

STUDIU COMPARATIV ÎNTRU CERINȚELE SR EN ISO 9001:2008 și SR EN ISO 9001:2015 LA NIVEL DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIEI

Studiul comparativ între cerințele SR EN ISO 9001:2008 și SR EN ISO 9001:2015 la nivel de management al instituției va fi de un real folos pentru a identifica tot ceea ce trebuie elaborat ca și documente cu ediție 1 și revizie 0, precum și tot ceea ce va necesita revizuire față de documentele elaborate inițial în baza vechiului ISO 9001:2008.

Compararea efectuată are la bază cerințele vechiului referențial de management al calității care au fost evaluate prin prisma cerințelor noului referențial SR EN ISO 9001:2015. S-a pornit de la capitoalele vechiului referențial care au fost analizate în raport cu cele ale noului referențial. Acolo unde nu s-a regăsit corelație între aceste capitoale, este necesară abordarea lor numai prin prisma noului referențial.

SR EN ISO 9001:2015	SR EN ISO 9001:2008	Alte comentarii
0.1 Generalitatii	0.1 Generalitatii	În noua versiune: # se explică contextul organizației și influența sa asupra structurii sistemului de management al calității (SMC) # se subliniază faptul că standardul nu implică nevoie de uniformitate în structura SMC. # se menționează încă o dată, îmbunătățirea satisfacției clienților.
0.2 Quality management principles		ISO 9001:2008 doar menționează că principiile managementului calității sunt luate în considerare; ediția 2015 enumera principiile managementului calității, subliniind că descrierile detaliate ale acestora sunt prezentate în ISO 9000.
0.3 Abordarea bazata pe proces	0.2 Abordare bazata pe proces	Denumirea clauzei este aceeași, dar ediția 2015 are trei secțiuni care explică abordarea procesului, ciclul PDCA, și "gândirea bazată pe risc"
0.4 Relatia cu alte standarde de sisteme de management	0.4 Compatibilitate cu alte sisteme	Această clauză a noii versiuni a standardului ISO 9001 se referă la ISO 9000, ISO 9004 și la anexa B, care oferă mai multe detalii ale altor standarde privind managementul calității.
Sistemul de management al calității – Cerinte		
1 Domeniu de aplicare	1 Domeniu de aplicare	Aceste clauze sunt aproape la fel pentru ambele versiuni ale standardului.
2 Referinte normative	2 Referinte normative	
3 Termeni si definitii	3 Termeni si definitii	Noua versiune se referă la standardul ISO 9000:2015
4 Contextul organizatiei		CAPITOL NOU
4.1 Intelegerea organizatiei și a contextului în care activează		Aceasta este o CERINȚĂ NOUĂ. Organizația va trebui să determine contextul intern și extern care afectează organizația.
4.2 Intelegerea necesitărilor și așteptarilor partilor interesate		Această nouă versiune a standardului introduce noțiunea de "Părți interesate". În ediția din 2008, standardul s-a concentrat numai pe "client".



**STUDIU COMPARATIV ÎNTRÉ CERINȚELE SR EN ISO 9001:2008 și SR EN ISO 9001:2015
 LA NIVEL DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIEI**

4.3 Determinarea domeniului de aplicare a sistemului de management al calității	4.2.2 Manualul calității	În ediția din 2008, această cerință a fost legată de Manualul Calității. În ediția din 2015, Manualul Calității nu mai este obligatoriu, dar cerința pentru determinarea și documentarea domeniului de aplicare rămâne.
4.4 Sistemul de management al calității și procesele sale	4.1 Cerințe generale	Cerințele din versiunea anterioară rămân; noile cerințe sunt legate de stabilirea riscurilor și oportunităților, intrările și ieșirile din procese, precum și atribuirea responsabilităților și autorităților pentru procesele organizației.
5 Leadership		
5.1 Leadership și angajament	5.1 Angajamentul managementului	Clauzele sunt foarte asemănătoare.: -în noua versiune se accentuează necesitatea de a promova conștientizarea și sprijinul altor persoane care contribuie la eficacitatea SMC; -principala diferență este că în noua versiune se impune managementului de top (conducerii de vârf a organizației) de a-și asuma responsabilitatea pentru eficacitatea SMC. Sau, cu alte cuvinte, avem o trecere de la "Angajamentul managementului" la "Leadership și angajament"
5.1.1 Leadership și angajament - generalități	5.4.2 Planificarea sistemului de management al calității.	Cerințele vechi rămân aceleași. Se adaugă CERINȚE NOI: -determinarea riscurilor și oportunităților referitoare la conformitatea produselor și serviciilor, -considerarea cerințelor legale și de reglementare,
5.1.2 Orientarea catre client	5.2 Orientarea catre client	Cerințele vechi rămân aceleași. Se adaugă CERINȚE NOI: -determinarea riscurilor și oportunităților referitoare la conformitatea produselor și serviciilor, -considerarea cerințelor legale și de reglementare,
5.2 Politica referitoare la calitate	5.3 Politica referitoare la calitate	Cerințele rămân aceleași. O cerință nouă este ca aceasta să fie pusă la dispoziția părților interesate, după caz.
5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities	5.5.1 Responsabilitate și autoritate	Principala diferență este că noul standard nu prevede numirea unui reprezentant al managementului. Dar, se descriu în detaliu rolurile, responsabilitățile și autoritățile din cadrul SMC, ceea ce înseamnă că ele pot fi atribuite unor persoane diferite.
6 Planificare		
6.1 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților		Aceasta este o CERINȚĂ NOUĂ. La planificarea SMC, organizația va trebui să determine risurile și oportunitățile care afectează organizația
6.2 Obiectivele referitoare la calitate și planificarea realizării lor	5.4.1 Obiectivele calității	Cerințele rămân aceleași, dar în noua versiune sunt mult mai detaliate. Un element în plus, este acela că vor fi necesare planuri de măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor, nu numai simplă vor înscriuire.
6.3 Planificarea schimbărilor	5.4.2 Planificarea sistemului de management al calității	Noua versiune a standardului definește modul în care schimbările în SMC ar trebui gestionate considerând scopul schimbării, consecințele potențiale, disponibilitatea resurselor și alocarea responsabilităților.

**STUDIU COMPARATIV ÎNTRÉ CERINȚELE SR EN ISO 9001:2008 ȘI SR EN ISO 9001:2015
 LA NIVEL DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIEI**

7 Supor		
7.1 Resurse	6.1 Asigurarea resurselor	Cerințele vechi rămân, dar noua versiune subliniază necesitatea de a considera capacitatele și constrângările organizației, precum și resursele obținute de la furnizori externi.
7.1.1 Generalitati		
7.1.2 Personal	6.2.1 Resurse umane. Generalitatii	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
7.1.3 Infrastructura	6.3 Infrastructura	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
7.1.4 Mediul pentru operarea proceselor	6.4 Mediu de lucru	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
7.1.5 Resurse de monitorizare si masurare	7.6 Control echipamente de monitorizare si masurare	Noua versiune a standardului subliniază furnizarea de resurse pentru monitorizare și măsurare. Organizația trebuie să păstreze informațiile documentate ca dovedă de conformitate pentru scopul resurselor de monitorizare și măsurare. Vechiul Standardul se concentrează doar pe echipamentele de măsurare.
7.1.6 Cunoștințe organizationale		Aceasta este o CERINȚĂ NOUĂ. Sunt recunoscute cunoștințele organizaționale ca o resursă importantă. Organizația va trebui să determine cunoștințele necesare pentru a derula procesele sale și pentru a obține conformitatea produselor și serviciilor.
7.2 Competenta	6.2.2 Competenta, instruire si constientizare	Competența și conștientizarea sunt împărțite în diferite clauze pentru a sublinia importanța acestora și pentru a prevede cerințe mai detaliate.
7.3 Constientizare		
7.4 Comunicare	5.5.3 Comunicare internă	Noua clauză include atât comunicare internă cât și externă și necesită definirea responsabilităților și metode de comunicare.
7.5 Informatii documentate	4.2.3 Control documente 4.2.4 Control inregistrari	Documentele și înregistrările aparțin acum aceleiași categorii - informație documentată. Cerințele ambelor versiuni sunt echivalente, dar noul standard nu mai cere proceduri documentate.
7.5.1 Generalitati		
7.5.2 Creare si actualizare		
7.5.3 Controlul informatiilor documentate		
8 Operare	7 Realizarea produsului	
8.1 Planificare si control operational	7.1 Planificarea realizării produsului	Cerințele sunt echivalente.
8.2 Cerinte pentru produse si servicii	7.2 Procese referitoare la relația cu clientul	Cerințele sunt aproape la fel, însă noua ediție subliniază comunicarea referitoare la modalitatea de a trata proprietatea clientului.
8.2.1 Comunicarea cu clientul	7.2.3 Comunicarea cu clientul	
8.2.2 Determinarea cerintelor pentru produse si servicii	7.2.1 Determinarea cerintelor referitoare la produs	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.2.3 Analizarea cerintelor pentru produse si servicii	7.2.2 Analiza cerintelor referitoare la produs	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.

**STUDIU COMPARATIV ÎNTRÉ CERINȚELE SR EN ISO 9001:2008 ȘI SR EN ISO 9001:2015
LA NIVEL DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIEI**

8.2.4 Modificari ale cerintelor pentru produse și servicii		Aceasta este o CERINȚĂ NOUĂ. Definește cerințele legate de schimbările cerintelor referitoare la produse și servicii.
8.3 Proiectarea și dezvoltarea produselor și serviciilor	7.3 Proiectare și dezvoltare	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.3.1 Generalități		Această clauză definește când este necesar procesul de proiectare și dezvoltare.
8.3.2 Planificarea proiectării și dezvoltării	7.3.1 Planificarea proiectării și dezvoltării	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.3.3 Elemente de intrare ale proiectării și dezvoltării	7.3.2 Elemente de intrare ale proiectării și dezvoltării	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.3.4 Controale ale proiectării și dezvoltării	7.3.4 Analiza proiectării și dezvoltării	Clauză nouă Înlocuiește cerințele a trei clauze vechi, păstrându-le pe acestea și punând un accent pe luarea în considerare a naturii, duratei, și complexității activităților de proiectare și dezvoltare.
	7.3.5 Verificarea proiectării și dezvoltării	
	7.3.6 Validarea proiectării și dezvoltării	
8.3.5 Elemente de ieșire ale proiectării și dezvoltării	7.3.3 Elemente de ieșire ale proiectării și dezvoltării	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.3.6 Modificari ale proiectării și dezvoltării	7.3.7 Controlul modificărilor în proiectare și dezvoltare	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.4 Controlul proiectelor, produselor și serviciilor furnizate din exterior	7.4.1 Procesul de aprovizionare	Denumirea clauzei este modificată, dar cerințele sunt în mare parte aceleași.
8.4.1 Generalități		
8.4.2 Tipul și amplitudinea controlului	7.4.3 Verificarea produsului aprovizionat	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.4.3 Informații pentru furnizorii externi	7.4.2 Informații pentru aprovizionare	Cerințele sunt în mare măsură aceleași. Noua versiune pune accentul pe monitorizarea și controlul performanțelor furnizorilor externi.
8.5 Producție și furnizare de servicii	7.5 Producție și furnizare de servicii	
8.5.1 Controlul producției și al furnizării de servicii	7.5.1 Controlul producției și furnizării serviciului	Cerințele sunt aproape la fel, dar noul standard evidențiază faptul că, inclusiv pentru activități de livrare și post-livrare trebuie implementate condițiile controlate de derulare.
	7.5.2 Validarea proceselor de producție și de furnizare servicii	
8.5.2 Identificare și trasabilitate	7.5.3 Identificare și trasabilitate	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.5.3 Proprietate care aparține clientilor sau furnizorilor externi	7.5.4 Proprietatea clientului	Cerințele sunt în mare măsură aceleași, dar în noul standard cerințele sunt extinse și se referă inclusiv la proprietatea aparținând furnizorilor externi.
8.5.4 Pastrare	7.5.5 Pastrarea produsului	Cerințele sunt în mare măsură aceleași.
8.5.5 Activități post-livrare		Activitățile post-livrare sunt menționate în mai multe locuri din vechea versiune, dar în noul standard acestea sunt tratate ca o sub-clauză separată.

Codul: CST Editia:1 Revizia:0 Nr.ex: Pag. 4/5

**STUDIU COMPARATIV ÎNTRÉ CERINȚELE SR EN ISO 9001:2008 ȘI SR EN ISO 9001:2015
LA NIVEL DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIEI**

8.5.6 Controlul modificărilor		Controlul schimbărilor este menționat în mai multe locuri din vechea versiune. În noul standard se subliniază importanța de a avea un control al schimbărilor prin definirea unei sub-clauze separate.
8.6 Eliberarea produselor și serviciilor		Clauză nouă Se referă la cerințele de verificare a produsului și de asigurarea că produsul sau serviciul îndeplinește cerințele.
8.7 Controlul elementelor de ieșire neconforme	8.3 Controlul produsului neconform	Denumirea clauzei este modificată, dar cerințele sunt echivalente.
9 Evaluarea performanței		
9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare	8.2.3 Monitorizarea și măsurarea proceselor	Noua clauză conține toate cerințele pentru măsurarea și monitorizarea proceselor și produselor sau serviciilor.
9.1.1 Generalități	8.2.4 Monitorizarea și măsurarea produsului	
9.1.2 Satisfacția clientului	8.2.1 Satisfacția clientului	Cerințele sunt aceleași.
9.1.3 Analiza și evaluare	8.4 Analiza datelor	Cerințele sunt echivalente.
9.2 Audit intern	8.2.2 Audit intern	Cerințele sunt echivalente. Diferența principală este aceea că noul standard nu cere o procedură documentată.
9.3 Analiza efectuată de management	5.6 Analiza efectuată de management	Cerințele sunt echivalente.
10. Îmbunătățire		
10.1 Generalități		Cerințele noului standard explică ce ar trebui să fie considerat în procesul de îmbunătățire.
10.2 Neconformități și acțiuni corective	8.5.2 Acțiuni corective	Cerințele sunt echivalente, dar noul standard nu cere proceduri documentate.
10.3 Îmbunătățire continuă	8.5.1 Îmbunătățire continuă	Noul standard punctează necesitatea de a utiliza toate informațiile disponibile pentru a asigura continuă îmbunătățire a SMC.
ANEXE		
Anexa A – Clarificări ale noii structuri a standardului, terminologie și concepte		Anexa A - explica noua structură a standardului, împreună cu principaliii termeni și concepte noi.
Anexa B – Alte standarde internaționale de calitate și de management al calității dezvoltate de ISO/TC 176		Anexa B - trecere în revistă a tuturor standardelor ISO legate de ISO 9001, precum și relația între acestea și clauzele prezentului standard.

