



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

*Proiect: Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Municipiului Drăgășani Cod proiect 155116*

# GHID DE BUNĂ PRACTICĂ PRIVIND IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ȘI INTEGRAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ÎN CADRUL PRIMĂRIEI DRĂGĂȘANI

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 - 2020!





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CUPRINS:

<b>I.</b>	<b>PREZENTARE GHID.....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>ABORDAREA CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ .....</b>	<b>5</b>
	II.1 Despre conceptul Calitate.....	5
	II.2 Metode moderne de management al calității.....	7
	II.3 Calitatea în administrația publică la nivel european.....	8
	II.4 Calitatea în administrația publică la nivel național.....	10
<b>III.</b>	<b>SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII CONFORM ISO 9001.....</b>	<b>13</b>
	III.1 Prezentarea seriei de standarde ISO 9000:2015.....	13
	III.2 Principiile Managementului Calității.....	19
	III.3 Ciclul PDCA.....	24
	III.4 Abordarea bazată pe proces în Sistemul de Management al Calității.....	26
	III.5 Prezentarea cerințelor standardului SR EN ISO 9001:2015 privind SMC.....	30
	III.6 Aspecte referitoare la Cultura Calității.....	73
<b>IV.</b>	<b>ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ.....</b>	<b>80</b>
	IV.1 Implementarea Sistemului de Management al Calității.....	80
	IV.2 Etapele procesului de implementare a SMC.....	83
<b>V.</b>	<b>INTEGRAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII CU SISTEMUL DE CONTROL INTERN.....</b>	<b>86</b>
	V.1 Despre Controlul Intern.....	86
	V.2 Tipuri de control intern.....	86
	V.3 Instrumentarul specific sistemului de control intern managerial.....	89
	V.4 Componentele controlului intern. Relația cu obiectivele organizației .....	90
	V.5 Integrarea sistemului de management al calității cu sistemul de control intern managerial.....	94



<b>VI.</b>	<b>FUNCȚIONAREA SISTEMELOR DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ. MĂSURAREA PERFORMANȚEI.....</b>	<b>99</b>
<b>VII.</b>	<b>ACȚIUNI POST-CERTIFICARE.....</b>	<b>103</b>
<b>VIII.</b>	<b>EVOLUȚIA INSTITUȚIEI .....</b>	<b>108</b>
	VIII.1 Total Quality Management și Excelența Organizațională.....	108
	VIII.2 Excelența în sectorul public: Modelul Common Assessment Framework (CAF) .....	111
<b>ANEXE:</b>		
	Anexa 1 Plan de implementare SMC în cadrul Primăriei Municipiului Drăgășani.....	114
	Anexa 2 Politică referitoare la Calitate.....	116
	Anexa 3 Harta proceselor în cadrul Primăriei Municipiului Drăgășani.....	118
	Anexa 4 Recomandări privind aplicarea cerinței ISO 9001:2015 referitoare la informații documentate.....	119
	Bibliografie.....	126



## I. PREZENTARE GHID

Prezentul ghid este dezvoltat în cadrul proiectului *”Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Municipiului Drăgășani”*.

Obiectivul general al proiectului se referă la: Creșterea nivelului de performanță la nivelul UAT Municipiul Drăgășani, prin implementarea unui sistem de management structurat pe baza cerințelor standardului internațional ISO 9001:2015 și susținut prin dezvoltarea competențelor personalului instituției. Unul dintre **obiectivele specifice** ale proiectului este: **Dezvoltarea unui Ghid de bună practică** privind integrarea Sistemului de Management al Calitatii (SMC) cu Sistemul de Control Intern Managerial (SCIM) în cadrul UAT.

Ghidul reprezintă un instrument util pentru ”identificarea și asumarea priorităților în vederea implementării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale, într-o manieră coerentă, coordonată și etapizată” în conformitate cu Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014 - 2020.

De asemenea, acest ghid prezintă recomandări pentru integrarea sistemului de management al calității cu sistemul de control intern managerial.

Ghidul de bune practici se constituie într-un document elaborat ca un set de orientări care evidențiază bunele practici privind integrarea celor două sisteme.

Acesta va permite părților interesate din interiorul și din afara organizației să beneficieze de experiența și cunoștințele acumulate pe parcursul proiectului.

Ca un aspect particular, ghidul descrie un Sistem de Management al Calității care respectă cerințele referențialului ISO 9001 și care integrează cerințele Ordinului 600/2018 privind Sistemul de Control Intern Managerial.

Ghidul prezintă recomandări pentru implementarea SMC și oferă instituțiilor interesate informațiile necesare pentru conducerea prin procese a propriului sistem de management.



## II. ABORDAREA CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Calitatea este o parte esențială a dezvoltării administrațiilor publice. Aceasta trebuie să fie integrată în toate documentele strategice care se referă îmbunătățirea continuă a administrației publice.

### II.1 Despre conceptul Calitate

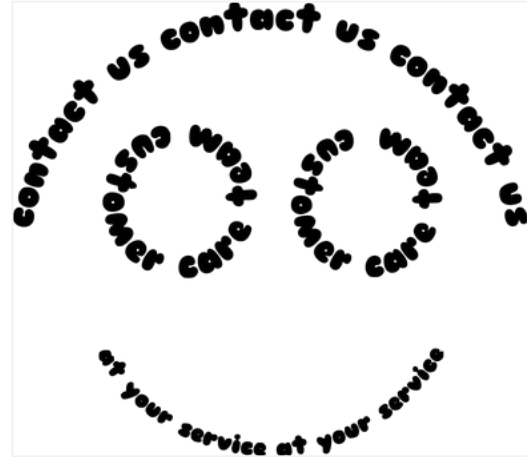
Cele mai frecvente definiții referitoare la Calitate în administrația publică sunt:

- ★ set de caracteristici ale produsului sau serviciului care îndeplinesc cerințele clientului /cetățeanului;
- ★ acționarea în folosul societății în conformitate cu legea și într-un mod onest;
- ★ determinarea nivelului de performanță al serviciului;
- ★ set de standarde care determină cerințe;
- ★ descrierea îndeplinirii obiectivelor din perspectiva așteptărilor clienților/cetățenilor;
- ★ furnizarea eficientă și eficace de produse sau servicii, promptitudine, organizare adecvată și standard de performanță, calitate înaltă a serviciilor.
- ★ administrație care se bucură de recunoaștere în rândul cetățenilor;
- ★ structura organizatorică transparentă, cu o repartizare clară a responsabilităților;
- ★ gestionarea corectă și la timp a activităților cu promptitudine și personal competent, eficient, disciplinat.



În conformitate cu standardul ISO 9000:2015, **Calitatea** este ”măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci ale unui obiect îndeplinește cerințele”.

- ★ Cerințele clientului pot fi cele exprimate (de ex. completitudinea serviciului livrat, timpul de așteptare) sau implicite (de exemplu politețea angajatului).
- ★ Ambele tipuri de cerințe sunt la fel de importante, de aceea organizația trebuie să fie capabilă să le identifice și să demonstreze că le îndeplinește.



Prin urmare, pentru instituțiile publice, **calitatea**, respectiv managementul calității, pot fi considerate *fundamentul și baza pentru asigurarea sau creșterea satisfacției cetățenilor sau a consumatorilor de servicii publice*.

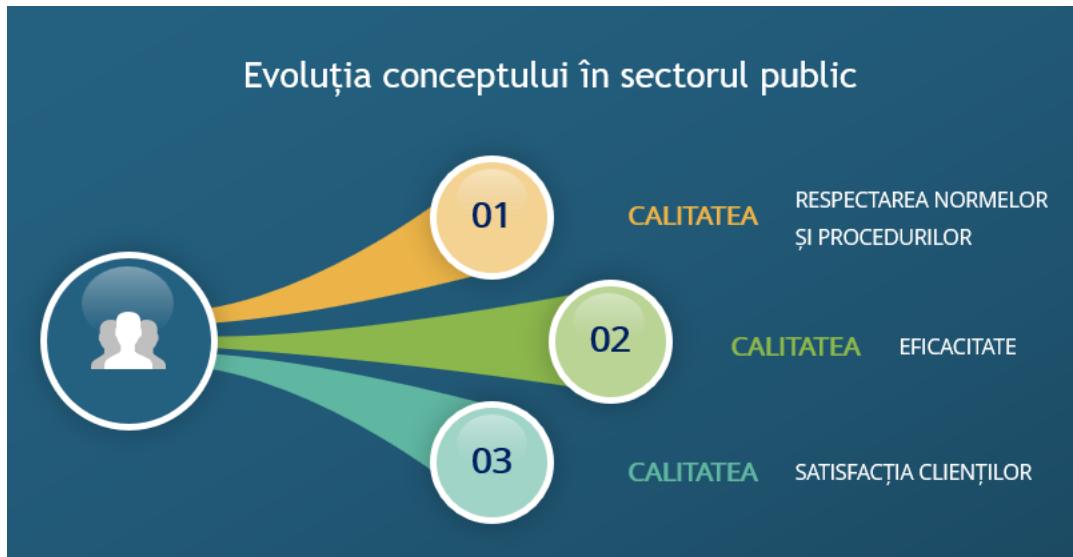
Calitatea în administrația publică înseamnă:

- ★ conducere clară bazată pe misiune, viziune și strategie;
- ★ management eficient și concentrare pe cerințele clienților;
- ★ obiective strategice, procese și indicatori de performanță;
- ★ flux eficient de informații și control intern eficient.

Înțelegerea modernă a calității înseamnă îndeplinirea nevoilor și așteptărilor beneficiarilor nu numai prin calitatea serviciilor oferite, ci și prin calitatea organizării activităților și calitatea managementului instituției. Modelul anterior de administrare din sectorul public se baza pe raționalitatea birocratică care a fost în mare parte negat în țările europene și înlocuit cu un model de management public managerial.

**Calitatea în administrația publică** depinde într-o măsură foarte mare de utilizarea eficientă a resurselor și funcțiilor, de proiectarea sistemelor și procedurilor, implicarea personalului competent și motivat și de interacțiunea organizației cu cetățenii, întreprinderile, societatea civilă și alte organizații publice.

Pot fi identificate 3 faze ale evoluției conceptului Calitate în sectorul public:



## II.2 Metode moderne de management al calității

Implementarea unor metode moderne de management al calității contribuie semnificativ la îmbunătățirea serviciilor oferite de administrația publică. Sistemul de management al calității este instrumentul utilizat pentru a schimba abordarea, metodele de acțiune și, în consecință, imaginea instituțiilor din administrația publică.

Scopul instituțiilor din administrația publică este de a servi cetățenii prin satisfacerea nevoilor acestora și luarea în considerare a interesului lor. Prin urmare, pentru îndeplinirea misiunii acestora, adică satisfacerea nevoilor cetățenilor, instituțiile din sectorul public trebuie să întreprindă activități pro-calitate. Implementarea sistemului calității este un astfel de instrument care poate conduce la eficientizarea funcționării organizațiilor din sectorul public.

În prezent, se dorește ca sectorul public să fie caracterizat de o administrare centrată pe cetățean și pe separarea funcțiilor strategice de cele operaționale. Implementarea unei astfel de metode de management are ca scop subordonarea activităților față de așteptările cetățenilor.





Prin urmare, a fost necesară implementarea standardelor în sectorul public care se referă la un sistem de indicatori și metode de măsurare a nivelului de performanță a instituției, precum și monitorizarea continuă dacă standardul este menținut și instituția este capabilă să reacționeze eficient.

Un alt motiv pentru introducerea schimbărilor în sectorul public provine din ipoteza că este suficient ca instituția să funcționeze în conformitate cu legea, fără un interes deosebit pentru rezultatele sociale și economice ale activităților sale. Însă administrația publică trebuie să ofere cetățenilor servicii care să respecte atât standardele legale, cât și așteptările publice. Îndeplinirea acestor cerințe este definitorie pentru eficiența activităților derulate de administrație.

Sistemul de management al calității presupune îmbunătățirea continuă, definirea nevoilor clienților și îndeplinirea acestor nevoi într-o manieră eficientă și economică.

### II.3 Calitatea în administrația publică la nivel european

Dificultățile managementului calității în administrația publică sunt importante în politica Uniunii Europene, care implementează principiile coeziunii în cadrul cooperării cu statele membre. Un factor important pentru Comunitate Europeană și statele membre este crearea unui sistem instituțional eficient, responsabil de performanța politicii de coeziune.



În condițiile globalizării crescânde și a concurenței intense pe piață, serviciile asigurate de administrația publică reprezintă o componentă esențială pentru asigurarea condițiilor de funcționare eficientă a economiei și a societății. Prin urmare, funcționarea instituțiilor publice trebuie privită din perspectiva proceselor nu a procedurilor. Aplicarea abordării procesului este baza pentru implementarea activităților, evaluarea eficienței și a eficacității serviciilor administrative.

O altă sarcină este îmbunătățirea calității potențialului administrativ al sistemului instituțional care realizează Cadrele Strategice Naționale de Referință. Calitatea în administrația publică înseamnă management eficient. Evaluarea completă a funcționării unei instituții publice poate fi efectuată numai atunci când numărul și calitatea rezultatelor pot fi raportate la ipoteze, adică ce așteaptă cetățenii de la administrație în comparație cu ceea ce oferă administrația.





Inițiative comune pentru managementul calității în administrația publică în țările UE au fost adesea întreprinse la nivelul statelor membre UE. La nivelul Comunității Europene nu există o politică uniformă privind managementul calității în administrația publică.

Statele membre determină singure principiile și detaliile unei astfel de politici, în cadrul misiunii și strategiei generale a administrației publice. Conceptele de management aplicate cel mai des sunt managementul prin determinarea obiectivelor, managementul rezultatelor și managementul calității. Instrumentele de management al calității care sunt utilizate cel mai des în țările UE includ audituri de calitate, modele de autoevaluare, măsurarea rezultatelor, standarde de servicii, instrumente de evaluare comparativă, seturi de proceduri recomandate.

În majoritatea țărilor UE, inițiativele de management al calității au fost legate de programele cuprinzătoare de modernizare a administrației atât la nivel central cât și la nivel local.

În scopul accelerării procesului de schimbare și îmbunătățire a serviciilor publice, în prezent, se desfășoară următoarele activități:



- ★ concentrarea efortului pe dezvoltarea potențialului uman prin programe de formare dedicate managementului calității;
- ★ crearea unor rețele de cooperare între unitățile administrației publice în vederea constituirii unui forum de schimb de idei și constituirea unor grupuri de lucru interdisciplinare;
- ★ utilizarea noilor tehnologii IT (e-administrare) pentru schimbul de cunoștințe, informații și bune practici;
- ★ acordarea de premii și certificări pentru calitate, pentru a recunoaște calitatea remarcabilă a serviciului public.

## II.4 CALITATEA ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LA NIVEL NAȚIONAL

În ceea ce privește serviciul public, 2004 a fost anul în care au fost întreprinse măsuri coerente de către instituțiile publice centrale românești în vederea asigurării și consolidării managementului calității. În acest sens, au fost dezvoltate unele inițiative, printre care menționăm următoarele:

- ★ introducerea standardelor de calitate pentru monitorizarea și evaluarea serviciului public și activitatea profesională a funcționarilor publici;
- ★ stabilirea unui sistem de planificare strategică pentru fiecare autoritate publică conform serviciilor publice oferite beneficiarilor;
- ★ stabilirea unor scheme motivaționale în vederea creșterii calității serviciilor publice și pentru a stimula inovarea;
- ★ elaborarea și implementarea Cartei cetățenilor în vederea evaluării standardelor de calitate pentru serviciile publice;
- ★ implementarea unui ghid de evaluare pentru autoevaluarea instituțională conform Modelului CAF.

Scopul principal al acestor măsuri a fost creșterea calității serviciilor publice prin:



Activitățile din domeniul calității în administrația publică românească sunt caracterizate de două abordări: de sus în jos și de jos în sus.

În ceea ce privește abordarea de sus în jos, Guvernul a adoptat un memorandum privind „Măsurile necesare pentru îmbunătățirea calității al serviciilor publice”.



De asemenea, au fost adoptate de Guvern diverse documente strategice (ex. Programul Național de Reformă 2007-2010) pentru atingerea obiectivelor Strategiei de la Lisabona și care a propus ca măsură prioritară simplificarea procedurilor administrative în vederea consolidării capacității administrative.

Abordarea de jos în sus cuprinde introducerea de sisteme de calitate în instituții ale administrației publice.

Pentru a crește responsabilitatea administrației publice în general, începând cu anul 2006 a fost introdus un pilon, „Simplificarea administrativă”, pentru a reduce costurile administrative atât pentru cetățeni, cât și pentru întreprinderi.

În perioada următoare Programul Național de Reformă a continuat reformele prioritare pe termen scurt și mediu în ceea ce privește creșterea eficienței și transparenței administrației publice.

În vederea consolidării capacității administrative, eforturile Guvernului României s-au concentrat pe reforma administrației publice prin următoarele inițiative:

- ★ adoptarea legii privind reorganizarea unor autorități și instituții publice,
- ★ raționalizarea cheltuielilor publice,
- ★ susținerea mediului de afaceri;
- ★ realizarea - cu sprijinul Băncii Mondiale - a unei analize funcționale pentru eficientizarea administrației publice centrale.

Având în vedere importanța asigurării unei administrații publice eficiente și transparente, au fost stabilite priorități strategice din perspectiva a șapte direcții majore de acțiune, în cadrul fiecăreia fiind prevăzute măsuri cu impact asupra dezvoltării capacității administrative în perioada 2014-2020:

- ★ implementarea reformei strategice pentru îmbunătățirea eficacității administrației publice;
- ★ continuarea măsurilor orientate către o mai bună reglementare la nivelul administrației publice centrale;
- ★ profesionalizarea funcționarilor publici;
- ★ standardizarea procedurilor administrative;
- ★ creșterea gradului de absorbție a fondurilor structurale și de coeziune;
- ★ utilizarea TIC pentru modernizarea administrației publice;
- ★ dezvoltarea teritorială.



Un rol deosebit în soluționarea nevoilor de reformă ale administrației publice revine Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (2014-2020), prin intermediul căruia au fost realizate intervenții privind:

- ★ îmbunătățirea procesului de elaborare a politicilor publice, a procesului de planificare strategică, de măsurare și evaluare a performanțelor;
- ★ creșterea eficacității organizaționale (prin reorganizarea structurilor administrației publice, eficientizarea managementului resurselor umane și coordonarea activităților de training și dezvoltare a competențelor personalului);
- ★ îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor furnizate de către administrația publică centrală și locală.

Procesul decizional și mecanismele de guvernare eficiente, focalizate pe priorități, creșterea calității și accesului la servicii publice, resursele umane competente, integre, transparența și accesul la informații pentru cetățeni, simplificarea administrativă, precum și încurajarea implicării directe a societății civile și mediului privat în adoptarea și prioritizarea măsurilor de debirocratizare se înscriu în categoria obiectivelor generale ale Programului de Guvernare 2021- 2024 pentru domeniul administrație publică.

### III. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII CONFORM STANDARDULUI ISO 9001

#### III.1 Prezentarea seriei de standarde ISO 9000:2015

Seria de standarde ISO 9000 reprezintă un grup de standarde recunoscute la nivel internațional pentru managementul calității. ISO este Organizația Internațională de Standardizare, o federație formată din organisme naționale de standardizare, responsabilă cu elaborarea standardelor internaționale. Până în prezent, seria de standarde a trecut prin mai multe revizuri.



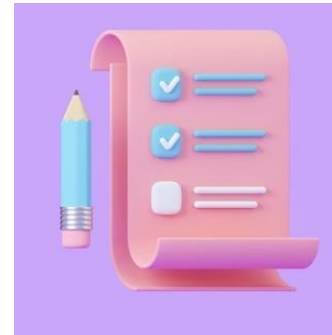
Familia de standarde ISO 9000 furnizează ghiduri și cerințe pentru un sistem de management îndreptat către realizarea obiectivelor calității care să satisfacă toate părțile interesate și să asigure îmbunătățirea performanțelor.

Familia de standarde ISO 9000 prezentată mai jos a fost elaborată pentru a sprijini organizațiile, indiferent de natura sau dimensiunea acestora, să implementeze și să asigure eficacitatea sistemelor de management al calității:

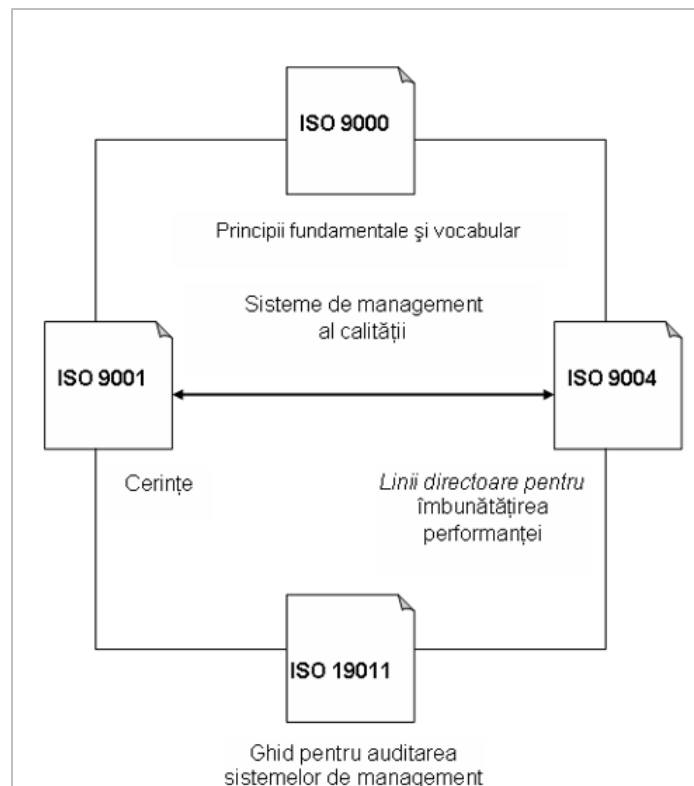
- ★ **ISO 9000:2015, Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular**, descrie principiile fundamentale ale sistemelor de management al calității și specifică terminologia pentru sistemele de management al calității;
- ★ **ISO 9001:2015, Sisteme de management al calității. Cerințe**, specifică cerințele pentru un sistem de management al calității atunci când o organizație are nevoie să demonstreze capacitatea sa de a furniza consecvent produse și servicii care satisfac cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile și urmărește să crească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor pentru îmbunătățirea sistemului și asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cerințele legale și reglementate aplicabile;
- ★ **ISO 9004:2018, Managementul calității. Calitatea unei organizații. Îndrumări pentru obținerea unui succes durabil**, furnizează îndrumări pentru a crește capacitatea unei organizații de a obține succesul durabil, îndrumări consecvente cu principiile managementului calității din SR EN ISO 9000:2015. Standardul promovează autoevaluarea și furnizează un instrument de autoevaluare pentru a analiza măsura în care organizația a adoptat conceptele în acest document.

Acest document este aplicabil oricărei organizații, indiferent de mărimea, tipul și activitatea sa. Scopul acestui standard este îmbunătățirea performanței organizațiilor și creșterea satisfacției atât a clienților, cât și a altor părți interesate. Acest standard nu este destinat utilizării în scopuri de certificare, de reglementare sau în scopuri contractuale

- ★ ISO 19011:2018, *Linii directoare pentru auditarea sistemelor de management*, furnizează îndrumări referitoare la principiile fundamentale ale auditului, managementul programelor de audit, conducerea auditului sistemelor de management, precum și calificarea auditorilor sistemelor de management.



Cele patru standarde fundamentale - ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 și ISO 19011 - bazate pe principiul PDCA, constituie o familie de standarde separate, dar inseparabile.





## ★ ISO 9000: 2015 “Sisteme de management al calității - Principii fundamentale și vocabular”

ISO 9000: 2015 este considerat a fi o „cheie de intrare”, care introduce termenii specifici sistemelor de management al calității. În acest sens, standardul este construit în două părți:

- a. „*Concepte fundamentale și principii ale managementului calității*” (Cap.2) - această parte informativă vizează explicarea, într-un mod simplu și concis, a principalelor concepte introduse în noile standarde. Această parte constituie un instrument de sensibilizare pentru a înțelege noile abordări ale cuplului de standarde ISO 9001 / ISO 9004.
- b. „*Termeni și definiții*”: această parte definește termenii legați de managementul calității. Ei sunt clasificați în 13 categorii (conform cuprinsului - cap.3.1...3.13).

Importanța vocabularului nu mai trebuie demonstrată: numeroasele dificultăți întâlnite în demersul calitate sunt adesea legate de cuvintele utilizate și de divergențele în interpretarea acestora (a se vedea, de exemplu, numeroasele dezbateri pe marginea procesului și a procedurilor, necesităților și așteptărilor, eficacității și eficienței, neconformităților și defectelor, etc.).

Pe de altă parte, este important de precizat că termenii utilizați în cerințele lui ISO 9001:2015 și recomandările lui ISO 9004 :2010 se bazează pe definițiile propuse în această parte a standardului ISO 9000:2005.

ISO 9000:2015 este completat de o anexă ce conține diagrame de corelație a termenilor definiți. Pentru a completa această vedere de ansamblu a standardului ISO 9000:2015, este important să ne oprim asupra a două elemente fundamentale:

- definiția calității;
- noțiunea de sistem de management al calității.

Astfel, definiția actuală a termenului **Calitate** este următoarea : „*măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci ale unui obiect îndeplinește cerințele.*”

Este interesant de a constata, studiind diferitele definiții ale calității propuse în decursul timpului, această evoluție spre o abordare mai globală a calității, prin aspectele referitoare la **Cerință**, care acoperă necesitățile și așteptările (definiție cerinței este următoarea: „*nevoie sau așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie*”).



Noțiunea *Sistem de management al calității* este fundamentală în contextul reviziei 2015 a seriei ISO 9000. Rațiunea de a exista a unei organizații fiind aceea de a realiza produse destinate satisfacerii clientului, seria ISO 9000:2015 se constituie într-un instrument care permite îndeplinirea acestui obiectiv.

Abordarea Sistemului de management al calității încurajează organizațiile să analizeze cerințele clientului, să definească procesele care contribuie la realizarea unui produs acceptabil pentru client și să țină aceste procese sub control.

Un sistem de management al calității furnizează cadrul pentru îmbunătățirea continuă, pentru a mări probabilitatea de creștere a satisfacției clientului și pentru creșterea satisfacției altor părți interesate. Acest sistem furnizează încredere organizației și clienților săi că este capabilă să furnizeze produse care îndeplinesc în mod consecvent cerințele.

#### ★ ISO 9001: 2015 „Sisteme de management al calității - Cerințe”

Standardul ISO 9001:2015 servește ca un cadru privitor la modul în care organizația lucrează din perspectiva calității, dezvoltându-și capacitatea de a furniza în mod consecvent produse și servicii care satisfac cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile, luând în considerare riscurile și oportunitățile asociate contextului și obiectivelor sale, pentru a facilita oportunitățile de creștere a satisfacției clientului.

Prezentat sub forma unei specificații („ceea ce trebuie făcut”), standardul ISO 9001:2015 se referă în principal la managementul proceselor necesare pentru a satisface necesitățile și cerințele clientului, asigurând conformitatea durabilă a produselor și serviciilor. Cerințele standardului includ necesitatea ca organizația să-și demonstreze aptitudinea de a-și satisface clienții.

Acest obiectiv este reamintit în domeniul de aplicare al standardului ISO 9001:2015:

*„Prezentul standard internațional stabilește cerințele referitoare la sistemele de management al calității atunci când o organizație:*

- *are nevoie să demonstreze capacitatea sa de a furniza consecvent produse și servicii care satisfac cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile și*
- *urmărește să crească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor pentru îmbunătățirea sistemului și asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cerințele legale și reglementate aplicabile*



În ceea ce privește satisfacerea clientului, ISO 9001 prezintă de asemenea în mod explicit două obiective :

- luarea în considerare a aspectelor reglementare legate de produs;
- îmbunătățirea continuă.

De asemenea, standardul are în vedere obținerea unei mai mari încrederi a clientului într-o organizație dinamică și care practică auto-îmbunătățirea.

În ceea ce privește structura, ISO 9001 este bazată pe modelul procesului.

### ★ ISO 9004: 2018 „Managementul calității. Calitatea unei organizații. Îndrumări pentru obținerea unui succes durabil”

Standardul ISO 9004 este conceput sub forma unor recomandări care iau în considerare calitatea organizației, definită ca fiind modul în care caracteristicile organizației asigură îndeplinirea necesităților și așteptărilor clienților săi și ale celorlalți factori interesați.

