

KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1



Değerli **RAM TURKEY** Dostumuz,

Bu setin hazırlamaktaki motivasyonumuz :

ISO 9001:2015 devamında tüm kalite yönetim sistem standartları için ORTAK HALE GETİRİLMİŞ olan ve **YÜKSEK SEVİYE YAPI (HIGH LEVEL STRUCTURE)** olarak tanımlanan yapı ile **KURULUŞUN BAĞLAMI** kavramı standart hale getirilmiştir.

Bilindiği üzere ISO9001:2008, ISO/TS16949:2009 Kalite Yönetim Sistemleri güncellemelerinin 2018 sonuna kadar tamamlanması gerekmektedir. Tüm sertifika sahibi firmaların yüksek seviye yapı ile gelen ve standartlardaki **YAPISAL EN ÖNEMLİ gereklilik olan KURULUŞUN BAĞLAMI çalışmasını** yapmaları zorunludur.

RAM TURKEY olarak 2017 başından itibaren **10 firmaya vermiş olduğumuz danışmanlık sürecinde** çok yoğun çalışmalar ile bu konuda çok önemli ve **KYS Başdenetçileri tarafından geçerliliği kabul edilmiş knowhow / metod ürettik**. Bu metodun tüm işletmelere yaygınlaştırılmasının gerektiğine Kuruluşun Bağlami kavramının aslında ŞİRKETLERİN **STRATEJİK ve PERFORMANSA DAYALI YÖNETİME geçişini** sağlayabileceğini gördükten sonra karar verdik. **Sanayinin geliştirilmesinde etkin rol alma vizyonumuz** itibarı ile bu çözümü ürettik.

Bu rehber ile herhangi bir şirket, sadece kalite yönetim sistemi **standart gereklerini karşılamak** ile kalmayacak aynı zamanda **şirketin etkin yönetim ilkelerini de ANALİTİK OLARAK** tayin edebilmiş olacaktır.

Bu rehber, **Kuruluşun Bağlami** konusunda standart gereklerini karşılayacak rehberliği ve aynı zamanda **Yönetim Sistemi tasarımının NASIL yapılması gerektiğinin** de sırlarını sunmaktadır.

“Vurgu !” paragrafları konu ile ilgili spesifik yönergeleri belirtmektedir.

İyi çalışmalar ve başarılar dileriz.

TUNCAY GÜVEN

Kurucu & Eğitmen & Danışman

guven@ramturkey.com

+90.543.295 2014

RAM TURKEY > Gelişim ve İnovasyon Merkezi

KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

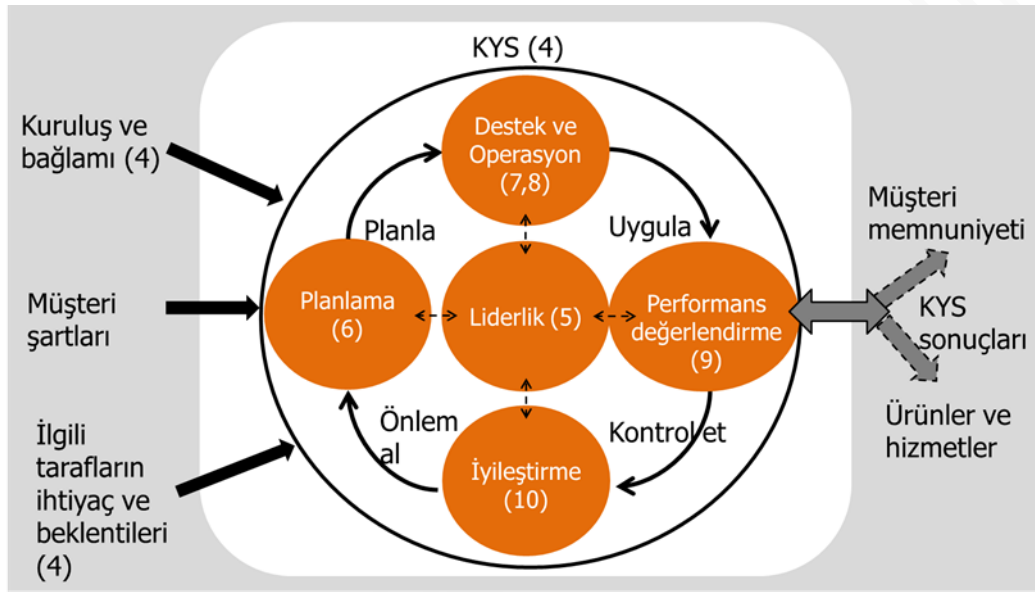
RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1

YÜKSEK SEVİYE YAPI – Standart Gerekleri :

0.3.2 Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al maddesi ile açıklanan ve ISO 9001:2015 e uygun bir kalite yönetim sisteminin PUKÖ döngüsü ile PROSES YAKLAŞIMI çerçevesinde verilmiştir.

