



➤ ISO 9001 Beyaz Bülten

Kalite yönetiminde riskin önemi

Yaklaşan değişim

ISO 9001:2015 Revizyonuna genel bakış ve alt yapısı

Uluslararası bir Standart olan ISO 9001, düzenli aralıklarla gözden geçirilir. 2015 revizyonunu dikkate aldığımızda, komite sorumlularının aşağıdakileri gerçekleştirmek için değişikliğin gerekli olduğuna karar verdiğini görüyoruz:

- Değişen dünyaya ayak uydurmak
- Kuruluşların müşteri memnuniyetini karşılama yeteneğini arttırmak
- Müşteri odaklılığı arttırmak
- Geleceğe yönelik tutarlı bir kuruluş sağlamak
- Gittikçe karmaşıklaşan çalışma ortamlarını yansıtmak
- Yeni standardın tüm ilgili tarafların ihtiyaçlarını yansıttığından emin olmak

Gözden geçirme sürecinin parçası olarak gerçekleştirilen araştırmalar, 2000 yılındaki son büyük revizyondan bu yana bazı önemli değişikliklerin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Diğer yönetim sistemleri ile bütünleşmeye yönelik bir kuruluş sağlamak
- Halihazırda birçok organizasyonda yaygınlaşan risk bazlı düşünmeyi tanıtmak
- KYS politikası ve amaçlarını, kuruluşun stratejisi ile uyumlaştırma
- Zorunlu dokümantasyon konusunda esneklik sağlama

Yönetim sistemi standartlarının bütünleşmesini kolaylaştırmak için, ISO tarafından tüm yönetim sistemi standartlarına uygulanmak üzere yeni bir ortak şablon geliştirilmiştir. Bu, Annex SL veya Yüksek Seviye Yapısı olarak bilinir ve tüm ISO yönetim sistemi standartları için belirlenmiş bir çekirdek metin ve yapı sağlar.

Annex SL'nin ve bu nedenle tüm ISO yönetim sistemlerinin gelecekteki yapısı aşağıdaki gibi olacaktır:

| | |
|-----------------|--------------------------|
| Madde 1 | Kapsam |
| Madde 2 | Atıf yapılan standartlar |
| Madde 3 | Terimler ve tarifler |
| Madde 4 | Organizasyon yapısı |
| Madde 5 | Liderlik |
| Madde 6 | Planlama |
| Madde 7 | Destek |
| Madde 8 | Operasyon |
| Madde 9 | Performans değerlendirme |
| Madde 10 | İyileştirme |

ISO 9001'in temeli olan 'kuruluşların müşterilerine sürekli olarak uygun ürün ve hizmet sağlayabilme yeteneğinde güven oluşturmak ve müşteri memnuniyetini arttırmak' amacıyla herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Kalite yönetim sisteminde risk yönetimi neden önemlidir?

Risk bazlı düşünme hepimizin farkında olmadan yaptığımız bir şeydir ve genellikle bilinçaltımızın yönlendirmesi ile en iyi sonuca ulaşır. Risk kavramı ISO 9001'de her zaman vardı – bu revizyon ile daha görünür hale geldi ve bütün yönetim sistemi içine gömülmeyi gerektirdi.

- Risk bazlı düşünme, riskin süreç yaklaşımının başından itibaren, süreç boyunca dikkate alınmasını sağlar
- Risk bazlı düşünme, stratejik planlamanın proaktif hareket kısmını oluşturur
- Risk sıklıkla sadece negatif anlamda kullanılır. Oysa risk bazlı düşünme, fırsatların belirlenmesine de yardım eder. Bu, riskin pozitif tarafı olarak düşünülebilir.

ISO 9001'in 2015 revizyonundaki önemli değişikliklerden bir tanesi riski, kalite

yönetim sisteminin tek bileşeni olarak görmek yerine, riske yönelik sistematik bir yaklaşım kurulmasıdır.

ISO 9001'in daha önceki sürümlerinde 'önleyici faaliyet' üzerine tek başına ayrı bir madde yer alıyordu. Bu sürümde ise risk yaklaşımı ile önleyici faaliyet, standardın tamamına yaygınlaşmış durumdadır.

Risk bazlı yaklaşım uygulayan bir kuruluş, istenmeyen etkileri önleyerek veya azaltarak ve sürekli gelişme sağlayarak, sadece reaktif olmak yerine proaktif olur.