ISO 9004:2018 abordează îmbunătățirea performanțelor globale ale organizației, incluzând:

- planificarea,
- implementarea,
- analiza,
- evaluarea,
- îmbunătățirea unui sistem de management eficace și eficient.



ISO 9004 recomandă implicarea managementului de vârf pentru înțelegerea contextului organizației și considerarea aspectelor interne și externe. Managementul de vârf se concentrează pe capacitatea organizației de a îndeplini necesitățile și așteptările clienților și ale celorlalți factori interesați și furnizarea de încredere în obținerea succesului pe termen lung.

Standardul promovează auto-evaluarea ca un instrument important de evaluare a maturității organizației. Acest instrument acoperă leadership-ul, strategia, sistemul de management, resursele și procesele și în urma evaluării sunt identificate punctele tari, punctele slabe și oportunitățile de îmbunătățire și inovare.

ISO 9004 furnizează o viziune mai largă a sistemului de management al calității decât ISO 9001. El tratează necesitățile și așteptările tuturor părților interesate relevante.

De asemenea, ISO 9004 furnizează îndrumări pentru îmbunătățirea sistematică și continuă a performanțelor globale ale organizației.

Standardul ISO 9004 poate fi utilizat împreună cu ISO 9001 și alte standarde ce descriu sisteme de management, dar poate fi utilizat și independent.

Acest standard nu este destinat certificării sau utilizării în situații reglementate sau contractuale.

### ★ ISO 19011:2018: Linii directoare pentru auditarea sistemelor de management

Acest document furnizează îndrumări pentru auditarea sistemelor de management, inclusiv pentru principiile de auditare, coordonarea unui program de audit și efectuarea auditurilor sistemului de management, precum și îndrumări pentru evaluarea competenței persoanelor implicate în procesul de audit. Aceste activități includ persoana (persoanele) care coordonează programul de audit, auditorii și echipele de audit.

Standardul ISO 19011 furnizează îndrumări pentru toate tipurile și mărimile de organizații și audituri, în diferite domenii de activitate și la scări diferite, inclusiv pentru cele efectuate de echipe mari de audit, caracteristice organizațiilor mai mari, dar și pentru audituri efectuate de un singur auditor, în organizații mari sau mici.

Standardul se concentrează pe audituri interne (de primă parte) și pe audituri efectuate de organizații la furnizorii lor externi și la alte părți interesate externe (de secundă parte).

Acest document poate fi util de asemenea pentru audituri externe efectuate pentru alte scopuri decât certificarea de terță parte a sistemelor de management.



Documentul adoptă abordarea de audit combinat atunci când sunt auditate împreună două sau mai multe sisteme de management din domenii de management diferite.

Standardul ISO 19011:2018 furnizează îndrumări referitoare la:

- coordonarea unui program de audit,
- planificarea și efectuarea auditurilor sistemelor de management,
- competența și evaluarea unui auditor și a unei echipe de audit.

### III.2 Principiile Managementului Calității

Un principiu de management al calității reprezintă o regulă cuprinzătoare și fundamentală de conducere și funcționare a unei organizații, care are ca scop îmbunătățirea continuă a performanței pe termen lung, orientându-se pe satisfacerea clienților și ținând cont în același timp și de necesitățile acționarilor și angajaților organizației.



În cadrul seriei de standarde ISO 9000 au fost identificate șapte principii de management al calității care pot fi utilizate de managementul de la cel mai înalt nivel pentru a conduce organizația spre îmbunătățirea performanței.

Aceste principii, precum și modul în care se poate regăsi implementarea lor în cadrul unei organizații, sunt prezentate mai jos:

#### 1. ORIENTAREA CĂTRE CLIENT

*Principalul obiectiv al managementului calității este de a satisface cerințele clientului și de a se preocupa să fie depășite așteptările clientului.*

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ Recunoașterea clienților direcți și indirecti pentru care organizația este creatoare de valoare;
- ★ Înțelegerea necesităților și așteptărilor clientului;
- ★ Relaționarea obiectivelor organizației cu necesitățile și așteptările clientului;
- ★ Comunicarea acestor necesități și așteptări în întreaga organizație;
- ★ Planificarea, proiectarea, dezvoltarea, producerea, livrarea și suportul produselor și serviciilor care îndeplinesc necesitățile și așteptările clientului,



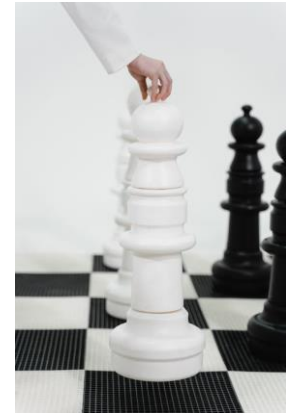
- ★ Măsurarea și monitorizarea satisfacției clientului și implementarea de acțiuni în consecință;
- ★ Determinarea și întreprinderea de acțiuni referitoare la necesitățile și așteptările părților interesate relevante, care pot afecta satisfacția clienților;
- ★ Gestionarea activă a relațiilor cu clienții pentru a se obține succesul durabil.

## 2. LEADERSHIP

*Liderii de la toate nivelurile stabilesc unitatea dintre scop și orientare și creează condițiile în care personalul este implicat în realizarea obiectivelor referitoare la calitate ale organizației.*

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ comunicarea misiunii, viziunii, strategiei, politicilor și proceselor organizației, în întreaga organizație;
- ★ crearea și susținerea valorilor comune și a modelelor de comportament corect și etic la toate nivelurile organizației;
- ★ stabilirea unei culturi a încrederii și integrității;
- ★ încurajarea unui angajament referitor la calitate la nivelul întregii organizații;
- ★ asigurarea că liderii de la toate nivelurile sunt exemple pozitive pentru personalul organizației;
- ★ punerea la dispoziția personalului a resurselor, a instruirii și a autorității necesare pentru a acționa cu răspundere;
- ★ inspirarea, încurajarea și recunoașterea contribuției personalului.

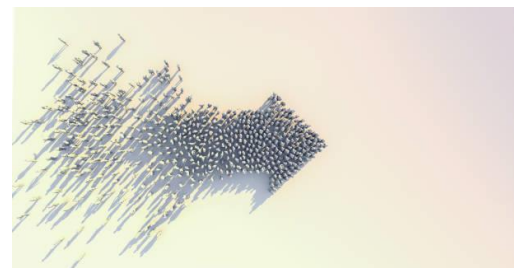


## 3. IMPLICAREA PERSONALULUI

*Un personal competent, împuternicit și deplin angajat, la toate nivelurile din organizație, este esențial pentru creșterea capacității organizației de a crea și furniza valoare.*

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ comunicarea cu personalul pentru a promova înțelegerea importanței contribuției lor individuale;

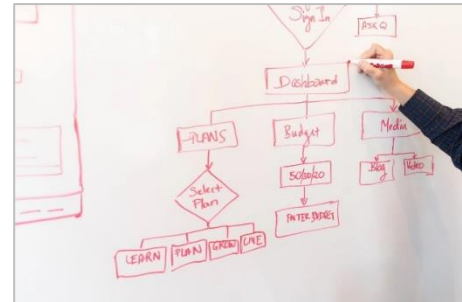


- ★ promovarea colaborării în întreaga organizație;
- ★ facilitarea discuțiilor deschise și a împărtășirii cunoștințelor și experienței;
- ★ încurajarea personalului să determine constrângerile în realizarea performanței și să ia inițiative fără teamă;
- ★ recunoașterea și confirmarea contribuției, învățării și îmbunătățirii personalului;
- ★ permiterea unei autoevaluări a performanțelor față de obiective personale;
- ★ realizarea de sondaje pentru a evalua satisfacția personalului, comunicarea rezultatelor și întreprinderea unor acțiuni corespunzătoare.

#### 4. ABORDAREA PE BAZĂ DE PROCES

*Rezultate consecvente și predictibile sunt obținute mai eficace și mai eficient atunci când activitățile sunt înțelese și conduse ca procese corelate care funcționează ca un sistem coerent.*

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:



- ★ definirea obiectivelor sistemului și a proceselor necesare pentru realizarea acestora;
- ★ stabilirea autorității, responsabilității și răspunderii pentru conducerea proceselor;
- ★ înțelegerea capabilităților organizației și determinarea constrângerilor referitoare la resurse, înainte de a acționa;
- ★ determinarea interdependențelor dintre procese și analizarea efectului modificărilor proceselor individuale asupra ansamblului sistemului;
- ★ conducerea proceselor și a relațiilor dintre acestea ca un sistem, pentru a realiza obiectivele referitoare la calitate ale organizației într-un mod eficace și eficient;
- ★ asigurarea disponibilității informațiilor necesare pentru a opera și îmbunătăți procesele și pentru a monitoriza, analiza și evalua performanțele sistemului în ansamblul său;

- ★ gestionarea riscurilor care pot influența elementele de ieșire ale proceselor și rezultatele globale ale SMC.

## 5. ÎMBUNĂTĂȚIRE

*Organizațiile de succes sunt orientate permanent spre îmbunătățire.*

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ promovarea stabilirii de obiective îmbunătățite la toate nivelurile organizației;
- ★ educarea și instruirea personalului de la toate nivelurile asupra modului de aplicare a instrumentelor și metodologiilor de bază pentru realizarea obiectivelor de îmbunătățire;
- ★ asigurarea că personalul este competent pentru a promova și finaliza cu succes proiecte de îmbunătățire;
- ★ dezvoltarea și desfășurarea de procese pentru a implementa proiecte de îmbunătățire în întreaga organizație;
- ★ urmărirea, analizarea și auditarea planificării, implementării, finalizării și a rezultatelor proiectelor de îmbunătățire;
- ★ integrarea considerentelor referitoare la îmbunătățire în dezvoltarea de produse, servicii și procese, noi sau modificate;
- ★ identificarea și recunoașterea îmbunătățirii.

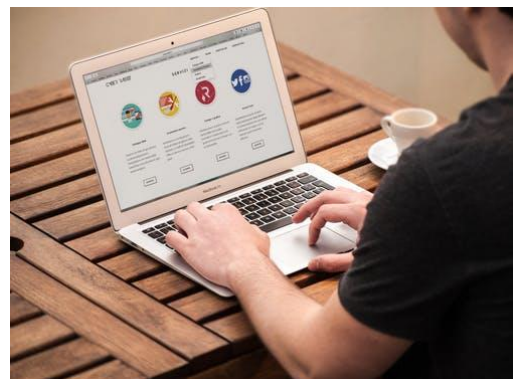


## 6. LUAREA DE DECIZII PE BAZĂ DE DOVEZI

*Deciziile bazate pe analiza și evaluarea datelor și informațiilor au probabilitate mai mare să producă rezultatele dorite.*

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ determinarea, măsurarea și monitorizarea indicatorilor principali pentru a demonstra performanțele organizației;
- ★ punerea tuturor datelor necesare la dispoziția personalului relevant;
- ★ asigurarea că datele și informațiile sunt suficient de exacte, fiabile și sigure;



- ★ analizarea și evaluarea datelor și informațiilor utilizând metode adecvate;
- ★ asigurarea că personalul este competent pentru a analiza și evalua datele după cum este necesar;
- ★ luarea de decizii și întreprinderea de acțiuni pe bază de dovezi, echilibrate cu experiența și intuiția.

## 7. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR

*Pentru succesul durabil, organizațiile își gestionează relațiile cu părțile interesate, cum ar fi furnizorii.*

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ determinarea părților interesate relevante (cum ar fi furnizorii, partenerii, clienții, investitorii, angajații sau societatea în ansamblul său) și a relațiilor acestora cu organizația;
- ★ determinarea și ierarhizarea relațiilor cu părțile interesate, care necesită a fi gestionate;
- ★ stabilirea de relații care echilibrează câștigurile pe termen scurt cu considerațiile pe termen lung;
- ★ colectarea și împărtășirea informațiilor, a expertizei și a resurselor, cu părțile interesate relevante;
- ★ măsurarea performanțelor și asigurarea, dacă este cazul, a unui feedback referitor la performanțe către părțile interesate, pentru a crește inițiativele de îmbunătățire;
- ★ stabilirea de activități de dezvoltare și îmbunătățire în colaborare cu furnizorii, partenerii și alte părți interesate;
- ★ încurajarea și recunoașterea îmbunătățirilor și a rezultatelor obținute de furnizori și parteneri.



### III.3 Ciclul PDCA

Managementul proceselor și al sistemului în ansamblul său poate fi realizat utilizând **ciclul PDCA** cu o concentrare generală pe gândirea pe bază de risc.

**Ciclul PDCA “Plan-Do-Check-Act”** a fost dezvoltat pentru prima dată în anii 1920 de Walter Shewhart și a fost popularizat mai târziu de W. Edwards Deming. Din acest motiv este cunoscut sub denumirea “Ciclul lui Deming”.

**Ciclul lui Deming** adoptă îmbunătățirea organizației ca un proces continuu în care activitățile de planificare (PLAN), execuție (DO), verificare (CHECK) și acțiune (ACT) au importanță egală. Ciclul indică faptul că îmbunătățirea nu se încheie niciodată, rezultatele anterioare determinând activitățile viitoare.

**Ciclul PDCA** poate fi descris pe scurt astfel:

- ★ **PLAN (Planifică):** stabilește obiectivele sistemului și ale proceselor sale și resursele necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele clientului și cu politicile organizației și identifică și tratează riscurile și oportunitățile;
- ★ **DO (Efectuează):** implementează ceea ce s-a planificat;
- ★ **CHECK (Verifică):** monitorizează și (atunci când este cazul) măsoară procesele, precum și produsele și serviciile rezultate, față de politici, obiective, cerințe și activități planificate, și raportează rezultatele;
- ★ **ACT (Acționează):** întreprinde acțiuni pentru îmbunătățirea performanțelor, după cum este necesar.



Ciclul lui Deming adoptă îmbunătățirea procesului ca un proces continuu în care activitățile de planificare, execuție, verificare și acțiune au importanță egală. Ciclul indică faptul că îmbunătățirea procesului nu se încheie niciodată, rezultatele anterioare determinând activitățile viitoare.

Filosofia PDCA înseamnă menținerea în echilibru a celor 4 secțiuni ale cercului. Astfel, o echipă de lucru trebuie:

- ★ să planifice numai ceea ce are de făcut;
- ★ să execute numai ceea ce poate verifica;
- ★ să verifice numai activitățile asupra cărora poate acționa;



- ★ să acționeze numai în conformitate cu ce a planificat.

și ciclul PDCA continuă.

Fiecare activitate a ciclului este importantă, deoarece:

- ★ dacă se planifică dar nu se execută, atunci nu se poate îmbunătăți;
- ★ dacă se execută dar nu se verifică, atunci nu se cunoaște calitatea muncii;
- ★ dacă se verifică dar nu se acționează, atunci nu se va îmbunătăți niciodată.

Deteriorarea în orice fel a echilibrului dintre cele patru activități poate duce la îngreunarea sau la deturnarea eforturilor de îmbunătățire a procesului.

Dezechilibrul poate fi cauzat de:

- ★ pregătirea excesivă, în detrimentul celorlalte trei activități - prea multă planificare;
- ★ analiza masivă, fără întrerupere, pentru a vedea ce s-a învățat - prea multă execuție fără verificare suficientă;
- ★ analiza fără un scop clar: ce se va verifica?; care sunt acțiunile posibile? - prea puțină planificare;
- ★ studii efectuate numai de dragul studiilor - acțiune insuficientă;
- ★ sindromul ședințelor permanente - execuție, verificare sau acțiune insuficiente;
- ★ eșecul instruirilor în controlul proceselor - prea mare efortul de îmbunătățire.

Mentținerea și îmbunătățirea continuă a capabilității procesului pot fi obținute aplicând conceptul PDCA la toate nivelurile organizației.

Acest ciclu se aplică atât la procesele strategice de management, cum ar fi planificarea sistemului de management al calității sau analiza managementului, cât și la activități operaționale simple, executate ca etape ale procesului de realizare a produsului.

În contextul sistemului de management al calității, PDCA este un ciclu dinamic care poate fi desfășurat în fiecare din procesele organizației și sistemului de procese ca întreg. El este strâns legat cu planificarea, implementarea, controlul și îmbunătățirea continuă atât ale procesului de realizare a produsului, cât și ale celorlalte procese ale SMC.

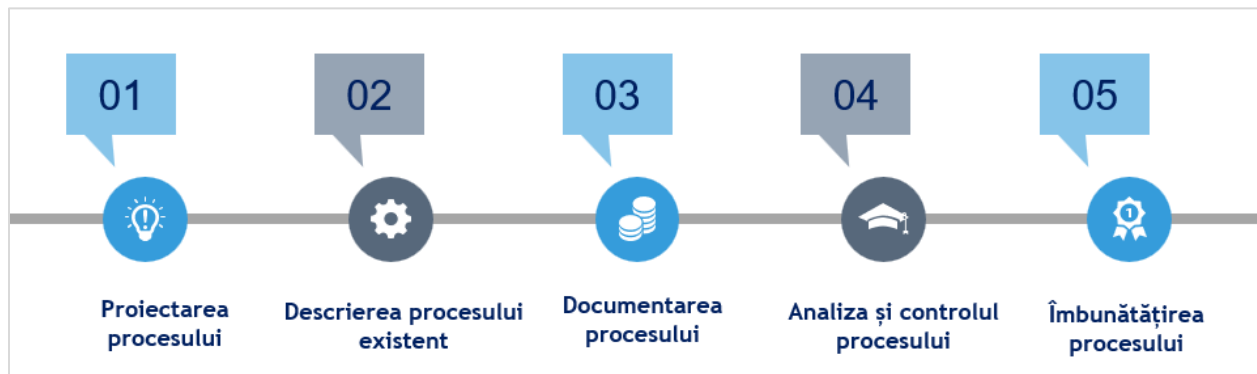


Pe măsură ce sistemele de management se maturizează, utilizarea eficace a ciclului lui Deming va asigura îmbunătățirea continuă.

### III.4 Abordarea bazată pe proces în Sistemul de Management al Calității

Dezvoltarea, implementarea și verificarea proceselor servesc la îndeplinirea obiectivelor politicii de calitate a instituției. Pe de altă parte, procesele formează baza pentru determinarea unor proceduri și instrucțiuni de lucru mai detaliate, care descriu activitățile pentru îndeplinirea sarcinilor.

**Managementul proceselor** este un concept care integrează calitatea / performanța în managementul strategic al organizației. Managementul procesului include:



Principiile de bază ale abordării procesuale se referă la:

- ★ identificarea proceselor având în vedere activitățile de bază ale instituției și metodele de îndeplinire a acestora;
- ★ ordonarea proceselor într-o formă care să permită prezentarea relațiilor dintre ele, ierarhizarea acestora și determinarea celor trei tipuri de procese.

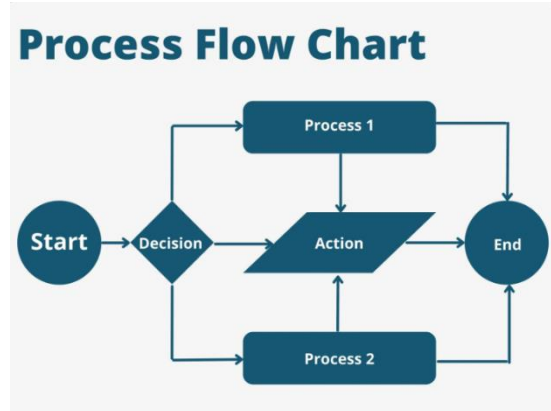
Procesele trebuie să definească ce trebuie făcut, cine trebuie să facă și care este rezultatul. Ele sunt susținute cu ajutorul procedurilor și competențelor. Procedurile și alte documente (instrucțiuni de lucru sau operaționale) definesc modul în care trebuie executată o activitate.

Conceptul referitor la modelul procesului pornește de la principiul foarte simplu că organizația în sine reprezintă un proces sau, mai degrabă, o serie de procese coerente și interconectate care permit realizarea unui produs care să satisfacă clientul și celelalte părți interesate.

Bazându-ne pe **definiția procesului**, rațiunea de a exista a unei organizații este de a transforma, cu ajutorul unor activități coordonate, elementele de intrare în elemente de ieșire, aducând în același timp o valoare adăugată.

Pentru o bună coordonare a transformării elementelor de intrare în elemente de ieșire în vederea realizării produselor, procesul trebuie ținut sub control. Astfel, se pot defini trei componente esențiale pentru controlul proceselor:

- ★ **Management:** trebuie dat un sens procesului, pe baza unei politici a calității care reflectă valorile organizației. Această politică trebuie să fie exprimată sub forma unor obiective care urmează a fi desfășurate la toate nivelurile organizației printr-o planificare controlată. Această fază rezultă din responsabilitatea managementului.
- ★ **Mijloace:** pentru a asigura o bună derulare a proceselor trebuie definite responsabilitățile și prevăzute mijloacele materiale, financiare etc., precum și un mediu adecvat de lucru. Acesta este rolul managementului resurselor.
- ★ **Măsurare:** se referă la coordonarea eficacității procesului cu ajutorul elementelor de măsurare și la analiza rezultatelor procesului, pentru a verifica îndeplinirea obiectivelor declarate. Analiza rezultatelor permite luarea unor decizii bazate pe fapte. În fine, pentru a avea un sistem dinamic, este esențială existența unei bucle de reacțiune în vederea îmbunătățirii. Aceste etape grupează cerințele în măsurare, analiză și îmbunătățire.



Procesele sunt clasificate astfel:

- ★ **Procese de management:** acestea includ procesele aferente planificării strategice, stabilirii politicilor și obiectivelor, asigurării comunicării, asigurării disponibilității resurselor necesare și analizele efectuate de management. Procesele de management asigură faptul că un proces cheie sau un proces suport îndeplinește obiectivele operaționale, financiare, reglementare și legale.
- ★ **Procese de management al resurselor:** acestea includ toate procesele de asigurare a resurselor necesare pentru conducerea organizației, pentru realizarea produselor și pentru măsurare.
- ★ **Procese cheie - de realizare:** acestea includ toate procesele care furnizează produsele sau serviciile organizației. Procesele cheie formează lanțul valorii, în care fiecare etapă adaugă valoare etapei anterioare, prin contribuția directă la



crearea sau livrarea produsului sau serviciului. Ele traversează structurile funcționale ale organizației.

Clasificarea proceselor permite organizației să-și înțeleagă activitățile interne într-o viziune pe orizontală, și nu prin prisma funcțională verticală.

O organizație eficientă și eficientă își identifică procesele cheie pe care le derulează pentru a livra produse și servicii, considerând așteptările clienților și a celorlalți factori interesați, în linie cu misiunea și strategia organizației.

Cerințele standardului ISO 9001 care se referă la proces implică următoarele aspecte:

- ★ toate procesele trebuie identificate, inclusiv procesele subcontractate;
- ★ succesiunea și interacțiunile dintre procese trebuie determinate (adică definite);
- ★ autoritățile responsabile pentru fiecare proces trebuie identificate;
- ★ riscurile și oportunitățile trebuie identificate și tratate;
- ★ metodele de control pentru fiecare proces, ca și criteriile de măsurare, trebuie definite;
- ★ obiectivele pentru fiecare proces trebuie definite;
- ★ resursele și informațiile necesare funcționării eficiente a proceselor trebuie definite și trebuie asigurată disponibilitatea lor;
- ★ fiecare proces trebuie măsurat și monitorizat;
- ★ trebuie implementate acțiuni de monitorizare și măsurare care constituie planuri de reacție în cazul rezultatelor negative („acțiuni necesare pentru a obține rezultatele planificate”); de asemenea trebuie implementate planuri de îmbunătățire în cazul rezultatelor pozitive.

Pentru descrierea proceselor se pot utiliza două instrumente specifice: „harta proceselor” și „fișa de proces”. Harta va descrie succesiunea și interacțiunile proceselor generale, în timp ce fișa de proces va defini fiecare proces în detaliu.

Pentru a aplica **abordarea bazată pe proces**, organizația trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

*a) Identificarea proceselor necesare sistemului de management al calității și aplicarea lor în întreaga organizație:*

- ★ Care sunt procesele necesare sistemului de management al calității?
- ★ Care sunt clienții (interni sau externi) ai fiecărui proces?



- ★ Cine este “proprietarul” procesului?
- ★ Care sunt intrările și ieșirile fiecărui proces?

*b) Determinarea etapelor proceselor și interacțiunilor dintre ele:*

- ★ Care este fluxul generic al proceselor?
- ★ Cum se poate descrie? (harta procesului sau diagramă flux)
- ★ Care sunt interfețele dintre procese?
- ★ Ce documente sunt necesare?

*c) Determinarea criteriilor și metodelor necesare pentru a asigura că atât funcționarea, cât și controlul proceselor sunt eficiente:*

- ★ Care sunt caracteristicile rezultatelor așteptate sau neprevăzute ale procesului?
- ★ Care sunt criteriile de monitorizare, măsurare și analiză?
- ★ Cum putem introduce aceste criterii în QMS și în procesele de realizare a produsului?
- ★ Care sunt elementele economice (cost, timp, pierderi etc.)?
- ★ Care sunt metodele adecvate pentru culegerea datelor?

*d) Asigurarea disponibilității resurselor și informațiilor necesare pentru funcționarea și monitorizarea proceselor:*

- ★ Ce resurse sunt necesare pentru fiecare proces?
- ★ Care sunt canalele de comunicare?
- ★ Cum se pot obține informațiile interne și externe referitoare la proces?
- ★ Cum se poate obține feedback-ul?
- ★ Ce date trebuie colectate?
- ★ Ce înregistrări trebuie menținute?

*e) Tratarea riscurilor și oportunităților:*

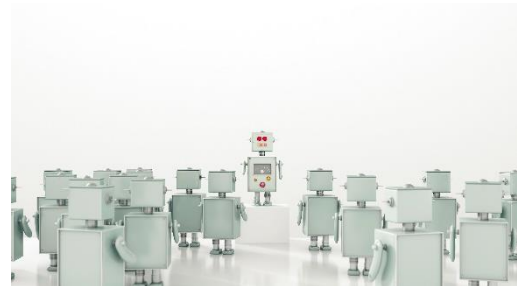
- ★ Care sunt riscurile și oportunitățile care necesită a fi tratate?
- ★ Cum planifică organizația acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților?
- ★ Cum evaluează organizația eficacitatea acestor acțiuni?

*f) Măsurarea, monitorizarea și analiza proceselor:*

- ★ Cum putem monitoriza performanța procesului (capabilitatea procesului, satisfacția clientului)?
- ★ Ce măsurători sunt necesare?
- ★ Cum putem analiza cel mai bine informațiile obținute?
- ★ Ce ne spun rezultatele acestor analize?

*g) Implementarea acțiunilor necesare pentru a obține rezultatele planificate și a îmbunătăți continuu aceste procese:*

- ★ Cum se poate îmbunătăți procesul?
- ★ Ce acțiuni corective și/ sau preventive au fost implementate?
- ★ Sunt aceste acțiuni eficiente?



Orice instituție publică poate îmbunătăți calitatea serviciilor publice prin aplicarea unor acțiuni cum ar fi:

- ★ Îmbunătățirea modului de utilizare a serviciului (echipamente, materiale, personal, resurse financiare);
- ★ Reducerea întârzierilor în obținerea rezultatelor;
- ★ Îmbunătățirea satisfacției clientului;
- ★ Utilizarea instrumentelor de management al calității în livrarea de servicii publice;
- ★ Fundamentarea deciziilor/alegerilor pe bază de dovezi obiective;
- ★ Promovarea modernizării în serviciile publice, prin motivarea și motivarea personalului în direcția inovării.