Kuruluş, KYS girdileri olarak **Kuruluş ve Bağlamı (4)** ve **İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerini (4)** de tanımlamak durumundadır.

KYS nin beklenen çıktıları olarak önceden sadece Müşteri Memnuniyeti beklenirken **KYS sonuçları ve Ürün Hizmetlerin güvencesinin sürekliliği de** beklenti olarak tarif edilmiştir. (Bkz.Şekil)



RAM > YORUM

AMAC Nedir? Neler Yapılması Bekleniyor ve Gerekçeleri?

Önceden KYS yi müşteri şartlarına dayalı ve müşteri memnuniyetini odaklayan kültürden KURULUŞUN BÜTÜNSSEL OLARAK -KAYNAKLARINI ETKİN KULLANMASINA- yönelik **STRATEJİK YÖNETİM seviyesine eriştirilmesi** tarif edilmiştir. Bunun anlamı şudur ;

- Şirket yönetimi, sınırlı kaynakları **AMACA UYGUN maksimum verimlilikte** organize etme işidir
- Amaç **ŞİRKETİN VİZYONUDUR** (Bu nedenle Madde.4.1 de "**Kuruluş amacı ve stratejik yönü ile ilgili olan**" ifadesi kullanılmaktadır)
- **Özetle; Kalite Yönetim Sisteminin, şirketin amacına ve stratejilerine HİZMET ETTİĞİNİN doğrulanması gerekecektir. "Tetkik edilebilir kanıt" ifadesi de bu gerekliliği işaret eder.**
- Şirketin vizyon ve stratejileri esas alınmak durumunda olduğu için şirketin MEVCUT DURUMUNUN bu çerçevede **en azından bir SWOT analizi ile** belirlenmesi zorunluluk olmuştur.

Kuruluş KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ TASARIMI

Yukarıda belirtildiği üzere ISO 9001:2015 ve üzeri standartlara uygun Kalite Yönetim Sistemi uygulanıyor olması için **ŞİRKETİN AMACI ve STRATEJİLERİ' ne hizmet eden bir KYS kurulduğunun ispatı gereklidir.**

KYS nin tasarımı bu hali ile **RİSK TEMELLİ YAKLAŞIMIN** uygulanarak yapılması gerektiği de mesnetlenmiştir.

KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1



KYS Tasarım Modeli ve Sıralaması (Risk Temelli Yaklaşım esası ile)

Bu çerçevede ISO 9001:2015 ve üzeri standartlara uygun bir Kalite Yönetim Sistemi tasarımı için aşağıdaki tasarım modelinin kullanımı uygun olacaktır. **KYS kurulumu sürecinin PUKÖ döngüsündeki PLANLAMA fazıdır.**

Kalite Yönetim Sistemi KURULUM Aşamaları :

Yönetimsel Analiz	Adım1	VİZYON / MİSYONUN belirlenmesi
	Adım2	SWOT Analizinin Yapılması
	Adım3	İÇ Unsurların Belirlenmesi
	Adım4	DIŞ Unsurların Belirlenmesi
	Adım5	Tarafların ve Beklentilerinin Belirlenmesi
	Adım6	<i>KYS Kapsamının Belirlenmesi</i>
Yönetimsel Tasarım	Adım7	<i>Şirket Politikalarının Tayini</i>
	Adım8	<i>Şirket ve KYS Hedeflerinin Belirlenmesi</i>
	Adım9	<i>KYS Süreçlerinin Risk Analizi</i>
	Adım10	<i>KYS Süreçlerinin Tanımlanması</i>

Not: Bu REHBER, **KURULUŞUN BAĞLAMI** Madde 4.1 ve 4.2 gereklerini karşılamak üzere tasarlanmıştır. **Adım1-5 arasını tarif etmektedir.**