Data: 04.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII - abordări conform SR EN ISO 9001:2015

1. Definii de baza

Sistem = ansamblu de elemente corelate sau aflate în interacțiune

Sistem de management = ansamblu de elemente corelate sau aflate în interacțiune prin care se stabilesc politiciile, obiectivele și procesele prin care se realizează obiectivele

Sistem de management al calității = parte a unui sistem de management referitoare la calitate

Politica = intenție și direcții ale unei organizații, astăzi cum sunt exprimate în mod oficial de managementul la cel mai înalt nivel

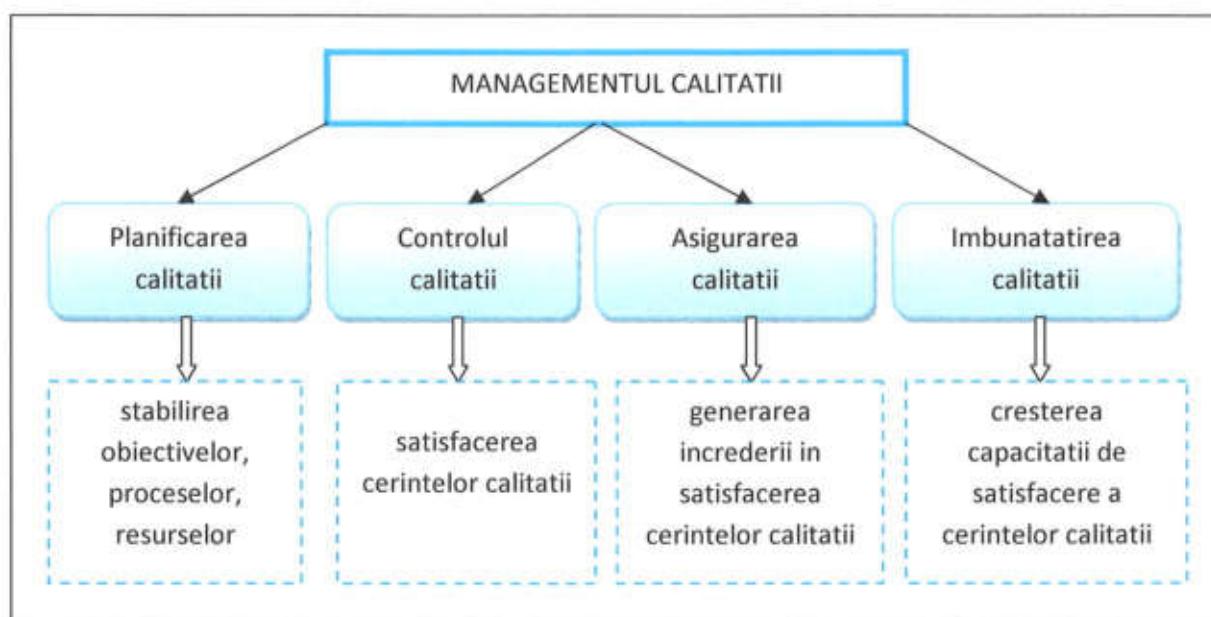
Politica referitoare la calitate = politica în legătură cu calitatea

2. Generalități

Sistemul de management al calității este un sistem formalizat, care documentează structura, responsabilitățile și procedurile necesare pentru a realiza un management al calității în mod eficace și eficient.

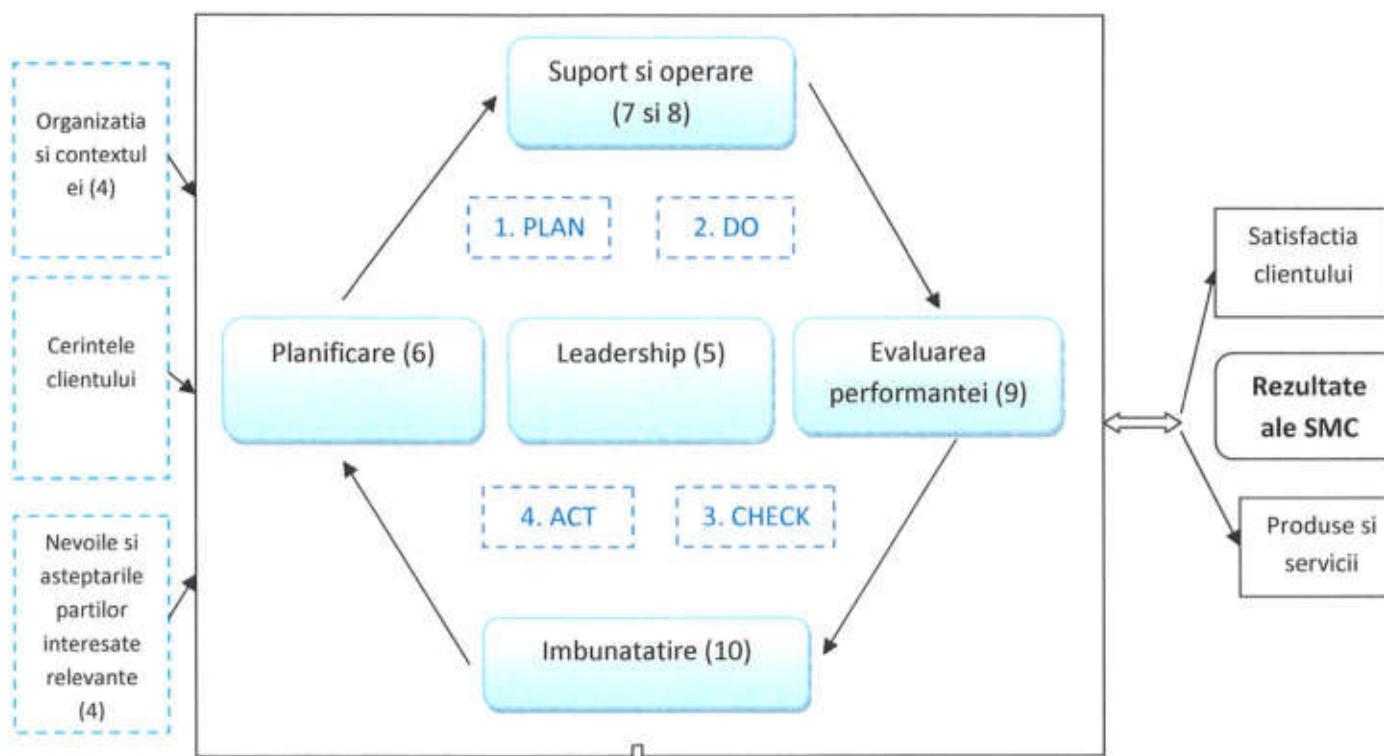
Proiectarea, realizarea (implementarea și funcționarea) unui sistem de management al calității are ca referent standardul SR EN ISO 9001:2015 – sisteme de management al calității. Cerințe.

Componentele managementului calității:



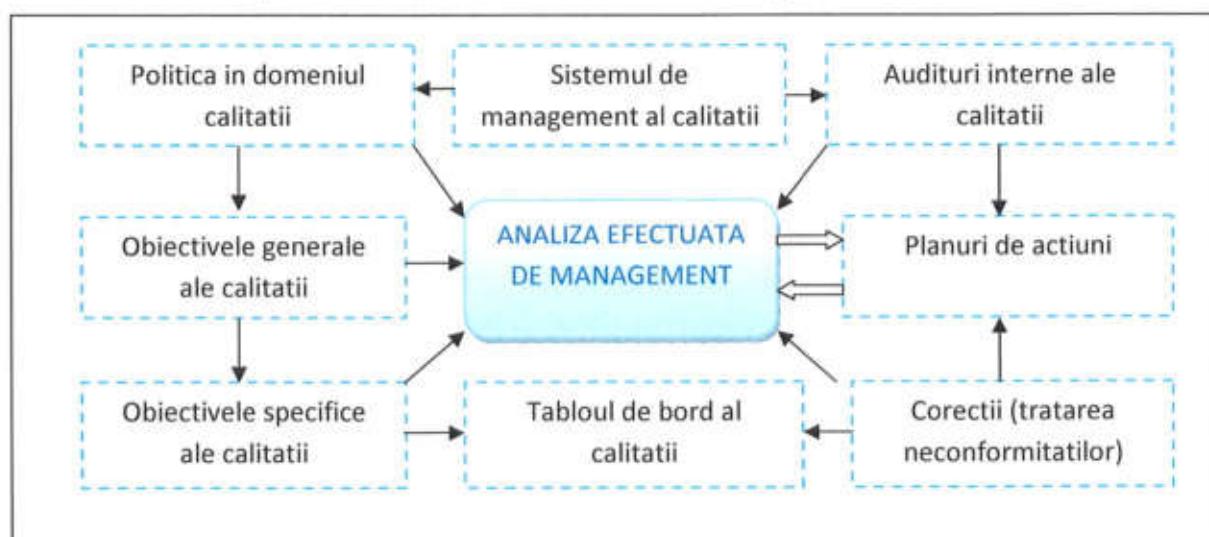
SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII - abordări conform SR EN ISO 9001:2015

Modelul ISO 9001:2015 al sistemului de management al calitatii :



Nota: cifrele mentionate intre paranteze reprezinta clauzele/apitolele standardului SR EN ISO 9001:2015

Principiul de functionare a sistemului de management al calitatii:



Data: 05.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

Codul: MIN_1 Editia:1 Revizia:0 Nr.ex: Pag. 2/2

CONTEXT ORGANIZAȚIONAL ȘI PĂRȚI INTERESATE

1. Generalități

Contextul organizatiei = combinatie de aspecte interne si externe care pot avea un efect asupra modului in care o organizatie abordeaza dezvoltarea si realizarea obiectivelor sale.

Contextul organizatiei implica „domeniul sau de operare” si trebuie sa fie bine determinat atat in interiorul cat si in exteriorul organizatiei.

Stabilirea contextul organizatiei reprezinta definirea factorilor interni si externi pe care organizatia trebuie sa-i ia in consideratie atunci cand isi defineste si gestioneaza riscurile.

2. Contextul extern si contextul intern al organizatiei

Contextul extern al organizatiei include:

- partile interesate externe
- mediul local de operare
- orice factori externi care influenteaza selectionarea/definirea obiectivelor sale sau capacitatea sa de a le indeplini.

Contextul intern al organizatiei include:

- partile interesate interne
- relatiile contractuale cu clientii/colaboratorii
- capacitatatile si cultura organizatiei

Contextul intern al organizatiei poate include urmatorii factori determinant ai mediului contextual intern, care pot actiona in sens pozitiv sau negativ:

- produsele si serviciile oferite;
- managementul, structura organizationala, rolurile si responsabilitatile;
- valorile organizatiei;
- politicile, obiectivele pe termen scurt si strategiile de implementat pentru a atinge obiectivele pe termen lung;
- capitalul social (bunuri, facilitati, proprietati, echipamente, tehnlogii, etc);
- capacitatatile organizatiei – exprimate in resurse si cunostinte (precum si timpul de lucru, personalul/angajatii, procesele, sistemele si tehnologiile);
- sisteme informationale, fluxuri informationale si procese de luare a deciziei (atat formale cat si informale);
- relatiile existente intre :
 - personal, angajati
 - si
 - perceptia si valorile partilor interesate interne (inclusiv furnizorii si partenerii) ;

Mediul contextual extern :

- include partile interesante;
- se refera la operatiile curente efectuate in cadrul organizatiei, cu si pentru acesta;
- modul in care aceste parti interesante pot afecta performantele si procesele decizionale sau pot fi afectate de acestea.

CONTEXT ORGANIZAȚIONAL ȘI PĂRȚI INTERESATE

Clauze in standardul SR EN ISO 9001:2015 privitoare la contextul organizatiei:

In noua editie a standardului SR EN ISO 9001:2015 exista doua clauze noi referitoare la contextul organizatiei:

a. *Clauza 4.1. – Intelegera organizatiei si a contextului in care activeaza*

b. *Clauza 4.2. Intelegera necesitatilor si asteptarilor partilor interesate*

Impreuna, aceste doua clauze cer ca organizatia sa determine problemele si cerintele care pot avea impact asupra planificarii managementului calitatii.

Partile interese nu pot depasi, prin interesele si cerintele lor, domeniul specific al standardului ISO 9001.

Este esentiala luarea in considerare a impactului acestor interese si cerinte asupra abilitatilor organizatiei de a furniza in mod consistent produse si servicii care indeplinesc cerintele partilor interesate si cele de reglementare precum si obiectivul organizatiei de a creste satisfactia partilor interese.