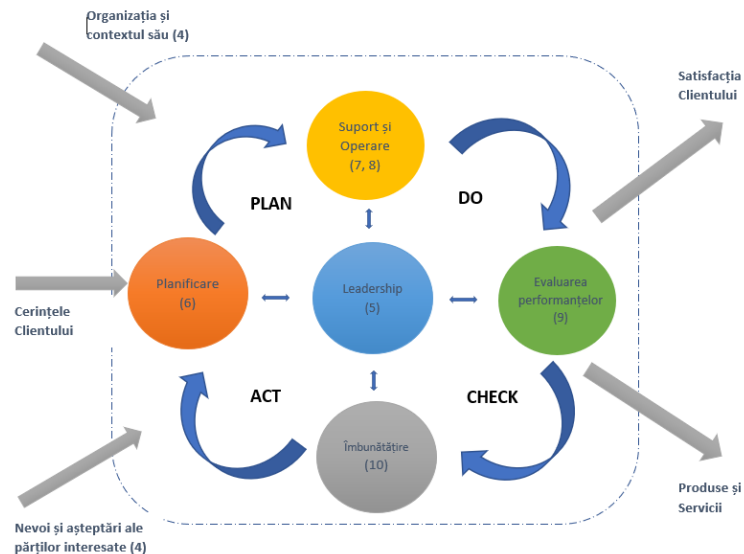
Sistemul de management al calității bazat pe modelul procesului se înscrie într-un ciclu dinamic care angajează organizația pe drumul îmbunătățirii continue.

În acest sens, modelul reprezintă de fapt o abordare PDCA.

### III.5 Prezentarea cerințelor standardului SR EN ISO 9001:2015 privind SMC

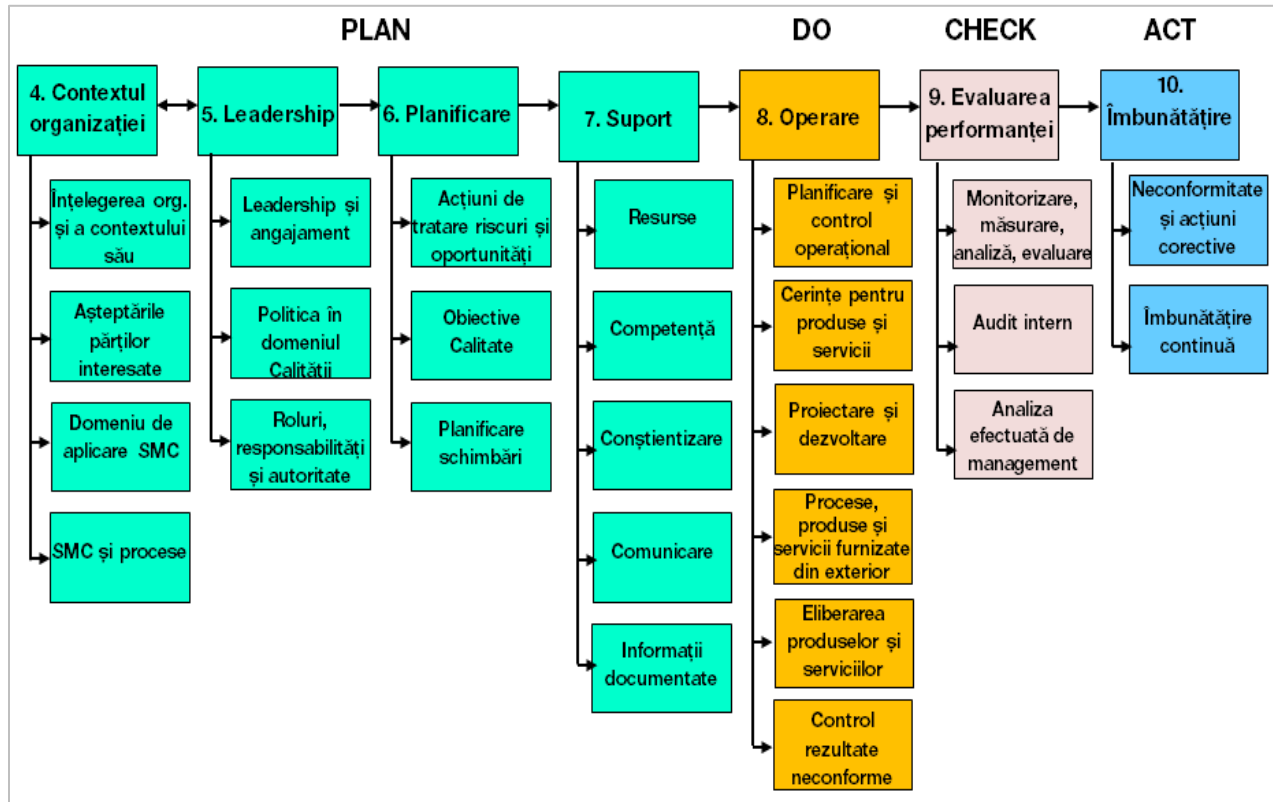
Standardul ISO 9001:2015 specifică cerințele pentru un sistem de management al calității atunci când o organizație:

- ★ are nevoie să demonstreze capacitatea sa de a furniza consecvent produse și servicii care satisfac cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile;
- ★ urmărește să crească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor pentru îmbunătățirea sistemului și asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cerințele legale și reglementate aplicabile.



Cerințele standardului sunt generice și sunt destinate a fi aplicabile oricărei organizații, indiferent de tipul sau mărimea sa, ori de produsele și serviciile pe care le furnizează.

Structura standardului ISO 9001:2015 este construită în jurul ciclului PDCA.



#### ★ Cerința 4 - CONTEXT ORGANIZAȚIONAL

Clauza 4 determină rațiunea de a exista a organizației. În acest sens, organizația trebuie să identifice aspectele interne și externe care pot avea impact asupra rezultatelor intenționate, precum și părțile interesate și cerințele acestora.

De asemenea, organizația trebuie să documenteze domeniul său de activitate și să stabilească granițele sistemului de management - toate acestea aliniate cu obiectivele afacerii.

##### 4.1 Înțelegerea organizației și a contextului acesteia

Scopul acestei cerințe este de a înțelege care sunt aspectele externe și interne relevante pentru scopul și direcția strategică a organizației și care influențează (pozitiv sau negativ) capacitatea sa de a realiza rezultatele intenționate ale sistemului său de management al calității.

Organizația trebuie să definească influențele diferitelor elemente și modul în care acestea se reflectă în SMC, în cultura organizației, obiective, complexitatea produselor, fluxul proceselor și informațiilor, mărimea organizației, clienții acesteia etc.





De asemenea, organizația trebuie să detecteze riscurile și oportunitățile aferente contextului afacerii.

Organizația trebuie să conștientizeze faptul că aspectele interne și externe se pot schimba și de aceea acestea trebuie să fie monitorizate și analizate. Organizația poate efectua analize periodice ale contextului său, de exemplu în cadrul analizelor de management.

Informațiile referitoare la *aspectele interne și externe* pot fi culese din mai multe surse, cum ar fi:

- ★ documente și ședințe interne;
- ★ presa națională și internațională;
- ★ pagini web;
- ★ publicații ale oficiilor naționale de statistică;
- ★ publicații profesionale și tehnice;
- ★ conferințe și întâlniri cu autorități și agenții relevante;
- ★ asociații profesionale.

Exemple de aspecte externe și interne relevante față de contextul organizației includ:

**a. Aspecte externe:**

- ★ Factori economici - cursuri de schimb, situația economică, previziuni privind inflația, disponibilitatea creditării;
- ★ Factori sociali - procent șomaj local, percepția referitoare la securitate, niveluri ale educației, sărbători legale, zile de lucru;
- ★ Factori politici - stabilitate, investiții publice, infrastructura locală, acorduri internaționale;
- ★ Factori tehnologici - materiale și echipamente, coduri de etică profesională;
- ★ Servicii, tendințe privind clienții, relații pe lanțul de aprovizionare;
- ★ Reglementări legale și statutare care pot afecta mediul de lucru.

**b. Aspecte interne:**

- ★ Performanța generală a organizației;



- ★ Factori ce țin de resurse - infrastructură, mediul de lucru pentru procese, cunoștințe organizaționale;
- ★ Aspecte ce țin de resursele umane - competența angajaților, comportament și cultură organizațională, relația cu sindicatele;
- ★ Factori operaționali - capacități ale proceselor și livrarea produselor și serviciilor, performanța sistemului de management, monitorizarea satisfacției clienților;
- ★ Factori ce țin de coordonarea organizației - reguli și proceduri pentru procesul decizional, structura organizațională.

La nivel strategic, pentru determinarea contextului organizațional se pot utiliza instrumente cum ar fi Analiza SWOT (Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări) sau Analiza PESTLE (Politic, Economic, Social, Tehnic, Mediu).

#### 4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația ia în considerare cerințele părților interesate relevante, care pot avea impact asupra capacității organizației de a furniza produse și servicii care satisfac cerințele. În determinarea părților interesate, organizația poate lua în considerare aspectele interne și externe ce țin de context.

Organizația poate dezvolta criterii pentru determinarea părților interesate, ținând cont de:

- Influența posibilă a acestora asupra performanțelor sau deciziilor organizației;
- Capacitatea de a influența organizația prin activitățile sau deciziile proprii.

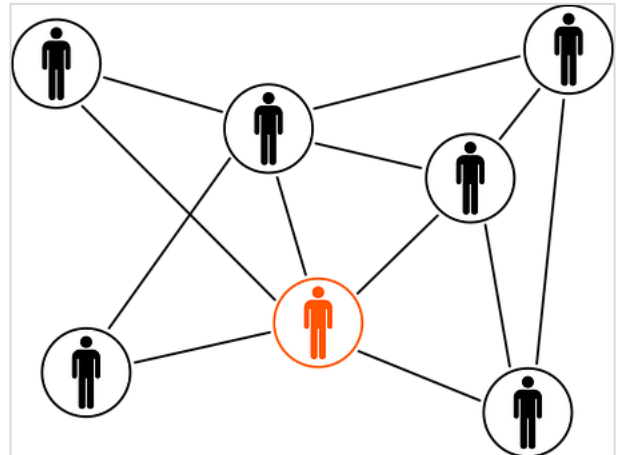
Exemple privind **părțile interesate** care pot fi considerate relevante de organizație includ:

- ★ Clienți;
- ★ Beneficiari
- ★ Parteneri;
- ★ Deținători ai proprietății intelectuale;
- ★ Organizații subsidiare sau ierarhic superioare;
- ★ Proprietari, acționari;
- ★ Bănci;
- ★ Sindicate;

- ★ Furnizori externi;
- ★ Angajați și alte persoane care lucrează în numele organizației;
- ★ Autorități de reglementare (locale, regionale, naționale, internaționale);
- ★ Asociații profesionale;
- ★ Grupuri ale comunității locale; organizații neguvernamentale;
- ★ Vecini;
- ★ Competitori.

Exemple de *cerințe ale părților interesate* relevante includ:

- ★ Cerințele clienților referitoare la conformitate, disponibilitate, livrare;
- ★ Coduri și standarde specifice sectorului;
- ★ Acorduri cu grupurile comunității sau cu organizații non-guvernamentale;
- ★ Cerințe legale și reglementate referitoare la produse și servicii;
- ★ Memorandumuri de înțelegere;
- ★ Licențe și alte forme de autorizare;
- ★ Ordine emise de autoritățile de reglementare;
- ★ Acorduri încheiate cu autorități publice și cu clienții;
- ★ Principii voluntare, coduri de practică;
- ★ Etichetări ecologice, angajamente privind protecția mediului;
- ★ Politici de management al resurselor umane.



Organizația trebuie să conștientizeze faptul că părțile interesate și cerințele acestora pot diferi pentru servicii și produse diferite și că se pot schimba în timp.



### 4.3 Determinarea domeniului de aplicare a Sistemului de management al calității

Scopul acestei cerințe este de a determina limitele și aplicabilitatea domeniului de aplicare al sistemului de management al calității.

Atunci când determină domeniul de aplicare organizația trebuie să ia în considerare:

- ★ aspectele externe și interne menționate la 4.1;
- ★ cerințele părților interesate relevante menționate la 4.2;
- ★ produsele și serviciile organizației.

În determinarea *domeniului de aplicare*, organizația trebuie să aibă în vedere:

- ★ infrastructura și locațiile pe care le deține;
- ★ activități pe care le derulează;
- ★ funcții, procese, activități, produse și servicii

De asemenea, organizația trebuie să stabilească (dacă este cazul) acele cerințe ale standardului care sunt neaplicabile pentru sistemul său de management al calității.

Domeniul de aplicare al sistemului de management al calității al organizației trebuie să fie documentat. Domeniul de aplicare trebuie să declare tipurile de produse și servicii incluse și să ofere justificări pentru cerințele standardului internațional pe care organizația le determină ca fiind neaplicabile.

### 4.4 Sistemul de management al calității și procesele sale

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația determină procesele necesare pentru sistemul de management al calității și aplicarea acestora în cadrul organizației.

În conformitate cu definiția din standardul ISO 9000:2015, procesul este ”un ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care utilizează elemente de intrare pentru a livra un rezultat intenționat”.

Rezultatele procesului servesc ca intrări pentru procesul ulterior, până când obiectivul stabilit este îndeplinit sau rezultatul planificat este obținut.

Organizația trebuie:

- a. *Să determine elementele de intrare cerute și elementele de ieșire așteptate de la aceste procese.*

Exemple de transformări ale intrărilor în ieșiri includ:

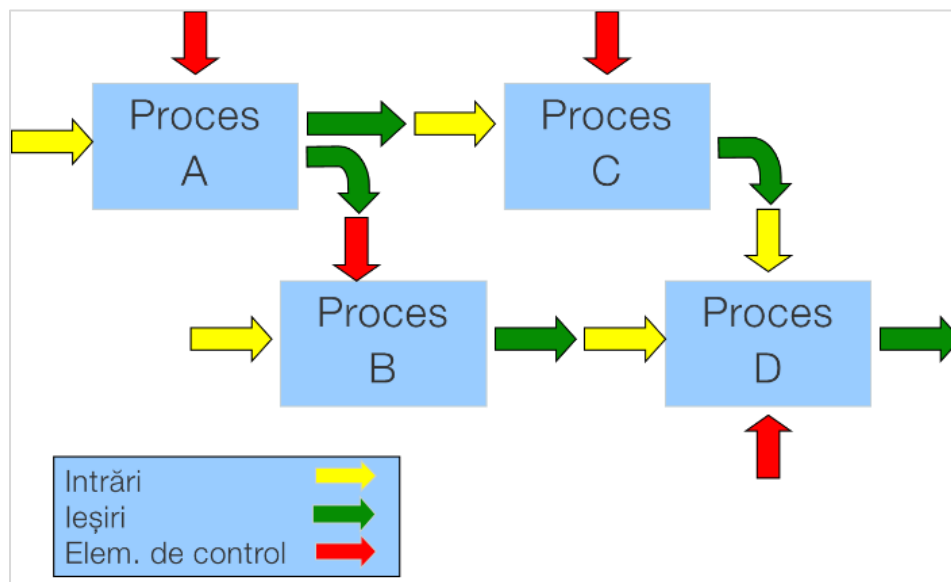
- ★ Cereri de ofertă / comenzi;
- ★ Cerințe de proiectare / specificație de proiectare
- ★ Necesari de aprovizionare / produse achiziționate;
- ★ Comenzi interne de lucru / produs finit;
- ★ Cereri pentru mentenanță / echipament reparat

*b. Să determine succesiunea și interacțiunea acestor procese*

Interacțiunile dintre procese trebuie definite folosind intrări și ieșiri. Reprezentări grafice, cum ar fi harta proceselor / diagrame flux, sunt printre cele mai ușor de înțeles metode de descriere a interacțiunilor dintre procese. Interacțiunile pot fi descrise și în cuvinte.

Printre metodele uzuale de descriere a interacțiunilor dintre procese se numără:

- ★ Flowcharting
- ★ Diagrame SIPOC (metodă Six Sigma)
- ★ Diagramă "Țestoasă"
- ★ Value Stream Mapping (Metodă Lean Manufacturing)





- c. Să determine și să aplice criteriile și metodele (inclusiv monitorizări, măsurări și indicatori de performanță aferenți) necesare pentru a se asigura de operarea și controlul eficace ale acestor procese.*

Caracteristicile proceselor care trebuie măsurate sunt:

- ★ Calitate (Procesul produce în mod consecvent rezultatele dorite?)
- ★ Livrare (Procesul livrează rezultatele dorite la timp?)
- ★ Eficiență (Procesul produce și livrează rezultatele dorite folosind eficient resursele necesare?)
- ★ Altele, cum ar fi Costuri, Safety, Conformitate cu legislația etc.

Instrumentele și metodele de control al proceselor pot include:

- ★ Procedura documentată;
- ★ Instruire, educație, experiență = competență
- ★ Flowchart / harta procesului
- ★ Diagrame / imagini / formulare
- ★ Software
- ★ Coduri de practică
- ★ Activități de monitorizare și măsurare

- d. Să determine resursele necesare pentru aceste procese și să se asigure de disponibilitatea acestora.*

Resursele includ: personal, infrastructură, mediu pentru execuția proceselor, cunoștințe organizaționale, resurse de măsurare și monitorizare. În considerarea resurselor se va analiza capacitatea și constrângerile asociate cu resursele interne și cu resursele care pot fi obținute de la furnizori externi.

- e. Să atribuie responsabilități și autorități pentru procese.*

Responsabilul de proces (care mai este denumit proprietar sau manager de proces) are următoarele responsabilități:

- ★ Asigură faptul că procesul este în mod clar identificat (sunt identificate etapele procesului, sarcinile și acțiunile specifice fiecărei etape, responsabilitățile și autoritățile sunt definite și validate);



- ★ Asigură coerența dintre obiectivele procesului și obiectivele generale ale organizației;
- ★ Identifică indicatorii relevanți pentru măsurarea performanței procesului;
- ★ Identifică și gestionează eventualele probleme apărute la interfețe;
- ★ Identifică și transmite managementului de vârf necesarul de resurse pentru îmbunătățirea procesului;
- ★ Identifică oportunitățile de îmbunătățire pentru procesul pe care îl conduce;
- ★ Coordonează procesul de analiză, măsurare a performanței procesului și proiectele de îmbunătățire;
- ★ Comunică rezultatele obținute din analiza performanței procesului, ca elemente de intrare în analiza managementului;
- ★ Asigură comunicarea clară, transparentă și regulată, către întregul personal implicat, a tuturor aspectelor referitoare la performanța procesului.

Pentru funcționarea corespunzătoare a procesului, la nivelul departamentelor care participă la execuția lui pot fi desemnați „piloți operaționali” ai procesului.

- f. Să trateze riscurile și oportunitățile așa cum au fost determinate în conformitate cu cerințele 6.1.*
- g. Să evalueze procesele și să implementeze toate schimbările necesare pentru a se asigura că aceste procese realizează rezultatele intenționate.*
- h. Să îmbunătățească procesele și sistemul de management al calității*

Atunci când ne implicăm în îmbunătățirea proceselor, încercăm să aflăm ce stă la baza funcționării acestora și să folosim cunoștințele dobândite pentru:

- ★ A reduce variația;
- ★ A elimina activitățile care nu adaugă valoare pentru organizație;
- ★ A îmbunătăți satisfacția clienților.

Îmbunătățirile pot fi aplicate la nivelul procesului (de exemplu prin reducerea variațiilor în modul de efectuare a activităților) sau la nivelul sistemului de management al calității (de exemplu prin reducerea birocrăției la nivelul sistemului, permițându-le oamenilor să se concentreze mai mult pe managementul procesului).

Atât cât este necesar, organizația trebuie:

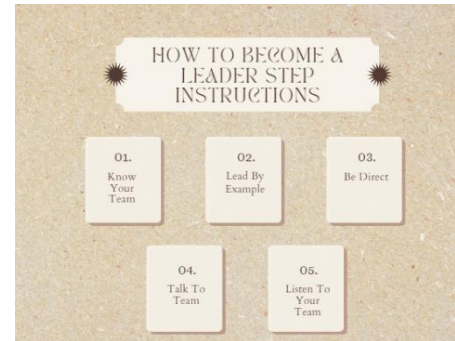
- ★ **să mențină informații documentate** (proceduri, instrucțiuni, diagrame, fișe de proces sisteme informaționale, specificații, standarde, formulare etc.) pentru a susține operarea proceselor sale.
- ★ **să păstreze informații documentate (înregistrări)** pentru a conferi încredere că procesele se realizează așa cum a fost planificat.

În determinarea tipului și gradului de extindere ale informațiilor documentate necesare, organizația trebuie să își evalueze propriile necesități, ținând cont de dimensiunea sa, activități, tipuri de produse și servicii, complexitatea proceselor, necesarul de resurse, precum și consecințele potențiale ale neconformităților.

### ★ Cerința 5 LEADERSHIP

#### 5.1 Leadership și angajament

Scopul acestei cerințe este de a **asigura că managementul de vârf demonstrează abilități de leadership și angajament prin asumarea unui rol activ în angajarea, promovarea, comunicarea și monitorizarea performanțelor și a eficacității sistemului de management al calității.**



Modul în care se realizează acest lucru depinde de dimensiunea și complexitatea organizației, de stilul de management și de cultura organizațională.

##### 5.1.1 Generalități

Organizația trebuie să-și definească managementul de vârf, care cuprinde nivelurile de management pe care le consideră relevante în coordonarea sistemului de management. Managementul de vârf poate delega autoritatea și trebuie să asigure resursele necesare funcționării organizației.

Este important ca managementul de vârf să asigure că sistemul de management al calității este integrat în sistemul de management al afacerii.

Astfel membrii managementului de vârf trebuie:

- ★ **să demonstreze că înțeleg și își asumă răspunderea pentru eficacitatea sistemului de management al calității**, prin asumarea responsabilității pentru propriile activități și prin demonstrarea că pot explica rezultatele ce trebuie obținute.





- ★ *să asigure că politica și obiectivele referitoare la calitate sunt stabilite pentru sistemul de management al calității și sunt compatibile cu contextul și direcția strategică ale organizației;*
- ★ *să asigure că cerințele sistemului de management al calității sunt integrate în procesele de afaceri ale organizației și nu sunt tratate ca un sistem adăugat;*
- ★ *să promoveze abordarea procesuală și gândirea bazată pe riscuri, de exemplu prin asigurarea unor interacțiuni eficiente între procese, aplicând o abordare sistematică pentru a obține un flux de intrări și ieșiri, și folosirea colaborării cu membrii organizației în tratarea riscurilor și oportunităților.*
- ★ *să asigure că resursele necesare pentru sistemul de management al calității (oameni, echipament, instrumente etc.) sunt disponibile unde și când sunt necesare;*
- ★ *să comunice importanța unui management eficient al calității și a conformării cu cerințele sistemului de management al calității. Comunicarea se poate face prin reuniuni interne, e-mail, discuții personale, rețeaua Intranet a organizației etc.*
- ★ *să asigure că sistemul de management al calității obține rezultatele intenționate prin monitorizarea rezultatelor acestui sistem. În funcție de rezultate, pot fi necesare acțiuni de corectare sau de îmbunătățire a sistemului sau a proceselor sale, iar managementul de vârf trebuie să asigure că aceste pentru aceste acțiuni sunt alocate responsabilități și resurse.*
- ★ *să asigure angrenarea, direcționarea și susținerea persoanelor pentru a contribui la eficacitatea sistemului de management al calității.*

Aceasta include asumarea de către managementul de vârf a rolului de campion al proiectelor de îmbunătățire și încurajarea angajaților să participe ca membri ai echipelor de îmbunătățire.

- ★ *să promoveze îmbunătățirea, asigurând că informațiile și recomandările provenite din audituri, evaluări și analize ale managementului sunt comunicate responsabililor desemnați.*
- ★ *să furnizeze suport și îndrumare altor roluri relevante de management, pentru a demonstra leadership-ul acestora așa cum se aplică zonelor lor de responsabilitate.*

Aceasta poate include suport acordat pentru luarea unor decizii care pot duce la o mai bună conformare cu cerințele sau la îmbunătățiri ale sistemului.



### 5.1.2 Orientarea către client

Această cerință reafirmă implicarea managementului de vârf în satisfacerea cerințelor clientului.

*Sistemul calității trebuie să asigure nu numai că produsul este conform cerințelor specificate de către client, ci și așteptărilor și cerințelor neexprimate ale clientului, acestea fiind în unele cazuri subiective.*

Managementul de vârf trebuie să asigure că sunt determinate, înțelese și satisfăcute în mod consecvent cerințele clientului, precum și cerințele legale și reglementate aplicabile.

Pentru a crea clienți satisfăcuți, o organizație trebuie să îndeplinească atât cerințele specificate de aceștia, cât și să respecte legislația națională și internațională și să ia în considerare necesitățile și așteptările societății. Pentru aceasta, trebuie stabilit un mijloc de determinare a așteptărilor și necesităților clienților și apoi analizată politica în domeniul calității, pentru a determina dacă nu există un conflict între cele două elemente.

Analiza efectuată de management poate juca acest rol și, în plus, orice modificare a politicii trebuie analizată de aceiași manageri care au aprobat politica originală, utilizând procedura de control al documentelor.

- ★ sunt determinate și tratate riscurile și oportunitățile care pot influența conformitatea produselor și serviciilor și capacitatea de a crește satisfacția clientului;
- ★ este menținută orientarea către creșterea satisfacției clientului

Satisfacția implică îmbunătățirea continuă. Îmbunătățirea continuă este singura metodă de a menține clienți satisfăcuți și loiali. Organizația trebuie să monitorizeze informația referitoare la percepția clientului și la modul în care organizația îndeplinește cerințele clientului.

Este important a se preciza că monitorizarea satisfacției nu se reduce numai la anchetele de satisfacție, care nu reprezintă decât una din metode. Cerința este centrată pe gestionarea tuturor informațiilor relative la satisfacția clienților și la nemulțumirile acestora.



## 5.2 Politica în domeniul Calității

### 5.2.1 Stabilirea politicii referitoare la calitate

Scopul acestei cerințe este de a asigura că este stabilită o politică referitoare la calitate, care este aliniată cu direcția strategică a organizației, incluzând ceea ce înțelege organizația prin calitate. Politica referitoare la calitate trebuie:

- ★ să fie adecvată scopului și contextului organizației și să susțină direcția sa strategică;
- ★ să asigure un cadru pentru stabilirea obiectivelor referitoare la calitate;
- ★ să includă un angajament pentru satisfacerea cerințelor aplicabile;
- ★ să includă un angajament pentru îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității.

Politica în domeniul calității trebuie să fie declarată oficial de managementul de vârf.

În elaborarea politicii în domeniul calității, trebuie ținut cont de următoarele:

- ★ de a „traduce” politica organizației în termeni practici care pot fi implementați prin proceduri;
- ★ politicile permit managerilor și subordonaților lor să știe precis ce responsabilități au, care sunt limitele în care lucrează și care sunt întrebările la care trebuie să răspundă;
- ★ politicile permit managerilor să determine dacă o acțiune sau o decizie a unui subordonat a fost o eroare de judecată sau o încălcare a unor reguli (dacă nu există reguli, subordonații nu pot fi criticați pentru utilizarea greșită a propriului raționament, pe când dacă există o regulă, se poate stabili dacă eroarea a fost accidentală sau deliberată);
- ★ politicile permit managerului să controleze evenimentele în avans. Înainte de a începe o activitate. Personalul cunoaște regulile și este mai sigur că rezultatul corect se va produce de prima dată;
- ★ politicile limitează alegerea acolo unde aceasta este posibilă.

Pentru a menține caracterul adecvat al Politici în domeniul calității, organizația trebuie să o analizeze periodic pentru a determina că este în continuare adecvată față de scopurile organizației. Aceasta se poate face cu ocazia analizelor de management.

### 5.2.2 Comunicarea politicii referitoare la calitate

Scopul acestei cerințe este de a asigura că politica referitoare la calitate este comunicată, înțeleasă și aplicată de personalul organizației, astfel încât acesta este capabil să contribuie la eficacitatea sistemului de management al calității.

De asemenea, politica referitoare la calitate trebuie să fie disponibilă părților interesate relevante.



Politica referitoare la calitate poate fi comunicată prin diferite metode cum ar fi: avizare, screensaver-e, pagina de web a organizației, sau în timpul ședințelor periodice.

### 5.3 Roluri organizaționale, responsabilități și autorități

Scopul acestei cerințe este să asigure că managementul de vârf alocă responsabilități și autorități specifice pentru rolurile relevante în relație cu sistemul de management al calității, pentru a asigura eficacitatea și obținerea rezultatelor intenționate.

Asigurarea că personalul organizației înțelege și este conștient de responsabilitățile alocate sunt atribuite, comunicate și înțelese în cadrul organizației se poate face prin activități de comunicare. Personalul desemnat ar trebuie să aibă posibilitatea să ia decizii în zonele și procesele în care funcționează. Este esențial de subliniat că, deși autoritatea se poate delega, responsabilitatea generală pentru sistemul de management al calității rămâne la managementul de vârf.