ADIM ADIM Kalite Yönetim Sistemi Tasarımı :

ADIM 1. Kuruluşun Vizyon / Misyonun Belirlenmesi (Amaç & Stratejik Yön)

Neden önemli? Madde 4.1 de “Kuruluşun amacı ve stratejik yönü” ifadesi vardır. **Şirketin KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ** şirketin amacına hizmet ediyor olmalıdır. **Amaç ve stratejik yön şirketin vizyon / misyon ve hatta kuruluş değerleri ile birlikte tarif edilmelidir.**

Pekiştirme :

Örnek1 : Şirketinizin **vizyonunda “gıda endüstrisinde marka olmak”** ifadesi YOK ise neden gıda sektörü ile uğraşıyor olabilirsiniz? Şirketinizin amacı **gıda endüstrisinde MARKA olmak ise** bu alandaki en iyi firmaları incelemek (benchmarking) ve sektörü yakından takip etmek üzere **şirket kaynaklarınızı ORGANİZE edersiniz.**

Örnek2 : Şirketinizin vizyonunda “**müşteriler için global tercih edilen bir şirket olmak**” ifadesi var ise **Kalite Yönetim Sistemi ve tüm şirketin kaynaklarını bu amaç doğrultusunda organize etmiş olmanız beklenir.** Tercih edilen şirket nasıl olunur? Faaliyet alanında marka ve en iyi şirketler hangileri ve neler yapıyorlar? “Global tercih” edilir olmak için dünya genelindeki bu alanın en iyileri kimlerdir? Neler yapmaktadır?

VURGU ! : Özet ile **Şirket VİZYON, MİSYON ifadelerinin GÜNCELLENMESİ ve GERÇEKTEN ŞİRKETİN AMACINI, STRATEJİK YÖNÜNÜ** tarif ediyor olması beklenmektedir.

KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1



3.Taraf tetkiklerde, şirket amacı olarak vizyon-misyon ifadelerine bakılarak vizyonda tarif edilen **KAVRAMLARIN SOMUT olarak KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ' nin PARÇASI haline getirildiği** değerlendirilecektir. **Bunu sağlamanın yolu risk temelli düşünce ile KURULUŞUN BAĞLAM TARİFİNİN vizyon çerçevesinde yapılmasıdır !**

- Vizyon (Kuruluşun **AMACI & Gelecek Manzarası**)
Örnek : **"Tercih edilen marka bir şirket olmak"**

İmalatçı yaklaşım ile belirlenmiş bir vizyon ifadesi. Bu ifadeye göre bakış açısı şöyle olacaktır :

1. Kuruluş **TERCİH EDİLEN** bir şirket olmanın gereklerini yapıyor mu? (Benchmarking, sahasındaki en iyi uygulamalar ve şirketin pazarlama-satış ve yönetiminin müşterilerin eğilimlerini analiz ediyor olması beklenir – Amaç bu ise faaliyetler de buna göre organize edilmiş ve uygulanıyor olmalıdır)
2. Kuruluş **MARKA** bir şirket olmanın gereklerini yapıyor mu? (Yukarıdaki mental bakış açısı ile marka şirketlere dair araştırmalar ve kuruluşun kendisini markalaştıracak stratejileri uyguluyor olması beklenmektedir)

- Misyon (Vizyonu gerçekleştirecek **DAVRANIŞ BİÇİMİ**)

Örnek : **"Özgün tasarım ve üretim yetkinliklerimizi, bilgi birikimimiz ve teknolojik altyapımızı sürekli geliştirerek, tüm değer zincirindeki ilgili tarafların beklenti ve isteklerini etkin ve verimli bir şekilde karşılayarak vizyonumuzu gerçekleştirmek"**

Pekiştirme :

Şirketi yukarıdaki tanımladığı amacına (vizyonuna) erişirecek -davranış biçimi / kendine görev bildiği- kavramlar misyonda ifade edilir. Yukarıdaki misyon ifadesinde birçok kavram mevcuttur. Etkin bir bağlam ve KYS yapılanmasında vizyona olduğu kadar misyon ifadeleri de büyük önem taşır. **VİZYON-MİSYON** ifadelerindeki her türlü kavram tanımlanmış durumda olduğu için **ŞİRKETİN BU ŞEKİLDE YÖNETİLDİĞİNDEN EMİN OLUNMASI gereklidir**. Kritik nokta burasıdır.