Clauza 4.1. – Intelegera organizatiei si a contextului in care activeaza:

- organizatia trebuie sa determine aspectele externe si interne relevante pentru scopul si directia sa strategica si care influenteaza capacitatea sa de a realiza rezultatele intentionate ale sistemului sau de management al calitatii;

- in consecinta, organizatia trebuie:

a. sa identifice, colecteze, monitorizeze si analizeze datele si informatiile disponibile privind factorii interni si externi care i-ar putea influenta/afecta functionarea si ar fi afectati de propria functionare;

- sa ia in considerare si sa analizeze problemele pe care le are referitoare la:

 - valorile sale,

 - cunostintele si cultura existente;

- sa inteleaga problemele interne pe care le are;

- sa ia in considerare aspectele si eventualele probleme care rezulta din legislatie, reglementari, mediul international, regional, local – pentru a intelege contextul extern.

Clauza 4.2 – Intelegera necesitatilor si asteptarilor partilor interesate:

- organizatia trebuie sa determine partile interese relevante si cerintele acestora.

- partile interese ale unei organizatii pot fi: clientii (beneficiarii produselor si serviciilor organizatiei), furnizorii, persoanele din cadrul organizatiei (functiile de management si functiile de executie), furnizorii externi, autoritatile, statul, societatea/comunitatea;

- partile interese relevante (pentru SMC) sunt acele parti interese care au un potential impact asupra abilitatii organizatiei de a furniza produse si servicii capabile sa indeplineasca cerintele avute in vedere, deci asupra functionarii si performantelor sistemului de management al calitatii (SMC) ;

- partile interese sunt necesare pentru identificarea, colectarea, monitorizarea si analizarea datelor si informatiilor referitoare la partile interese si la cerintele acestora, pentru a le putea selectiona pe cele relevante si cerintele acestora;

- determinarea a ceea ce este relevant si a ceea ce nu este relevant pentru SMC depinde de faptul daca acea parte interesa are sau nu are un impact asupra abilitatii organizatiei de a furniza produse si servicii care sa indeplineasca toate cerintele clientilor, cerintele statutare si de reglementare aplicabile sau de a realiza obiectivul esential al organizatiei privind cresterea satisfactiei partilor sale interese.

Data: 08.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

Codul: MIN_2 Editia:1 Revizia:0 Nr.ex: Pag. 2/2

Conceptul de LEADERSHIP

Leadershipul constă în abilitatea unui cadru de conducere de a obține implicarea unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune.

Leadershipul este „un proces prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență în vederea realizării lor“

Leadership-ul înseamnă vizuire, încurajare, entuziasm, dragoste, energie, pasiune, obsesie, consecvență, utilizarea simbolurilor, a fi atent la prioritățile altora, crearea eroilor la toate nivelurile, instruire, etc

Leadership-ul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care aleg să îi urmeze.

Leadership-ul este definit și ca fiind un proces prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor ”

Sunt patru teme comune privind modul în care leadershipul este exprimat:

- a. leadership-ul este un proces ;
- b. leadership-ul implică influență intenționată ;
- c. leadership-ul se realizează în cadrul unui grup ;
- d. leadership-ul este orientat spre obiective;
- e. leadership-ul este un proces mai degrabă inspirațional, non-material – punând accent pe latura informală a relațiilor interpersonale

Spiritul de echipă stă întotdeauna la baza unui leadership și prezintă o deosebită importanță pragmatică.

Spiritul de echipă este starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și comporta armonizat cu ceilalți manageri ai grupului din care fac parte, în vederea realizării unui scop comun.

Spiritul de echipă este rezultatul integrării a patru procese:

- construirea încrederei între persoanele implicate;
- stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
- derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune. Fără spirit de echipă leadershipul nu există.

Concretizarea lui o constituie faptul că în procesul de realizare a scopului leaderul este "urmat" de celelalte persoane în condițiile unei puternice implicări competente, afective și acționale, cele care determină în fapt obținerea rezultatelor scontate.

Calitățile unui lider

- talent și abilități sau “softskills” pentru anumite activități ;
- inițiativă și motivație antreprenorială ;
- inspiră charisma – îi atrage pe ceilalți și are capacitatea de a gestiona stima de care se bucură pentru a-i motiva pe ceilalți;

Conceptul de LEADERSHIP

- preocuparea față de o cauză – o dedicare care consumă cea mai mare parte a vieții liderilor;
- un sens clar al scopului (misiunii) – obiective clare - concentrare – angajament;
- orientarea spre rezultate – direcționarea fiecărei acțiuni către o anumită misiune – prioritizarea activităților astfel încât să fie folosit mai mult timp acolo unde sunt și cele mai importante rezultate;
- optimism – foarte puțini pesimisti devin lideri;
- refuzul determinismului – credința în capacitatea cuiva de a “face diferență”;
- abilitatea de a-i încuraja și susține pe cei care le raportează – să delege astfel încât să-i sprijine pe oameni să crească;
- a crea “modele” – liderii pot să-și asume rolul unei persoane care personifică misiunea organizației și conduce prin exemplul personal;
- auto-cunoaștere (în structurile nebirocratice);
- auto-conștientizare – abilitatea de a “conduce” pe sine, înainte de a-i conduce pe ceilalți.

Caracteristicile leadership-ului

- a. leadership-ul este colectiv - atât liderul cât și cei care-l urmează trebuie să existe;
- b. leadership-ul este dezacord – leadership-ul coexistă cu opoziția;
- c. leadership-ul este generator de schimbare pozitivă – adevăratul leadership afectează motivele indivizilor și grupurilor de oameni și altereză cursul istoriei organizației;
- d. leadership-ul are scop moral – leadership-ul este orientat spre obiective, cu lideri și cei care-l urmează pe lider indicând direcția spre o etapă superioară a organizației, cu planuri referitoare la modul în care aceste obiective ar putea fi atinse;
- e. leadership-ul transformațional este înălțător – angajamentul dintre lider și cei care-l urmează are loc pe plan moral, deoarece toți ajung să îmbrățișeze principiile și valorile.

Principiile membrului de echipă ideal

- a. demonstrează respect;
- b. gândește *win / win*;
- c. lucrează în cadrul echipei;
- d. acționează proactiv;
- e. apreciază diferențele;
- f. se străduiește pentru un obiectiv comun (cel împărtășit cu liderul);
- g. recunoaște autoritatea demonstrată de lider;
- h. își adaptează acțiunile pentru a urma scopul împărtășit de lider;
- i. ia decizii în baza unui set de valori;
- j. câștigă încrederea liderilor;
- k. păstrează suficientă independență;
- l. au nevoie doar de ghidare generală;
- m. demonstrează eficiență când lucrează într-un grup;
- n. recunoaște ierarhia, în timp ce devine un mini-lider auto-motivat;

Stilurile de leadership în relație cu ținta și modul de exercitare a puterii

a. stilul autocratic/autoritar:

- este utilizat atunci când liderul comunică angajaților care sunt așteptările cu privire la efectuarea

Conceptul de LEADERSHIP

sarcinilor, fără a cere părerea acestora;

- este adekvat atunci când există toate informațiile necesare pentru rezolvarea problemelor, nu este destul timp pentru consultare și angajații sunt bine motivați;

b. stilul participativ/democratic:

- este utilizat atunci când este destul timp;

- liderul deține o parte a informațiilor, iar angajații o altă parte a informațiilor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor;

- liderul menține totuși autoritatea deciziei finale;

- nu este semn de slăbiciune, ci un punct tare pe care angajații îl vor aprecia deoarece îi transformă în membri ai echipei și conduce la luarea unor decizii mai bune;

c. stilul bazat pe delegare:

- liderul permite angajaților să ia decizii, dar este responsabil pentru deciziile luate;

- este utilizat atunci când angajații sunt capabili să analizeze situația și să determine ce trebuie și cum trebuie făcut;

- liderul nu le poate face pe toate: este important să fixeze priorități și să delege anumite sarcini;

d. stilul birocratic:

- comunicarea se realizează în scris;

- descurajează inițiativa și inovarea și pune accentul pe documente și stampila acestora;

- afectează negativ moralul salariaților.

e. stilul simbiotic:

- pune accentul pe beneficiile managementului în condiții de obținere a eficacității pe baza încrederii reciproce dintre salariați.

Comparatie intre leader și manager

a. Managerii:

- administrează;

- întrebă cum și unde;

- se concentră pe sisteme;

- fac lucrurile cum trebuie;

- mențin;

- se bazează pe control;

- au o perspectivă pe termen scurt;

- acceptă situația de fapt;

- au privirea întreptată spre fundamente și concluzii;

- personifică soldatul perfect, clasic.

b. Leaderii:

- inovează;

- întrebă ce și de ce;

- se axează pe oameni;

- fac lucrurile care trebuie;

- dezvoltă ;

Conceptul de LEADERSHIP

- inspiră încredere;
- au o perspectivă pe termen lung;
- pun sub semnul întrebării situația de fapt ;
- au privirea întreptată spre noi orizonturi ;
- sunt originali ;
- sunt ei însiși.

1. Managerul administrează. Liderul inovează.
2. Managerul e o copie. Liderul e un original.
3. Managerul menține. Liderul dezvoltă.
4. Managerul pune accentul pe sisteme și structură. Liderul pune accentul pe oameni.
5. Managerul se bazează pe control. Liderul se bazează pe încredere.
6. Managerul are o vedere cu precădere pe termen scurt. Liderul are o vedere pe termen lung.
7. Managerul răspunde la întrebări precum: unde? cum? Liderul răspunde la: ce anume? și de ce?.
8. Managerul se orientează permanent în funcție de rezultatele imediate. Liderul se orientează după rezultatele pe termen mediu și lung (impact).
9. Managerul imită. Liderul creează.
10. Managerul acceptă status-quo-ul. Liderul îl contestă.
11. Managerul face lucrurile cum trebuie. Liderul face lucrurile care trebuie.

Strategii de influențare a oamenilor

1. **Rațiunea** – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informațiilor, situațiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidențiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influențare;
2. **Prietenia** – pentru a influența o persoană, liderul apelează la sprijinul și bună - voința persoanei respective sau folosește măgulirea;
3. **Coalizarea** – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizației pentru a convinge o persoană să facă ceva;
4. **Căderea la invocată** – se referă la negocierea pe baza folosirii recompenselor materiale sau pe baza unui schimb de favoruri;
5. **Agresivitatea** – folosirea abordării directe și în forță pentru a determina o persoană să facă ceva;
6. **Autoritatea superioară** – această tactică se referă la câștigarea sprijinului autorității lor superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor;
7. **Sancționarea** – prevederea unor sancțiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-și fac treaba aşa cum li s-a spus.

O alta abordare privitoare la tipurile de influență exercitate de lider, pornind de la premisa că exercitarea influenței se referă în principal la obținerea cooperării membrilor organizației (fie pe baza considerării pozitive a obiectivelor, fie pe baza atracției exercitatate de lider personal).

1. **Persuasiunea rațională** – leaderul folosește argumente logice și evidență factuală pentru a convinge o persoană că o propunere sau o solicitare este viabilă și capabilă să realizeze obiectivele desemnate.
2. **Inspirarea** – leaderul face o solicitare sau propunere care trezește entuziasmul unei persoane prin apelul la valorile, idealurile și aspirațiile, sau prin creșterea încrederii în sine ale acesteia.
3. **Consultarea** – leaderul îstimulează participarea unei persoane în planificarea unei strategii, activități sau schimbări pentru care suportul și asistența acesteia sunt necesare; sau agentul este gata să modifice o

Conceptul de LEADERSHIP

propunere pentru a ține cont de preocupările sau sugestiile unei persoane.

4. **Apropierea** – leaderul uzează de rugăminți, flătare, comportament prietenesc etc pentru a construi o stare de spirit favorabilă a unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva.

5. **Atribute personale** – leaderul apelează la sentimentele de loialitate sau prietenie ale unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva.

6. **Schimb** – leaderul oferă un schimb de favoruri, indică realizarea unei reciprocități ulterioare sau promite o împărțire a beneficiilor dacă persoana vizată realizează ceea ce i se cere.

7. **Tactică de coaluție** – leaderul caută ajutorul altora pentru a convinge o persoană să facă ceva; sau agentul folosește suportul altora ca un motiv pentru ca persoana vizată să se declare, de asemenea, de acord.

8. **Tactică de legitimare** – leaderul caută să stabilească legitimitatea unei solicitări prin clamarea autoritatii sau dreptului de a face, sau prin verificarea consistenței acesteia cu politicile, regulile, practicile și tradițiile organizaționale.

9. **Presiunea** – leaderul folosește solicitări, amenințări, verificări frecvente sau repetări persistente pentru a influența persoana vizată să facă ceea ce se dorește.

Sursele de putere ale leaderului

1. **Recompensa** – bazată pe convingerea că o persoană are abilitatea de a recomanda (pozitiv) altă persoană în schimbul loialității și obediенței de care aceasta va face dovedă.

2. **Puterea coercitivă** – bazată pe convingerea că o persoană are abilitatea de a pedepsi altă persoană pentru a convinge pe aceasta să respecte un ordin;

3. **Legitimitatea** – se referă la recunoașterea dreptului legal în baza căruia, persoana care deține acest drept, poate să prescrie un anumit tip de comportament pentru persoanele din subordine.

4. **Carismă** – sursă de putere rezultată din respectul și admirația avută pentru stilul de leadership, valorile profesionale și alte caracteristici pozitive pe care o persoană le are.

5. **Expertiza** – are la bază anumite cunoștințe și/sau abilități, deținute de o persoană și recunoscute de către celelalte persoane din cadrul organizației.

Data: 09.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE SISTEM

Rolul abordării bazate pe sistem

Identificarea, înțelegerea și conducerea proceselor corelate ca un sistem, contribuie la eficacitatea și eficiența unei organizații în realizarea obiectivelor sale.

Definiții de bază:

Management = activități coordonate pentru a orienta și controla o organizație.

Calitate = masura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerințele.