Tüm kuruluşlar, belirledikleri amaçlara ve istedikleri seviyeye ulaşmak adına aldıkları riskleri iyi anlamak ihtiyacı içindedirler. Kuruluşlar süreç ve aktivitelerini kapsayan tüm riskleri belirlemek zorundadırlar. ISO 9001 bağlamında "risk" kavramı, müşteri gereksinimlerine uygun ürün ve hizmetlerin sağlanmasına yarayan sistem amaçlarına ulaşabilme belirsizliği ile ilişkilidir. Bu riskleri anlayarak ve riskleri

azaltabilme yollarını keşfederek kuruluş, aynı zamanda değişim ve gelişimi harekete geçirme fırsatını elde edecektir.

Ayrıca Annex SL'nin tüm ISO yönetim sistemi standartları için çerçeve olması nedeniyle "risk" in bunların hepsi için ortak bir tema olacağı unutulmamalıdır. Bu bağlamda, gelecekte, yönetim sistemlerinin bütünleşmesine yardım etmek için Risk Yönetimi'ne yönelik işletme genelini kapsayan bir yaklaşımın benimsenmesi faydalı olabilir.

➤ Risk yeni ISO 9001:2015 standardına nasıl uygulanır?

Yukarıda, risk bazlı düşünme kavramını açıklamıştık.

Madde 4' te organizasyonun sistem amaçlarını karşılayabilme yeteneğini etkileyebilecek riskleri belirlemesi gerekir. Bu şekilde risk sonuçlarının tüm kuruluşlar için aynı olmadığına farkına varırlar. Bazıları için uygun olmayan bir ürünün sevk edilmesinin sonuçları çok önemli değilken; diğerleri için ise oldukça ağır sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle risk bazlı düşünme, iş kapsamına bağlı olarak riski niteliksel olarak düşünmenin yanı sıra niceliksel olarak da düşünmeyi ifade eder.

Madde 5' te üst düzey yöneticilerin liderlik göstermesi, sunulan ürün veya hizmetlerin uygunluğunu etkileyebilecek risklerin ve fırsatların belirlenmesini ve yönetilmesini taahhüt etmesi beklenir.

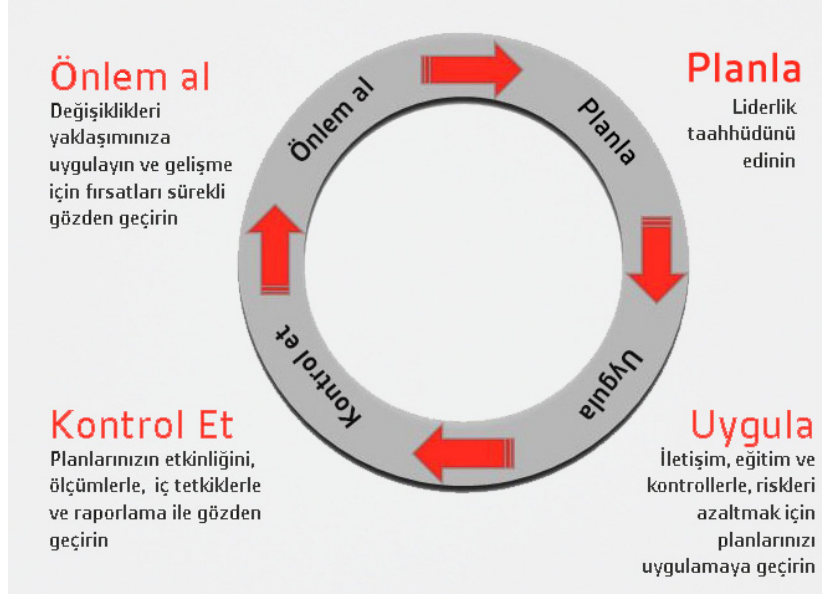
Madde 6' da kuruluşun riskleri ve fırsatları tanımlamak için harekete geçmesi ve tanımlanan risklerin ve fırsatların nasıl ele alınacağını planlaması gerekir.

Madde 8, operasyonel planlama ve kontrole dikkat çeker. Kuruluşun Madde 6'da tanımlanan faaliyetleri ele almak için süreçlerini planlaması, uygulaması ve kontrol etmesi gerekir.

Madde 9' da organizasyonun riskleri ve fırsatları izlemesi, ölçmesi, analiz etmesi ve değerlendirmesi gerekir.

Madde 10' da organizasyonun riskteki değişikliklere karşılık gelecek şekilde gelişmesi beklenir.

Böylece sonuç olarak, riske uygulanan PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) döngüsüne sahip olmuş oluruz.