Yukarıdaki misyon ifadesine göre bakış açısı şöyle olacaktır :

1. Özgün tasarım, üretim yetkinliği, bilgi birikimi ve teknolojik altyapıyı sürekli geliştirmek için şirket neler yapmaktadır? Somut iş planları veya KYS içerisinde görev tanımlarında, prosedürlerde bunlar tanımlanmış olmalıdır.
2. Tüm değer zincirindeki ilgili taraflar – tüm değer zinciri dikkate alınmış mıdır?m emin olunmalıdır.
3. Bu tarafların beklenti ve isteklerini etkin ve verimli şekilde karşılamak : Şirket bunu nasıl ölçmektedir? Nasıl emin olmaktadır? Bu şekilde sorgulanacaktır.

Vurgu ! : Özetle, artık VİZYON MİSYON ifadeleri de DENETİME TABİ OLACAKTIR. Eskisi gibi temenni şeklinde ve/veya rasyonel olmayan ifadeler geçerliliğini yitirmiştir. Denetim, -tetkik edilebilir kanıtlar ile- yapılacaktır. Bu nedenle her şirketin vizyon, misyon ifadelerini gözden geçirmek ve rasyonel hale getirmek zorunluluğu yeni standart seviyesi ile oluşmuştur.

KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1



- Kurum Kültürü ve Değerleri (Tanımlamak faydalı olacaktır, iç bağlam için gereklidir)

Örnek : Şirketin kültür öğeleri ve değerleri aşağıdaki gibi tarif edilmiştir :

- *Müşteri odaklı olmak
- *Topluma ve çevreye duyarlılık
- *Sürekli iyileştirme
- *Açık iletişim ve sıkı işbirliği

Vurgu ! :

Şirketin değerlerinin ve tanımlı kültür öğelerinin olması beklenen bir içerik olacaktır. İç bağlam çalışmasında İÇ UNSURLARIN başında gelecek başlıklardır. Ancak, **bu öğelerin risk temelli yaklaşım ile BAĞLAM içerisinde tanımlanma şartı / filtresi vardır**. Bağlam çalışmaları rehberlik maddelerinde tarif edilmektedir.

ADIM 2.SWOT Analizinin Yapılması (Vizyon-Amaç, Misyon Çerçevesinde)

Vurgu ! : Standart gerekliliklerinde yoktur. Ancak, **bağlam tarifinin doğru yapılabilmesi için know-how olarak belirlediğimiz ve GEREKLİ olduğunu gördüğümüz uygulamadır.**

SWOT için önemli olan bakış açısı şudur ! ŞİRKETİN VİZYONUNA (amacına) ERIŞMESİNDE ve stratejik yönünde İLERLEMESİNE dair RISK ve FIRSATLARI BELİRLEMektir ! (Swot çalışması da risk temelli yaklaşımın bir gerekliliğidir)

Kuruluşun amacı ve stratejik yönü vizyon-misyon-değerler çerçevesinde tarif edildikten sonra **mevcut durumun analizinin ve BAĞLAMA ETKİ EDEBİLECEK parametrelerin tayini için de kılavuzluk sağlayacağı için** SWOT analizi yapılması gereği vardır.

SWOT : Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler başlıklarında yapılır. Çalışma metodu olarak Üst Yönetim liderliğinde fonksiyon liderlerinin katılımı ile Beyin Fırtınası uygulaması önerilir. Aşağıdaki çerçeve ve rehberlikte uygulanmalıdır.

SWOT	OLUMLU	OLUMSUZ
Dahil (İÇ)	Şirketin GÜÇLÜ Yönleri	Şirketin Zayıf Yönleri
	Şirket neleri iyi yapmaktadır, rakiplerinden onu ayıran özellikleri nelerdir, tercih edilirliliğini sağlayan ne gibi yönleri vardır?	Şirket neleri iyi yapamamaktadır, rakiplerine göre zayıf kaldığı konular alanlar nelerdir?
Harici (DIŞ)	Şirketin mevcut faaliyet alanları ile girmek istediği iş alanlarında (olabilir) ne gibi dinamikler vardır, hedef müşteriler ile ilgili gelişmeler nelerdir? Şirketin faydasına hizmet edebilecek ne gibi fırsatlar vardır?	Şirket gerek iç gerek dış durum / gelişmeler ile ne gibi tehditlere maruzdur, fiyat rekabeti, ürünlerin kopyalanması vb. dinamikler şirketi zarara sokabilecek ne gibi tehditler söz konusudur?
	FIRSATLAR	TEHDİTLER