Management calitate = activități coordonate pentru a orienta și controla o organizație în ceea ce priveste calitatea.

Sistem de management = ansamblu de elemente corelate aflate în interacțiune specifice unei organizații prin care se stabilesc politici, obiective și procesele organizației.

Sistem de management al calitatii = sistem prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce priveste calitatea.

Viziune = aspirație spre ceea ce o organizație ar dori să devină astăzi cum este exprimată de managementul său de la cel mai înalt nivel.

Misiune = rățiunea de a exista a unei organizații astăzi cum este exprimată de managementul său de la cel mai înalt nivel.

Obiectiv = rezultat de îndeplinit

Obiectiv referitor la calitate = obiectiv în legătură cu calitatea.

Politica referitoare la calitate = politica în legătură cu calitatea.

Cerinta = nevoie sau așteptare care este declarată în general implicită sau obligatorie.

Proces = ansamblu de activități corelate sau aflate în interacțiune, care transformă intrările în ieșiri pentru a livra un rezultat intenționat.

Harta proceselor = reprezentare a proceselor desfășurate în cadrul organizației, succesiunea și interacțiunea acestora

Imbunatatire continuă = activitate repetată pentru creșterea performanței.

Eficiență = relația dintre rezultatul obținut și resursele utilizate.

Eficacitate = gradul în care activitățile planificate sunt realizate și rezultatele planificate sunt obținute.

Beneficiile aplicării abordării bazate pe sistem:

- integrarea și alinierea proceselor va permite o mai bună realizare a obiectivelor dorite;
- capacitatea de concentrare asupra proceselor cheie;
- furnizarea încrederii părților interesate asupra existenței, eficienței și consecvenței organizației.

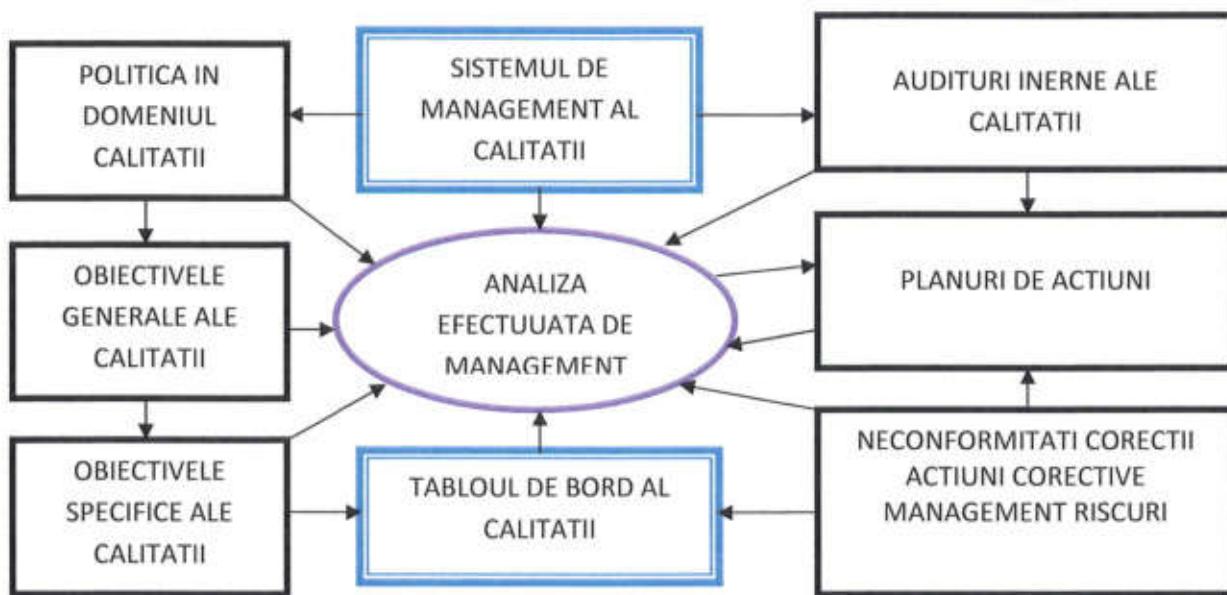
Aplicarea principiului abordării ca sistem a managementului poate conduce la:

- structurarea unui sistem prin care obiectivele organizației să fie atinse în mod real și cu eficiență;
- înțelegerea interdependențelor dintre procesele din cadrul organizației;
- abordarea structurată a armonizării și integrării proceselor;
- realizarea unei înțelegeri mai bune a rolurilor și responsabilităților de care este nevoie pentru atingerea obiectivelor comune și pentru reducerea disfuncționalităților;

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE SISTEM

- înțelegerea capabilității organizației și stabilirea priorităților de acțiune în acord cu constrângерile materiale;
- definirea modului în care activitățile specifice din cadrul sistemului se vor desfășura;
- urmărirea continuei îmbunătățiri a sistemului prin măsurare și evaluare.

Principiul de functionare a sistemului de management al calitatii



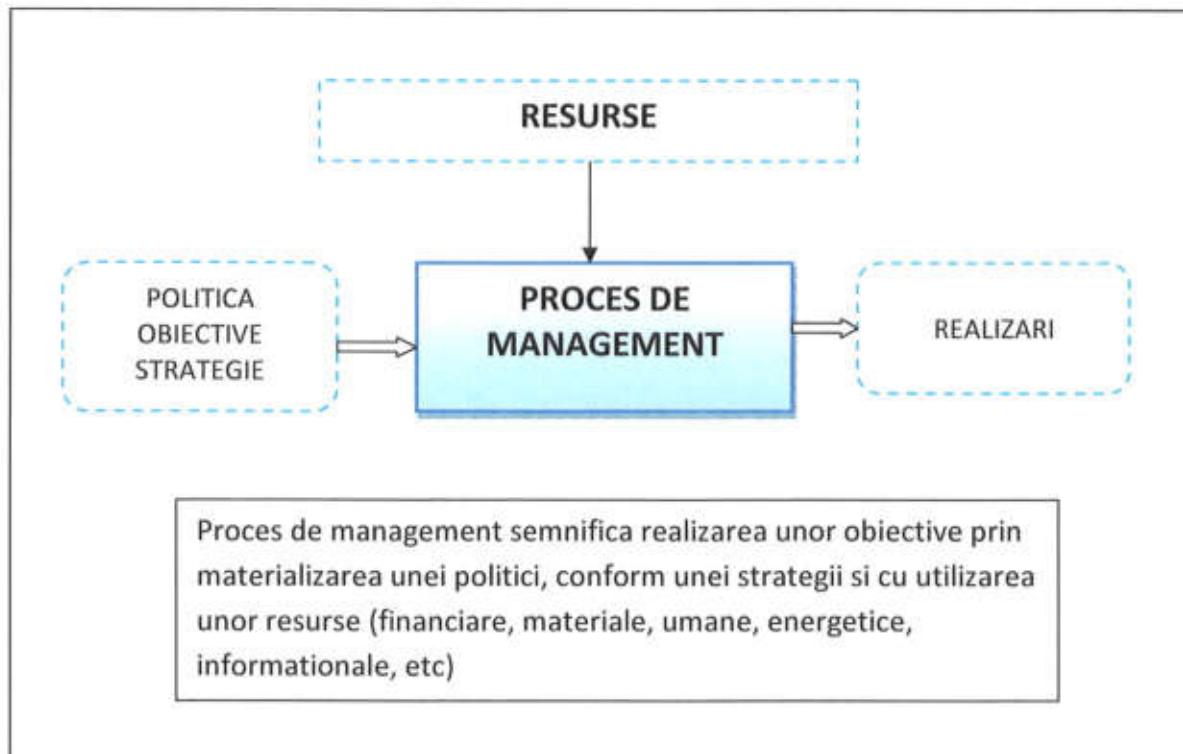
Data: 10.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

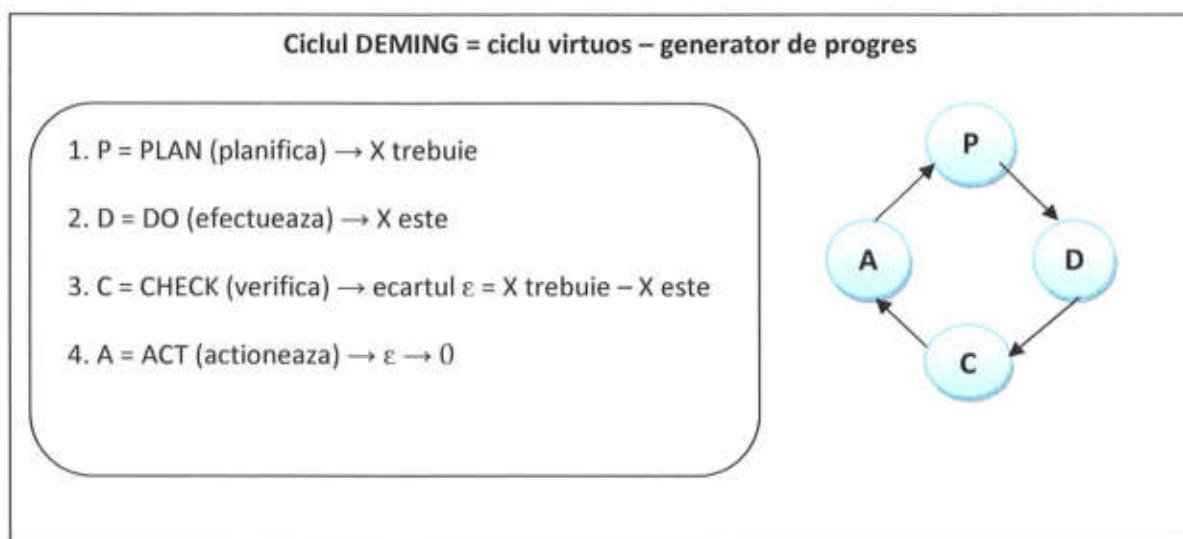
CICLUL DEMING

Ciclul DEMING este cunoscut și sub numele de Ciclul PDCA sau de Ciclul managerial. Ciclul PDCA are 4 componente și este aplicabil oricărei organizații/unui domeniu/unei structuri organizatorice/unui proces/unei activități.

Corelația dintre ciclul DEMING și sistemul de management al calității :



Structura ciclului DEMING



CICLUL DEMING

Semnificatiile celor 4 etape succesive ale ciclului DEMING:

P (Plan) – Planifica:

- stabileste obiectivele si procesele necesare obtinerii rezultatelor, in concordanta cu cerintele clientului /beneficiarului/cetateanului si cu politicile organizatiei;
- aceasta etapa stabileste CE si/sau CUM trebuie facut. X trebuie

D (Do) – Efectueaza: implementeaza procesele

C (Check) – Verifica :

- monitorizeaza si masoara procesele si produsul/serviciul rezultat, coomparativ cu politicile, obiectivele si cerintele stabilite pentru produs/serviciu si stabileste/raporteaza rezultatele diferentelor constataate;
- masoara CE si/sau CUM s-a facut, X este si stabileste diferența (ecartul):
 $\varepsilon = X \text{ trebuie} - X \text{ este}$

A (Act) – Actioneaza, amelioreaza :

- inreprinde actiunile necesare pentru reducerea diferentelor constatate si imbunatatestea continuu performantele proceselor (stabileste si efectueaza actiunile necesare pentru a obtine reducerea diferenței(ecartului): $\varepsilon \rightarrow 0$)

Aceasta succesiune a celor 4 etape se parcurge in mod repetat pana la obtinerea rezultatelor dorite.

Ciclul PDCA este atat de important incat in Japonia, pentru aplicarea sa consecventa si eficienta, se poate obtine Premiul DEMING (Premiul national japonez pentru calitate).

Standardul SR EN ISO 9001:2015 trebuie dovedit ca este aplicat in corelare cu acest ciclu DEMING.

Data: 11.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE PROCES

Un proces este un set de activități interdependente sau care interacționează și care utilizează intrările pentru a furniza rezultatul intenționat.

Intrările și ieșirile pot fi tangibile (materiale, componente sau echipament) sau intangibile (date, informații, cunoștințe).

Abordarea pe baza de proces include stabilirea proceselor organizației pentru a opera ca un sistem integrat și complet.

Sistemul de management integrează procese și măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor.

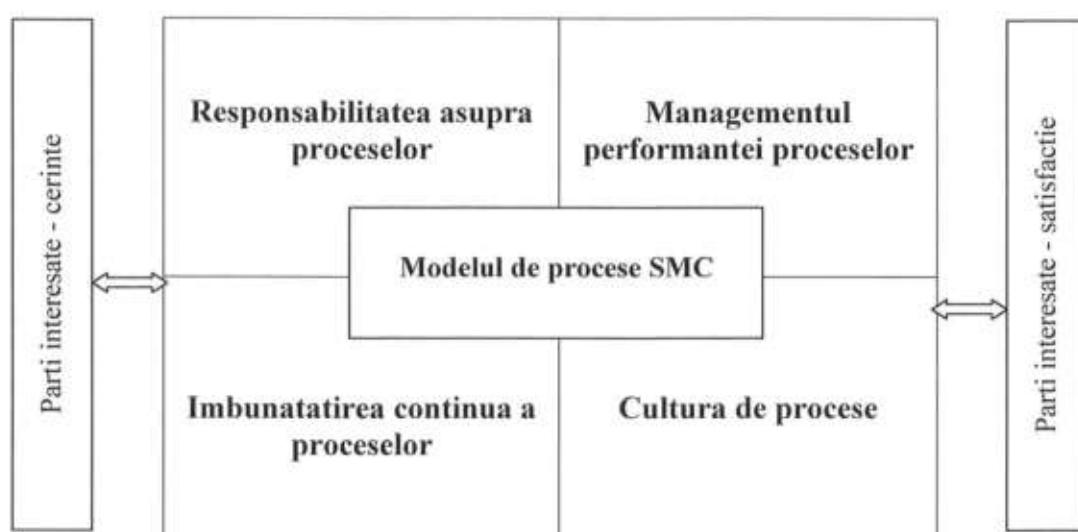
Procesele definesc activitățile și verificările interdependente pentru a livra ieșirile intenționate.