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să desemneze responsabilități și autorități pentru:

- ★ A asigura că SMC este conform cu cerințele - *auditori interni, persoane participante la analiza managementului;*
- ★ A asigura că procesele furnizează elementele de ieșire intenționate: *responsabili proces;*
- ★ Raportarea cu privire la performanța SMC și oportunități de îmbunătățire: *responsabilități specifice analizei managementului - coordonarea raportării, raportare referitoare la procese;*

- ★ A asigura promovarea orientării către client în organizație - *persoanele responsabile cu comunicarea cu clientul și asigurarea că problemele semnalate sunt rezolvate;*
- ★ A asigura menținerea integrității SMC când se produc schimbări - *persoane responsabile cu asigurarea că SMC este menținut și care au capacitatea de a asigura că schimbările se pot aplica doar după ce este evaluat impactul potențial.*

Datorită faptului că în unele organizații pot exista puține persoane cu competențe necesare pentru a îndeplini sarcinile descrise mai sus, poate fi utilă împărtășirea rolurilor între membrii organizației sau desemnarea unui Reprezentant al Managementului.

### ★ Cerința 6 PLANIFICARE

#### 6.1 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

Scopul acestei cerințe este să asigure că atunci când planifică sistemul de management al calității organizația determină riscurile și oportunitățile și planifică acțiuni pentru tratarea acestora.

Obiectivul este prevenirea neconformităților și determinarea oportunităților care pot duce la creșterea satisfacției clienților și la îndeplinirea obiectivelor organizației.



Atunci când determină riscurile și oportunitățile pentru sistemul de management al calității, organizația trebuie să ia în considerare aspectele interne și externe și cerințele părților interesate.

Exemple de riscuri ca SMC să nu își îndeplinească obiectivele includ următoarele:

- ★ Procesele, produsele și serviciile nu îndeplinesc cerințele specificate;
- ★ Organizația nu obține satisfacția clienților.

Atunci când examinează oportunitățile posibile, organizația trebuie să ia în considerare riscurile asociate cu acestea pentru a decide dacă le implementează.

În determinarea riscurilor și oportunităților, organizația trebuie să se concentreze pe:

- ★ asigurarea că sistemul de management al calității poate obține rezultatele intenționate;
- ★ întărirea efectelor dorite;
- ★ prevenirea reducerii efectelor nedorite;
- ★ realizarea de îmbunătățiri.

În determinarea riscurilor și oportunităților, organizația poate folosi rezultatele analizelor SWOT sau PESTLE.



Ca tehnici de determinare a riscurilor și oportunităților organizația poate utiliza Brainstorming, Tehnica scenariilor, Tehnica matricei probabilitate-impact.

Organizația trebuie să planifice acțiunile de tratare a riscurilor și oportunităților și modul în care integrează și implementează acțiunile în procesele sistemului de management al calității și verifică eficacitatea acestor acțiuni.

Acțiunile întreprinse pentru tratarea riscurilor și oportunităților trebuie să fie proporționale cu impactul potențial asupra conformității produselor și serviciilor și includ:

- ★ **Acceptare / monitorizare:** Riscurile care prezintă impact și probabilitate mici sunt de obicei acceptate. Strategia de monitorizare presupune o amânare a luării măsurilor de control până în momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității de apariție.
- ★ **Reducere:** Riscurile de nivel mediu și grav pot necesita măsuri specifice de reducere a impactului și/sau probabilității. Aceasta poate implica decizii zilnice în activitate, inclusiv proceduri de control.
- ★ **Transfer:** Organizația poate împărți impactul riscurilor prin externalizare sau prin asigurare. Această opțiune este folosită pentru diminuarea riscurilor financiare, a riscurilor activelor sau în cazul externalizării activităților.
- ★ **Eliminare:** Se poate obține prin terminarea activității. Opțiunea eliminării riscurilor este semnificativ redusă în sectorul public față de cel privat. Anumite activități se desfășoară în sectorul public tocmai pentru că riscurile asociate sunt atât de mari încât nu există altă posibilitate de a obține unele rezultate ce țin de interesul general.

## 6.2 Obiectivele referitoare la calitate și planificarea realizării lor

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a stabilit obiective referitoare la calitate pentru funcții, niveluri și procese relevante necesare sistemului de management al calității și a planificat acțiuni pentru îndeplinirea acestor obiective.



Conform cerinței 6.2, obiectivele referitoare la calitate trebuie:

- ★ Să fie consecvente cu politica referitoare la calitate: Atunci când stabilește obiectivele, organizația trebuie să folosească Politica în domeniul calității ca intrare. De exemplu, dacă în politică există o declarație privind creșterea satisfacției clientului, un obiectiv poate fi transmiterea în timp scurt a răspunsului la reclamații.
- ★ Să fie măsurabile: Mai mult, se recomandă să se asigure caracterul SMART al obiectivelor (specifice, măsurabile, realizabile, relevante, cu limită de timp)
- ★ Să ia în considerare cerințele aplicabile.
- ★ Să fie relevante pentru conformitatea produselor și serviciilor și pentru creșterea satisfacției clientului: de exemplu, prin specificarea cerințelor de funcționalitate pentru servicii sau definirea nivelului de calitate pentru servicii.
- ★ Să fie monitorizate: Acest lucru se poate face prin intermediul rapoartelor de progres, al analizelor feedback-ului de la client sau al analizelor de management.
- ★ Să fie comunicate: Organizația trebuie să comunice obiectivele către personalul propriu și către părțile interesate. Acest lucru se poate face prin intermediul reuniunilor de informare sau transmiterea în scris către un furnizor extern a obiectivelor pe care acesta trebuie să le îndeplinească.
- ★ Să fie actualizate, după caz: Schimbările potențiale sau reale care pot afecta capacitatea de a îndeplini obiectivele calității trebuie determinate și trebuie aplicate acțiuni necesare pentru a asigura că noile cerințe vor fi îndeplinite.

Organizația trebuie să mențină informații documentate referitoare la obiectivele calității. Acestea pot include: planuri strategice, Balanced Scorecards, rețeaua Intranet

sau avizare. În stabilirea obiectivelor referitoare la calitate, se va ține seama de următoarele aspecte :

- ★ Obiectivele trebuie să fie formulate clar, pentru angajați (rolul și contribuția lor) și pentru clienți.
- ★ Obiectivele trebuie să fie realiste - pentru a putea fi îndeplinite ținând cont de resurse.
- ★ Obiectivele trebuie să fie formulate astfel încât să fie posibilă evaluarea (măsurarea) lor.

Evaluarea rezultatelor privind îndeplinirea obiectivelor se poate face ca parte a analizelor de management, analizelor de performanță sau în cadrul managementului de proiecte, prin monitorizarea indicatorilor cheie de performanță sau în timpul unor reuniuni de analiză a feedback-ului.

### 6.3 Planificarea schimbărilor

Scopul acestei cerințe este de a asigura că atunci când organizația determină necesitatea de schimbare a sistemului de management al calității, aceste schimbări sunt efectuate într-un mod planificat.

O bună planificare a schimbărilor ajută la evitarea consecințelor negative cum ar fi reprocessarea, anularea sau amânarea prestării serviciului.

De asemenea poate contribui la obținerea unor efecte pozitive, cum ar fi reducerea rezultatelor neconforme, reducerea incidentelor sau a erorilor umane. Scopul planificării schimbării este de a menține integritatea SMC și capacitatea organizației de a realiza produse și servicii conforme și pe parcursul schimbării.

Nevoia de schimbare a SMC poate fi determinată prin mai multe moduri, de exemplu ca parte a analizei de management, din analiza rezultatelor auditurilor, analiza neconformităților, analiza schimbărilor în contextul modificării mediului extern al organizației.







## ★ Cerința 7 SUPORT

### 7.1 Resurse

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația determină și asigură resursele necesare pentru a implementa și menține sistemul de management al calității, a îmbunătăți continuu eficacitatea acestuia și a duce la creșterea satisfacției clientului.

Resursele includ: resurse umane, mașini, materiale, resurse financiare, facilități, de fapt orice mijloc disponibil organizației pentru a implementa sistemul de management al calității.

- **Personal**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a determinat și pune la dispoziție persoanele necesare pentru implementarea eficace a sistemului propriu de management al calității și pentru operarea și controlul proceselor sale. Trebuie avută în vedere stabilirea gradului de ocupare și a competențelor personalului relevant care ocupă funcții sau îndeplinește roluri în cadrul sistemului de management al calității (activități operaționale, audituri, inspecții, analize ale reclamațiilor etc.)

- **Infrastructură**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația deține infrastructura necesară pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor.

Cerința principală a acestei clauze este de a asigura că procesele sunt efectuate în condiții controlate. Astfel, dispozițiile referitoare la infrastructură fac obiectul unor cerințe specifice și se limitează la asigurarea facilităților (spații de lucru, echipamente, materiale, software etc.) și a mediului de lucru (factori umani și psihici) necesari pentru a asigura conformitatea produsului.

- **Mediul pentru operarea proceselor**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a determinat, pune la dispoziție și menține mediul necesar pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor.

Cerințele referitoare la mediul de lucru depind de tipul produselor și serviciilor livrate. De exemplu, cerințele se pot referi la aspecte fizice cum ar fi temperatură, lumină, igienă, zgomot, circuit de aer, curățenie.



- **Resurse de monitorizare și măsurare**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a determinat și pune la dispoziție resursele necesare pentru a se asigura rezultate valide și de încredere atunci când, pentru a verifica conformitatea produselor și serviciilor cu cerințele, este folosită monitorizarea sau măsurarea.

Cerințele referitoare la măsurare și monitorizare pot varia foarte mult în funcție de tipul de produse și servicii livrate de organizație. În unele cazuri, o simplă verificare este suficientă pentru a determina stadiul procesului, produsului sau serviciului. În alte cazuri pot fi necesare măsurări care se fac cu ajutorul unor echipamente de măsurare ce trebuie verificate sau etalonate metrologic.

Monitorizarea implică observare, supervizare sau verificări efectuate pentru a determina stadiul cantitativ sau calitativ (sau ambele) al procesului, produsului sau serviciului.

Organizația trebuie să determine resursele de măsurare și monitorizare necesare. Acestea trebuie să fie:

- ★ adecvate pentru tipul specific de activități de monitorizare și măsurare care se efectuează;
- ★ menținute pentru a se asigura continuarea lor adecvare cu scopul.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate corespunzătoare, ca dovadă a adecvării resurselor de monitorizare și măsurare cu scopul lor.

- **Cunoștințe organizaționale**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a determinat cunoștințele necesare pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor.

Cunoștințele organizaționale reprezintă acele cunoștințe care provin din experiența colectivă a organizației sau din experiența individuală a angajaților săi.

Cunoștințele organizaționale se pot baza pe:

- ★ surse interne (de exemplu proprietate intelectuală; cunoștințe obținute din experiență; lecții învățate din eșecuri și din proiecte de succes; captarea și împărtășirea cunoștințelor și experiențelor nedocumentate; rezultatele îmbunătățirilor proceselor, produselor și serviciilor;
- ★ surse externe (de exemplu standarde, surse academice, conferințe, obținerea de cunoștințe de la clienți sau furnizori externi).

## 7.2 Competență

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a determinat competențele necesare ale persoanelor care lucrează sub controlul organizației și pot să influențeze performanța și eficacitatea sistemului de management al calității. Competența persoanelor este bazată pe studii, instruire și experiență.



Personalul de al cărui raționament depinde obținerea calității trebuie să fie calificat pentru a lua deciziile adecvate. Trebuie menținute dovezi documentate că acest personal deține experiența, instruirea și educația necesare pentru a îndeplini sarcinile care i-au fost atribuite.

Atunci când o persoană nu îndeplinește cerințele de competență, organizația trebuie să aplice acțiuni cum ar fi furnizarea instruirii, mentoratul sau realocarea personalului deja angajat, angajarea sau contractarea unor persoane competente. De asemenea, organizația trebuie să evalueze eficacitatea acțiunilor implementate. Această verificare se poate face prin observare directă a persoanei instruite sau prin examinarea rezultatelor activităților și proiectelor în care este implicată.

## 7.3 Conștientizare

Scopul acestei cerințe este de a asigura că persoanele care lucrează sub controlul organizației sunt conștientizate referitor la politica în domeniul calității, obiectivele relevante ale calității, contribuția lor la eficacitatea sistemului de management al calității și implicațiile neconformării cu cerințele SMC. Multe organizații asigură această conștientizare prin comunicare.

Organizația poate asigura conștientizarea prin:

- ★ Clarificări privind rezultate așteptate (de exemplu prin ajutoare vizuale cum ar fi fotografii ale produselor și serviciilor acceptabile și neacceptabile);
- ★ Comunicarea unor cerințe clare referitoare la produse și servicii;
- ★ Comunicarea clară privind modul în care se tratează reclamațiile și modul în care sunt escaladate către managementul superior unele rezultate neconforme.

Comunicarea este necesară pentru a asigura conștientizarea personalului și poate lua forma unor reuniuni de analiză periodice, obținerea de feedback și asigurarea că feedback-ul este transmis persoanelor relevante.

#### 7.4 Comunicare

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a determinat procesele de comunicare interne și externe relevante pentru sistemul de management al calității.



Procesul de Comunicare are drept obiective principale:

- ★ schimbul de informații și asigurarea clarității, pentru a putea lua decizii corecte;
- ★ crearea conștientizării referitoare la normele și valorile valabile în organizație, influențarea opiniilor și atitudinilor personalului și cultivarea conceptului de schimbare culturală și îmbunătățire continuă;
- ★ dezvoltarea unor abilități cum ar fi abilitatea de a asculta, de a stabili priorități, de a planifica activități, etc.

#### 7.5 Informații documentate

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația ține sub control informațiile documentate necesare pentru a asigura conformitatea și eficacitatea sistemului de management al calității.

Prin **menținerea unor informațiile documentate** standardul înțelege documentele care trebuie menținute sub control. Documentul controlat este acel document pentru care s-au specificat cerințe privind dezvoltarea, aprobarea, emiterea, revizia, difuzarea, menținerea, utilizarea, păstrarea, securitatea, anularea și eliminarea.



Acestea includ procedurile documentate, manuale, formulare, liste de verificări, documente cerute în mod explicit de standard (Politica în domeniul calității, programul de obiective, domeniul de aplicare al SMC).



Procesul de **control al documentelor** trebuie ia în considerare:

- ★ elaborarea documentelor, responsabilii pentru elaborare, procesul de elaborare a proiectului documentului, etc.;
- ★ standarde pentru formatul și conținutul documentelor, formularelor și diagramelor;
- ★ convenții privind identificarea documentelor, notarea ediției, elaborarea proiectului documentului, emiteri post - aprobare;
- ★ convenții de datare (data ediției, data aprobării, data difuzării);
- ★ analiza documentelor, responsabilii pentru analize și ce dovezi se mențin în acest sens;
- ★ aprobarea documentului, responsabilii pentru aprobare și indicarea aprobării;
- ★ demonstrarea aplicabilității documentului înainte de utilizare;
- ★ editarea și publicarea documentului, responsabilii pentru editare, publicare și verificare;
- ★ difuzarea documentelor, cine decide, cine difuzează, cine verifică;
- ★ utilizarea documentelor, limite de utilizare, copiere și marcarea neautorizate;
- ★ revizuirea documentelor editate, propuneri pentru revizuire, cine aprobă propunerea și cine implementează modificarea;
- ★ indicarea modificărilor, stadiului revizuirii, noii ediții, marcări laterale, sublinieri;
- ★ actualizarea copiilor editate, instrucțiuni și stadiul actualizărilor;
- ★ indexarea documentelor, listarea documentelor funcție de stadiul ediției;
- ★ menținerea documentelor, revizuirii periodice;
- ★ asigurarea accesului la documente în timpul și în afara programului de lucru;
- ★ securitatea documentelor: modificări, copieri, eliminări neautorizate, viruși ai programelor, protecții împotriva focului și sustragerii;
- ★ îndosărierea / legarea documentelor - originale, copii, proiecte;
- ★ păstrarea /arhivarea documentelor - biblioteci și arhive, cine controlează, localizare, aranjamente privind împrumutul;
- ★ retragerea și ieșirea din uz al documentelor.

Prin **păstrarea unor informațiile documentate** standardul înțelege controlul acelor documente pe care se înregistrează rezultate ale unor activități efectuate (înregistrări).

Astfel, înregistrările care demonstrează că activitățile au fost planificate, organizate, monitorizate, verificate și corectate trebuie ținute sub control. Dacă înregistrările sunt menținute pe suport magnetic sau în calculator, atunci trebuie identificate originalele și asigurată securitatea acestora pentru a preveni pierderea sau deteriorarea lor.



- **Identificarea înregistrărilor**

Atunci când sunt utilizate formulare, ele trebuie identificate prin nume și cod. Atunci când aceste formulare sunt completate, trebuie să li se stabilească identitatea unică prin numărul de înregistrare. Trebuie asigurată trasabilitatea înregistrărilor față de produsul sau serviciul pe care îl reprezintă, acest lucru putând fi obținut fie prin numărul de înregistrare, fie prin altă metodă, cu condiția identificării unice.

- **Colectarea înregistrărilor**

Pentru a demonstra obținerea calității și eficacitatea sistemului calității, înregistrările trebuie colectate din locurile în care au fost produse. Acest lucru este necesar pentru a putea analiza în mod eficient datele referitoare la sistem.

- **Accesul la înregistrări**

Cerința se aplică atât înregistrărilor curente, cât și celor aflate în arhivă și copiilor de siguranță. Trebuie menținut un echilibru între securitatea și accesibilitatea acestora.

Procedurile trebuie să definească situațiile în care se permite și situațiile în care se interzice accesul la înregistrări.



- **Mentținerea înregistrărilor**

Anumite înregistrări sunt desemnate să colecteze date pe măsură ce procesul evoluează și necesită actualizarea promptă prin completarea cu informațiile curente.

Odată completate, înregistrările nu mai trebuie modificate. Dacă ulterior sunt descoperite a fi incorecte, atunci se creează alte înregistrări. Se vor interzice modificări ale înregistrărilor, acestea ducând la dubii asupra autenticității și validității înregistrărilor.

- **Arhivarea înregistrărilor**

La arhivarea înregistrărilor se va lua în considerare protejarea împotriva incendiilor, sustragerilor sau eliminării neautorizate. În cazul înregistrărilor menținute în calculator, trebuie evitată pierderea datorită virușilor, accesului neautorizat, ștergerii sau falsificării fișierelor.

- **Eliminarea înregistrărilor**

Prin controlul eliminării se asigură că înregistrările nu sunt distruse fără autorizări anterioare și funcție de suportul pe care datele au fost înregistrate și de clasificarea securității acestora. De asemenea, metoda de eliminare trebuie specificată.

- **Duratele de păstrare ale înregistrărilor**

Pentru a determina duratele de păstrare ale înregistrărilor, se vor avea în vedere următorii factori:

- durata contractului - anumite înregistrări au valoare numai atâta timp cât contractul este în vigoare;
- reglementări aplicabile - de exemplu cerințe privind păstrarea certificatelor, diplomelor, înregistrărilor rezultate din programele de formare profesională autorizate;
- perioada dintre evaluările sistemului de management al calității.



## ★ Cerința 8 OPERARE

### 8.1 Planificare și control operațional

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația planifică, implementează și controlează procesele necesare pentru a satisface cerințele pentru livrarea produselor și serviciilor, inclusiv procesele externalizate.

În funcție de natura și complexitatea proceselor de realizare a produselor și serviciilor, organizația va trebuie să stabilească necesarul de resurse și să decidă dacă resursele disponibile sunt suficiente.

Planificarea procesului de realizare trebuie să țină cont de:

- ★ Cerințele referitoare la produse și obiectivele calității;
- ★ Procesele, documentele și resursele necesare pentru a executa produsul;
- ★ Activitățile care confirmă că produsul / serviciul îndeplinește cerințele referitoare la verificare, validare, monitorizare, testare. Pentru fiecare din aceste activități, trebuie să fie definite criterii de acceptare.
- ★ Înregistrări, care demonstrează că atât procesul cât și produsul îndeplinesc cerințele.

### 8.2 Cerințe pentru produse și servicii

#### • Comunicarea cu clientul

Scopul acestei cerințe este de a asigura că există un proces clar de comunicare între organizație și clienții săi cu privire la:

- ★ Furnizarea de informații referitoare la produse și servicii: comunicarea detaliilor privind produsul sau serviciul furnizat. Această informație poate fi comunicată prin intermediul unor ședințe, flyere, website-uri, prin telefon sau prin alte mijloace.
- ★ Clarificarea modului în care clientul poate contacta organizația pentru orice informații are nevoie și modul în care organizația va contacta clientul pentru a-l informa de eventuale schimbări.
- ★ Obținerea feedback-ului de la client referitor la produse și servicii, inclusiv reclamațiile clientului: Metodele de comunicare includ emailuri, apeluri telefonice, anchete de satisfacție online, întâlniri față în față.
- ★ Tratarea sau controlul proprietății clientului;



- ★ Stabilirea cerințelor specifice pentru acțiunile de urgență, atunci când este relevant. Acestea includ situații cum ar fi dezastre naturale, condiții meteo, conflicte de muncă, absența unor materii prime sau absența unor furnizori de rezervă.
- **Determinarea cerințelor pentru produse și servicii**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația determină cerințele pentru produsele și serviciile ce vor fi oferite clienților, și asigură că:

- ★ cerințele pentru produse și servicii sunt definite, inclusiv cerințele legale și reglementate aplicabile și cerințe considerate necesare de către organizație;
- ★ organizația își poate respecta declarațiile sale referitoare la produsele și serviciile pe care le oferă.

Organizația trebuie să ia în considerare factori cum ar fi:

- ★ resursele disponibile;
- ★ capacitatea;
- ★ capacitatea, timpul de livrare.



- **Analizarea cerințelor pentru produse și servicii**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația are capacitatea de a satisface cerințele pentru produsele și serviciile ce vor fi oferite clienților. Organizația trebuie să efectueze o analiză, înainte de a se angaja să furnizeze produse și servicii către client.

Analiza include:

- ★ Cerințele specificate de client, inclusiv cele pentru activitățile de livrare și postlivrare: transport, instruirea utilizatorului, garanții, reparații, suport acordat clientului.
- ★ Cerințele nespecificate de client, dar necesare pentru utilizarea specificată sau intenționată;
- ★ Cerințele specificate de organizație;
- ★ Cerințele legale și reglementate aplicabile produselor și serviciilor;



- ★ Cerințele din contract sau comandă care diferă de cele exprimate anterior: în acest caz diferențele trebuie rezolvate.

- **Modificări ale cerințelor pentru produse și servicii**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că atunci când cerințele referitoare la produse și servicii sunt modificate, organizația modifică informațiile documentate relevante și personalul implicat este conștientizat cu privire la cerințele modificate.

### 8.3 Proiectare și dezvoltare a produselor și serviciilor

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația a stabilit, a implementat și menține un proces de proiectare și dezvoltare adecvat pentru a se asigura că produsele și serviciile satisfac cerințele.

Cerința 8.3 a standardului descrie criteriile necesare pentru controlul următoarelor etape ale procesului de proiectare:

- ★ Planificarea proiectării și dezvoltării; desemnarea de personal calificat echipat cu resurse adecvate pentru activități de proiectare și verificare;
- ★ Identificarea cerințelor privind datele de intrare ale proiectării; identificarea cerințelor legale și reglementare - unde este aplicabil; rezolvarea cerințelor incomplete, ambigue sau contradictorii;
- ★ Documentarea datelor de ieșire ale proiectării;
- ★ Implementarea unor controale ale procesului de proiectare (analiza proiectării, analiza la diferite etape a documentelor de proiectare și a proiectului final)
- ★ Ținerea sub control a modificărilor proiectului, analiza și aprobarea modificărilor proiectului.

**NOTĂ:** Această cerință a standardului poate fi neaplicabilă, în funcție de domeniul de aplicare al SMC și de contextul organizației.

Pentru organizațiile din sectorul public, datorită reglementării activităților, cerința 8.3 poate fi declarată parțial sau total neaplicabilă.

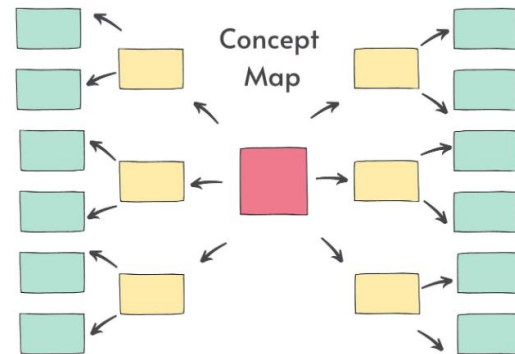
## 8.4 Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior

Scopul acestei cerințe este de a asigura că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior sunt ținute sub control din perspectiva conformității cu cerințele.

Cerința se aplică tuturor produselor aprovizionate care afectează calitatea produselor și serviciilor executate de organizație. Cerințele de aprovizionare trebuie documentate, în scopul de a avea înregistrări referitoare la produsele comandate.

Identificarea produsului sau serviciului de aprovizionat trebuie să fie suficient de precisă pentru a evita confuzia cu produse sau servicii similare.

Dacă organizația trebuie să achiziționeze de la un furnizor un produs sau serviciu, atunci are nevoie de specificații care detaliază toate caracteristicile produsului sau serviciului.



Organizația trebuie să determine și să aplice criterii pentru evaluarea, selectarea, monitorizarea performanțelor și reevaluarea furnizorilor externi, pe baza capacității acestora de a furniza procese sau produse și servicii în conformitate cu cerințele. Organizația trebuie să păstreze informații documentate ale acestor activități și ale oricăror acțiuni necesare care decurg din evaluări.

- **Tipul și amploarea controlului**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior nu influențează negativ capacitatea organizației de a livra consecvent clienților săi produse și servicii conforme.

Organizația trebuie să ia în considerare impactul potențial al proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior asupra capacității sale de a satisface consecvent cerințele clienților și cerințele legale și reglementate aplicabile, precum și eficacitatea controalelor aplicate de furnizorul extern.

Activitățile de verificare includ:

- ★ Inspecții la recepție;
- ★ Analiza certificatelor de conformitate;
- ★ Audituri de secundă parte;
- ★ Efectuarea unor teste prin sondaj;

- ★ Evaluarea unor date statistice;
- ★ Evaluarea indicatorilor de performanță.
- **Informații pentru furnizorii externi**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația comunică cu claritate furnizorilor săi externi cerințele sale și controalele necesare pentru procesele, produsele și serviciile care urmează să fie furnizate, pentru a evita impactul negativ asupra activităților sale sau asupra satisfacției clienților săi.

Informațiile comunicate trebuie să conțină cerințele privind aprobarea metodelor, proceselor și echipamente, competența (inclusiv cerințe de calificare a persoanelor), activitățile de verificare sau validare pe care organizația, sau clientul ei, intenționează să le realizeze în locațiile furnizorilor externi.

### 8.5 Producție și furnizare de servicii

- **Controlul producției și al furnizării de servicii**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că producția și furnizarea de servicii sunt implementate în condiții controlate, reducând potențialul de apariție a neconformităților.

Atunci când stabilește ce anume trebuie controlat, organizația trebuie să ia în considerare:



- ★ disponibilitatea informațiilor documentate care definesc caracteristicile produselor și serviciilor care urmează să fie furnizate, sau a activităților care urmează să fie efectuate, respectiv rezultatele care urmează să fie obținute - instrucțiuni de lucru sau specificații;
- ★ disponibilitatea și utilizarea resurselor de monitorizare și măsurare adecvate: echipamente de măsurare etalonate pentru produse sau metode specifice pentru livrarea unui serviciu;
- ★ activitățile de monitorizare și măsurare necesare pentru a asigura că rezultatele îndeplinesc cerințele pentru produse și servicii, cum ar fi inspecții sau verificări în diferite stadii sau monitorizarea feedback-ului de la clienți;
- ★ criteriile stabilite pentru infrastructura și mediul corespunzător pentru operarea proceselor;



- ★ necesitatea de a asigura competența persoanelor implicate, inclusiv calificările cerute pentru anumite domenii (de exemplu medic, inspector în construcții etc.)
- ★ asigurarea că procesele ce produc rezultate care nu pot fi verificate prin monitorizare sau măsurare ulterioară sunt validate din punct de vedere al capabilității;
- ★ implementarea acțiunilor de prevenire a erorilor umane, cum ar fi limitarea orelor de muncă peste program, asigurarea unui mediu de lucru adecvat, furnizarea de instruire și de instrucțiuni de lucru, automatizarea proceselor, interzicerea dispozitivelor de distragere a atenției, rotirea posturilor, aplicarea unor metode "fool proof" etc.
- ★ implementarea activităților de eliberare, livrare și post livrare - acolo unde este aplicabil.
- **Identificare și trasabilitate**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația utilizează mijloace adecvate pentru identificarea elementelor de ieșire atunci când este necesar să se asigure conformitatea produselor și serviciilor. Metodele de identificare diferă în funcție de specificul produselor și serviciilor. În selectarea acestor metode organizația trebuie să ia în considerare:

- ★ motivul pentru care este necesară urmărirea trasabilității, respectiv cerințele legale și reglementate aplicabile;
- ★ stadiul de pe parcursul producției și furnizării de servicii la care se aplică monitorizarea și măsurarea elementelor de ieșire.