Önemli ! SWOT analizi sonrası BELİRLENECEK STRATEJİK FAALİYETLER çoğunlukla şirket fonksiyon liderlerine (Satış pazarlama müdürü, üretim sorumlusu vb.) Stratejik faaliyet olarak İŞ PLANI ile verilmiş olmalıdır. Bu sayede şirketin bütünsel olarak STRATEJİLERİNE ODAKLANMIŞ olarak yönetildiği sergilenebilir duruma gelecektir.

KURULUŞ BAĞLAMINI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1



Vurgu ! : SWOT analizi ŞİRKETE ÖZEL bir çalışmadır ve GİZLİLİK ÖGELERİ taşıyacaktır. Bu nedenle SWOT analizi raporu denetimlerde tetkikçilere GÖSTERİLMİYEBİLİR, ancak yapıldığı ve KYS güncelleme veya tasarımının bir parçası olarak UYGULANDIĞININ İFADE EDİLMESİ gerekecektir. Kuruluş, gizli kalmasını öngördüğü maddeler haricindeki denetçilere göstermeyi tercih edebilir.

Kuruluş Bağlamına giriş :

Madde 4.1. Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması :

Standart isteri : "Kuruluş, amacı ve stratejik yönü ile ilgili olan ve kalite yönetim sistemlerinin amaçlanan sonucuna/sonuçlarına ulaşabilme yeteneğini etkileyen, iç ve dış hususları tayin etmelidir"

KRİTİK Vurgu ! : Bağlam içerisine alınacak UNSURLARIN tanımlanmasında **3 FİLTRE** KULLANILACAKTIR :

1. Şirketin, **vizyonu ve stratejik yönü ile ilgili olmalıdır** (ve/veya)
2. KYS lerin amaçlanan sonuçlarına (**Süreç KPI ları**) **ulaşma yeteneğini etkiliyor olmalıdır** (ve/veya)
3. Madde 1 ve 2 deki amaca etki ve kys performansına etki çerçevesinde **RİSK TAŞIDIĞI öngörülmesi** ve bu nedenle bağlama alınmış olmalıdır

Standart isteri (Devam) : "Kuruluş bu iç ve dış hususlarla ilgili bilgiyi izlemeli ve gözden geçirmelidir"

Vurgu ! : Bu ifade ile; şirketin **BAĞLAMINI** (iç ve dış hususlar ile tarif edilen) **DOKÜMANTE ETMİŞ OLMASI ve periyodik olarak GÖZDEN GEÇİRDİĞİNİ göstermesi gerekliliği** tarif edilmiştir. **Bağlam güncellenebilir bir yapıdır.** **Örnek :** Bu yıl savunma sanayine çalışma stratejiniz gelişmeler sonunda 1 yıl sonra uzay sanayine ağırlık verip savunmadan çıkmak olabilir. Bu durumda bağlamınız (en azından dış unsurlar olarak) ve hatta swotunuz da güncellenmek durumunda olacaktır.

ADIM 3.İÇ BAĞLAMINI Belirlenmesi (İç Unsurlar)

Standart tanımında : "**İç bağlamın anlaşılması ; kuruluşun değerleri, kültürü, bilgisi ve performansı ile ilgili hususların değerlendirilmesi ile yapılabilir**"

Vurgu ! : İÇ HUSUSLAR **en az** standartta belirtilen başlıklarda olmalıdır.

- Şirketin kültürüne dair unsurlar
- Şirketin değerlerine dair unsurlar
- Şirketin bilgisine (know-how, deneyim, yetenekler, ustalık bilgileri vb.) dair unsurlar
- Performansına dair unsurlar (KPI lar (Hedeflerin başarılmaması ile ilgili))
- + Bilgi işlem altyapısı, ERP-MRP program kullanımı, fabrika alanı yerleşimi, çalışan profili, yetkinlik seviyesi vb. ilaveler de olabilecektir.