Planificarea detaliată și controalele pot fi definite și documentate după cum este necesar, în funcție de contextul organizației.

Printr-un management de procese orientat pe atingerea de obiective poate fi crescută în mod durabil performanța organizației.

Managementul de procese reprezintă o legătură între strategia organizației și punerea să în aplicare în operațiunile zilnice.

Prin intermediul managementului de procese are loc o orientare consecventă a organizației către cerințele clientului și modelul de business.



Pentru implementarea abordării ca procese ale SMC trebuie parcurse următoarele etape:

- identificarea proceselor din organizație pentru întregul SMC, necesare pentru a produce rezultatele intenționate;
- planificarea proceselor;
- implementarea, managementul și măsurarea proceselor;
- analiza proceselor;
- acțiuni corective, acțiuni preventive și îmbunătățirea proceselor.

Identificarea proceselor din organizație poate fi realizată în următoarea succesiune de activități:

- definirea scopului organizației;
- definirea politicilor și obiectivelor organizației;
- identificarea proceselor din organizație care afectează direct calitatea produselor sau serviciului furnizat și a cerințelor de calitate pentru fiecare proces;

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE PROCES

- d. determinarea succesiunii proceselor, de exemplu cu ajutorul unei diagrame de flux sau scheme-bloc;
- e. definirea responsabilităților și autorității pentru fiecare proces;
- f. definirea documentației proceselor.

Planificarea proceselor implică următoarele etape:

- a. specificarea intrărilor: resurse umane, financiare, tehnologice, materiale și informații;
- b. descrierea etapelor, activităților și fluxurilor procesului;
- c. definirea interfețelor între etapele procesului;
- d. definirea cerințelor și mecanismului de monitorizare și măsurare;
- e. definirea resurselor necesare procesului considerat;
- f. verificarea procesului și activităților acestuia față de obiectivele planificate;
- g. delegarea autorității pentru acțiuni corective, necesare atunci când procesul ajunge "în afara controlului".

Pentru *implementarea proceselor*, organizația trebuie să elaboreze un program pentru implementarea proceselor și activităților care compun procesele, precum și pentru măsurarea proceselor, proiecte care includ:

- comunicările din organizație,
- conștientizare, training,
- managementul schimbării,
- implicarea managementului de vârf,
- activități de analiză aplicabile.

Proiectele de implementare trebuie să includă efectuarea măsurătorilor, monitorizarea proceselor și realizarea controalelor planificate.

Analiza procesului constă în evaluarea datelor procesului obținute prin monitorizare și măsurare, pentru a cuantifica performanțele procesului.

Totodată, se identifică oportunitățile de îmbunătățire a proceselor, pe baza datelor performanțelor. Aceste îmbunătățiri ale proceselor vor fi realizate utilizând procese de acțiuni corective și de acțiuni de gestionare a riscurilor, fără să se omită necesitatea reviziei documentației elaborate anterior.

Într-o abordare bazată pe procese, procesele sistemului de management al calității pot fi clasificate în 3 categorii:

- a. procese de management (sau de decizie): sunt procesele care comandă funcționarea sistemului;
- b. procese centrale (procese principale/cheie) : sunt procese care constituie businessul principal și creează fluxul de valori;
- c. procese de suport sau de sprijin.

Performanța proceselor poate fi gestionată și îmbunatatită prin aplicarea ciclului Deming (PDCA). Acest lucru se aplica în mod egal atât sistemului ca întreg, proceselor individuale cat și activităților operationale.

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE PROCES

Etape	Ce trebuie facut?	Indrumari
PLAN (P)		
Definirea contextului organizatiei	Organizatia trebuie sa isi identifice responsabilitatile, partile interesate relevante si cerintele relevante ale acestora, necesitatile si asteptarile pentru a definiscopul intentionat al sau.	Adunarea, analiza si determinarea responsabilitatilor externe si interne ale organizatiei pentru a satisface cerintele relevante, necesitatile si asteptarile partilor interesate relevante. Monitorizarea sau comunicarea frecventa cu aceste parti interesate pentru a asigura o permanenta intrelegere a cerintelor, nevoilor si asteptarilor acestora.
Definirea domeniului, obiectivelor si politicilor organizatiei	Bazat pe analiza cerintelor, necesitatilor si asteptarilor se stabileste domeniul, obiectivele si politicile care sunt relevante pentru sistemul de management al calitatii al organizatiei.	Organizatia trebuie sa determine domeniul, limitele si aplicabilitatea sistemului sau de management luand in considerare contextul intern si extern si cerintele partilor interesate. Organizatia decide caror piete ar trebui sa se adreseze. Managementul de varf ar trebui sa stabileasca apoi obiectivele si politicile pentru iesirile dorite.
Determinarea proceselor organizatiei	Determinarea proceselor necesare pentru a indeplini obiectivele si politicile si pentru a produce iesirile intentionate.	Managementul trebuie sa determine procesele necesare pentru a obtine iesirile dorite. Aceste procese includ managementul, resursele, operarea, masurarea, analiza si imbunatatirea.
Determinarea ordinii de desfasurare a proceselor	Determinarea modului in care procesele se desfasoara si interactioneaza	Defineste si descrie reteaua de procese si interactiunile acestora. Se au in vedere: -Intrarile si iesirile fiecarui proces (care poate fi intern sau extern). -Interactiunile si interfetele proceselor de care acestea depind sau sunt activate. -Eficacitatea optima si eficiența ordinii de desfasurare a proceselor. -Riscuri privind eficacitatea interactiunii proceselor. Ex: procesele de realizare (cum ar fi cele necesare pentru a furniza produse sau servicii livrate unui client) vor interactiona cu alte procese (cum ar fi cele de management, masurare, procurarea resurselor). Ordinea de desfasurare si interactiunile proceselor acestora pot fi evidențiate folosind unele cum ar fi modelare, diagrame, matrice si diagrame flux.

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE PROCES

Etape	Ce trebuie facut?	Indrumari
PLAN (P)		
Definirea persoanelor sau a competențelor necesare pentru preluarea responsabilității asupra proceselor și a răspunderii	Desemnarea responsabilității și autoritatii pentru fiecare proces	<p>Managementul de varf trebuie să organizeze și a definișească responsabilitățile asupra proceselor, raspunderea, rolurile individuale, grupurile de lucru, competențele, autoritatea și a asigura competențele necesare pentru definirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea eficace a fiecarui proces și a interacțiunilor acestuia.</p> <p>Acesti responsabili sunt numiți Responsabili de procese.</p> <p>Pentru a gestiona interacțiunile proceselor poate fi utilă stabilirea unei echipe pentru sistemul de management care are o viziune de ansamblu a sistemului incluzând toate procesele și poate include reprezentanți din procesele și funcțiile care interacționează.</p>
Definirea necesității de informații documentate	Determinarea acelor procese care au nevoie să fie formal definite și modul în care acestea vor fi documentate	<p>Procesele există în interiorul organizației.</p> <p>Acestea pot fi formale sau informale.</p> <p>Nu există un catalog sau o listă a proceselor care trebuie să fie definite în mod formal.</p> <p>Organizația trebuie să determine procesele care trebuie să fie documentate pe baza gădirii bazate bazate pe risc, incluzând:</p> <ul style="list-style-type: none"> - marimea organizației și tipurile sale de activități; - complexitatea proceselor sale și a interacțiunilor acestora; - criticitatea proceselor; - nevoie pentru raspunderea formală a performanței., <p>Procesele pot fi documentate formal prin utilizarea unor metode cum ar fi reprezentări grafice, relatari ale utilizatorilor, instrucțiuni scrise, liste de verificare, diagrame flux, prezenteri media vizuale sau metode electronice incluzând grafica și sistematizare.</p> <p>Metoda/tehnologia aleasă nu sunt un scop în sine.</p> <p>Acestea pot fi utilizate pentru a descrie procesele, care sunt mijloacele prin care se ating scopurile.</p> <p>Procesele eficiente și organizate pot furniza operațiuni consistente și responsabile, obiectivele dorite și rezultatele care pot fi apoi îmbunătățite.</p>
Definirea interfețelor, riscurilor și activităților în cadrul procesului.	Determinarea activităților necesare pentru a obține ieșirile intenționate ale procesului și riscurile aferente ieșirilor neintenționate.	<p>Definirea ieșirilor și intrările cerute ale procesului.</p> <p>Determinarea riscurilor aferente conformității produselor și a serviciilor precum și obținerii satisfacției clientului/beneficiarului/cetățeanului dacă sunt livrate ieșiri neintenționate.</p> <p>Determinarea activităților, măsurilor și a controalelor inerente cerute pentru a transforma intrările în ieșirile dorite.</p> <p>Determinarea și definirea ordinii de desfășurare a proceselor și interacțiunii activităților în cadrul procesului.</p> <p>Determinarea modului în care fiecare acțiune va fi efectuată.</p> <p>Asigurarea faptului că sistemul de management ca întreg ia în considerare toate risurile materiale ale organizației și ale utilizatorilor.</p> <p>In anumite cazuri clientul(beneficiarul/cetățeanul) poate specifica cerințele nu numai pentru ieșiri dar și pentru realizarea unui proces.</p>

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE PROCES

Etape	Ce trebuie facut?	Indrumari
PLAN (P)		
Definirea cerintelor de monitorizare si masurare	Determinarea modului si locului in care masurarea si monitorizarea trebuie sa fie aplicate. Aceasta trebuie sa fie atat pentru controlul si imbunatatirea proceselor cat si a iesirilor intentionate din procese. Determinarea necesitatii inregistrarii rezultatelor.	Identificarea validarii necesare pentru a asigura eficienta si eficacitatea proceselor si sistemului. Urmatorii factori trebuie sa fie luati in considerare: <ul style="list-style-type: none"> - criterii de monitorizare si masurare; - analiza performantei; - satisfactia partilor interesate; - performanta furnizorilor; - livrarea la timp si timpul scurs de la lansarea comenzi si pana la livrare; - ratele de exec si pierderile; - costurile procesului; - frevența incidentelor; - alte masuri pentru conformitatea cu cerintele.
DO (D)		
Implementare	Implementarea actiunilor necesare pentru a indeplini activitatatile si rezultatele planificate	Organizatia trebuie sa efectueze activitati, monitorizare, masurare si controale a proceselor si procedurilor definite (care pot fi automate), a externalizarii si altor metode necesare pentru a atinge rezultatele planificate.
Definirea resurselor necesare	Determinarea resurselor necesare pentru operarea eficace a fiecarui proces	Exemple de resurse: <ul style="list-style-type: none"> - resurse umane; - infrastructura; - mediu; - informatii; - resurse naturale (inclusiv cunoștințe); - materiale; - resurse financiare.
CHECK (C)		
Verificarea procesului in raport cu obiectivele sale planificate	Confirmarea faptului ca procesul este eficace si caracteristicile procesului sunt in conformitate cu scopul organizatiei	Organizatia ar trebui sa compare iesirile in raport cu obiectivele pentru a verifica daca toate cerintele sunt indeplinite. Pentru aceasta este necesara colectarea, analiza si evaluarea datelor. Sunt incluse: masurare, monitorizare, analiza, audituri si analiza performantei.
ACT (A)		
Imbunatatire	Schimbarea proceselor pentru a se asigura faptul ca ele continua sa livreze iesirile intentionate	Actionarea asupra constatarilor pentru a se asigura imbunatatirea eficacitatii procesului. Actiunile corective care sunt rezultat al execului procesului pot include identificarea si eliminarea cauzelor de baza ale problemelor.

Conceptul de ABORDARE BAZATA PE PROCES

Etape	Ce trebuie facut?	Indrumari
ACT (A)		
Imbunatatire	Schimbarea proceselor pentru a se asigura faptul ca ele continua sa livreze iesirile intentionate	<p>„Abordarea Sistemica” recunoaste ca un eveniment intr-un proces poate avea cauza sau efect intr-un proces dependent.</p> <p>Cauzele si efectele pot sa nu fie in cadrul aceluiasi proces.</p> <p>Rezolvarea problemei si imbunatatirea urmeaza in mod tipic urmatoarele etape esentiale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definirea problemelor sau obiectivelor; - colectarea si analiza datelor problemei si proceselor relevante; - selectarea si implementarea solutiilor stabilite; - evaluarea eficacitatii solutiilor; - incorporarea solutiilor in rutina. <p>Chiar si atunci cand iesirile planificate ale proceselor sunt indeplinite si cerintele sunt respectate, organizatia trebuie sa caute in continuare o imbunatatire a performantei procesului, a satisfactiei clientului/beneficiarului/ceteanului si a reputatiei.</p> <p>Acest lucru poate fi obtinut, de exemplu, prin imbunatatirea continua prin pasi mici (metoda „Kaizen”), imbunatatiri progresive si/sau prin inovatie.</p>

Data: 12.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

Conceptul de ABORDARE BAZATĂ PE RISC

1. Generalități

Noua editie a standardului de management al calitatii, SR EN ISO 9001:2015 cere sa fie identificate, analizate si tinute sub control risurile si oportunitatile.

Unul din scopurile esentiale ale managementului calitatii este de a se actiuona in mod preventiv, deci implementarea managementului risurilor.

Introducerea conceptului de „gandire bazata pe risc” n faciliteaza eliminarea unor cerinte prescriptive si inlocuirea lor cu cerinte bazate pe performanta.