➤ Faydaları

Başarılı bir risk yönetiminden elde edilmesi gereken çıktılar, uyum, güvence ve gelişmiş karar alma mekanizmasıdır. Bu çıktıların katkısı, operasyonların verimliliği, uygulamaların etkinliği (değişim projeleri) ve kuruluşun stratejilerinin faydalarından elde edilecek gelişmelerle ortaya çıkacaktır.

Kuruluşa yaygınlaştırılmış risk yönetimi sayesinde, belirlenen amaçlara ulaşma ihtimali artırılır, çıktılar daha tutarlı hale gelir ve müşteriler, bekledikleri ürün veya hizmeti alacaklarından emin olurlar.

Risk bazlı düşünme bu nedenle:

- İyileşmenin proaktif kültürünü oluşturur
- Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde tutarlılığı garanti eder
- Müşteri güvenini ve memnuniyetini artırır
- Güçlü bir bilgi tabanı oluşturur
- Operasyonel verimi ve kurumsallığı proaktif olarak iyileştirir
- Risk teknikleri kullanımında ilgili tarafların güvenini oluşturur

- Kuruluşların, kayıpları en aza indirmek ve riski analiz etmek için yönetim sistemi kontrollerini hayata geçirmesini sağlar
- Yönetim sistemi performansını ve esnekliğini iyileştirir
- Kuruluşların, bir yandan büyürken bir yandan da işlerini korumalarını ve değişime etkili bir şekilde karşılık vermelerini sağlar

➤ Kuruluşlar için ne anlam ifade eder ve nasıl hazırlanabilirler?

Bir çok kuruluş için risk odaklı yaklaşım zaten günlük işlerinin bir parçasıdır. Eğer sizin kuruluşunuz için durum böyle değilse, süreçlerinizde risk odaklı bir yaklaşım kullanmaya acilen başlamalısınız!

Riskleri ve fırsatları **tanımlayın** – Bu elbette bir kuruluşun yapısına ve risk alma isteğine bağlı olacaktır.

Riskleri ve fırsatları **analiz edin ve öncelik sırasına koyun**. Ne kabul edilebilir, ne kabul edilemez? Bir sürecin diğerine karşı avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Riskleri ele almak için **faaliyetleri planlayın**. Riskten nasıl kaçınılabilir veya riskler nasıl giderilebilir?

Planı uygulayın. Gerekli faaliyetlere başlayın.

Faliyetlerin etkinliğini kontrol edin. İşe yarıyor mu? Yaklaşımı denetleyin, deneyimden ders alın, sürekli olarak gelişin ve ayrıca yenilikçi fırsatları düşünmeye devam edin.

ISO 31000'i dikkate almak için 5 neden

ISO 9001:2015, bir risk değerlendirme kaydı veya belirli bir doküman gerektirmez. Bilgi elde edilebilir ve ulaşılabilir olmalıdır ve elektronik, işitsel, görsel, yazılı veya medyanın herhangi bir türü şeklinde tutulabilir.

ISO 31000 (Risk yönetimi: İlkeler ve kılavuzlar), işletme genelini kapsayan daha geniş kapsamlı resmi bir risk süreci arayışında olan organizasyonlar için faydalı bir referans olabilir, ancak bu zorunlu değildir.

Organizasyonları etkileyen riskler, çevresel, güvenlik ve toplumsal sonuçların yanı sıra ekonomik performans ve profesyonel itibar açısından da istenmeyen sonuçları doğurabilir. Bu nedenle riski etkili bir şekilde yönetmek, belirsizliklerle dolu bir çevrede iyi performans göstermeleri için kuruluşlara yardım eder.

ISO 31000, risk yönetimi için ilkeler, süreçler ve bir çerçeve sağlar. Büyüklüğü, faaliyeti veya sektörüne bakılmaksızın herhangi bir kuruluş tarafından uygulanabilir. ISO 31000'i kullanmak, hedeflere ulaşma olasılığını artırır, fırsatların ve tehditlerin tanımlanmasını gerektirir ve riskleri yönetmek için gerekli kaynakları etkin bir şekilde tahsis etmek için kuruluşlara yol gösterir.