Nelerin iç unsurlar olarak BAĞLAMA ALINACAĞINA, yukarıda "Kritik Vurgu!" olarak ifade ettiğimiz **3lü filtre ile karar verilecektir.** Ne şirketin amacına ne de KYS performansına etkisi olmayan bir iç unsurun BAĞLAMDA tarif edilmesi ve dolayısı ile buna enerji sarfedilmesi gerekmemelidir. Şirketin sınırlı kaynakları amaca ve KYS performansına odaklanmış olarak kullanılmalıdır ! **Tüm bağlam çalışmasının özeti STRATEJİK YÖNETİM yaklaşımı olarak budur. BAĞLAMA ALINAN -HER UNSUR- TAKİP EDİLİYOR OLMALIDIR ! ve bunun da tetkik edilebilir kanıtlar ile gösterilmesi gereklidir.**



KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1

Pekiştirme :

Örnek1 : ARGE, tasarım Faaliyetleri yapan bir şirket, iç unsurlar içerisinde **ÇALIŞAN YETKİNLİK SEVİYESİ, KNOW-HOW verileri, öğrenilmiş dersler kayıtları, kültür ögesi olarak da "gizlilik" kavramlarını** İÇ BAĞLAMA almalı ve bunları takip ettiğini / yönettiğini göstermelidir. (Buradaki filtre : şirket amacını etkilemesi ve uygulanan KYS sistemlerinin performansını etkileme risklerinin varlığıdır)

Örnek2 : Vizyonunda "**Avrupa pazarında en rekabetçi firma olmak**" ifadesi olan bir şirket, iç unsurlarında **KPI verilerinin tamamını almış olmalı veya spesifik olarak Avrupa pazarı satış-ihracat verilerini iç bağlama (performans unsuru olarak) almış** ve takip ettiğini gösterebilmelidir.

ADIM 4.DIŞ BAĞLAMIN Belirlenmesi (Dış Unsurlar)

Standart tanımında : "Dış bağlamı anlamak ; yasal, teknolojik, rekabetçi, pazar, kültürel, sosyal ve ekonomik çevrelerden (uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel olabilir) kaynaklanan hususların değerlendirilmesi ile yapılabilir"

Vurgu ! : DIŞ HUSUSLARIN tanımlanmasında da **en az** standartta belirtilen başlıklar olmalı + Lokalden globale bu unsurların tek tek değerlendirilmiş olması gerekmektedir.

- Yasalar, mevzuatlar (Yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası yasalar)
- Teknolojik çevre ve gelişmeler (yerelden – globale düşünülecektir)
- Pazar ve Rekabet koşulları ve dinamikleri (yerelden – globale düşünülecektir)
- Şirketin içinde bulunduğu ve hizmet vermekte olduğu veya olacağı sosyo-kültürel yapılar
- Ekonomik çevre ve panorama (yerelden – globale düşünülecektir)
- + Jeopolitik (politik&ekonomik) unsurlar, deprem bölgesinde olmak, sanayi şehrinde olmak veya olmamak vb. ilaveler de olabilecektir.

Nelerin DIŞ UNSURLAR olarak BAĞLAMA ALINACAĞINA, yukarıda "Kritik Vurgu!" olarak ifade ettiğimiz 3lü filtre ile karar verilecektir. Ne şirketin amacına ne de KYS performansına etkisi olmayan bir dış unsurun BAĞLAMDA tarif edilmesi ve dolayısı ile buna enerji sarfedilmesi gerekmemelidir. Şirketin sınırlı kaynakları amaca ve KYS performansına odaklanmış olarak kullanılmalıdır ! Tüm bağlam çalışmasının özeti STRATEJİK YÖNETİM yaklaşımı olarak budur. BAĞLAMA ALINAN -HER UNSUR- TAKİP EDİLİYOR OLMALIDIR ! ve bunun da tetkik edilebilir kanıtlar ile gösterilmesi gereklidir.