Risurile si oportunitatile trebuie sa fie determinate si abordate intr-un sistem unitar, eficace si eficient pentru organizatie.

Conceptul de risc, in acceptiunea standardului de management al calitatii, se refera la incertitudinea organizatiei cu privire la realizarea obiectivelor pe care si le-a stabilit.

Noul standard de management al calitatii face din „gandirea bazata pe risc” un concept mult mai explicit, inclus in cerintele de stabilire, implementare, mentinere si imbunatatire continua a sistemului de management al calitatii.

Procesul de management al risurilor reprezinta un ciclu continuu de:

- a. clarificare a obiectivelor în domeniul calitate-mediu – stabilirea obiectivelor legate de domeniul de activitate, cerințele legale în domeniul calitate-mediu, regulamentele și politicile interne;
- b. identificare a risurilor – examinarea amenințărilor cu care se confruntă organizația și a vulnerabilității acesteia;
- c. evaluare a risurilor – risurile la care este supusă organizația sunt evaluate din perspectiva probabilității producerii unui eveniment nedorit, împreună cu consecințele anticipate;
- d. abordare a risurilor – se identifica și se implementează măsuri/soluții pentru a reduce probabilitatea și impactul unui eveniment nedorit (risc);
- e. revizuire și raportare a risurilor – se face o evaluare a eficacității măsurilor/soluțiilor, se identifică și priorizează acțiuni necesare de corecție.

În managementul riscului trebuie să se înțeleagă mai întâi care este potențialul de risc.

Se pot alege pentru analiză, în funcție de prioritate, activitățile care dovedesc expunere mai pronunțată la risc.

Următorul element al etapei inițiale este cunoașterea rolurilor, responsabilităților și a autoritaților care sunt deja definite în organizație și care pot influența planificarea managementului riscului.

Un alt element important este toleranța la risc.

Este deosebit de important să fie luate decizii care sunt în consens cu politicile organizației.

Politica de management al riscului la nivelul unei instituții este de a adopta cele mai bune practici de identificare, evaluare, tratare și control eficient al risurilor asociate obiectivelor specifice, pentru a se asigura că acestea sunt reduse la un nivel acceptabil, care nu afectează modul de funcționare al organizației sau calitatea serviciilor furnizate.

Conceptul de ABORDARE BAZATĂ PE RISC

Riscurile sunt identificate și definite în raport cu obiectivele a căror realizare este afectată de materializarea riscurilor.

Existența unui sistem de obiective clar definite în organizație, de către toate compartimentele de specialitate, constituie premsa esențială pentru identificarea și definirea riscurilor.

Definirile de baza specifice managementului riscurilor

Amenințare = pericol sau sursa acestuia, care poate afecta atingerea obiectivelor unei organizații.

Disponibilitatea la risc (apetit la risc) = cantitatea de risc pe care o organizație este pregătită să o accepte sau la care este dispusă să se expună într-un anumit moment.

Efect = rezultat, urmare, consecință;

Eficacitate = capacitatea unui produs sau a unei activități de a produce efecte, indiferent de resursele consumate (eforturile depuse)

Eficiență = obținerea rezultatelor cu un consum rațional (optim) de resurse;

Eveniment = întâmplare importantă sau fapt de mare însemnatate.

Expunere la risc = consecințele pe care poate să le resimtă o organizație, ca o combinație între impact și probabilitate, în cazul materializării unui risc;

Factor de risc = situație / fapt / condiție reprezentând motivul care stă la baza riscului și care declanșează manifestarea;

Impact = efectul produs în cazul când un risc se materializează;

Nivel de expunere la risc = cuantificarea combinației dintre impact și probabilitate, definită ca produsul acestora.

Obiectiv = ceea ce își propune să realizeze firma;

Optimă = cea mai bună într-un context dat;

Probabilitate = posibilitatea ca un anumit eveniment / risc să aibă loc sau să se materializeze;

Proces = ansamblul de activități corelate sau interactive care transformă elementele de intrare în elemente de ieșire utilizând resurse;

Registrul de riscuri = instrumentul de lucru care cuprinde, sub forma unui tabel, elementele necesare gestionării eficiente a riscurilor;

Risc = incertitudinea unui rezultat, a unor acțiuni sau evenimente, fie sub forma unei oportunități pozitive sau a unei amenințări negative. Este o combinație dintre probabilitate și impact;

Risc extern = riscul care rezultă din afara instituției și nu poate fi controlat în totalitate de către aceasta;

Risc inherent = expunerea cauzată de un anumit risc înainte de a fi luată vreo măsura de atenuare a acestuia;

Risc operațional = riscul legat de desfășurarea curentă a activității.

Risc privind schimbarea = riscul aferent deciziei de a face lucruri noi care depășesc capacitatea actuală a instituției;

Risc rezidual = expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de gestionare a lui, presupunând că măsurile au fost eficace;

Semnificativ = are înțeles precis / este concluzionat;

Conceptul de ABORDARE BAZATĂ PE RISC

Gestionarea riscurilor = componentă a managementului riscului și constituie un ansamblu de activități rigurose definite și organizate, care permit administrarea și monitorizarea eficientă a riscului;

Managementul riscului = metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru instituție, cu costuri minime;

Responsabil de risc = conducătorul unei structuri, desemnat să gestioneze risurile existente, în scopul atingerii obiectivelor cărora le sunt asociate respectivele riscuri.

Identificarea riscurilor

Pentru a gestiona risurile este necesar, mai întâi, ca acestea să fie cunoscute, adică identificate.

Identificarea riscurilor constituie primul pas în construirea profilului riscurilor.

Pentru obiectivele în domeniul calității stabilite se documentează activități/acțiuni de realizare a acestora și riscuri care pot să apară în derularea lor.

Un risc identificat poate avea semnificație pentru mai multe obiective, iar probabilitatea/impactul său poate varia în funcție de fiecare obiectiv în parte.

Obiectivele în domeniul calității care se regăsesc în strategia organizației trebuie să fie corelate cu activitățile desfășurate în cadrul fiecărei structuri organizatorice și trebuie completate cu risurile asociate acestora.

Evaluarea riscurilor

Această etapă presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor, în cazul în care risurile se materializează.

Scopul evaluării riscurilor este de a stabili o ierarhie a acestora la nivelul structurilor organizatorice care, în funcție de tolerabilitatea la risc acceptată, permite stabilirea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor și de delegare a responsabilității de gestionare a acestora.

Evaluarea riscurilor presupune parcurgerea următoarelor etape:

- evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul în care riscul s-ar materializa;
- evaluarea expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact;
- stabilirea toleranței la risc.

Evaluarea probabilității manifestării riscului sau a frecvenței cu care s-ar putea manifesta riscul ar trebui să fie bazată pe cunoștințele, pe experiența și pe capacitatea de judecată a personalului.

Tratarea riscurilor

Tratarea riscurilor este etapa decisivă în managementul riscurilor și presupune efectuarea de pași concreți, practici pentru a gestiona și a controla riscul.

Decizia legată de abordarea unui risc reprezintă un efort comun; ea trebuie discutată și adoptată de o manieră transparentă.

Tratarea riscurilor înseamnă acționa prin măsuri de atenuare a probabilității, a impactului sau a ambelor. În funcție de nivelul de expunere la risc (produsul dintre probabilitate și impact) se stabilesc măsurile concrete de implementat pentru tinerea sub control a riscurilor.

Orice risc care este identificat, evaluat și tratat, trebuie însoțit de un plan care să descrie acțiunile ce trebuie întreprinse pentru minimizarea și tinerea sub control a acestuia.

Conceptul de ABORDARE BAZATĂ PE RISC

Un plan de acțiune pentru atenuarea riscurilor este necesar atât pentru instituție, cât și la nivelul fiecărei structuri organizatorice.

Revizuirea și raportarea riscurilor

Revizuirea și raportarea riscurilor este faza care încheie procesul de gestionare a riscurilor.

Riscurile, precum și strategiile de management al riscurilor, trebuie revizuite periodic.

Pentru fiecare risc se revizuiesc acțiunile întreprinse de minimizare a acestuia, precum și realizarea unei analize mai ample atunci când apare un eveniment relevant pentru risc.

Revizuirea riscurilor trebuie:

- să dea asigurări că toate aspectele procesului de gestionare a riscurilor sunt analizate cel puțin o dată pe an;
- să ofere asigurări că risurile sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare, stabilită în raport cu mobilitatea circumstanțelor și a naturii instrumentelor ce urmează a fi implementate;
- să stabilească mecanisme de alertare a nivelurilor superioare manageriale în privința noilor risuri sau a schimbărilor suferite de risurile deja identificate, astfel încât aceste schimbări să fie abordate corespunzător.

Rezultatele revizuirilor se raportează pentru a se asigura monitorizarea continuă a situației riscurilor și pentru a sesiza schimburile majore care impun modificarea priorităților.

Principala acțiune necesară în această fază este completarea „Registrului de riscuri”, prin preluarea din Planul pentru implementarea măsurilor de control și de urmărire a riscului, a tuturor riscurilor și datelor necesare.

Risurile semnificative la nivel de organizație trebuie identificate, analizate și documentate într-un registru de risuri distinct, gestionat de managerul de risuri desemnat la nivel de organizație.

Anual, în cadrul sedinței de analiză de management este efectuată analiza modului de implementare a managementului riscurilor la nivel de organizație.

Data: 12.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

INFORMAȚII DOCUMENTATE. INFORMAȚII DOCUMENTATE MENȚINUTE

Definitii de baza

Document = informatie si mediul care le contine

Informatii documentate = informatii care necesita a fi contolate si menținute de o organizatie impreuna cu mediul care le contine

Manualul calitatii = specificatie pentru sistemul de management al calitatii al unei organizatii

Informatie documentata mentinuta (inregistrare) = document prin care se declara rezultatele obtinute sau se furnizeaza dovezi ale activitatilor realizate

Generalitati

Informatiile documentate pot fi folosite pentru a comunica un mesaj, pentru a oferi dovezi ca ceea ce a fost planificat a fost efectuat, sau pentru a impartasi cunostinte.

Obiectivele principale ale informatiilor documentate ale unei organizatii :

a. *Comunicarea informatiei* :

- este un instrument pentru transmitere si comunicare;

- tipul si volumul informatiilor documentate a depinde de :

- natura proceselor si produselor organizatiei;

- gradul de formalizare al sistemelor de comunicare si nivelul abilitatilor de comunicare in cadrul organizatiei, si de cultura organizationala.

b. *Dovezi ale conformitatii* :

- au rol de furnizarea de dovezi ca ceeace a fost planificat a fost efectuat.

c. *Impartirea cunostintelor*

d. *Diseminarea si pastrarea experientelor organizatiei*:

- un exemplu tipic este cazul specificatiei tehnice, care poate fi utilizata ca baza pentru proiectarea si dezvoltarea unui nou produs sau serviciu.

In conformitate cu clauza 7.5.3. din ISO 9001:2015 *Controlul informatiilor documentate*, documentele pot fi in orice format sau pe orice suport, si in definitia pentru "document" din clauza 3.8.5 din ISO 9000:2015 se dau urmatoarele exemple: suport de hartie; suport magnetic; disc electronic sau optic; fotografie; modele (ale unor produse) (mostre).

Gruparea informatiilor documentate:

a. manualul managementului calitatii;

b. politici (generale si specifice);

b. proceduri de sistem;

c. proceduri operationale;

d. diagrame flux si scheme specifice;

e. instructiuni;

f. modele de formulare;

g. fise de post

h. parti interesate;

i. liste de activitati;

j. PDCA-uri

INFORMAȚII DOCUMENTATE. INFORMAȚII DOCUMENTATE MENȚINUTE

Informațiile documentate menținute în cazul în care o organizație vrea să-si certifice sistemul de management al calității în conformitate cu standardul ISO 9001: 2015 sunt:

- a. Scopul sistemului de management al calității (clauza 4.3) – informație documentată menținută;
- b. Procesele existente în cadrul organizației și interacțiunea dintre ele (clauza 4.4.1) - informație documentată menținută.
- c. Operarea proceselor (clauza 4.4.2) - informație menținută dar și informație documentată reținută.
- d. Politica de calitate (clauza 5.2.1) - informație documentată menținută.
- e. Obiective ale calității (clauza 6.2) - informație documentată menținută.
- f. Infrastructura și mediul de lucru (deși nu se specifică explicit că trebuie să existe informație documentată, atât infrastructura cât și mediul de lucru trebuie menținute prin urmare trebuie să se facă dovada menținerii lor) (clauza 7.1.3, și 7.1.4).
- g. Măsurare și monitorizare dovada realizării și a resurselor (clauza 7.1.5.1) - informație documentată reținută.
- h. Dovada etalonării și măsurării E.M.M. (clauza 7.1.5.2) - informație documentată reținută.
- i. Cunoaștere organizațională (clauza 7.1.6) - informație documentată menținută.
- j. Competență (clauza 7.2) - informație documentată reținută.
- k. Planificare și control operațional (clauza 8.1) - informație documentată reținută.
- l. Analiza cerințelor cu privire la produs și serviciu (clauza 8.2.3) informație documentată reținută.
- m. Proiectare și dezvoltare- intrări (clauza 8.3.4) - informație documentată reținută.
- n. Proiectare și dezvoltare- ieșiri (clauza 8.3.5) - informație documentată reținută.
- o. Proiectare și dezvoltare- schimbări (8.3.6) - informație documentată reținută.
- p. Controlul furnizorilor externi de produse și servicii (clauza 8.4) - informație documentată reținută.
- q. Controlul producției și furnizării de servicii (clauza 8.5.1) - informație documentată.
- r. Măsurare și trasabilitate (clauza 8.5.2) - informație documentată reținută când este cazul.
- s. Controlul modificărilor (clauza 8.5.6) - informație documentată reținută cu privire la persoanele autorizate cu schimbarea și cu privire la analiza schimbărilor.
- ș. Livrarea produsului (clauza 8.6) - informație documentată reținută cu privire la livrarea produselor și serviciilor.
- t. Controlul ieșirilor neconforme (clauza 8.7) - informație documentată reținută.
- ț. Monitorizare, măsurare, analiză și evaluare (clauza 9.1.1) - informație documentată reținută.
- u. Audit intern (clauza 9.2.2) - informație documentată reținută (program, rezultate)
- v. Analiza de management (clauza 9.3.3) - informație documentată reținută cu privire la rezultatele analizei de management.
- x. Neconformitate și acțiune corectivă (clauza 10.2.2) - informație documentată reținută cu privire la natura neconformităților și la rezultatul acțiunilor corrective)