Trasabilitatea reprezintă elementul cheie pentru acțiunile corective - ea este importantă nu numai pentru stabilirea și eliminarea cauzelor apariției neconformităților, ci și pentru controlul produselor. Trasabilitatea este de asemenea importantă și pentru controlul proceselor.

Metodele de identificare depind de natura produsului sau serviciului și pot consta în:

- ★ un cod, un titlu sau combinația celor două, pentru identificarea unui contract sau a unei comenzi de aprovizionare;
- ★ un semn vizibil ce indică livrarea unui serviciu, de exemplu efectuarea curățeniei;
- ★ un sistem de codificare pentru informațiile documentate în format electronic.



- **Proprietate care aparține clienților sau furnizorilor externi**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că proprietatea care nu aparține organizației dar este sub controlul organizației este protejată.

Proprietatea unui client sau unui furnizor extern poate include materiale, componente, echipamente, spații, proprietatea intelectuală și date personale.

Dacă clientul furnizează documentație, în cazul în care nu se cere returnarea acesteia, trebuie stabilite reguli clare de protecție a proprietății intelectuale sau a datelor cu caracter personal.

- **Păstrare**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că produsele și serviciile sunt păstrate pe parcursul producției și furnizării serviciului atât cât este necesar pentru a se asigura conformitatea cu cerințele.

Păstrarea poate să includă identificarea, manipularea, controlul contaminării, ambalarea, depozitarea, transmiterea sau transportul și protejarea.

Metodele de păstrare depind de specificul produsului sau serviciului și includ:

- ★ asigurarea menținerii integrității datelor prin operațiuni regulate de back-up și programe antivirus;
- ★ asigurarea condițiilor de păstrare pentru vaccinuri;
- ★ asigurarea faptului că materialele folosite la examinări nu sunt divulgate.

- **Activități post-livrare**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația respectă cerințele specificate pentru activitățile de post-livrare asociate cu produsele și serviciile.

**NOTĂ:** Această cerință a standardului poate fi declarată ca neaplicabilă pentru organizațiile din sectorul public.



- **Controlul modificărilor**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația ține sub control și să analizează modificările referitoare la producție sau la furnizarea serviciului, pentru a se asigura continuitatea conformității cu cerințele. Această cerință a standardului se referă la modificările care apar în procesul de producție sau livrare a serviciului și care pot afecta conformitatea cu cerințele referitoare la produs sau serviciu.

Organizația trebuie să determine informațiile documentate necesare, cum ar fi:

- ★ minute ale ședințelor de analiză;
- ★ rezultate ale verificărilor și validărilor;
- ★ descrierea modificării;
- ★ detalii referitoare la persoana care autorizează modificarea.

#### **8.6 Eliberarea produselor și serviciilor**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că produsele sau serviciile conforme cu cerințele specificate sunt livrate către client. Eliberarea produselor și serviciilor către client trebuie să nu se producă înainte ca modalitățile planificate să fie finalizate în mod corespunzător, cu excepția cazului în care s-a aprobat altfel de o autoritate relevantă.

#### **8.7 Controlul elementelor de ieșire neconforme**

Scopul acestei cerințe este de a preveni utilizarea neintenționată a produselor sau serviciilor neconforme.

##### ***Particularități - tratarea neconformităților în cazul serviciilor***

În special în cazul serviciilor, o greșală odată făcută este de cele mai multe ori imposibil de rectificat ulterior. O operație chirurgicală nereușită, o tunsoare nedorită sau pierderea legăturii aeriene din cauza întârzierii cursei anterioare sunt cazuri în care nu mai este nimic de reparat și care pot atrage după sine mari pierderi.

Tipurile de neconformități care pot fi depistate în procesul de realizare a serviciului sunt legate de următoarele aspecte :

- ★ accesul: serviciul trebuie să fie accesibil, fără întârzieri sau așteptări din partea clientului;
- ★ informațiile: serviciul trebuie descris complet în termeni ușor de înțeles de către client;

- ★ competența: personalul trebuie să aibă cunoștințele și calificarea necesare pentru a asigura prestarea serviciului;
- ★ credibilitatea: organizația și angajații săi trebuie să fie demni de încredere;
- ★ fiabilitatea: prestarea serviciului trebuie să fie completă și să corespundă așteptărilor;
- ★ capacitatea de reacție: personalul trebuie să reacționeze rapid și eficace la toate cererile și problemele clientului;
- ★ securitatea: serviciul trebuie să fie furnizat în condiții de perfectă securitate;
- ★ materializare: produsele atașate serviciului trebuie să corespundă nivelului de calitate specificat;
- ★ înțelegerea clientului: personalul trebuie să acorde atenție necesităților clienților.

În procesul de realizare a serviciului, personalul care prestează serviciul verifică activitățile efectuate, ca parte integrantă a măsurării procesului. Atunci când este depistată o neconformitate, personalul implicat întreprinde acțiunile necesare pentru înregistrarea, analiza și corectarea acesteia.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate care descriu neconformitatea, acțiunile întreprinse și menționează autoritatea care decide rezolvarea neconformităților.

## ★ Cerința 9 EVALUAREA PERFORMANȚEI

### 9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația efectuează activități de măsurare, monitorizare și analiză pentru a obține conformitatea rezultatelor cu cerințele specificate.

Atunci când ia în considerare Sistemul de Management al Calității, "performanța" se referă la rezultatele măsurabile ale organizației iar "eficacitatea" reprezintă măsura în care activitățile sunt realizate și rezultatele planificate sunt obținute.







Atunci când determină ce necesită să fie monitorizat și măsurat, organizația trebuie să aibă în vedere acțiunile cerute de alte cerințe ale standardului, cum ar fi:

- ★ stabilirea proceselor SMC (cerința 4.4);
- ★ obiectivele calității (cerința 6.2.1);
- ★ planificare și control operațional (cerința 8.1)
- ★ satisfacția clientului (cerința 9.1.2);
- ★ analiză și evaluare (cerința 9.1.3);
- ★ audituri interne (cerința 9.2)
- ★ analiza efectuată de management (cerința 9.3).

Organizația trebuie să determine modul în care se efectuează măsurarea, analiza și monitorizarea și să asigure resursele necesare.

- **Satisfacția clientului**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația monitorizează feedback-ul de la clienți pentru a măsura satisfacția acestora și determina oportunități de îmbunătățire. Organizația trebuie să determine metodele pentru obținerea, monitorizarea și analizarea acestor informații.

Aceste metode includ:

- ★ sondaje de opinie;
- ★ comunicarea cu clientul;
- ★ date colectate de la clienți referitoare la calitatea produselor și serviciilor;
- ★ scrisori de mulțumire / felicitare;
- ★ reclamații / sesizări;
- ★ mesaje primite prin social media sau pe pagina de web;
- ★ informații publicate în presă

Organizația trebuie să poată determina nivelul de satisfacție al clientului după analiza și evaluarea rezultatelor și să aplice acțiuni adecvate pe baza acestor informații. Informațiile referitoare la satisfacția clientului sunt intrări în analiza de management.

Obținerea satisfacției beneficiarilor instituției publice prin oferirea unor servicii care să corespundă nevoilor individuale nu poate fi realizată fără înțelegerea nevoilor și caracteristicilor celor serviți de instituțiile publice.

Calitatea serviciului este compusă din mai mulți factori, pe mai multe dimensiuni, fiecare având o importanță diferită, pentru fiecare serviciu în parte, dar și pentru fiecare client.



Printre cei mai importanți factori se numără:

- ★ **Aspecte tangibile:** clădiri, echipamente, personal, comunicații;
  - ★ **Credibilitate:** abilitatea de a respecta angajamentele cât mai riguros;
  - ★ **Promptitudine:** dorința de a ajuta clienții, de a fi cât mai prompt;
  - ★ **Competență:** abilități și cunoștințe;
  - ★ **Politețe:** respect, considerație și amabilitate;
  - ★ **Onestitate:** cinste și corectitudine;
  - ★ **Siguranță:** lipsa pericolului, a riscului și a îndoielii;
  - ★ **Comunicare:** informarea clientului la timp și într-un limbaj accesibil;
  - ★ **Acces:** ușurința cu care clientul poate intra în contact cu organizația;
  - ★ **Înțelegerea față de client:** eforturile de a cunoaște clientul și nevoile sale.
- **Analiză și evaluare**

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația analizează și evaluează date și informații provenite din monitorizare și măsurare pentru a determina dacă produsele și serviciile satisfac cerințele și pentru a identifica oportunități de îmbunătățire.

Organizația trebuie să determine care sunt datele care vor fi analizate. Selectarea datelor trebuie să asigure că rezultatele analizei și evaluării duc la concluzii privind performanța și eficacitatea SMC și la identificarea unor oportunități de îmbunătățire.



Exemple de surse ale datelor includ:

- ★ conformitatea produselor: productivitate, rate ale neconformităților, livrare la timp;
- ★ conformitatea serviciului: timp de așteptare, grad de rezolvare a problemelor clientului, ușurința accesului, curățenie, onestitate.
- ★ gradul de satisfacție a clientului;
- ★ finalizarea proiectelor față de plan (buget, timp);
- ★ analiza acțiunilor privind riscurile și oportunitățile (minute ale întâlnirilor);
- ★ livrare la timp și calitate (respingeri, returnuri) pentru furnizorii externi;
- ★ stadiul obiectivelor calității.

Instituția trebuie să ia în considerare frecvența analizei și evaluării datelor care vor ajuta la identificarea oportunităților de îmbunătățire. Aceasta poate depinde de capacitatea organizației de a colecta date stocate electronic versus elaborarea manuală a datelor.

Instituția trebuie să asigure că metodele de colectare și calitatea datelor (ex. reprezentative, obiective, precise, complete) furnizează informații utile pentru a susține deciziile manageriale. Tehnicile statistice pot fi instrumente utile pentru procesul de analiză și evaluare.

Rezultatele analizei datelor reprezintă intrare în analizele efectuate de management.

## 9.2 Audit intern al SMC

Scopul acestei cerințe este de a obține, cu ajutorul procesului de audit, informații referitoare la conformitatea, performanța și eficacitatea SMC.

Organizația trebuie să planifice, să stabilească, să implementeze și să mențină un program (programe) de audit care să includă frecvența, metodele, responsabilitățile, cerințele de planificare și raportare. Atunci când determină frecvența, organizația trebuie să ia în considerare riscurile asociate proceselor, gradul de maturitate și complexitatea proceselor, eventuale modificări ale proceselor și obiectivele programului de audit.



Printre riscurile asociate programului de audit se numără:

- **Independența auditorilor**

Deși se obișnuiește ca auditorii să facă parte dintr-un departament de Managementul Calității, acest lucru nu este important. Esențial este ca auditorul să nu aibă responsabilități directe în activitatea auditată. Sunt mai multe alternative:

- ★ Auditorii pot fi din același departament în care se auditează activitățile, cu condiția să nu fie responsabili pentru activitățile auditate;
- ★ Se pot organiza departamente independente care dețin auditori instruiți;
- ★ Auditurile de implementare pot fi efectuate de personal specializat (tehnic), supravegheat de un auditor calificat.

Pentru planificarea procesului de audit, organizația trebuie să stabilească:

- ★ **Obiectivele auditului** - ele definesc ce trebuie obținut în urma auditului - ele trebuie să fie în concordanță cu programul de audit.
- ★ **Domeniul auditului** - trebuie să fie în concordanță cu programul de audit și cu obiectivele auditului. El include: Locații fizice, unități organizaționale, activități și procese, perioada alocată auditului.
- ★ **Criteriile de audit** - sunt utilizate ca referințe față de care se determină conformitatea. Ele includ:
  - Politici, proceduri, standarde, cerințe legale;
  - Cerințele sistemului de management, cerințe contractuale;
  - Coduri de practică specifice sectorului
  - Alte aranjamente planificate.

Organizația trebuie să mențină înregistrări pentru a demonstra implementarea programului de audit. Acestea includ:

- înregistrări ale programului de audit: obiective, riscuri, analize;
- înregistrări individuale ale auditului: planuri de audit; rapoarte de audit; rapoarte de neconformități; rapoarte de acțiuni corective și preventive.
- înregistrările aferente personalului: evaluările auditorilor; selectarea echipei de audit; instruirea.

### 9.3 Analiza efectuată de management

Scopul acestei cerințe este de a asigura că Managementul de vârf efectuează analize ale sistemului de management al calității din organizație, pentru a se asigura că este în continuare corespunzător, adecvat, eficace și aliniat cu direcția strategică a organizației.

Scopul analizei efectuate de management este de a asigura că rezultatele provenite din Sistemul de management al calității sunt conforme cu cele declarate în politica și cu obiectivele definite de managementul de vârf.



Există necesitatea ca managementul de la cel mai înalt nivel al organizației să analizeze datele generate de sistem și să determine dacă sistemul pe care l-au instalat funcționează așa cum a fost planificat.

Unul din motivele pentru care analiza managementului poate să eșueze este faptul că aceasta este considerată a fi separată de restul activităților specifice de management și de conducerea organizației, o activitate care trebuie executată numai pentru a respecta standardul. Acest lucru se datorează parțial percepției asupra calității. Dacă managerii percep calitatea ca o problemă importantă, atunci analiza managementului va produce oportunități de îmbunătățiri și dezvoltare.

Periodicitatea analizelor managementului trebuie să fie corelată cu dovezile care demonstrează eficacitatea sistemului. Inițial, analizele trebuie să fie frecvente, de exemplu lunar, până se stabilește că sistemul este eficace.

Mai târziu, frecvența analizelor poate fi modificată. Dacă performanța a atins un nivel satisfăcător și nu au apărut deteriorări în următoarele 3 luni, atunci perioada între 2 analize se poate mări la 6 luni. Dacă nu apar deteriorări în 6 luni, atunci perioada se poate mări la un an. Nu este recomandat să treacă mai mult de 12 luni fără a efectua o analiză a sistemului calității, în această perioadă putând apărea schimbări care afectează sistemul. Imediat după o reorganizare, lansarea unui nou produs sau serviciu, pătrunderea pe noi piețe, câștigarea de noi clienți etc., trebuie efectuată o analiză, pentru a stabili dacă performanța sistemului s-a modificat.



## Elementele de intrare ale analizei efectuate de management

- ★ stadiul acțiunilor de la analizele precedente efectuate de management;
- ★ modificări în aspectele externe și interne care sunt relevante pentru sistemul de management al calității;
- ★ informații despre performanța și eficacitatea sistemului de management al calității, inclusiv tendințele referitoare la:
  - satisfacția clientului și feedbackul de la părțile interesate relevante;
  - măsura în care au fost îndeplinite obiectivele calității;
  - performanța proceselor și conformitatea produselor și serviciilor;
  - neconformități și acțiuni corective;
  - rezultatele monitorizării și măsurării;
  - rezultatele auditurilor;
  - performanța furnizorilor
- ★ adecvarea resurselor;
- ★ eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- ★ oportunitățile de îmbunătățire.

## Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management

Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management trebuie să includă:

- ★ decizii și acțiuni referitoare la: oportunități de îmbunătățire; necesități de modificare a sistemului de management al calității; necesitățile de resurse.

Stadiul acțiunilor decise cu ocazia analizei de management trebuie să fie inclus ca intrare în următoarea analiză.

Organizația trebuie să mențină înregistrări referitoare la analizele efectuate. Aceste înregistrări trebuie să identifice problemele analizate, rezultatele, acțiunile întreprinse și deciziile luate, precum și numele celor responsabili și termenele stabilite pentru finalizarea acțiunilor.

De asemenea, înregistrările trebuie să conțină datele utilizate pentru analiza și să specifice pe ce bază s-au luat deciziile, pentru ca la următoarea analiză să se poată face comparație și să se poată stabili progresul. În sfârșit, înregistrările trebuie să

declare gradul de satisfacere a obiectivelor sistemului calității și eficacitatea sistemului în menținerea controlului.

## ★ CLAUZA 10 ÎMBUNĂTĂȚIRE

### 10.1 Generalități

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația determină și selectează oportunitățile pentru îmbunătățire și implementează acțiunile necesare pentru a îndeplini cerințele clientului și pentru a crește satisfacția clientului.

Îmbunătățirile ajută organizația să continue să îndeplinească cerințele și așteptările clienților prin îmbunătățirea produselor și serviciilor, corectarea, prevenirea sau reducerea efectelor nedorite și îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității.

Există diferite metode de aplicare a unor îmbunătățiri. Acestea includ:

- ★ aplicarea de acțiuni de prevenire a repetării neconformităților (acțiuni corective);
- ★ îmbunătățire continuă, cu pași mici, a proceselor și serviciilor;
- ★ implementarea unor proiecte care duc la îmbunătățiri radicale, inovare și reorganizare.

Acțiunile de îmbunătățire se pot aplica produselor, serviciilor, proceselor sau sistemului de management al calității.

### 10.2 Neconformitate și acțiune corectivă

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația își ține sub control neconformitățile și implementează acțiuni corective adecvate.

Acțiunea corectivă reprezintă un model de activitate care urmărește simptomele unei probleme apărute și cauzele acesteia, produce soluții pentru prevenirea repetării problemei, implementează modificări și monitorizează modificările pentru a vedea dacă au succes.

Acțiunea corectivă asigură bucla de feedback în ciclul de control. Prin verificare neconformitatea este detectată, controlul neconformității identifică, izolează și rezolvă produsul neconform, iar acțiunea corectivă servește la prevenirea reapariției neconformității.



Neconformitățile referitoare la produs și proces pot fi detectate la inspecțiile / verificările planificate sau în timpul auditurilor de produs sau proces.

Neconformitățile referitoare la sistem pot apărea în urma auditurilor de sistem. Alte neconformități pot avea o cauză clar definită care poate fi corectată înainte de a corecta procesul.

Neconformitățile pot fi cauzate de:

- ★ deficiențe în comunicare;
- ★ deficiențe în documentare;
- ★ deficiențe în instruirea și motivarea personalului;
- ★ deficiențe ale materialelor;
- ★ deficiențe ale instrumentelor și echipamentelor;
- ★ deficiențe ale procesului.

Fiecare din acestea poate fi cauzată de deficiențe ale managementului, ale planificării, organizării și controlului. Odată identificată cauza neconformității, se poate propune acțiunea corectivă pentru a preveni repetarea acesteia.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate ca dovadă pentru:

- ★ natura neconformităților și orice acțiuni întreprinse ulterior;
- ★ rezultatele oricărei acțiuni corective.



Eficacitatea acțiunilor poate fi verificată în anumite cazuri imediat și în alte cazuri după un timp; astfel că raportul trebuie să indice momentul când se verifică eficacitatea acțiunii corective.

Anumite acțiuni corective pot fi multidimensionale - ele pot necesita: instruire, modificări ale procedurilor / specificațiilor, modificări în organizare, modificări ale echipamentelor sau procesului. Atunci când acțiunea corectivă este interdepartamentală, este necesară constituirea unei echipe care să introducă modificările, cu responsabili pentru fiecare zonă.



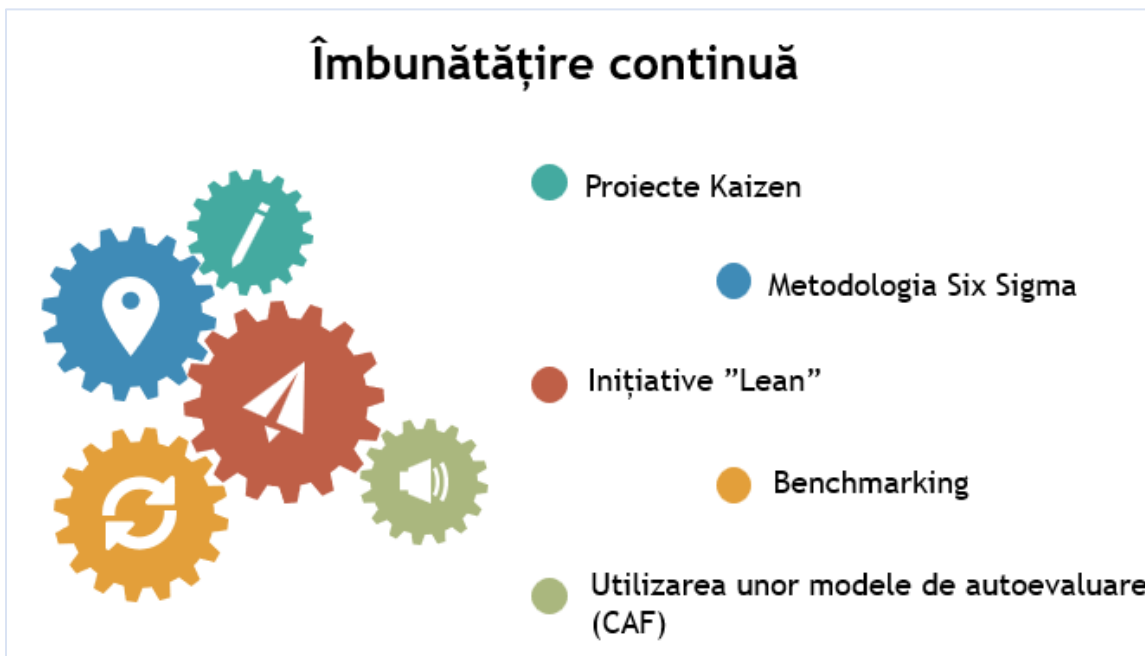
### 10.3 Îmbunătățire continuă

Scopul acestei cerințe este de a asigura că organizația îmbunătățește în mod continuu relevanța, adecvarea și eficacitatea sistemului de management al calității.

Îmbunătățirea continuă poate include acțiuni de îmbunătățire a produselor și serviciilor, îmbunătățire a capacității și reducere a variabilității proceselor.

În determinarea necesarului de îmbunătățiri, organizația trebuie să ia în considerare rezultatele analizelor și evaluărilor și rezultatele analizei de management.

Există mai multe metode de a obține îmbunătățiri. Acestea includ:



### III.6 Aspecte referitoare la Cultura Calității

Implementarea unui sistem de management al calității presupune o schimbare la nivelul întregii organizații. Nu toate schimbările sunt realizate cu succes deplin.

Cauza principală este încercarea managerilor de a impune anumite condiții (benefice în esență) pe un teren nepregătit. Este ca și cum ai vrea să obții o recoltă bogată de pe un teren nearat, pe care doar împrăștii ceva sămânță, sperând că totul se va rezolva de la sine.



Multe organizații întâmpină greutăți în eforturile pe care le fac, deși angajarea lor în procesul de implementare este deplină, asigură instruirea necesară pentru a dezvolta aptitudinile și competențele necesare angajaților, și este realizată implicarea personalului. Cauza, în multe din aceste cazuri, este inerția angajaților - de la toate nivelurile - de a menține practicile cu care sunt obișnuiți.

La crearea unei culturi organizaționale și la perpetuarea ei contribuie o serie de factori, cum ar fi :

- ★ sistemele de valori la nivelul executiv de luare a deciziilor;
- ★ modul în care managerii tratează angajații: cu încredere, demnitate, respect sau doar ca mijloace utile pentru îndeplinirea unor sarcini
- ★ modul în care interacționează între ei angajații (de la toate nivelurile);
- ★ așteptările: ale managerilor de la angajați; ale angajaților de la management;
- ★ subiectele de discuție între angajați.

**Cultura Calității** este un sistem de valori organizațional, ce rezultă într-un mediu care este orientat către menținerea și îmbunătățirea continuă a calității. Acesta constă din valori, tradiții, proceduri și așteptări ce promovează calitatea.

Organizațiile cu o cultură a calității, indiferent de produsele și serviciile furnizate, au o serie de caracteristici comune:

- ★ sloganurile sunt reflectate în comportament;
- ★ mesajele de la clienți sunt preluate activ pentru îmbunătățirea continuă a calității;
- ★ angajații sunt în egală măsură implicați și autorizați;
- ★ munca este făcută în echipe;
- ★ managerii de nivel executiv sunt în egală măsură angajați și implicați; responsabilitatea pentru calitate NU este delegată;
- ★ sunt alocate resurse suficiente, unde și când este nevoie, pentru a asigura îmbunătățirea continuă a calității;
- ★ educația și instruirea sunt oferite pentru a asigura că angajații de la toate nivelurile au cunoștințele și aptitudinile necesare pentru îmbunătățirea continuă a calității;
- ★ recompensele și sistemul de promovare se bazează pe contribuția la îmbunătățirea continuă a calității;



- ★ colegii angajați sunt priviți ca și clienți interni;
- ★ furnizorii sunt tratați ca parteneri.

Încercarea de a implementa un sistem de management al calității fără a dezvolta o cultură a calității este sortită eșecului. Organizațiile în care cultura predominantă este bazată pe practicile tradiționale de management, probabil nu vor reuși în implementarea unui sistem de management al calității.

Declanșarea schimbării culturale poate fi realizată luând în considerare unele aspecte de ordin practic și anume:

### **1. Schimbarea nu poate avea loc într-un mediu ostil**

Managerii care sunt obișnuiți să dea ordine dintr-o poziție izolată în vârful ierarhiei vor respinge conceptul de angajat implicat și autorizat.

Angajații care obișnuiesc să fie în competiție cu colegii lor pentru promovare și creșteri de salariu nu vor fi deschiși la ideea de parteneriate interne bazate pe sprijin reciproc și lucrul în echipe. Asemenea situații pot crea un mediu ostil care poate face imposibilă trecerea spre calitatea totală.

### **2. Trecerea la abordarea calității durează**

În procesul de trecere la abordarea calității este posibil ca organizația să înregistreze mai întâi un oarecare regres, înainte ca lucrurile să ducă la o evoluție pozitivă. Această caracteristică va oferi posibilitatea neîncrezătorilor și celor ce nu doresc schimbarea să afișeze o atitudine de genul: “Ți-am spus eu că n-o să meargă”.

### **3. Trecutul poate fi dificil de depășit**

Există cazuri în care schimbările dese în structura de management, sau a ideilor managerilor, conduc la numeroase acțiuni începute și neterminate. Perpetuarea acestei practici a lipsei de interes, datorită obișnuinței de a abandona majoritatea acțiunilor începute, sau a ideilor declarate, poate face parte din cultura existentă a organizației. Atitudinea generată, când se va pune problema trecerii la calitatea totală, va fi una pasivă, de genul: “Orice minune ține trei zile”.

Trecutul nu este doar o parte importantă a unei culturi organizaționale; el poate fi partea cea mai greu de depășit.

Pentru a putea trece la construcția bazei culturii calității, trebuie știut cum va arăta toată construcția, unde vrei să ajungi.



Imaginea servește la:

- ★ reamintirea constantă a destinației;
- ★ stabilirea unui plan de măsuri care indică momentul în care destinația a fost atinsă.

Pentru o organizație, o asemenea imagine (a unei organizații cu o cultură puternică a calității), ar putea avea următoarele caracteristici:

- ★ filozofia de management acceptată și aplicată la toate nivelurile;
- ★ accentul pus pe importanța resurselor umane în organizație;
- ★ evenimentele organizaționale celebrate prin manifestări publice;
- ★ recunoaștere și recompensare pentru succesele angajaților;
- ★ existența unei rețele interne pentru comunicarea efectivă a culturii;
- ★ stabilirea unor reguli de comportament;
- ★ existența unui sistem puternic de valori;
- ★ existența unor standarde înalte de performanță.