ISO 31000, risk ile nasıl başa çıkılacağı ile ilgili faydalı bir liste sunar. Buna göre:

- Riskin artmasına sebebiyet verecek herhangi bir faaliyete başlamaktan veya bu tarife uyan mevcut bir faaliyete devam etmekten vaz geçme kararı alarak risklerden kaçınmak
- Bir fırsatın peşinden koşmak amacıyla belirlenmiş bir riski kabullenmek veya attırmak

- Risk kaynağını yok etmek
- Olasılığı değiştirmek
- Sonuçları değiştirmek
- Riski bir diğer taraf veya taraflar ile paylaşmak (sözleşmeler ve risk finansmanı dâhil)
- Bildirilen karar ile riski devam ettirmek

Riski yönetmek için doğru çözümün kullanılması

Şirketler sürekli olarak işlerini geliştirebilecek operasyonlarını arttırabilecek ve iş performansını en iyi duruma getirebilecek çözümlerin arayışı içindedirler. Günümüz piyasasında başarı, iyi kurumsal yönetim sergilerken, rekabet avantajı ve karlılığın geliştirilmesine bağlıdır. Riski dikkatli bir şekilde hesaplamak, beklenenin ötesine geçmek ve yenilik için bir çevre yaratmak, mükemmelliği ortaya çıkarmak için gerekli yaklaşımlardır.

Bugüne kadarki tecrübeler, en başarılı işletmelerin, en iyi uygulamaları sadece belirli bir alana değil, kuruluşun bütününe yaygınlaştırdığını gösteriyor. İşletme genelini kapsayan bir stratejinin başlatılması, köklü ayrıştırmaları, bölüm ve şubelere bölünmüşlüğü ortadan kaldıracaktır ve bu, birçok kuruluş için kurumsal kültür içinde önemli bir değişiklik demektir.

Bu tür bir kültür değişimi başlatmak zor olabilir. Etkili ve başarılı bir geçiş, uzun süre sürdürülebilir performans sağlamak ve mükemmelliğe bir geçit oluşturan sistemleri ve kritik süreçleri güçlendirmek için çarpıcı, iyi planlanmış ve gösterilebilir bir taahhüt gerektirir. Kuruluşlar, kurumsal bilginin alındığından, analiz edildiğinden, yönetildiğinden ve sınıflarında en iyi olabilmek için daha iyisini yaptıklarından emin olmalıdırlar. Kuruluşların, otomasyon için gerçek zamanlı görünebilirlik sunan ve tutarlı bir çerçeve sağlayarak sürekli gelişmesini sağlayan araçlara ihtiyacı vardır. Amaca yönelik yazılımlar, risk ekibinizin gerçek zamanlı olarak tetkikçiler, yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasında paylaşılan bilgiyi görmesini sağlar. Böylece işletmeniz için risk oluşturan konular hakkında daha etkili bir işbirliği elde edersiniz.

➤ Sonraki adımlar

Standardın resmi olarak yayımlanmasından sonra (2015 yılı Eylül ayına planlanıyor), belgelendirilmiş kuruluşlar için 3 yıllık bir geçiş dönemi başlayacak. Ancak erken geçiş için çalışmaya başlamanızı önemle tavsiye ediyoruz. Bu nedenle:

- Lütfen bir sonraki ziyaretimizde, BSI Müşteri İlişkileri Müdürü ile geçiş sürecini değerlendirin
- <http://shop.bsigroup.com>'da ISO DIS 9001:2014 Taslak Uluslararası standardın bir kopyasını edinin. ISO 31000'i satın almayı veya BSI ISO 31000 eğitim kurslarından birine katılmayı düşünün.
- BSI revizyonda seminerlerini ve eğitimlerimizi takip edin ve katılın
- Risk yönetimi ile ilgili mevcut yaklaşımınızı gözden geçirin ve boşlukları tanımlayın
- www.bsi-entropy.com'u ziyaret ederek, risk yönetim ekibinizin nasıl otomatize edilebileceğini görün
- Bir uygulama planı oluşturun ve süreci gözlemleyin
- ISO 9001:2015 hakkındaki son haberler ve kaynaklar için, BSI'ye özel web sayfalarını sürekli ziyaret edin

➤ Sonuç

- Risk bazlı düşünme yeni bir olgu değildir
- Risk bazlı düşünme zaten yaptığınız bir şeydir
- Risk bazlı düşünme süreklilik arz etmelidir
- Risk bazlı düşünme daha çok bilgiyi ve hazırlıklı olmayı sağlar
- Risk bazlı düşünme hedeflere ulaşma olasılığını artırır
- Risk bazlı düşünme başarısız sonuçlar elde etme olasılığını düşürür
- Risk bazlı düşünme önleyici faaliyeti bir alışkanlık haline getirir

Daha fazla bilgi için
Web sitemizi ziyaret edin:

bsigroup.com/tr