Data: 15.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

Conform standardului SR EN ISO 9001:2015 organizatia trebuie sa-si proiecteze si sa aplice cerintele urmatoarelor 7 principii ale managementului calitatii:

1. Orientarea catre client :

- regasibila in urmatoarele clauze SMC: 0; 1a; 4.2; 5.1.2; 8.2.1; 8.5.3; 9.1.2; 10.1

2. Leadership :

- regasibila in urmatoarele clauze SMC: 5; 5.1; 5.2; 5.3; 6.2; 6.3; 9.3; 10

3. Angajamentul personalului:

- regasibila in urmatoarele clauze SMC: 7.1.2; 7.2; 7.3

4. Abordarea pe baza de proces :

- regasibila in urmatoarele clauze SMC: 0.1; 0.3; 4.4; 7.1.3; 7.1.6; 8.1; 8.4; 9.3.2

5. Im bunatatiirea :

- regasibila in urmatoarele clauze SMC: 5.1.1; 9.3.2f; 10

6. Luarea deciziilor pe baza de dovezi:

- regasibila in urmatoarele clauze SMC: 9; 9.1.3; 9.2; 9.3

7. Managementul relatiilor cu partile interesate:

- regasibila in clauza 8.4. a SMC

Principiu 1: Orientarea catre client

Enunt: Principalul obiectiv al managementului calitatii este de a satisface cerintele clientului si de a se preocupa sa fie depasite asteptarile clientului

Avantajele aplicarii principiului 1:

- cresterea valorii adaugate pentru client /beneficiar/cetatean;
- cresterea staisfactiei si loialitatii clientului/beneficiarului/cetateanului;
- cresterea reputatiei organizatiei

Principiu 2: Leadership

Enunt: liderii de la toate nivelurile stabilesc unitatea intre scop si orientare si creeaza conditiile in care personalul este implicat in realizarea obiectivelor referitoare la calitate ale organizatiei

Avantajele aplicarii principiului 2:

- cresterea eficacitatii si eficientei organizatiei;
- imbunatatirea coordonarii si comunicarii intre procesele, nivelurile si functiile organizatiei;
- cresterea capabilitatii organizatiei de a satisface cerintele clientilor/beneficiarilor/cetatenilor si ale partilor interesate.

Pentru aplicarea principiului de „leadership” o persoana ar trebui:

- sa fie proactiva si sa conduca prin exemplu propriu;
- sa inteleaga si sa raspunda la schimbările din mediul extern;
- sa ia in considerare nevoile tuturor partilor interesate, inclusiv clienti, proprietari, personal, furnizori, comunitati locale si societatea in ansamblu;
- sa stableasca o viziune clara pentru viitorul organizatiei;
- sa stableasca valorile comune si modelele de etica la toate nivelurile organizatiei;
- sa construiasca increderea si sa eliminate teama;
- sa asigure personalului resursele necesare si libertatea de a actiona cu responsabilitate si raspundere;

PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

- sa inspire, sa încurajeze si sa recunoască contributiile personalului;
- sa promoveze o comunicare deschisa si onesta;
- sa educe, sa instruiasca si sa îndrumă personalul;
- sa stabileasca obiective si dinte îndraznete;
- sa implementeze strategii pentru realizarea acestor obiective si tinte.

Principiul 3: Angajamentul personalului

Enunt: un personal competent, imputernicit si deplin angajat, la toate nivelurile din organizatie, este esential pentru cresterea capabilitatii organizatiei de a crea si furniza valoare.

Avantajele aplicarii principiului 3:

- imbunatatirea intelegerii obiectivelor referitoare la calitate si a motivatiei personalului pentru realizarea acestora;
- cresterea implicarii personalului in activitati de imbunatatire;
- constientizarea necesitatii dezvoltarii personale, a initiativei, creativitatii, increderei si satisfactiei personalului

Principiul 4: Abordarea bazata pe proces

Enunt: rezultate consecvente si predictibile sunt obtinute mai eficace si mai eficient atunci cand activitatile sunt intelese si conduse ca procese corelate care functioneaza ca un sistem coherent.

Avantajele aplicarii principiului 4:

- concentrarea eforturilor asupra proceselor principale si asupra oportunitatilor de imbunatatire a acestora;
- obtinerea de rezultate consecvente si previzibile (datorita coerentei proceselor);
- optimizarea performantelor;
- eficientizarea utilizarii resurselor;
- reducerea barierelor dintre functiuni;
- generarea increderei partilor interesate in performantele organizatiei (prin eficienta, eficacitatea si consecventa organizatiei).

Principiul 5: Imbunatatirea

Enunt: pentru ca organizatia sa fie o organizatie de succes, aceasta trebuie sa fie orientata permanent spre imbunatatire.

Avantajele aplicarii principiului 5:

- imbunatatirea performantelor proceselor, a capabilitatii organizationale si a satisfactiei clientilor/beneficiarilor/cetatenilor;
- investigarea cauzelor neconformitatilor pana la determinarea cauzei-radacina (a cauzei cauzelor) si stabilirea actiunilor optime de implementat;
- abordarea imbunatatirii treptate, progresive, in paralel cu cele radicale;
- abordarea si dezvoltarea invatarii si inovarii in scopul imbunatatirii planificarii si desfasurarii activitatilor

Principiul 6: Luarea de decizii pe baza de dovezi

Enunt: Deciziile bazate pe analiza si evaluarea datelor si informatiilor au probabilitate mai mare sa produca rezultatele dorite.

PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

Avantajele aplicarii principiului 6:

- imbunatatirea proceselor de luare a deciziilor, a evaluarii performantelor proceselor si a capabilitatii de realizare a obiectivelor, a eficacitatii si eficientei operationale;
- cresterea capabilitatii de a analiza, de a repune in discutie si de a schimba opinii si decizii precum si de a demonstra eficacitatea deciziilor anterioare.

Principiul 7: Managementul relatiilor cu partile interesate

Enunt: pentru succesul sustenabil, organizatia trebuie sa isi gestioneze eficiente si eficient relatiile cu partile interesate.

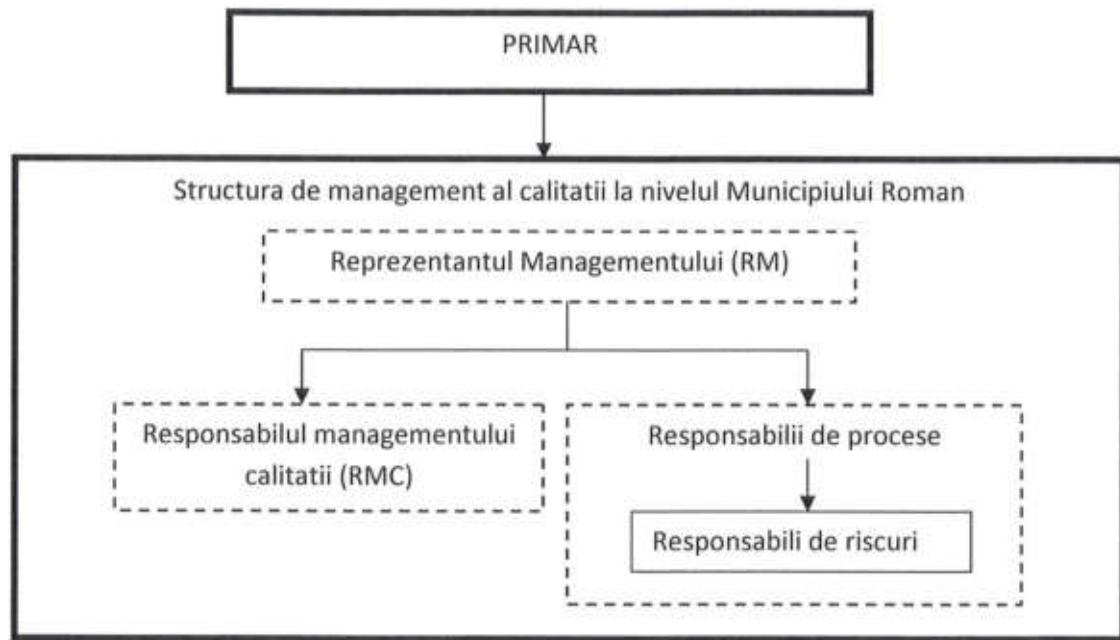
Avantajele aplicarii principiului 7:

- imbunatatirea performantelor organizatiei si ale partilor interesate, prin luarea in considerare a oportunitatilor si neconstrangerilor referitoare la fiecare parte interesata;
- inteligerea comună a obiectivelor si a valorilor de catre partile interesate;
- cresterea capabilitatii de a crea valoare adaugata pentru partile interesate, prin utilizarea comună a resurselor si a competențelor precum si prin aplicarea managementului referitor la calitate.

Data: 15.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

**STRUCTURA DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII NECESARĂ PENTRU
REPROIECTAREA, IMPLEMENTAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ A
FUNȚIONĂRII SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII LA NIVELUL
MUNICIPIULUI ROMAN CONFORM CERINȚELOR STANDARDULUI
SR EN ISO 9001:2015**



In baza acestei structuri Primarul Municipiului Roman va emite dispozitia de numire a:

- reprezentantului managementului
- responsabilului managementului calitatii
- responsabililor de procese

dispozitie care, din momentul emiterii, va anula vechea dispozitie privitoare la nominalizările persoanelor responsabile cu implementarea vechiului standard SR EN ISO 9001:2008.

Standardul SR EN ISO 9001:2008 nu mai este operational incepand cu data de 30.09.2018.

Data: 15.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

Aprobat Primar
Lucian Ovidiu Miciu

**ATRIBUȚII ȘI RESPONSABILITĂȚILE
REPREZENTANTULUI MANAGEMENTULUI (RM)**

ATRIBUȚIILE PRIORITARE ALE RM

1. Iși insuseste și respectă cerințele referentialului de certificare, SR EN ISO 9001:2015 și cele ale standardelor conexe managementului calității.
2. Aplica principiile managementului calității la specificul organizației
3. Participă la elaborarea declaratiei de politica în domeniul calității și a declaratiei de politica a managementului risurilor.
4. Participă la stabilirea sistemului de obiective al organizației.
5. Asigura explicarea celor două declaratii de politica tuturor funcțiilor de management de nivel 1 din cadrul organizației.
6. Participă la elaborarea/actualizarea Hartii proceselor, în corelare cu specificul activitatilor desfășurate în cadrul organizației.
7. Propune responsabilitățile de procese și înlocuirea acestora.
8. Participă la elaborarea matricii responsabilităților funcțiilor de management privitoare la managementul calității.
9. Stabilește atributiile și responsabilitățile echipei de gestionare a risurilor la nivel de organizație.
10. Participă la gruparea informațiilor documentate aplicabile organizației și la elaborarea Piramidei informațiilor documentate.
11. Participă la identificarea și analiza partilor interesate (interne și externe) ale organizației, analiza care vizează stabilirea necesităților și așteptărilor fiecareia din aceste parti interesante.
12. Participă la efectuarea Analizei SWOT la nivel de organizație și la identificarea masurilor specifice rezultate din analizarea punctelor slabe și a oportunităților de îmbunătățire.
13. Asigura instruirea generală pe linie de SMC a tuturor responsabililor de procese, în corelare cu cerințele referentialului de certificare, SR EN ISO 9001:2015.
14. Asigura implementarea abordării bazate pe proces la nivelul organizației precum și a conceptului de leadership la nivel de organizație.
15. Coordonează aplicarea funcțiilor managementului la nivelul organizației și corelarea acestora cu funcțiile specifice conceptului de leadership.

16. Identifica, in functie de specificul activitatilor desfasurate in cadrul organizatiei, tehnici, metode si instrumentare de evaluare a implementarii managementului calitatii si de imbunatatire a functionarii SMC.

17. Verifica modul in care sunt respectate, la nivel de structuri organizatorice, regulile privitoare la actualizarea si aplicarea PDCA-urilor.

18. Participa la elaborarea procedurilor de sistem, in corelare cu cerintele referentialului de certificare, SR EN ISO 9001:2015.

19. Participa la stabilirea grilelor pentru :

- probabilitatea de aparitie a evenimentelor si riscurilor;
- impactul evenimentelor si riscurilor;
- nivelurilor de tolerabilitate de incadrare a riscurilor.

20. Efectueaza instruirea echipei de gestionare a riscurilor privitoare la regulile de baza ale managementului riscurilor, adaptate specificului organizatiei.

21. Avizeaza:

- programul anual de instruire generale SMC al organizatiei;
- toate procedurile de sistem si manualul managementului calitatii;
- programul anual de efectuare a auditurilor interne SMC;
- planurile de audit intern elabrate la nivel de procese;
- programul anual de efectuare a analizelor de management.

22. Propune componenta echipelor de audit intern SMC.

23. Evaluateaza semestrial realizarea obiectivelor specifice stabilite la nivel de structuri organizatorice utilizand indicatorii de performanta si tinte stabilite.