Fiecare persoană care va fi implicată în schimbare, sau afectată de ea, ar trebui să cunoască aceste caracteristici.

Stabilirea unei culturi a Calității

Etape în planificarea transformării culturii existente într-o cultură a calității.

Implementarea sistemului de management al calității necesită schimbarea culturală într-o organizație, deoarece:

- ★ schimbarea nu poate avea loc într-un mediu ostil
- ★ trecutul poate fi dificil de depășit.

Legile schimbării organizaționale sunt:

- ★ A înțelege istoria culturii existente
- ★ A nu interveni în sisteme, ci a le îmbunătăți
- ★ A fi pregătit să asculți și să observi
- ★ A implica în realizarea schimbării pe oricine este afectat de ea.

O cultură a calității are caracteristici specifice, cum ar fi:

- ★ comunicare continuă, deschisă;

- ★ parteneriate interne bazate pe sprijin reciproc;
- ★ abordarea în echipe de lucru a problemelor și proceselor;
- ★ obișnuința îmbunătățirii continue;
- ★ axare pe implicarea și autorizarea angajatului;
- ★ dorința sinceră pentru satisfacerea clientului și feedback.

Evaluarea sistematică, stratificată pe niveluri, a modului în care cultura organizațională are la bază aceste caracteristici trebuie făcută continuu, prin implicarea întregului personal, de la bază până la vârf.

## DEZVOLTAREA CULTURII CALITĂȚII:



### 1. Demonstrarea angajamentului

Managerii de vârf trebuie să preia conducerea în a demonstra că preocuparea prioritară a organizației este și va fi calitatea. Fără acest angajament angajații vor privi cu suspiciune orice efort de îmbunătățire a calității.

Angajamentul este demonstrat prin comportament. Managerii trebuie să fie exemplul pe care doresc ca angajații să-l urmeze. Ei nu trebuie doar să vorbească despre calitate. Trebuie reținut că fiecare manager lucrează într-un sistem deschis de relații; angajații observă ce fac și cum fac managerii.

### 2. Contactul cu clientul

Orientarea spre client este forța conducătoare a Managementului Calității. Dacă se asigură că eforturile au întotdeauna legătură cu clientul, acest lucru va menține concentrarea pe rezultate, nu numai pe ritualuri.



### 3. Autorizarea acordată angajaților de a rezolva problemele

Soluțiile angajaților la problemele calității sunt întotdeauna mai bune decât cele impuse de manageri. Angajații sunt implicați în proces și de aceea este foarte probabil ca soluția propusă de ei să fie funcțională.

Autorizarea se poate realiza prin stabilirea (de desemnarea) unor echipe de îmbunătățire a calității, atât permanente cât și ad-hoc. Membrii acestor echipe trebuie să aibă clar definite atât autoritatea cât și responsabilitățile.

### 4. Utilizarea corespunzătoare a simbolurilor

Simbolurile de recunoaștere, cum ar fi premiile gen “angajatul lunii ...” pot fi instrumente utile de cultură, dar acestea trebuie să reprezinte întotdeauna o cultură profundă, nu să servească ele însele pe post de cultură.

Aceasta se poate realiza întrebându-i pe angajați ce evenimente și recompense sunt importante pentru ei; ce cred ei că nu are importanță; care este cel mai bun mod de a asigura că recunoașterea este corectă. Consultațiile periodice vor menține concentrarea asupra acestor programe. De asemenea, trebuie acordată atenție valorilor care sunt reflectate în ritualuri și la ce anume se premiază.

### 5. Implicarea angajaților de la fiecare nivel

Dacă efortul de implementare a managementului calității este doar o altă strategie impusă de manageri, angajații se vor opune.

Atunci când se poartă primele discuții despre calitate, la aceste discuții se includ angajații de la fiecare nivel al organizației. Sugestiile și ideile acestora trebuie să fie tratate cu seriozitate.

### 6. Promovarea lucrului în echipă

Organizația ar trebui să încurajeze lucrul în echipă pentru că este eficace atât în rezolvarea problemelor cât și în promovarea culturii calității.

O metodă este de a revizui politicile de promovare. O greșeală comună constă în promovarea în poziții de management a angajaților care sunt buni profesioniști. Adesea, aceștia nu au abilitățile necesare pentru a promova soluțiile în echipă. O metodă mai bună este de a stabili un sistem de identificare a managerilor potențiali cu aptitudini de lucru în echipă. Multe organizații și-au organizat sistemele de recunoaștere și bonificație pentru a recompensa efortul în echipă și nu eforturile individuale.



## 7. Promovarea proprietății angajatului asupra procesului

Abordarea Calității totale include ideea că o persoană este proprietarul activității pe care o execută și că o persoană implicată în îmbunătățirea unui proces deține acel proces. Acest simț al proprietății sprijină morala și conduce la responsabilizarea angajaților.

Conducătorii trebuie să învețe principiile delegării, care implică transmiterea autorității și dreptul de proprietate asupra unei sarcini. Echipele de îmbunătățire a calității care au responsabilități complete pentru probleme specifice promovează și ele dreptul de proprietate.

## IV. ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Utilizarea sistemelor de management al calității conforme cu standardele ISO în administrația publică a fost din punct de vedere istoric cea mai timpurie și a fost deja populară în anii 1980 - în special în administrația locală europeană. Acest lucru a rezultat din popularitatea anterioară a standardului în sectorul privat, recunoașterea efectelor SMC prin certificare, precum și eforturile de îmbunătățire a serviciilor oferite într-o manieră organizată, planificată și repetabilă.

Implementarea sistemului de management al calității în administrație este o metodă modernă care îmbunătățește managementul.

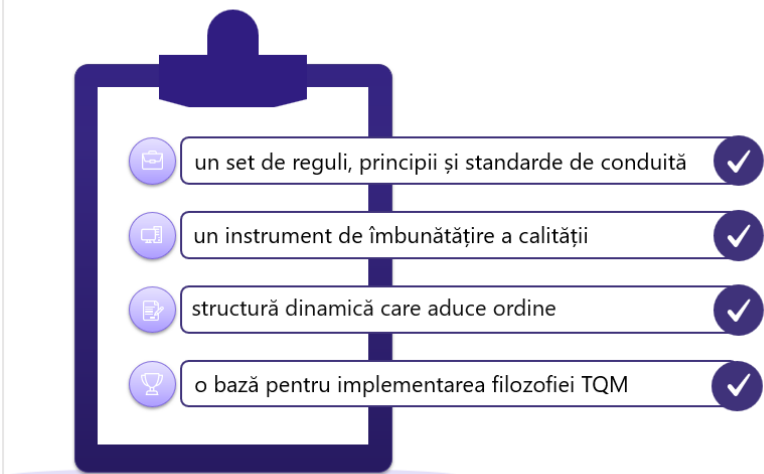
### IV.1 Implementarea Sistemului de Management al Calității

Sistem de management al calității nu înseamnă doar un sistem construit pe baza standardului de calitate. Sistemul de management al calității este un instrument care ajută la schimbarea metodelor de funcționare și, în consecință, a imaginii administrației publice.

Obiectivele principale ale implementării sistemelor de management al calității în administrația publică sunt:

- ★ îmbunătățirea satisfacției clienților prin serviciile oferite și îmbunătățirea eficienței în cheltuirea fondurilor publice;
- ★ dezvoltarea unei culturi organizaționale pro-calitate;
- ★ remediarea neconformităților și neregulilor în funcționarea sistemului;
- ★ certificarea sistemului de management în vederea îmbunătățirii imaginii instituției.

#### Sistemul de Management al Calității este:







În practică, organizațiile care nu utilizează un standard ISO pot deține sau construi propriul sistem de management al calității. Acestea funcționează pe baza actelor juridice și a reglementărilor sectoriale precum și pe baza instrucțiunilor de lucru specifice administrației publice. Sistemul trebuie să țină cont de faptul că diverse părți interdependente ale instituției pot afecta calitatea serviciilor dezvoltate și livrate beneficiarilor instituției publice.

Mai mult, în conformitate cu prevederile standardelor internaționale aplicabile, un astfel de sistem poate fi documentat, de exemplu sub formă de proceduri sau instrucțiuni, sau nedocumentat, adică păstrat în know-how și instrumente de lucru.

Majoritatea proceselor privind furnizarea serviciilor pentru clienți/cetățeni nu pot fi modificate, iar instituțiile funcționează în baza procedurilor obligatorii prevăzute de reglementările legale.

Integrarea sistemului de management al calității în cadrul sistemului de management existent al administrației publice are drept scop îmbunătățirea productivității și eficacității personalului, gestionarea managementului resurselor umane și creșterea satisfacției clienților/cetățenilor.

Schimbările oferă oportunitatea de a îmbunătăți organizarea și eficacitatea funcționării administrației publice. Metodele de management al calității introduse ar trebui să fie ușor de utilizat și nu trebuie să aibă ca rezultat o creștere a birocrăției.

Un **sistem de management al calității** reprezintă acțiuni coordonate legate de managementul și monitorizarea instituției în vederea atingerii obiectivelor asumate, integrate în practica zilnică și alte sisteme.

O lungă perioadă administrația publică a fost tratată în mod total diferit față de sectorul privat și nu s-a preocupat de aplicarea unor metode de creștere a eficacității și eficienței organizației și de implementarea standardelor de calitate a serviciului care se aplică în sectorul privat.



Caracterul de monopol al serviciilor oferite de organizațiile din sectorul public face să nu existe motivație pentru îmbunătățirea calității serviciului.

De aceea, administrația publică are datoria să se angajeze în stabilirea unor standarde de calitate pentru serviciile publice astfel încât necesitățile cetățeanului să fie îndeplinite.

**Calitatea administrației** publice este importantă pentru asigurarea bunăstării societății. În contextul cerințelor tot mai mari și al resurselor tot mai reduse, organizațiile din sectorul public trebuie să devină mai eficace și mai eficiente. În acest context, gândirea sistemică câștigă tot mai mult teren în abordarea îmbunătățirii performanțelor și a calității administrației publice.

Esența gândirii sistemice este de a considera toate tipurile de relații din interiorul sistemului și cu mediul extern, pentru a înțelege ce se întâmplă și pentru a utiliza aceste informații în vederea îmbunătățirii sistemului.

Chiar dacă managementul calității este o abordare relativ nouă pentru administrația publică, aceasta nu înseamnă că administrația publică nu a fost orientată către calitate în trecut.

Dacă în trecut menirea administrației publice era de a asigura un anumit număr de servicii de interes public cetățenilor (fiind considerată principalul furnizor de servicii de interes public), în prezent menirea instituțiilor publice este de a furniza **servicii publice de calitate**, servicii care prin nivelul ridicat de calitate conduc la un grad ridicat de satisfacere a nevoilor cetățenilor sau ale consumatorilor de servicii publice.

Instituțiile administrației publice furnizează în principal servicii și de aceea orice model de management al calității în acest context trebuie să țină cont de problemele asociate calității serviciului. Instituția publică trebuie să livreze serviciul precis, rapid, în mod consecvent, la termen și sigur, asigurând alternative pentru opțiunile de livrare.

Serviciile publice constituie principalul element la care cetățeanul se raportează atunci când evaluează rezultatele /performanțele administrației publice.

Pentru a asigura creșterea calității și a accesului la serviciile publice este important să se dezvolte și să se implementeze mecanisme care să asigure un nivel minim, indiferent de locul și timpul de livrare (standarde de calitate și de cost), permițând în același timp instituțiilor și autorităților publice cu interes pentru inovare și dezvoltare și resursele



necesare să dezvolte servicii la calitate superioară, precum și diverse mecanisme alternative de livrare a acestora.

## IV.2 Etapele procesului de implementare a SMC

Procesul începe cu o decizie privind implementarea sistemului calității în instituție. Se emite o decizie a conducerii administrației publice privind începerea procesului de implementare. Decizia privind implementarea sistemului este precedată de un raport privind evaluarea organizării instituției, observații și recomandări.



Evaluarea constă în compararea sistemului existent de management pe care îl deține organizația cu cerințele standardului SR EN ISO 9001:2015.

În continuare, se întocmește planul de implementare a sistemului de management al calității, care determină etapele acțiunilor, echipele de implementare desemnate, auditurile interne, reprezentantul nominalizat al Managementului și instruirea care urmează să asigure competențele personalului privind dezvoltarea și implementarea sistemului de management al calității.

Instruirea se referă la tot personalul pentru a oferi cele mai importante informații referitoare la cerințele standardului de referință, definirea proceselor, principiile de identificare, descriere, analiza și metode de îmbunătățire a activităților.

După instruire se analizează documentația existentă și se întocmește documentația cerută de standardul ISO 9001, prin care se determină:

- ★ contextul organizației, a obiectivelor strategice și a proceselor organizației;
- ★ nevoile și așteptările clienților și părților interesate (stakeholderi);
- ★ înțelegerea principiilor managementului calității (descrise în standardul ISO 9000:2015);
- ★ analiza implicațiilor pe care le prezintă gândirea bazată pe riscuri;
- ★ obiectivele organizației, inclusiv obiectivele calității;
- ★ domeniului de aplicarea SMC;
- ★ politica referitoare la calitate.

Trebuie întocmită o listă cu documentele ce trebuie elaborate și alocate responsabilități în acest sens persoanelor din departamentele funcționale.

După ce documentația necesară a sistemului de management al calității a fost elaborată, va trebui creat un sistem pentru ținerea acesteia sub control.

Documentarea Sistemului de Management al Calității presupune:

- ★ Documentarea proceselor, activităților și elementelor de control necesare;
- ★ Dezvoltarea informațiilor documentate (documente și înregistrări), cerute de standard și în conformitate cu necesitățile organizației;
- ★ Asigurarea că SMC este conform cu cerințele standardului ISO 9001.

Etapele de gestionare a Sistemului de Management al Calității se referă la următoarele activități:

- ★ Monitorizarea și măsurarea performanțelor;
- ★ Auditarea eficacității proceselor;
- ★ Dezvoltarea unui sistem de măsurare și monitorizare a satisfacției clienților;
- ★ Managementul sistemului și al schimbărilor operaționale;
- ★ Efectuarea de analize ale managementului.

Pe baza documentației sistemului de management al calității dezvoltate și implementate, se efectuează audituri interne pentru a verifica dacă SMC este conform cu cerințele standardului de referință. Auditurile interne sunt derulate de personalul instituției, iar în cazul auditului de certificare sistemul este evaluat de auditori independenți ai unui organism de certificare.



Progresul implementării trebuie monitorizat, pentru a asigura că sistemul de management al calității este eficace și conform cu standardul. Activitățile de monitorizare includ audituri interne, programe de acțiuni corective și analize ale managementului.

Pe măsură ce sistemul de management al calității este implementat, eficacitatea sa trebuie verificată cu ajutorul auditurilor interne, pentru a determina dacă sistemul:



- ★ este conform cu aranjamentele planificate, cu cerințele standardului și cu propriile cerințe stabilite de instituție;
- ★ este implementat și menținut eficace.

Dacă în urma derulării procesului de audit intern se constată neconformități, acestea vor necesita implementarea unor acțiuni corective.

În vederea realizării procesului de certificare a SMC, instituția va contracta un organism de certificare acreditat, care să confirme îndeplinirea cerințelor standardului prin acordarea certificatului.

Certificarea sistemului de management al calității confirmă capacitatea instituției de a asigura calitatea corespunzătoare a serviciilor prestate, conform standardului de referință ISO 9001:2015.



## V. INTEGRAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII CU SISTEMUL DE CONTROL INTERN

### V.1 Despre Controlul Intern

În legislația din România, controlul intern este definit ca reprezentând ”ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile).

Sintagma „control intern managerial“ subliniază responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice.

### V.2 Tipuri de control intern

Activitățile controlului intern pot fi structurate avându-se în vedere mai multe criterii, după cum urmează:

**a) După natura activităților verificate** (verificărilor efectuate), controlul intern poate fi clasificat după cum urmează:

- ★ **Controlul administrativ intern** - control ierarhic ce se execută de către persoanele cu funcții de conducere asupra compartimentelor și persoanelor din subordine; este o sarcină care rezultă din atribuțiile de serviciu și se execută permanent;
- ★ **Controlul financiar de gestiune** - reprezintă acele verificări asupra modului de respectare a dispozițiilor legale referitoare la gestionarea mijloacelor materiale și bănești pe baza documentelor primare și contabile;
- ★ **Controlul financiar preventiv propriu** - reprezintă controlul efectuat pentru preîntâmpinarea efectuării operațiunilor care nu îndeplinesc condițiile de legalitate, regularitate și încadrarea în limitele creditelor bugetare sau creditelor de angajament, după caz, stabilite potrivit legii;
- ★ **Controlul reciproc** exercitat între compartimentele sau salariații entității ca urmare a separării sarcinilor, a obiectivelor proprii fiecăruia și a participării la realizarea aceluiași fluxuri de bunuri și informații;
- ★ **Autocontrolul angajaților** pentru activitățile pe care le desfășoară;
- ★ **Auditul public intern;**



**b) După momentul efectuării verificărilor**, controlul intern se clasifică astfel:

- ★ **Controlul preventiv** - se exercită înaintea efectuării operațiunilor;
- ★ **Controlul concomitent** - se exercită pe parcursul efectuării operațiunilor;
- ★ **Controlul ulterior** - se exercită după efectuarea operațiunilor.

**c) După domeniul asupra căruia se exercită**, controlul intern se poate clasifica astfel:

- ★ **Controlul organizațional** - controlul care urmărește să evidențieze cum se aplică planul de organizare al entității, cum se alocă autoritatea și responsabilitățile, cum funcționează piramida ierarhică;
- ★ **Controlul separării sarcinilor** - controlul care vizează diminuarea riscurilor cumulării responsabilităților, ceea ce presupune reducerea posibilităților ca un salariat să efectueze mai multe operațiuni legate de o tranzacție (autorizare, plată, gestionare, contabilizare), situație care ar permite unei persoane să comită sau să ascundă erori, nereguli, în cadrul atribuțiilor pe care le au;
- ★ **Controlul fizic** - controlul care are în vedere gestionarea, securitatea activelor și autorizarea accesului la active;
- ★ **Controlul privind autorizarea și aprobarea** - controlul prin care se urmărește dacă operațiunile se realizează în conformitate cu deciziile stabilite de managementul entității;
- ★ **Controlul aritmetic și contabil** - controlul care urmărește dacă înregistrarea și prelucrarea operațiunilor economice a fost autorizată, dacă s-au înregistrat toate operațiunile, dacă înregistrările sunt exacte și corecte. Controlul include verificarea acurateții aritmetice a înregistrărilor și verificarea relațiilor contabile (conturi, balanțe de verificare, situații financiare etc.);
- ★ **Controlul personalului** - controlul care vizează modul în care selecția, pregătirea profesională și evaluarea performanțelor profesionale corespunde necesităților entității, precum și dacă competența și integritatea personalului este adecvată responsabilităților atribuite;
- ★ **Controlul privind supervizarea** - controlul care urmărește să evidențieze dacă persoanele responsabile de urmărirea și înregistrarea tranzacțiilor zilnice, își îndeplinesc sarcinile.

În legislația română, controlul intern managerial este reglementat prin Ordonanța nr.119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată și ulterior prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.



**Obiectivele generale ale oricărei instituții** pot fi grupate în trei categorii:

**1. Eficacitatea și eficiența funcționării:** Cuprinde obiectivele legate de misiunea entității și de utilizarea, în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate, a resurselor; de asemenea, tot aici sunt incluse și obiectivele privind protejarea resurselor entității de utilizarea inadecvată sau de pierderi, ca și identificarea și gestionarea pasivelor.

**2. Fiabilitatea informațiilor interne și externe:** Include obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate în cadrul entității sau difuzate către terți; în această categorie sunt incluse și obiectivele privind protejarea documentelor împotriva a doua categorii de fraude - disimularea furtului și distorsionarea rezultatelor.

**3. Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne:** Privește obiective legate de asigurarea ca activitățile entității se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale stau la baza dezvoltării Sistemului de Control Intern Managerial.

Procesul de dezvoltare se poate finaliza cu realizarea scopului propus, dacă sunt respectate următoarele **principii generale ale controlului intern**:

- ★ este adaptat dimensiunii, complexității și mediului specificității;
- ★ vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile/operațiunile;
- ★ este construit cu același “instrumentar” în oricare entitate publică;
- ★ finalitatea sa constă în asigurarea rezonabilă că obiectivele vor fi atinse;
- ★ costurile aplicării controlului intern nu trebuie să depășească beneficiile rezultate din acesta;
- ★ este guvernat de regulile minimale de management, cuprinse în standardele de control intern.

Privit și perceput ca o funcție managerială și nu ca una de verificare, sistemul de control intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor de a-l implementa și dezvolta continuu, în scopul funcționării eficiente a entității publice.





### V.3 Instrumentarul specific sistemului de control intern managerial

Este alcătuit din șase grupe, respectiv:

- ★ Obiective
- ★ Mijloace
- ★ Sistemul informațional
- ★ Organizare
- ★ Proceduri
- ★ Control

#### 1. *Obiectivele*

Având în vedere obiectivele generale, conducătorul entității publice le va particulariza în obiective globale precise și clar formulate, cuprinse într-un document de politică și strategie. Documentul cu obiective aprobat este adus la cunoștința întregului personal.

În conformitate cu obiectivele globale, fiecare conducător de compartiment stabilește obiectivele derivate, ce revin activităților din compartimentul respectiv.

#### 2. *Mijloacele*

Reprezintă ansamblul resurselor umane, financiare și materiale privite în corelație directă cu posibilitatea realizării obiectivelor stabilite. Presupune următoarele:

- ★ *Mijloace umane*: recrutarea, selecția, perfecționarea personalului
- ★ *Mijloace financiare*: elaborare, aprobare, execuție a bugetului
- ★ *Mijloace materiale*: analiza gradului de acoperire a nevoilor, stabilire necesar, program achiziție

#### 3. *Sistemul informațional*

Reprezintă totalitatea procedurilor, metodelor și mijloacelor utilizabile la nivelul entității, în cadrul procesului informațional constituit din:

- ★ culegere,
- ★ prelucrare,
- ★ sistematizare,
- ★ transmitere,
- ★ valorificare,



- ★ stocare a datelor și informațiilor.

#### 4. *Organizarea*

Reprezintă ansamblul de măsuri, metode, tehnici, mijloace și operațiuni, prin care conducerea stabilește componentele procesuale și structurale ale entității publice, în vederea realizării obiectivelor propuse, în conformitate cu anumite principii, reguli, norme și criterii.

#### 5. *Proceduri*

Totalitatea pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat, în vederea executării activității, atribuției sau sarcinii.

#### 6. *Control*

Controlul constă în:

- ★ compararea rezultatelor cu obiectivele,
- ★ depistarea cauzelor care determină abaterile (pozitive sau negative) constatate
- ★ luarea măsurilor cu caracter corectiv sau preventiv necesare.

Fiecare persoană, începând cu managerul general / ordonatorul de credite și terminând cu ultimul angajat, este responsabilă să efectueze un anumit tip de control.

#### **V.4 Componentele controlului intern. Relația cu obiectivele organizației**

Potrivit prevederilor Ordinului 600:2018, controlul intern managerial are 5 componente.



## Mediul de control

Mediul de control grupează problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etică, deontologie și integritate.

Mediul de control cuprinde atitudinea generală, conștientizarea și măsurile luate de conducere și de cei însărcinați cu guvernarea privind sistemul intern de control și importanța sa în cadrul entității.

Mediul de control stabilește tonul organizației, influențând atitudinea personalului față de controlul intern.

El reprezintă baza tuturor celorlalte componente ale controlului intern, asigurând o disciplină ce trebuie respectată și o structură a entității, astfel încât sistemul de control intern să poată fi aplicat în mod eficace.

În plus, mediul de control intern este un instrument eficient în prevenirea corupției și a fraudei.



Există **5 principii** care definesc mediul de control:

- ★ Instituția demonstrează angajamentul față de integritate și valori etice.
- ★ Conducerea demonstrează independență și supraveghează dezvoltarea și performanța controlului intern.
- ★ Managementul stabilește structurile, liniile de raportare, autoritatea și responsabilitățile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor.
- ★ Instituția demonstrează implicare în atragerea, dezvoltarea și menținerea angajaților competenți, aliniați cu obiectivele generale.
- ★ Instituția stabilește responsabilități de control intern pentru angajații săi, pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor.

### **Performanțe și managementul riscului**

Această componentă vizează problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management), performanțe (monitorizarea performanțelor) și gestionarea riscurilor.

Evaluarea riscurilor implică un proces dinamic și iterativ de identificare și analiză a riscurilor care amenință îndeplinirea obiectivelor. Acest proces este baza pentru a determina modul în care riscurile vor fi gestionate. Managementul ia în considerare schimbările posibile din mediul extern și din propriul său sistem care pot îi pot diminua capacitatea de a-și îndeplini obiectivele.

Există **4 principii** referitoare la Managementul Riscurilor:

- ★ Organizația specifică obiectivele cu suficientă claritate, astfel încât să devină posibile identificarea și evaluarea riscurilor asociate.
- ★ Organizația identifică riscurile și le analizează pentru a stabili cum vor fi acestea tratate.
- ★ În evaluarea riscurilor asociate obiectivelor, organizația consideră potențialul de fraudă.
- ★ Organizația identifică și evaluează schimbările care ar putea avea impact semnificativ asupra sistemului de control intern.



## Activități de control

Standardele grupate în această componentă se focalizează asupra elaborării procedurilor, continuității derulării proceselor și activităților, separării atribuțiilor, supravegherii. Activitățile de control sunt acele acțiuni stabilite prin politici și proceduri pentru a asigura că sunt puse în practică indicațiile managementului privind gestionarea riscurilor. Activitățile de control sunt executate la toate nivelurile instituției și în diferite etape ale proceselor sale.

Există **3 principii** relaționate cu activitățile de control:

- ★ Organizația selectează și dezvoltă activități de control care contribuie la aducerea la niveluri acceptabile a riscurilor ce împiedică îndeplinirea obiectivelor.
- ★ Organizația selectează și dezvoltă activități de control generale care susțin îndeplinirea obiectivelor.
- ★ Organizația desfășoară activitățile de control menționate în politici, care stabilesc ce se așteaptă, și în procedurile relevante care pun în practică politicile.

## Informare și comunicare

În această secțiune sunt grupate problemele ce țin de crearea unui sistem informațional adecvat și a unui sistem de rapoarte privind execuția planului de management, a bugetului, a utilizării resurselor, precum și a gestionării documentelor.

Informațiile sunt necesare pentru ca instituția să își îndeplinească responsabilitățile de control intern, în scopul atingerii obiectivelor stabilite. Comunicarea are loc atât intern cât și extern și furnizează instituției informațiile necesare pentru a-și desfășura activitățile zilnice de control intern. Comunicarea permite întregului personal să înțeleagă responsabilitățile pe linie de control intern și importanța acestora în îndeplinirea obiectivelor.

Există **3 principii** relaționate cu Informarea și Comunicarea:

- ★ Organizația obține și generează informații relevante, de bună calitate, pentru a susține funcționarea componentelor controlului intern.
- ★ Instituția comunică intern informațiile necesare, inclusiv obiectivele și responsabilitățile pentru controlul intern, necesare pentru a susține componentele controlului intern.



- ★ Instituția comunică cu părțile externe privind aspectele ce ar putea afecta funcționarea componentelor controlului intern.

## Evaluare și audit

Problematica vizată de această grupă de standarde privește dezvoltarea capacității de evaluare a controlului intern managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia.

Pentru a determina modul în care funcționează fiecare din cele 5 componente ale controlului intern, inclusiv instrumente de control care influențează principiile fiecărei componente, sunt folosite evaluări continue, evaluări separate sau combinații ale acestor două tipuri. Constatările sunt evaluate iar deficiențele sunt comunicate oportun, aspectele importante fiind raportate managementului de vârf.

Există **2 principii** asociate Activităților de control:

- ★ Instituția selectează, dezvoltă și execută evaluări continue și/sau separate pentru a se asigura că componentele controlului intern sunt prezente și funcționează.
- ★ Organizația evaluează și comunică oportun deficiențele constatate la controlul intern acelor părți responsabile pentru aplicarea de acțiuni corective, inclusiv managementului de vârf.