Pekiştirme :

Örnek1 : İş güvenliği ve çevre yönetim sistemleri uygulamakta olan bir şirket, dış unsurlar içerisinde **ÇEVRE MEVZUATI VE ISG MEVZUATLARINI** BAĞLAMA almak ve bunları takip ettiğini / yönettiğini göstermek durumundadır. (Buradaki filtre : Uygulanan KYS sistemlerinin performansını etkileme riskinin varlığıdır)

Örnek2 : Vizyonunda "**Avrupa pazarında en rekabetçi firma olmak**" ifadesi olan bir şirket, dış unsurlarında AVRUPA ihracat yasalarını, oradaki rakiplerinin analizlerini ve benchmarking çalışmalarını bağlamda tarif ediyor ve bunları yönetiyor olduğunu göstermesi beklenmelidir. Pazar analizi ve ihracat ithalat yasaları vb. **işler şirketin Kalite Yönetim Sistemi içerisinde ilgili birimlerin GÖREV TANIMLARINA' da prosedürler içerisine de yazılabilir. (Ancak bu şekilde -tetkik edilebilir kanıt- üretilmiş olabilecektir)**



KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1

ADIM 5.İLGİLİ TARAFLAR ve İhtiyaç/Şart/Beklentilerinin Belirlenmesi

Madde 4.2 Standart isteri : “*Kuruluş, müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat hükümlerini karşılayan ürünleri ve hizmetleri düzenli olarak sağlama yeteneğine etkisi veya potansiyel etkisinden dolayı aşağıdakileri belirlemelidir :*

- a) Kalite yönetim sistemi ile ilgili tarafları*
- b) Bu ilgili tarafların kalite yönetim sistemi ile ilgili şartları*

Kuruluş, bu ilgili taraflar hakkındaki bilgileri ile bu tarafların şartlarını izlemeli ve gözden geçirmelidir”

RAM > YORUM

İlgili taraflar standart isterinde “kuruluşun amacı ve stratejik yönü ile ilgili” ifadesi yok. Bu maddede özellikle vurgulanan **KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ taraflar ve şartlarıdır**. Bunun anlamı **finansal – mali konular ile ilgili şartlar bağlamda yer almak durumunda değil**.

Ürün ve hizmetlerin düzenli sağlanması yeteneği “Kuruluşun KYS Süreçlerinin performansının kendisidir”. Yani KPI' ların (Key performance indicators) başarılmasıdır. Bu hali ile etkin bir KYS tasarımı yapılmış olan bir şirkette ürün hizmet sağlama sürekliliğinin garantisi KPI ların etkinliğidir. Bu nedenle **KYS KPI larını etkileyebilecek tüm taraflar ve ilgili şart-beklenti-ihyaçları** bağlamda tarif edilecektir.

Vurgu ! : Bir şirketin ilgili tarafları kimlerdir? Nelerdir?

Şirketin performansına etki edebilecek İÇ ve DIŞ TARAFLAR -ŞİRKETE BAĞLI olarak- aşağıdaki gibi örneklerle çoğaltılabilir :

- Müşteriler (**bağlamda olmazsa olmaz bir taraftır ve ilgili tüm beklentileri bağlama alınmalıdır**)
- Tedarikçiler
- Hissedarlar, paydaşlar
- Çalışanlar
- Holding Merkez (Bağlı bir şirket ise)
- Belediye, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Meslek odaları, kümeler vb.
- Milli Eğitim İl Müdürlüğü, Sivil toplum kuruluşları vb...

Hangi ilgili tarafın hangi şartlarının UNSUR olarak BAĞLAMA ALINACAĞINA, yukarıda “Kritik Vurgu!” olarak ifade ettiğimiz **3lü filtre ile karar verilecektir. KYS performansına (ürün hizmet sağlama sürekliliğine) etkisi olmayan bir taraf unsurunun BAĞLAMDA tarif edilmesi ve dolayısı ile buna enerji sarfedilmesi gerekmez. Şirketin sınırlı kaynakları amaca ve KYS performansına odaklanmış olarak kullanılmalıdır ! **Tüm bağlam çalışmasının özeti STRATEJİK YÖNETİM yaklaşımı olarak budur. BAĞLAMA ALINAN -HER UNSUR- TAKİP EDİLİYOR OLMALIDIR ! ve bunun da tetkik edilebilir kanıtlar ile gösterilmesi gereklidir.****

Pekiştirme :

Örnek : Hissedarları bir taraf olarak tanımladığımızda, “**karlılık beklentisi**” reeldir ancak “**ÜRÜN HİZMET SAĞLAMA SÜREKLİLİĞİNİ**” **etkileyecek bir unsur değildir. Bağlama alınmasına gerek yoktur**. Ancak, hissedarların şirketin gidişatı ile ilgili “**doğru bilgilendirilme**” ihtiyacı potansiyel etkisi nedeni ile bir unsur olarak tarif edilebilir. Nitekim, KYS içerisinde Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantıları bu unsurun izleme göstergesi olarak tarif edilebilecektir.