Există o relație directă între obiectivele generale (cea ce își propune să realizeze organizația) și cele cinci componente ale controlului intern (cea ce este necesar pentru a le atinge). Astfel, cele trei categorii de obiective ale sistemului de control intern managerial se aplică tuturor celor cinci componente, la toate nivelurile organizatorice ale organizației: departamente, direcții, servicii, birouri inclusiv posturi de lucru.

## V.5 Integrarea sistemului de management al calității cu sistemul de control intern managerial

Sistemul de management al calității construit în conformitate cu standardul ISO 9001 poate fi cu ușurință integrat cu Sistemul de control intern managerial. Astfel, SMC poate fi extins pentru a include tipul de documentație și supervizare cerute de SCIM sau poate furniza o platformă de procese și proceduri care descriu modul în care sunt abordate elementele SCIM.

Conformitatea sistemului de management al organizației cu cerințele standardelor ISO contribuie într-o oarecare măsură la toate cele 5 componente ale Sistemului de control intern.



De exemplu, ISO 9001 subliniază importanța înțelegerii clare a cerințelor clientului și a cerințelor legale și reglementate aplicabile și asigurarea că aceste informații sunt cunoscute de toți angajații implicați în îndeplinirea cerințelor.

De asemenea, ISO 9001 pune accent pe monitorizarea produselor, proceselor și a mediului de lucru. În ce privește abordarea riscurilor, noua versiune a standardului ISO 9001 prevede considerarea acestora încă din faza de planificare a sistemului de management al calității.

Componenta **Mediul de control** a SCIM reprezintă fundația pentru toate celelalte elemente și instituie cadrul pentru asigurarea disciplinei și a structurii organizației. În același timp, standardul ISO 9001 conține cerințe pentru abordarea procesuală, activități de planificare, dezvoltarea unei politici referitoare la calitate, obiective măsurabile, comunicare internă, competența angajaților. Astfel, cerințele standardului ISO 9001 constituie o structură de bază a unui sistem de management care poate servi ca fundație pentru SCIM.

Componenta **Performanțe și managementul riscului** a SCIM impune identificarea și analiza riscurilor la îndeplinirea obiectivelor și baza pentru a determina modul în care riscurile trebuie tratate.

ISO 9001 susține evaluarea riscurilor prin cerințele referitoare la Gândirea bazată pe riscuri. În plus, există cerințe implicite care adresează riscurile, astfel:

- ★ Analiza cerințelor clientului, în cadrul cărei pot fi identificate aspecte cu risc major referitoare la capacitatea organizației de a-și deservi clienții.
- ★ Monitorizarea și măsurarea produselor și proceselor și furnizarea acestor date pentru analiză.
- ★ Analiza datelor privind satisfacția clientului și a datelor referitoare la performanțele furnizorilor externi. Un element cheie al acestei analize este identificarea tendințelor în scopul specificării oportunităților pentru acțiuni corective și preventive, aceste informații fiind intrări în analizele de management.
- ★ Aplicat împreună cu SCIM, sistemul de management al calității conform ISO 9001 poate fi folosit pentru a documenta obiectivele financiare relaționate cu părțile interesate.



Componenta **Activități de control** a SCIM constă în politicile și procedurile care asigură că deciziile de management sunt duse la îndeplinire. Activitățile de control asigură faptul că sunt aplicate acțiunile necesare pentru a trata riscurile aferente obiectivelor organizației.

Suportul pe care îl acordă sistemul de management al calității se centrează prin intermediul procesului de analiză a managementului. Există de asemenea cerințe privind controlul produsului neconform și implementarea de acțiuni corective. Extinderea procesului de analiză a managementului va întări capacitatea organizației de a duce la îndeplinire a directivelor managementului referitoare la managementul financiar.

Componenta **Informare și comunicare** a SCIM cere la informațiile pertinente să fie identificate, colectate și comunicate într-o formă și într-un cadru de timp care permite angajaților să își îndeplinească responsabilitățile.

În acest domeniu, ISO 9001 susține cerințele referitoare la informare și comunicare prin controlul documentelor și al înregistrărilor. Aceste cerințe ale standardului stabilizează procedurile de tratare a informațiilor care vor fi utilizate în cadrul SCIM. De asemenea, ISO 9001 definește cerințele privind comunicarea cu clientul și cu celelalte părți interesate relevante.

Componenta **Evaluare și audit** prevede evaluarea controlului intern managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia.

În acest sens, ISO 9001 conține cerințe referitoare la evaluarea și monitorizarea conformității produselor, conformității proceselor, satisfacției clienților. Evaluarea conformității și eficacității SMC se face prin intermediul auditului intern, iar deciziile privind îmbunătățirea SMC se iau în cadrul analizelor de management.

Cu toate acestea, există unele elemente ale SCIM care nu sunt acoperite de SMC: de exemplu detectarea și prevenirea fraudelor, managementul proceselor de control și raportare financiară, controale pentru a preveni includerea de informații inexacte în rapoartele financiare, procese pentru a asigura separarea atribuțiilor.

Auditul intern reprezintă o componentă importantă a asigurării conformității cu standardul ISO 9001. Totuși, auditul intern al SMC nu are în vedere evaluarea controalelor aplicate domeniului financiar al organizației. Auditul intern se concentrează pe determinarea eficacității proceselor de a obține rezultatele planificate, în conformitate cu cerințele.





Auditul intern conform ISO 9001 are în vedere totuși și aspecte care pot fi relaționate cu sistemul de control intern, de exemplu modul în care sunt respectate procedurile, modul în care sunt menținute înregistrări, monitorizarea îndeplinirii obiectivelor, procesul de comunicare și de informare.

Aceste concluzii pot fi folosite pentru a evalua mediul de control intern.

Pentru crearea unui *sistem integrat SMC cu SCIM*, organizația ar putea să parcurgă următorii pași:

- 1. Reducerea duplicării eforturilor:** procedurile operaționale și de sistem cerute de SCIM sunt utilizabile în cadrul SMC, ținând cont de faptul că standardul ISO 9001 nu are cerințe specifice referitoare la proceduri documentate. În plus, standardul ISO 9001 cere îmbunătățirea continuă, competență, conștientizare, măsurarea și monitorizarea satisfacției clienților.
- 2. Implementarea unei abordări bazate pe proces** în întregul sistem de management al organizației.
- 3. Implementarea activităților de îmbunătățire continuă** așa cum sunt definite în ISO 9001. Aplicarea unui program de îmbunătățire continuă în sistemul de control intern managerial va conduce la obținerea unor rezultate mai bune.
- 4. Derularea de audituri comune.** Astfel se va evita dublarea întrebărilor de audit și va fi posibilă o evaluare din timp a riscurilor operaționale. Auditorii publici interni vor obține o mai bună înțelegere a activităților instituției iar auditorii SMC vor obține o mai bună înțelegere a aspectelor financiare ale sistemului de management.
- 5. Derularea unui proces complet de analiză a riscurilor.** Se va începe cu identificarea și analiza riscurilor referitoare la îndeplinirea obiectivelor stabilite. Se vor identifica influențele determinante și instrumente de control aplicate și se vor stabili responsabilități clare. Apoi de va determina cum se gestionează riscurile utilizând acțiunile corective și preventive. Ca parte a acestor activități, organizația va dezvolta un mecanism de reacție la schimbări.
- 6. Trecerea de la corectarea problemelor la prevenirea lor,** prin îmbunătățirea abordării procesuale și urmărirea eficacității procesului de management al riscurilor.
- 7. Clarificarea rolului sistemelor IT.** Tehnologia informației joacă un rol important în implementarea tuturor sistemelor de management prin controlul documentelor și al înregistrărilor și asigurarea comunicării în interiorul



organizației și cu clienții și furnizorii. Toate acestea sunt funcții ale sistemului de management al calității și de asemenea asigură conformitatea cu cerințele SCIM. În plus, organizația poate asigura securitatea informației prin implementarea standardului ISO/IEC 27001.

**8. Dezvoltarea legăturii dintre procese și activități cu SCIM.** ISO 9001 prevede cerințe de conformitate care pot duce la reducerea timpului de audit, eliminarea duplicării eforturilor și la susținerea proceselor financiare.

Se pot obține îmbunătățiri în cadrul SCIM prin:

- ★ Utilizarea obiectivelor măsurabile ca obiective de îmbunătățire;
- ★ Utilizarea auditurilor interne pentru a identifica deficiențe semnificative în cadrul SCIM;
- ★ Analiza datelor pentru a evalua eficacitatea îmbunătățirilor implementate;
- ★ Identificarea tendințelor datelor pentru o identificare din timp a riscurilor;
- ★ Utilizarea acțiunilor corective și preventive pentru a reduce riscurile;
- ★ Efectuarea analizelor de management pentru a determina stadiul îndeplinirii obiectivelor și a stabili noi obiective.

## VI. FUNCȚIONAREA SISTEMELOR DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ. MĂSURAREA PERFORMANȚEI

Măsurarea și evaluarea performanței sunt elemente centrale ale controlului organizațional și implică obținerea de răspunsuri la următoarele patru întrebări:

- ★ Ce s-a întâmplat?
- ★ De ce s-a întâmplat?
- ★ Ceea ce s-a întâmplat se va repeta?
- ★ Ce trebuie să facem?

La prima întrebare se poate răspunde prin măsurarea performanței. Managementul va avea astfel la îndemână o serie de informații utile pentru a putea răspunde la celelalte trei întrebări.

Cercetând ce s-a întâmplat în realitate, managementul poate determina cu o anumită siguranță direcția în care se îndreaptă organizația și, în cazul în care direcția e bună, poate determina care sunt reușitele care trebuie menținute și promovate.

Performanța actuală este determinată prin analiza informațiilor referitoare la satisfacția clienților, a datelor referitoare la conformitatea produsului și a procesului, a datelor referitoare la performanța furnizorilor, rezultatelor auditurilor interne, și a altor date și informații relevante pentru a determina performanța în calitate.

**Măsurarea performanței** este instrumentul care descrie îmbunătățirea organizației, deoarece nu este posibil ca organizația să acționeze eficient fără a avea performanța măsurată. Importanța măsurării performanței în organizațiile din sectorul public a fost sporită și mai mult de noul management public care are scopul de a ajusta metodele de măsurare a performanței aplicate în organizațiile private pentru organizațiile din sectorul public, astfel încât performanța să fie organizată mai eficient și astfel încât nevoile utilizatorilor ar putea fi satisfăcute mai bine.





Teoria și practica de măsurare a performanței manifestă că este un proces complex și că aplicarea sistemelor de măsurare a performanței în sectorul public este specifică deoarece toate funcțiile organizațiilor din sectorul public sunt axate spre satisfacerea intereselor publice, adică este mai dificil de realizat.

**Măsurarea performanței** ajută la evaluarea situației prezente și la luarea deciziilor, care duce la îmbunătățirea calității serviciilor oferite. Scopul principal al organizațiilor din domeniul privat este obținerea de profit, în timp ce organizațiile din sectorul public sunt organizații non-profit. Prin urmare, problemele apar atunci când metodele de măsurare a performanței utilizate pentru organizațiile private sunt aplicate pentru cele publice. Spre deosebire de organizațiile cu scop profit, obiectivul organizațiilor din sectorul public este de a oferi servicii accesibile și calitative, de a satisface nevoile publice și de a utiliza eficient și eficient resursele disponibile.

Conceptul de sector public acoperă nu numai tipurile de organizații din sectorul public, ci și luarea deciziilor și implementarea în astfel de organizații. Sectorul public cuprinde diverse organizații, care sunt folosite pentru a lua și implementa deciziile privind satisfacerea intereselor publice. Performanța sectorului public este legată în principal de implementarea deciziilor politice în regim administrativ, adică prin crearea unor reguli obligatorii pentru societate.

Prin urmare, este foarte important *ca organizațiile din sectorul public să-și măsoare performanța* în mod sistematic și consecvent pentru a îmbunătăți managementul organizației și pentru a crește satisfacția societății cu privire la serviciile furnizate și accesibilitatea acestora.

Atunci când sistemele de măsurare a performanței sunt ajustate la organizațiile din sectorul public, este important să se distingă focalizarea misiunii, să includă toate părțile interesate ale organizației și să se sublinieze importanța resurselor umane. Prin urmare, mai multe metode de măsurare a performanței pot fi selectate pentru măsurarea performanței în sectorul public. Acestea ar trebui să fie integrate între ele, astfel încât performanța organizației să poată fi măsurată într-un mod complex. Măsurarea performanței în sectorul public are sens numai atunci când respectă strategia și răspunsurile la toate domeniile de măsurare

**Indicatorul de performanță** reprezintă unitatea de măsură cu ajutorul căreia organizația definește și măsoară progresul în îndeplinirea obiectivelor.

Indicatorii de performanță se folosesc pentru a monitoriza performanța actuală, a indica situațiile în care performanța iese din zona acceptată și a compara performanța actuală cu cea trecută.

În definirea indicatorilor de performanță ai proceselor, se pornește de la ipoteza că măsurarea reprezintă metoda cu care se culeg date referitoare la performanță, date necesare în procesul decizional.

Principalul aspect în definirea indicatorilor de performanță este că aceștia trebuie să fie adecvați contextului organizațional.

În ce privește selectarea setului de indicatori de performanță adecvați pentru o organizație, această selecție trebuie făcută prin prisma intențiilor strategice ale organizației, care sunt definite în funcție de mediul competitiv în care funcționează organizația și în funcție de profilul organizației.



În definirea indicatorilor de performanță pentru procesele organizației, e bine să se țină cont de următoarele aspecte:

- ★ indicatorii sunt extrași din strategia organizațională și sunt relaționați cu obiectivele specifice;
- ★ indicatorii trebuie să fie clar definiți și ușor de înțeles;
- ★ se poate obține un feedback prompt și realist, necesar în procesele de management;
- ★ indicatorii sunt relevanți și au un scop explicit;
- ★ sursele datelor și formulele de calcul sunt definite explicit;
- ★ indicatorii furnizează informații exacte despre ceea ce trebuie măsurat.



Un indicator de performanță bine determinat ar trebui să includă următoarele elemente:

- ★ Denumirea: cu ajutorul ei se explică ce reprezintă indicatorul și de ce este important;
- ★ Relația cu obiectivele la care se referă trebuie să fie specificată;
- ★ Ținte: acestea sunt necesare pentru a evalua nivelul performanței;
- ★ Formula: Modul în care e măsurată performanța afectează comportamentul personalului. De aceea, formula corectă asigură un comportament adecvat.
- ★ Frecvența de măsurare: aceasta se alege în funcție de importanța indicatorului ales și de volumul de date disponibil.
- ★ Frecvența analizelor.
- ★ Sursa datelor: este foarte importantă identificarea sursei datelor, pentru a se putea asigura trasabilitatea performanței procesului analizat.
- ★ Ce se face cu datele colectate? Dacă bucla de management nu e închisă, măsurarea nu are sens.

Exemple de indicatori și relația acestora cu dimensiunile performanței organizației sunt prezentate mai jos:



## VII ACȚIUNI POST-CERTIFICARE

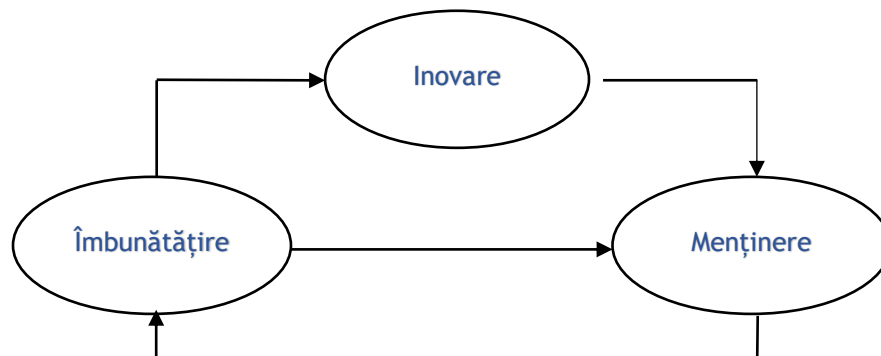
Obținerea certificatului ISO 9000 este o realizare majoră, dar este doar începutul pe drumul spre Cultura calității.

Certificarea SMC conform standardului ISO 9001 implică faptul că sunt satisfăcute cerințele minimale ale standardului dar acest lucru poate să nu fie suficient în condițiile actuale.

Sunt necesare trei acțiuni:

- ★ a menține standardele;
- ★ a îmbunătăți eficiența și eficacitatea;
- ★ a inova prin stabilirea de noi standarde.

**Ciclul Menținere, Îmbunătățire, Inovare** este ilustrat în fig. În acest ciclu, activitățile de rutină trec din menținere în îmbunătățire cu excursii periodice în inovare, atunci când s-a descoperit potențial de îmbunătățire.



**Câștiguri** - Investițiile pentru a obține certificarea ISO 9001 pot fi considerabile, de aceea managementul de vârf se va întreba când apar câștigurile.

Aceasta depinde de situația în care s-a aflat organizația înainte de a începe acțiunea de certificare a Sistemului de management al calității conform ISO 9001. De aceea, înainte de a începe dezvoltarea Sistemului de management al calității trebuie măsurată performanța în zonele cheie și implementate instrumentele necesare pentru a obține datele relevante referitoare la performanță. Astfel, se poate determina când performanța începe să se îmbunătățească.



Unul dintre cele mai semnificative rezultate ale implementării Sistemului de management al Calității este că performanța devine mai puțin variabilă și mai puțin sensibilă la schimbările organizației sau la cerințele clientului.

Câștigurile pe termen scurt sunt :

- ★ scăderea managementului reactiv pe măsură ce personalul implementează procedurile documentate;
- ★ scăderea perioadelor de întârziere, datorită faptului că neconformitățile sunt ținute sub control.

**Continuarea dezvoltării** - Pot fi multe zone în care dezvoltarea sistemului trebuie completată. Dacă organizația dă dovadă de flexibilitate pentru a răspunde la cerințele factorilor interesați, atunci dezvoltarea Sistemului Calității nu încetează niciodată.

Evaluarea inițială a sistemului de management al instituției verifică doar o parte a activităților pentru a stabili conformitatea cu standardul.

Auditurile ulterioare vor descoperi mai multe neconformități și dacă nu se continuă dezvoltarea sistemului, aceste audituri pot descoperi neconformități majore care, dacă nu sunt corectate prompt, vor duce la retragerea certificatului

Dacă la momentul auditului de evaluare s-au inițiat programe de îmbunătățire a echipamentului și documentației, programe de instruire, măsuri de înregistrare etc., este importantă continuarea acestor activități.

**Îmbunătățiri în cadrul ISO 9000** - Organismul certicator efectuează audituri periodice pentru a verifica menținerea conformității cu cerințele standardului ISO 9001.

Totuși, există multe puncte ale lui ISO 9001 la care auditorii vor căuta dovezi privind acțiuni de îmbunătățire:

- ★ Obiectivele Calității (cerința 6.2) - trebuie îndeplinite obiectivele calității definite și trebuie stabilite noi obiective pe măsură ce apar oportunități de îmbunătățire;
- ★ Analiza managementului (cerința 9.3) - trebuie continuate analizele tuturor rezultatelor generate de Sistemul de management al calității pentru a stabili dacă există oportunități de îmbunătățire;
- ★ Acțiuni corective (cerința 10.2) - trebuie colectate și analizate periodic neconformitățile detectate, determinând cauzele acestora, elaborând programe de acțiuni corective și monitorizând eficacitatea acestora;





- ★ Programul de audituri interne (cerința 9.2) - trebuie analizate datele auditurilor, determinate tendințele, iar programul de audit trebuie ajustat periodic insistând pe zonele unde sunt concentrate neconformitățile. Când este cazul, se pot mări perioadele între două audituri în zonele în care sunt puține neconformități.

**Îmbunătățiri în afara ISO 9001** - ISO 9001 nu impune obținerea de “zero defecte”.

Spiritul lui ISO 9001 este prevenirea neconformităților la produsele și serviciile livrate beneficiarilor.

Există 4 zone cheie unde se pot iniția schimbări, zone în care se pot reduce, crește, stabiliza și menține factori care influențează capacitatea organizației de a satisface clienții.

### 1. Măsuri de reducere

În orice organizație există întotdeauna prea mult din ceva și de aceea există oportunități de reducere.

Domeniile în care reducerile pot duce la beneficii considerabile sunt:

- ★ **Reducerea complexității**, astfel încât să existe mai puține moduri de a executa o activitate, mai puține interfețe și mai puține lucruri care pot merge rău;
- ★ **Reducerea variabilității**, astfel încât procesele să producă rezultate de calitate constantă;
- ★ **Reducerea pierderilor**, pentru a menține costurile scăzute;
- ★ **Reducerea timpilor morți din procese**, pentru a evita “gâtuirile”;
- ★ **Reducerea erorilor în documente, decizii, comunicare, produse și servicii** pentru a obține costuri scăzute;
- ★ **Reducerea inspecțiilor** pentru a scădea costurile;
- ★ **Reducerea atitudinii anti-calitate** care pun în pericol programul.

### 2. Măsuri de creștere

Aspectele asupra cărora ar trebui aplicate măsuri de creștere pentru a obține beneficii sunt:

- ★ **Creșterea gradului de utilizare** al materialelor, mașinilor, echipamentelor, instrumentelor, personalului și facilităților;
- ★ **Creșterea nivelului de instruire** al managerilor și personalului;

- ★ Creșterea disciplinei și a aderării la politici și practici;
- ★ Creșterea gradului ordinii și curățeniei;
- ★ Creșterea disponibilității și posibilității de retragere a informațiilor;
- ★ Creșterea motivării personalului și managerilor.



### 3. Măsuri de stabilizare

Înainte de a avea un Sistem de management al calității funcțional, se poate ca performanța să fi fost variabilă. După implementare aceasta este mai puțin variabilă, dar este necesar un efort suplimentar pentru a o menține stabilă. Aspectele care trebuie acoperite sunt următoarele:

- ★ **Stabilizarea controalelor** astfel încât să fie necesare mai puține corecții pentru a menține standardele de calitate;
- ★ **Stabilizarea metodelor** astfel încât odată ce s-a găsit o metodă bună, aceasta să fie utilizată în toată organizația;
- ★ **Stabilizarea calității materialelor** pentru a reduce efectele variabilității acestora;
- ★ **Stabilizarea proceselor** astfel încât variațiile acestora să fie previzibile.

### 4. Măsuri de menținere

Aspectele care trebuie menținute după ce Sistemul de management al Calității a fost implementat și a devenit funcțional sunt:

- ★ **Menținerea angajamentelor** pentru a demonstra personalului ca managementul ia calitatea în serios;
- ★ **Menținerea de înregistrări** astfel încât instituția să se bazeze pe dovezi;
- ★ **Menținerea măsurării performanței** pentru a cunoaște în orice moment care sunt tendințele acesteia;
- ★ **Menținerea analizelor rezultatelor** pentru a cunoaște ce s-a întâmplat, ce se va întâmpla și ce trebuie stabilit;
- ★ **Menținerea programului de audit** pentru a determina eficacitatea sistemului;



★ **Menținerea măsurilor de reducere, creștere și stabilizare.**

Rezultatele obținute vor fi:

- ★ **Îmbunătățirea organizației:** Creează condițiile care permit dezvoltarea și menținerea sistemelor și resurselor pentru a obține îmbunătățirea continuă a calității. Trebuie acordată atenție misiunii, obiectivelor organizației și problemelor de management cum ar fi stilul, comunicarea, angajamentele și metodele de conducere.
- ★ **Îmbunătățirea proceselor:** Creează procese coerente de care depinde calitatea produselor și serviciilor și asigură un nivel previzibil al calității. Trebuie acordată atenție tuturor activităților care contribuie la scopul și misiunea organizației și trebuie construit un sistem ierarhic de management utilizând tehnici de proiectare sistemică.
- ★ **Îmbunătățirea calității personalului:** Asigură angajaților autoritatea, mijloacele și cunoștințele necesare pentru a îmbunătăți calitatea activităților pe care le execută. Trebuie acordată atenție lucrului în echipă și metodelor de rezolvare a problemelor utilizând echipe de îmbunătățire a calității

Având proiectat un sistem de management al calității care posedă politici și practici atât de control cât și de îmbunătățire, se pot implementa programe de îmbunătățire care creează schimbări graduale și programe care creează schimbări radicale.

Dacă sistemul de management al calității are aceste atribute, atunci întregul personal va recunoaște beneficiile pe care acest sistem le aduce organizației și va depune eforturi pentru a-l implementa și îmbunătăți.



**Exceleța organizațională** este o abordare care a evoluat din filosofia Total Quality Management. Ea presupune:

- ★ Dezvoltarea și eficientizarea sistemelor de management și ale proceselor organizației care o ajută să își îmbunătățească performanțele și să creeze valoare pentru stakeholderi;
- ★ Atingerea nivelului de excelență în tot ceea ce face organizația (incluzând domeniile Leadership, Strategie, Orientarea către client, Managementul informațiilor, Managementul personalului, Managementul proceselor).
- ★ Obținerea unor rezultate "excelente" în ce privește strategiile, procesele și performanțele asociate stakeholder-ilor, rezultate validate în urma unor evaluări făcute pe baza unor modele de excelență confirmate;
- ★ Integrarea în cultura organizației a valorilor cheie și a conceptelor Exceleței

Conceptul **Exceleța organizațională** nu are o singură definiție. Cele mai multe dicționare o definesc ca fiind "nivel înalt al calității".

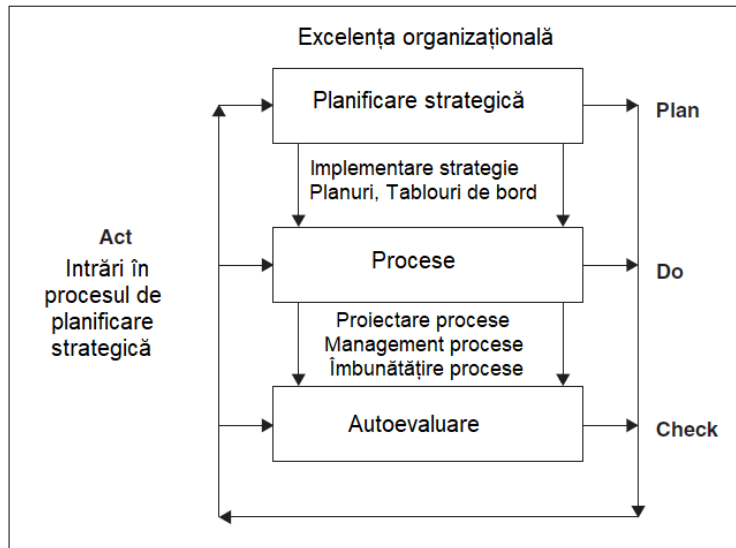
Definiția EFQM (2014) privind **Exceleța organizațională** se referă la "*cele mai bune practici în managementul organizației, folosite pentru a obține rezultate*".

Elementele care contribuie la excelența organizațională sunt următoarele:

- ★ învățare continuă,
- ★ inovare și îmbunătățire,
- ★ claritatea obiectivelor,
- ★ orientarea către client,
- ★ leadership,
- ★ orientarea către rezultate,
- ★ dezvoltarea resurselor umane,
- ★ responsabilitate socială,
- ★ management prin procese și fapte,
- ★ dezvoltarea de parteneriate.



Atingerea unui nivel al **Excelenței** presupune parcurgerea repetată a ciclului PDCA:



Aspectele de care ține cont Modelul de Excelență în managementul proceselor sunt următoarele:

- ★ Analiza, clasificarea și prioritizarea proceselor ca parte a sistemului de management și adoptarea unor abordări adecvate de management și îmbunătățirea proceselor, incluzând procesele care depășesc granițele organizației;
- ★ Definirea clară a responsabililor de procese și a rolului și responsabilităților acestora în ceea ce privește dezvoltarea, menținerea și îmbunătățirea rețelei de procese;
- ★ Dezvoltarea unui sistem de indicatori de performanță pentru procese, relaționați clar cu obiectivele strategice;
- ★ Transformarea noilor idei în realitate prin inovare;
- ★ Evaluarea impactului și a valorii adăugate ale inovărilor și îmbunătățirilor proceselor.



## VIII.2 Excelența în sectorul public: Modelul Common Assessment Framework (CAF)

Performanța în **sectorul public** implică o evaluare continuă care să țină cont de situația existentă, pentru formularea unor piste reale de îmbunătățire a calității serviciilor pe care le oferă. Aceasta a fost premisa de la care s-a pornit în construirea unor sisteme reale de evaluare a modului de funcționare a instituțiilor din administrația publică, compatibile pentru organizațiile din acest sector.

Astfel, a apărut **Cadrul Comun de Auto-evaluare sau Common Assessment Framework (CAF)** ca instrument al cooperării europene, realizat cu scopul de a promova continuu modernizarea administrației publice din țările europene.



**Menirea CAF** este să fie un instrument la dispoziția organizațiilor publice din întreaga Europă care să le ajute să-și însușească tehnicile de management prin calitate totală (TQM - Total Quality Management) și să-și îmbunătățească performanțele.

CAF furnizează un cadru simplu și ușor de utilizat care permite auto-evaluarea organizațiilor din sectorul public.

CAF are 4 **obiective principale**:

1. De a prezenta administrațiilor publice principiile TQM și de a le îndruma gradual, prin utilizarea și înțelegerea procesului de autoevaluare, să ajungă de la succesiunea de activități "Plan-Do" la ciclul complet "Plan-Do-Check-Act (PCDA)";
2. De a facilita autoevaluarea organizațiilor din sectorul public, cu scopul obținerii unui diagnostic și a unei liste de acțiuni de îmbunătățire;
3. De a acționa ca o punte care face legătura între diferitele modele utilizate în managementul calității;
4. De a facilita **Benchlearning**-ul între organizațiile din sectorul public.

**CAF** reprezintă un cadru foarte potrivit pentru inițierea unui proces de îmbunătățire continuă. Astfel, CAF înseamnă:

- ★ O autoevaluare bazată pe dovezi, față de un set de criterii care sunt acceptate de un mare număr de organizații din sectorul public din Europa;
- ★ Oportunitatea de a identifica progresul și realizările deosebite;



- ★ Un mijloc de a obține coerența direcțiilor de urmat și consensul în ce trebuie făcut pentru a îmbunătăți abordările unei organizații;
- ★ O legătură dintre diferitele rezultate care trebuie îndeplinite și factorii determinanți care duc la obținerea acestor rezultate;
- ★ Un mijloc de a facilita implicarea angajaților în procesul de îmbunătățire;
- ★ O oportunitate de a promova și împărtăși bunele practici între diferitele structuri ale organizației și între diferite organizații;
- ★ Un mijloc de a integra diferite inițiative ale calității în activitățile curente ale organizației;
- ★ Un mijloc de a măsura progresul în timp, prin autoevaluări periodice.

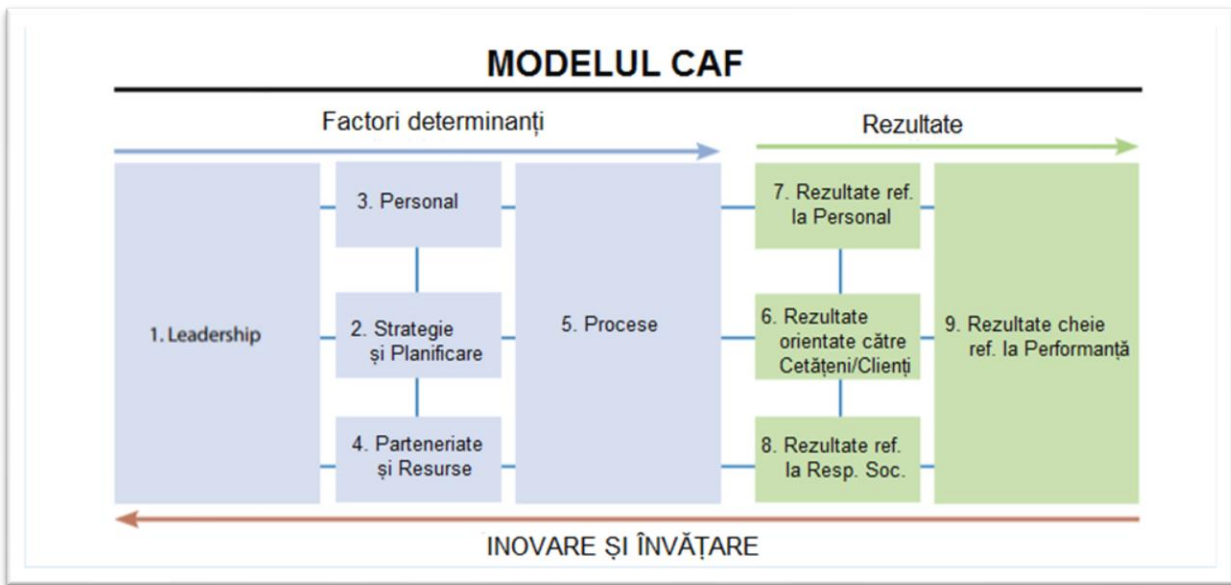
CAF poate fi folosit într-o gamă largă de situații, de exemplu, ca parte dintr-un program de reformă sistematică sau ca bază pentru eforturi punctuale de îmbunătățire în organizațiile din sectorul public.

**Modelul de autoevaluare CAF** este o adaptare a Modelului de Excelență al EFQM pentru instituțiile publice, fiind un instrument practic care ajută la înțelegerea zonelor ce necesită îmbunătățiri și la găsirea unor soluții pentru acestea.

El constă din 9 criterii ce definesc modul în care funcționează organizația, cum își abordează activitățile, ce rezultate obține în relația cu clienții / cetățenii și comunitatea în general, inclusiv rezultatele cheie ale organizației.

Evaluarea celor 9 criterii se bazează pe realitățile din cadrul instituției și pe indicatorii interni.





Cele 9 casete ale Modelului CAF, arătate mai sus. reprezintă criteriile pe baza cărora se evaluează progresul unei organizații în drumul către Excelență.

Fiecare din cele nouă criterii are o definiție care explică în linii mari semnificația aceluia criteriu.

Pentru a dezvolta semnificația exprimată în termeni generali, **fiecare criteriu este împărțit într-un număr de subcriterii**. Cele 28 de subcriterii definesc aspectele principale care trebuie avute în vedere la evaluare. Ele sunt ilustrate cu exemple care explică mai în detaliu conținutul subcriteriului și sugerează arii posibile de abordat, pentru a explora modul în care organizația îndeplinește cerințele exprimate în subcriteriu.

Exemplele de bună practică reprezintă practici ale unor instituții europene. Nu toate aceste exemple sunt relevante pentru fiecare organizație, dar multe dintre ele pot fi considerate ca puncte de reper în timpul autoevaluării. Utilizarea acestor exemple nu este obligatorie, tot așa cum listele ce le conțin nu sunt exhaustive; rolul lor este doar de a exemplifica mai în amănunt înțelesul subcriteriului.



## ANEXA 1

### Plan de acțiune pentru dezvoltarea și implementarea sistemului de management al calității în conformitate cu cerințele SR EN ISO 9001:2015 în cadrul Primăriei Drăgășani

Activitate	Livrabile
<b>Etapă I. Documentarea Sistemului de Management al Calității</b>	
1. Identificarea metodelor și mijloacelor necesare pentru satisfacerea cerințelor standardului de referință	
★ Determinarea aspectelor interne și externe relevante pentru direcția strategică	Manualul Sistemului de Management al Primăriei Drăgășani, în care sunt definite: - Contextul organizațional; - Necesitățile și așteptările părților interesate relevante; - Domeniul de aplicare al SMC
★ Determinarea abordării privind înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate definite	
★ Definirea și documentarea domeniului de aplicare al SMC	
★ Definirea proceselor aplicabile în Primăria Drăgășani	
★ Desemnarea responsabililor de procese în cadrul Primăriei Drăgășani	Lista responsabililor de procese
2. Dezvoltarea documentației strategice	
★ Definirea / revizuirea Misiunii Instituției, a Viziunii și a obiectivelor generale și asigurarea concordanței între cele două elemente ale SMC	Misiunea Primăriei Drăgășani; Viziunea Primăriei Drăgășani
★ Revizuirea obiectivelor generale ale Primăriei Drăgășani pe următoarea perioadă	Program de obiective generale
★ Definirea unor obiective specifice pe direcții / procese, aliniate cu obiectivele generale aprobate și asigurarea caracterului SMART al obiectivelor specifice	Obiective SMART pe direcții/ compartimente și procese
3. Dezvoltarea documentației SMC	
★ Stabilirea structurii documentației SMC	Procedură de sistem privind Elaborarea documentației SMC

Activitate	Livrabile
★ Elaborarea Manualului Sistemului de Management	Manualul SMC
★ Elaborarea Hărții proceselor	Harta Proceselor
★ Elaborarea Politicii în domeniul Calității	Politica în domeniul Calității
★ Elaborarea procedurilor Sistemului de Management	Proceduri de sistem, Proceduri operaționale, instrucțiuni de lucru
★ Elaborarea / revizuirea procedurilor operaționale, instrucțiunilor de lucru, fișelor de proces, necesare pentru a asigura conformitatea cu ISO 9001:2015	
★ Elaborarea tabloului de bord cu indicatori de performanță aferenți proceselor cheie	Tablou de bord
★ Identificarea riscurilor aferente proceselor și SMC și stabilirea acțiunilor de tratare a riscurilor identificate	Registru de riscuri Procedura de Sistem Managementul Riscurilor
★ Dezvoltarea documentelor și înregistrărilor în conformitate cu cerința 7.5 a standardului SR EN ISO 9001:2015	Informații documentate (documente, formulare) conform cerinței 7.5 a standardului
<b>ETAPA II. Implementarea SMC</b>	
4. Verificarea conformității și aplicabilității procedurilor dezvoltate în procesele care se desfășoară în cadrul Primăriei Drăgășani	Rapoarte privind funcționarea SMC
5. Dezvoltarea de Planuri de acțiuni corective pentru situațiile de neconformitate	Planuri de Acțiuni corective
6. Derularea Analizei efectuate de Management	Raport Analiză de management
<b>ETAPA III. Auditul intern</b>	
7. Efectuarea unui audit intern	
★ Verificarea funcționării proceselor față de obiectivele planificate	Plan de audit intern Raport de audit intern
★ Identificarea oportunităților de îmbunătățire a SMC	
8. Dezvoltarea unui Plan de Acțiuni corective	Plan de Acțiuni Corective Raport privind eficacitatea Acțiunilor corective implementate



## ANEXA 2

### DECLARAȚIA DE POLITICĂ ȘI ANGAJAMENTUL PRIMARULUI MUNICIPIULUI DRĂGĂȘANI ÎN DOMENIUL CALITĂȚII

Primăria Municipiului Dragasani pune în centrul său cetățeanul, care trebuie să fie beneficiarul activității administrației publice locale. Transparența decizională, colaborarea cu cetățeanul și rezolvarea problemelor municipiului nostru sunt preocupările noastre permanente.

În scopul realizării unei îmbunătățiri continue a performanței Municipiului Drăgășani inclusiv în domeniul calității serviciilor precum și pentru creșterea continuă a eficacității în satisfacerea cerințelor cetățenilor municipiului, conducerea Municipiului Drăgășani a decis adoptarea unui sistem de management al calității în conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 9001: 2015 - Sisteme de management al calității - Cerințe.

În acest scop, în calitate de Primar al Municipiului Drăgășani mă angajez să fie îndeplinite următoarele:

- ✓ Prelucrarea și implementarea documentelor sistemului de management al calității la toate nivelurile de conducere și execuție din cadrul Municipiului Drăgășani;
- ✓ Comunicarea în cadrul Municipiului Drăgășani a importanței satisfacerii cerințelor clienților, precum și a cerințelor legale și de reglementare aplicabile;
- ✓ Realizarea unui angajament colectiv față de calitate în interiorul Municipiului Drăgășani;
- ✓ Conducerea analizelor periodice referitoare la modul în care funcționează sistemul de management al calității;
- ✓ Instruirea și examinarea periodică a personalului ce efectuează procese și activități care influențează calitatea, privind cunoașterea și aplicarea cerințelor sistemului de management al calității proiectat și aprobat.

Conducerea Municipiului Drăgășani asigură aplicarea permanentă a politicii în domeniul calității pentru toate activitățile și procesele desfășurate. Ori de câte ori este necesar, politica este reactualizată pentru a se asigura continua adecvare a acesteia cu strategiile și scopurile Municipiului Drăgășani .



Documentarea sistemului de management al calității al Municipiului Drăgășani se realizează prin Manualul Managementului Calității și procedurile asociate și astfel politica în domeniul calității devine aplicabilă și prioritară, garantând îndeplinirea cerințelor beneficiarilor și a prevederilor aplicabile din documentele legale și de reglementare.

Obiectivul general al Strategiei Municipiului Drăgășani este dezvoltarea Municipiului Drăgășani ca un puternic centru social și cultural. Pentru realizarea acestuia, conducerea Municipiului Drăgășani a stabilit următoarele obiective:

- îndeplinirea tuturor cerințelor de calitate impuse, exprimate sau implicite, ale cetățenilor și comunității locale, precum și a cerințelor legale și de reglementare;
- dezvoltarea economică și încurajarea mediului de afaceri;
- îmbunătățirea standardului de viață și instituirea de măsuri de protecție socială reală;
- transparența procesului decizional, implicarea cetățenilor, a societății civile în procesul de luare a deciziilor.

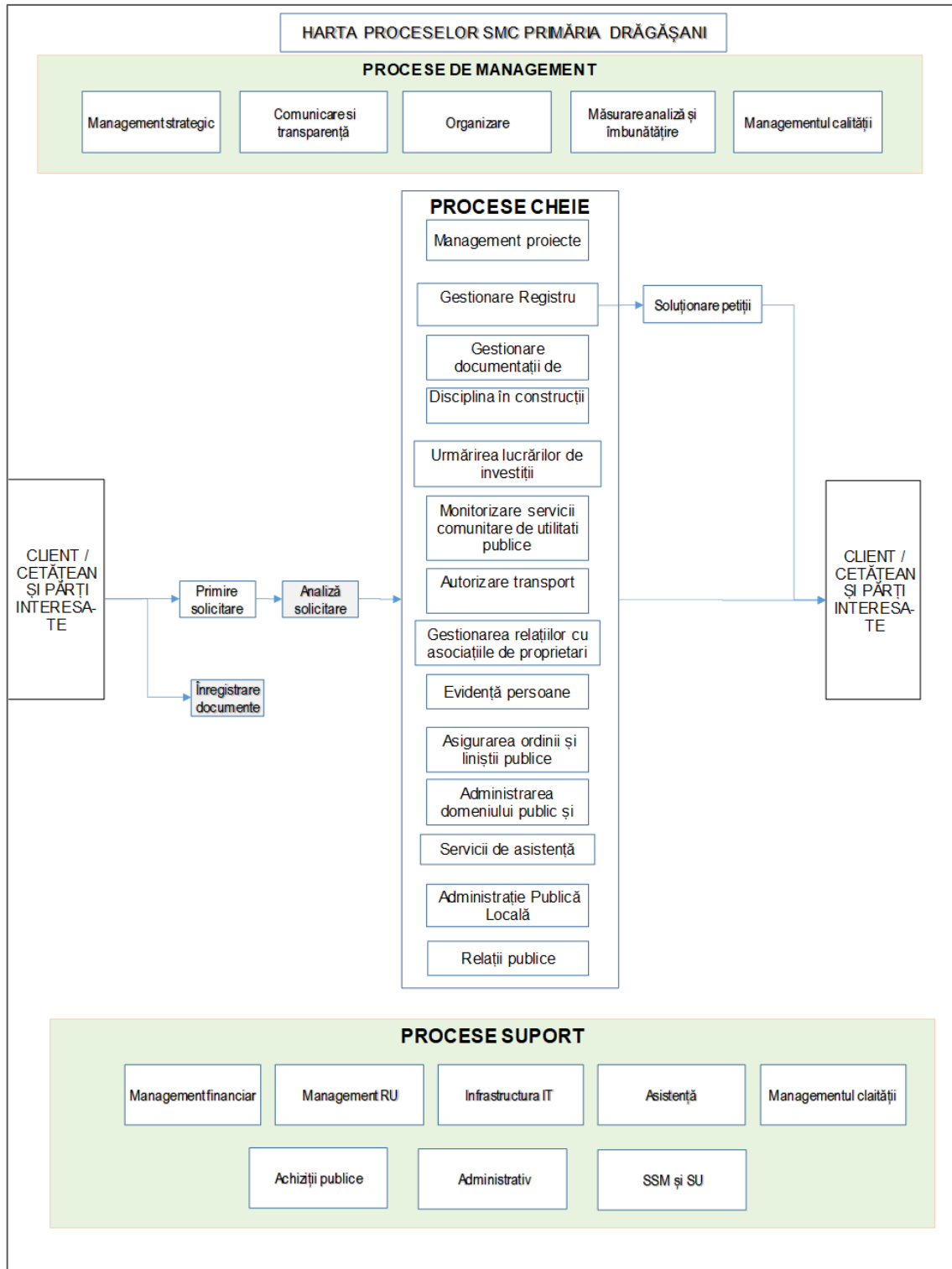
Aceste obiective sunt transpuse la nivelul funcțiilor relevante din administrație într-un ansamblu de obiective specifice, cuantificabile și măsurabile, a căror realizare se urmărește în cadrul analizelor periodice efectuate de management.

Pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite, cerințelor cetățenilor și comunității locale și cerințelor prevederilor legale, precum și pentru asigurarea îmbunătățirii continue a eficacității sistemului de management al calității și proceselor acestuia voi asigura și voi pune la dispoziție toate resursele materiale, financiare și umane necesare.

**PRIMARUL MUNICIPIULUI Drăgășani**

Data:

### ANEXA 3





## ANEXA 4

### Recomandări privind aplicarea cerinței ISO 9001:2015 referitoare la informații documentate

ISO 9001:2015 permite organizației să aleagă cum își documentează sistemul de management al calității. Aceasta înseamnă că organizația poate determina cantitatea de informații documentate necesare pentru a demonstra existența eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor și ale implementării și îmbunătățirii continue a sistemului de management al calității.

Termenul ”informații documentate” a fost introdus ca parte a structurii de nivel înalt și a termenilor comuni standardelor care descriu sisteme de management.

Informațiile documentate pot fi folosite pentru a comunica un mesaj, a furniza dovezi referitoare la rezultatele obținute vs. rezultatele planificate sau a împărtăși cunoștințe.

Principalele obiective ale informațiilor documentate ale unei organizații, indiferent dacă aceasta a implementat sau nu un sistem de management al calității oficial, sunt următoarele:

#### ★ Comunicarea informațiilor

- Ca un instrument pentru transmiterea și comunicarea informațiilor. Tipul și gradul de extindere ale informațiilor documentate depind de natura produselor și proceselor organizației, de gradul de formalitate a sistemelor de comunicații și de nivelul abilităților de comunicare din cadrul organizației, precum și de cultura organizațională.

#### ★ Prezentarea de dovezi ale conformității

- Furnizarea unor dovezi că ceea ce s-a planificat s-a obținut.

#### ★ Diseminarea cunoștințelor

- Pentru a disemina și a păstra experiențele organizației. Un bun exemplu ar fi o specificație tehnică, ce poate fi utilizată ca bază pentru proiectarea și dezvoltarea unui produs sau serviciu nou.



## Cerințe ISO 9001:2015 referitoare la informații documentate

Clauza 4.4 a ISO 9001:2015 ”Sistemul de management al calității și procesele sale” cere ca organizația ”*să mențină informații documentate la gradul de detaliere necesar pentru a susține funcționarea proceselor și să păstreze informații documentate la gradul de detaliere necesar pentru a avea încredere că procesele sunt executate conform planului*”

a) Informațiile documentate care trebuie **menținute** de organizație în scopul stabilirii SMC (documente transversale) sunt:

Denumire	Verificare/ Raportare
1. Domeniul de aplicare al sistemului de management al calității (clauza 4.3);	Anual, la auditul intern Raportare la analiza de management
2. Informațiile documentate necesare pentru a susține execuția proceselor (clauza 4.4);	
3. Politica în domeniul calității (clauza 5.);	
4. Obiectivele calității (clauza 6.2)	

Aceste informații documentate intră sub incidența clauzei 7.5.

b) Informațiile documentate **menținute** de organizație în scopul comunicării informațiilor necesare funcționării organizației (documente specifice) - vezi 4.4. Deși ISO 9001:2015 nu cere în mod explicit unele din aceste informații documentate, exemple de documente care pot adăuga valoare SMC pot include:

- Organigrame;
- Hărți ale proceselor, diagrame flux și/sau descrieri ale proceselor;
- Proceduri
- Instrucțiuni de lucru și/sau de testare,
- specificații
- Documente ce conțin comunicări interne;
- Programări ale producției;





- Liste cu furnizorii aprobați;
- Planuri de testare și de inspecție;
- Planuri ale Calității;
- Manuale ale Calității;
- Planuri Strategice
- Formulare

Acolo unde există, toate aceste forme de informații documentate intră sub incidența clauzei 7.5.

c) Informațiile documentate care trebuie să fie **păstrate** de organizație în scopul furnizării de dovezi referitoare la rezultatele obținute (înregistrări).

Acestea sunt:

Nr. crt.	Denumire (conform ISO 9001:2015)	Exemple	Verificare/ Raportare
1.	Informații documentate la gradul de detaliere necesar pentru a avea încredere că procesele sunt executate conform planului (clauza 4.4);	Proceduri operaționale; proceduri de sistem, formulare și înregistrări conform procedurilor	Conform prevederilor din proceduri
2.	Dovezi privind adecvarea resurselor de măsurare și monitorizare (clauza 7.1.5.1).	N/A	
3.	Dovezi referitoare la bazele utilizate pentru calibrarea resurselor de măsurare și monitorizare (atunci când nu există standarde naționale sau internaționale) (clauza 7.1.5.2).	N/A	

4.	Dovezi referitoare la competența personalului care execută activități sub controlul organizației, ce afectează performanța și eficacitatea SMC (clauza 7.2).	Planuri de instruire, fișe de post, diplome, certificate	Conform proces de management resurse umane; Anual, la auditul intern
5.	Rezultate ale analizelor noilor cerințe pentru produse și servicii (clauza 8.2.3).	Rapoarte privind schimbări legislative	Conform regulamentelor proprii Anual, la auditul intern
6.	Înregistrări necesare pentru a demonstra că cerințele referitoare la proiectare și dezvoltare sunt îndeplinite (clauza 8.3.2)	N/A	
7.	Înregistrări referitoare la datele de intrare ale proiectării și dezvoltării (clauza 8.3.3).	N/A	
8.	Înregistrări ale activităților de control al proiectării și dezvoltării (clauza 8.3.4).	N/A	
9.	Înregistrări referitoare la datele de ieșire ale proiectării și dezvoltării (clauza 8.3.5).	N/A	
10.	modificări ale proiectării și dezvoltării, inclusiv rezultatele analizei și autorizării modificărilor	N/A	

	și acțiunile necesare (clauza 8.3.6).		
11.	Înregistrări referitoare la evaluarea, selectarea, monitorizarea performanțelor și reevaluarea furnizorilor externi și la acțiunile rezultate din aceste activități (clauza 8.4.1)	Înregistrări emise în cadrul procedurilor de achiziții publice	Conform programului de achiziții publice; Anual, la auditul interne; Anual, la analiza de management
12.	Dovezi referitoare la identificarea unică a rezultatelor atunci când trasabilitatea este o cerință (clauza 8.5.2).	Registre de evidență	Conform regulamentelor proprii; Anual, la auditul interne;
13.	Înregistrări referitoare la proprietatea clientului sau a furnizorului extern care a fost pierdută, deteriorată sau este declarată ca nepotrivită pentru utilizare și înregistrări referitoare la comunicarea acestor aspecte către proprietar (clauza 8.5.3).	N/A	
14.	Rezultate ale analizei schimbărilor în producție și livrarea serviciilor, persoana care autorizează schimbarea și acțiunile necesare implementate (clauza 8.5.6).	Rapoarte privind schimbări legislative	Conform regulamentelor proprii Anual, la auditul intern

15.	Înregistrări referitoare la eliberarea autorizată a produselor și serviciilor către client, inclusiv criteriile de acceptare, și la trasabilitatea la persoana care autorizează eliberarea (clauza 8.6).	Registre de evidență	Conform regulamentelor proprii; Anual, la auditul interne;
16.	Înregistrări referitoare la neconformități, acțiuni implementate, derogări obținute și identificarea autorității care decide acțiunile de rezolvare a neconformităților (clauza 8.7).	Registru de Acțiuni corective Rapoarte de neconformitate Planuri de acțiuni corective	Anual, la auditul interne; Anual, la analiza de management
17.	Rezultate ale evaluării performanțelor și eficacității SMC (clauza 9.1.1)	Rapoarte de audit Rapoarte de analiză a managementului	Anual, la auditul interne; Anual, la analiza de management
18.	Dovezi referitoare la implementarea programului de audit și la rezultatele auditului (clauza 9.2.2)	Rapoarte de audit Rapoarte de analiză a managementului	Anual, la auditul interne; Anual, la analiza de management
19.	Dovezi referitoare la rezultatele analizelor efectuate de management (clauza 9.3.3)	Rapoarte de audit Rapoarte de analiză a managementului	Anual, la auditul interne; Anual, la analiza de management
20.	Dovezi referitoare la natura neconformităților și la acțiunile implementate (clauza 10.2.2);	Registru de Acțiuni corective Rapoarte de neconformitate	Anual, la auditul interne; Anual, la analiza de management



		Planuri de acțiuni corective	
21	Rezultatele acțiunilor corective (clauza 10.2.2).	Registru de Acțiuni corective Rapoarte de neconformitate Planuri de acțiuni corective	Anual, la auditul interne; Anual, la analiza de management

Organizațiile au libertatea de a dezvolta alte înregistrări care pot fi necesare pentru a demonstra conformitatea proceselor, produselor și serviciilor și a SMC. Acolo unde există, toate aceste înregistrări intră sub incidența clauzei 7.5.

### Demonstrarea conformității cu cerințele ISO 9001:2015

Organizațiile care doresc să demonstreze conformitatea cu cerințele lui ISO 9001:2015, în scopul obținerii certificării SMC, în scopuri contractuale sau în alte scopuri, trebuie să rețină că trebuie să furnizeze dovezi ale implementării eficiente a SMC.

Organizațiile pot demonstra conformitatea fără a fi nevoie de informații documentate prea extinse.

Pentru a obține conformitatea cu cerințele ISO 9001:2015, organizația trebuie să poată furniza dovezi obiective privind eficacitatea proceselor și a sistemului. Clauza 3.8.3 a standardului ISO 9000:2015 definește “dovada obiectivă” ca fiind “date care susțin existența sau veridicitatea a ceva” și notează “dovada obiectivă poate fi obținută prin observare, măsurare, încercare sau prin alte mijloace.”

Dovezile obiective nu depind în mod necesar de existența unor informații documentate, exceptând situațiile menționate explicit de ISO 9001:2015. În anumite cazuri, (de exemplu în clauza 8.1 (e) Planificare și control operațional, organizația este cea care determină ce anume informații documentate sunt necesare pentru a furniza dovezi obiective.

În cazul în care organizația nu deține informații documentate pentru o activitate și acest lucru nu este cerut explicit de standard, este acceptabil ca activitatea să fie efectuată utilizând ca bază clauza relevantă a lui ISO 9001:2015. În aceste situații, atât auditurile interne cât și cele externe pot utiliza standardul ISO 9001:2015 pentru evaluarea conformității.



## BIBLIOGRAFIE

SR EN ISO 9001:2015 - „SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII. Cerințe”;

SR EN ISO 9000:2015 - ” SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII. Principii fundamentale și vocabular”;

ORDIN nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;

ISO/TS 9002:2016 - Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2015;

ISO/TC 176/SC 2/N1289: The process approach in ISO 9001:2015;

ISO/TC 176/SC2/N1286: Guidance on the requirements for Documented Information of ISO 9001:2015

European Commission: Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners - 2017 edition

Mongillon, Patrick & Verdoux, Stéphane: „L’entreprise orientée Processus”, AFNOR, 2003;

Brandenburg, Hans & Wojtyna, Jean-Pierre: „L’approche processus. Mode d’emploi”, Éditions d’Organisation, 2003;

Mougin, Yvon: „La cartographie de processus. Maîtriser les interfaces”, Éditions d’Organisation, 2002;

Graham, William H: “WORKSHOP BOOKLET FOR PROCESS MAPPING”, Fifth Edition, 2000;

Referințe web: [www.iso.ch](http://www.iso.ch)

Imaginile folosite sunt sub licență liberă, sursa: <https://pixabay.com/>