KURULUŞ BAĞLAMI Tanımlama Rehberi

RAM > Gelişim ve İnovasyon Merkezi / RH01.Rev.1



Önemli Not ! :

Buraya kadar bağlamın nasıl tarif edilmesi gerektiğini anlamış olduk. Özet ile ;

- **Bağlama dair TÜM UNSURLAR 3lü Filtre ile belirlenmiş olmalı**
- **Bağlamda tarif edilen tüm unsurların TAKİP EDİLİYOR olduğu gösterilmeli**

Bağlama dair unsurların tetkiki için üç sorunun yanıtlanması gereklidir :

1. **Bu unsur neden bağlama alınmıştır? KYS' mi VİZYON' a dair mi bir risk olarak görülmüştür?**
2. **Görülen risk nedir? Neyi etkilediği farkında olunarak mı tarif edilmiştir?**
3. **Takip edilmekte midir? Nasıl? (İzleme göstergesi/metodu tarif edilmiş olmalıdır)**

(En ideal sistemlerde ; bağlamda tarif edilen risk unsurlarının yönetildiği KYS Dokümantasyonu içerisine "iş yapış biçimi" olarak tanımlanmıştır ve/veya KPI göstergesi olarak süreçler bu çerçevede çalışmaktadır)

Unsurların takip edildiği nasıl gösterilecek? (Şablon doküman içerisine görülecektir)

- Her bir unsur için **İZLEME GÖSTERGESİ / METODU** tarif edilmiş olmalıdır
- Her bir izleme göstergesi / metodunun KYS içerisindeki **YERİ ADRESLENMELİDİR**
(Bu adresler ; **KYS prosedürü, Görev Tanımı, KYS KPI tablosu, İŞ PLANI gibi vb.** olmalıdır)

DİPNOT !

Etkin bir KYS kurulumuna dair sürecin, yukarıda tanımladığımız 1-5 arası adımları devamındaki süreçler için de **birkaç ipucu** vermekte fayda görüyoruz ;

Adım1	VİZYON / MİSYONUN belirlenmesi	Yukarıda anlatılmıştır
Adım2	SWOT Analizinin Yapılması	
Adım3	İÇ Unsurların Belirlenmesi	
Adım4	DIŞ Unsurların Belirlenmesi	
Adım5	Tarafların ve Beklentilerinin Belirlenmesi	
Adım6	KYS Kapsamının Belirlenmesi	Şirkete özel tipik KYS kapsamının tayinidir. Hangi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır (IATF, AS9100, ISO9001, OHSAS vb.), tasarım dahil-hariç, hangi ürünler vb
Adım7	Şirket Politikalarının Tayini	Kalite politikası, çevre ve iş sağlığı/güvenliği politikaları, (IATF varsa) etik politikaları tarif edilmelidir. Bu tarifte aynen VİZYON-MİSYON tariflerindeki gibi kavramlar tetkik edilebilecektir. Bu nedenle politikadaki kavramların da KYS nin KPI larına dönüştürülmesi uygun olacaktır.
Adım8	Şirket ve KYS Hedeflerinin Belirlenmesi	Şirket STRATEJİK HEDEFLERİ çoğunlukla SWOT analizinden doğmaktadır. İŞ PLANLARI ile takip edilmesi gerekir. KYS hedefleri süreçlerin PERFORMANS GÖSTERGELERİDİR. KPI Tablosu olarak KYS nin parçası olmalıdır.
Adım9	KYS Süreçlerinin Risk Analizi	Üretim, Satınalma, Tasarım, Proje Yönetimi, İK ve Eğitim, Liderlik, Ölçme Analiz İyileştirme, Bakım süreçlerinin BAĞLAM ve SWOT perspektifi ile SÜREÇ BAZINDA, ADIM ADIM her aşamasında olası hata türleri ve etkileri analiz edilmelidir.
Adım10	KYS Süreçlerinin Tanımlanması	Adım9 daki fonksiyonel RİSK / FIRSAT ANALİZLERİ ışığında süreçler RİSKLERE KARŞI TEDBİRLER ALINMIŞ olarak tasarlanmış ve tanımlanmış olmalıdır.