24. Verifica prin sondaj modul in care sunt respectate, la nivel de structuri organizatorice, cerintele managementului calitatii si dispune, in functie de situatiile constatate, masurile corective specifice de implementat.

25. Verifica respectarea planificarii aprobatelor pentru efectuarea auditurilor interne SMC.

26. Particpa la analiza generala a eficacitatii solutionarii neconformitatilor identificate prin sondaj, in urma verificarilor efectuate la nivel de structuri organizatorice precum si a eficacitatii solutionarii neconformitatilor rezultate din a auditurile interne SMC desfasurate.

27. Participa la toate sedintele de analize de management care au drept scop evaluirea functionarii sistemului de management al calitatii implementat in cadrul organizatiei.

28. Semneaza procesul verbal si programul de masuri elaborate dupa desfisurarea fiecarei sedinte de analize de management.

29. Propune solutii de imbunatatire a functionarii sistemului de management al calitatii implementat la nivel de organizatie.

30. Elaboreaza anual si , ori de cate ori este necesar, materiale sinteza privitoare la functionarea sistemului de management al calitatii la nivel de organizatie si le prezinta spre Primarului.

B. Responsabilitatile prioritare ale RM:

1. Raspunde de coordonarea si controlul la nivel de organizatie a functionarii sistemului de management al calitatii in corelare cu cerintele noului referential de certificare, SR EN IS 9001:2015.
2. Raspunde de asigurarea conformitatii functionarii sistemului de management al calitatii la nivel de organizatie.
3. Raspunde de conformitatea aplicarii principiilor managementului calitatii la nivel de organizatie.
4. Raspunde de initierea unor evaluari periodice pentru analizarea respectarii cerintelor managementului calitatilor in cadrul fiecarei structuri organizatorice.
5. Raspunde de asigurarea implementarii unor tehnici, metode si instrumentare de evaluare performante pentru analizarea functionarii sistemului de management al calitatii implementat la nivel de structuri organizatorice.

C. Competentele postului

Titularului acestui post ii sunt conferite toate competentele necesare pentru asigurarea conformitatii functionarii sistemului de management al calitatii la nivel de organizatie si pentru imbunatatirea continua a acestui sistem.

D. Autoritati decizionale ale postului

Reprezentantului managementului ii sunt conferite urmatoarele autoritati decizionale:

- dispune declansarea de audituri interne SMC neplanificate, ori de cate ori le considera necesare;
- dispune modificari in ceea ce priveste functionarea unor componente ale sistemului de management al calitatii, in cazul in care constata necorelati intre procesele SMC/erori de implementare a unora din cerintele referentialului de certificare.

Data: 17.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca



**ATRBUȚII ȘI RESPONSABILITĂȚILE
RESPONSABILULUI MANAGEMENTULUI CALITĂȚII (RMC)**

A. Atributiile prioritare ale RMC

1. Iși insuseste și respectă cerințele referentialului de certificare, SR EN ISO 9001:2015 și cele ale standardelor conexe managementului calității.
2. Aplica principiile managementului calității specificului organizatiei.
3. Redactează textele Declarație de politica în domeniul calității și al Declarației de politica de managementul risurilor și asigura difuzarea electronică a acestora tuturor responsabililor de procese.
4. Participă la stabilirea sistemului de obiective al organizatiei, asigurând redactarea formei finale a acestuia și difuzarea electronică tuturor responsabililor de procese precum și menținerea datelor privitoare la situația realizării acestora.
5. Asigura elaborarea și redarea obiectivelor specifice managementului calității precum și gestionarea situației realizării acestora.
6. Participă la elaborarea/actualizarea:
 - Hartii proceselor, în corelare cu specificul activităților desfășurate în cadrul organizatiei;
 - Centralizatorului responsabililor de procese;
 - Matricii responsabilităților SMC.redactează formele lor finale și asigura difuzarea electronică a acestora tuturor responsabililor de procese.
7. Participă la stabilirea Piramidei informațiilor documentate specifice și asigura documentarea și difuzarea electronică a acesteia tuturor responsabililor de procese.
8. Asigura elaborarea procedurilor de sistem și a manualului managementului calității precum și difuzarea acestor informații documentate tuturor responsabililor de procese.
9. Asigura gestionarea evidenței tuturor procedurilor de sistem și a procedurilor operaționale în vigoare aplicabile.
10. Arhivează originalele tuturor procedurilor de sistem, ale procedurilor operaționale, regulației, codurilor de conduită precum și a manualului managementului calității al organizatiei.
11. Asigura evidența centralizată a documentelor externe (generale și specifice) aplicabile structurilor organizatorice ale organizatiei.
12. Asigura arhivarea electronică a tuturor listelor de activități ale tuturor structurilor organizatorice precum și a tuturor PDCA-urilor aferente respectivelor activități.
13. Participă la identificarea și analiza partilor interesate (interne și externe) ale , analiza care vizează stabilirea necesităților și așteptărilor fiecareia din aceste parti interesate.
14. Participă la efectuarea Analizei SWOT la nivel de organizatie și la identificarea masurilor specifice rezultate din analizarea punctelor slabe și a oportunităților de îmbunătățire.

15. Asigura elaborarea programului anual general de instruirii interne pe linie de managementul calitatii si difuzarea electronica a acestuia tuturor responsabililor de procese.
16. Participa la implementarea abordarii bazate pe proces la nivelul structurilor organizatorice precum si a conceptului de leadership.
17. Participa la stabilirea grilelor pentru :
 - probabilitatea de aparitie a evenimentelor si riscurilor;
 - impactul evenimentelor si riscurilor;
 - nivelurilor de tolerabilitate de incadrare a riscurilor.
18. Participa la stabilirea componentei echipei de audit intern SMC.
19. Asigura elaborarea programului anual al auditurilor interne SMC preum si a tuturor planurilor de audit intern pentru fiecare proces.
20. Asigura difuzarea electronica a programului anual de efectuare a auditurilor interne SMC si a planurilor de audit intern tuturor responsabililor de procese, precum si conducatorilor echipei de audit intern SMC desemnate.
21. Gestionarea toate rapoartele de audit intern SMC elaborate de conductatorii echipei de audit in urma auditurilor interne SMC efectuate.
22. Gestionarea toate rapoartele de neconformitati care documenteaza neconformitatile , corectiile si actiunile corrective stabilite ca urmarea identificarii de neconformitati rezultate din auditurile interne SMC desfasurate.
23. Evaluateaza situatia eliminarii fiecarei neconformitati documentate in rapoartele de neconformitati si inregistreaza in rapoartele de neconformitati concluziile rezultate.
24. Asigura elaborarea programului anual al sedintelor de analize de management si il difuzeaza in sistem electronic tuturor participantilor la aceste sedinte.
25. Asigura informarea tuturor participantilor la sedintele de analize de management a datei si locului de desfasurarea fiecrei sedinte de analize de management.
26. Asigura preluarea inaintea desfasurarii sedintelor de analiza de management a tuturor materialelor informative elaborate de participanti si le transmite directorului general pentru o prima evaluare.
27. Asigura secretariatul tuturor sedintelor de analize de management.
28. Asigura elaborarea, dupa finalizarea desfasurarii fiecarei analize de management, a procesului verbal specific si a programului de masuri, precum si difuzarea electronica a acestora tuturor participantilor.
29. Asigura instruirea interna specifica privitoare la aplicarea de tehnici, metode si instrumente specifice de evaluare a implementarii la nivel de directii acerintelor managementului calitatii.
30. Asigura monitorizarea aplicarii respectivelor tehnici, metode si instrumente de evaluare.
31. Participa la analiza generala a eficacitatii functionarii SMC la nivel de organizatie.
32. Propune solutii de imbunatatire a functionarii sistemului de management al calitatii implementat la nivel de organizatie.
33. Elaboreaza, ori de cate ori este necesar, materiale sinteza privitoare la functionarea sistemului de management al calitatii la nivel de Organizatie si le prezinta spre analiza directorului general.

B. Responsabilitatile prioritare ale RMC

Codul: AT_RE_RMC Editia:2 Revizia:0 Nr.ex: Pag. 2/3

1. 1. Raspunde de organizarea activitatilor care sa permita conformitatea functionarii sistemului de management al calitatii in corelare cu cerintele noului referential de certificare, SR EN IS 9001:2015.
2. Raspunde de asigurarea conformitatii functionarii sistemului de management al calitatii la nivel de organizatie.
3. Raspunde de conformitatea aplicarii principiilor managementului calitatii la nivel de organizatie.
4. Raspunde de efectuarea de evaluari semestriale pentru analizarea respectarii cerintelor managementului calitatilor in cadrul fiecarei structuri organizatorice.
5. Raspunde de asigurarea implementarii unor tehnici, metode si instrumentare de evaluare performante pentru analizarea functionarii sistemului de management al calitatii implementat la nivel de organizatie

C. Competentele postului

Titularului acestui post ii sunt conferite toate competentele necesare pentru asigurarea conformitatii functionarii sistemului de management al calitatii la nivel de organizatie si pentru imbunatatirea continua a acestui sistem.

Data: 17.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca



RAPORT DE INSTRUIRE

1. Data instruirii: 30.10.2018, ora 12.00

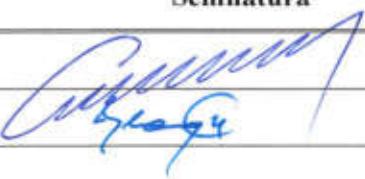
2. Moderator (nume/prenume): GORON ANCA – consultant SMC

3. Tematica instruirii :

- Structura organizatorica a managementului calitatii pentru Municipiul Roman, conform cerintelor standardului SR EN ISO 9001:2015
 - Atributiile si responsabilitatile Reprezentantului managementului la nivelul Municipiului Roman , corelate cu cerintele standardului SR EN ISO 9001:2015
 - Atributiile si responsabilitatile Responsabilului managementului calitatii la nivelul Municipiului Roman , corelate cu cerintele standardului SR EN ISO 9001:2015
- Subiectele abordate la această instruire au la bază materialele documentare elaborate de consultantul SMC al SC SIM CONSULT SRL.

4. Locul desfășurării instruirii: Biroul 66 Primăria Roman

5. Participanti:

Nr. crt	Nume / prenume	Semnatura
1	Carnariu Gheorghe - RM	
2	Neagu Constantin - RMC	

6. Concluzii:

Scopul de baza al acestei instruiriri interne efectuate a fost realizat, respectiv cel de a explica celor doua functii de baza ale managementului calitatii la nivel de institutie care le sunt atributiile si responsabilitatile si importanta acestora pentru asigurarea conformitatii si functionarii sistemului de management al calitatii prin prisma cerintelor noului referential international, SR EN ISO 9001:2015.

Intocmit,

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca




RAPORT DE INSTRUIRE

1. Data instruirii: 31.10.2018, ora 13.00

2. Moderator (nume/prenume): GORON ANCA – consultant SMC

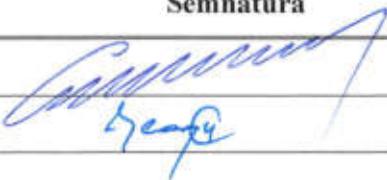
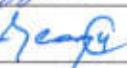
3. Tematica instruirii :

- Studiu comparativ intre cerintele SR EN ISO 9001:2008 SI SR EN ISO 9001:2015
- Sistemul de management al calitatii – abordari conform SR EN ISO 9001:2015
- Principiile managementului calitatii conform SR EN ISO 9001:2015
- Context organizational si parti interesate
- Conceptul de Leadership
- Conceptul de Abordare bazata pe sistem
- Ciclul DEMING – reguli generale
- Conceptul de Abordare bazata pe proces
- Conceptul de Abordare bazata pe risc
- Informatii documentate. Informatii documentate mentinute

Subiectele abordate la această instruire au la bază materialele documentare elaborate de consultantul SMC al SC SIM CONSULT SRL.

4. Locul desfășurării instruirii: Biroul 66 Primăria Roman

5. Participanti:

Nr. crt	Nume / prenume	Semnatura
1	Carnariu Gheorghe - RM	
2	Neagu Constantin - RMC	

6. Concluzii:

Instruirea efectuata si-a atins scopul stabilit, respectiv de a fi explicate RM si RMC :

- diferențele de abordari intre cerintele vechiului referential de management al calitatii si cele ale acestui nou referential;
- explicarea principiilor managementului calitatii, asa cum sunt ele prezентate de noul standard de management al calitatii;
- explicarea noțiunilor de context organizational cu accent pus pe modul de identificare si documentare a necesitatilor si așteptarilor partilor interesate;
- explicarea conceptului de leadership prin prisma noii abordari specifice noului referential de management al calitatii;
- explicarea diferenței de abordare in ceea ce priveste managementul calitatii conform noului referential de management al calitatii;
- regulile de baza ce trebuie respectate pentru documentarea lui PDCA;
- modul in care trebuie aplicat la nivel de institutie concepte de abordare bazata pe proces si abordare bazata pe risc;
- noțiunile privitoare la informatiile documentate (definiții și tipuri) si informatii documentate mentinute si paralela cu noțiunile de documenti si înregistrare din vechiul standard de management al calitatii.

Toate aceste elemente explicate la aceasta instruire internă au urmarit familiarizarea acestor două funcții interne ale managementului calitatii cu noile cerinte ale standardului SR EN ISO 9001:2015.

Intocmit,
Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - GORON Anca




Codul: RIN Editia:2 Revizia:0 Nr.ex: Pag. 1/1

Aprobat Primar,
Lucian Ovidiu Mieș


**ATRIBUȚII ȘI RESPONSABILITĂȚI GENERALE SMC
ALE TUTUROR SALARIATILOR**

Totii salariații care își desfăsoară activitatile în cadrul structurilor organizatorice ale Municipiului Roman au următoarele :

A. Atributii generale privitoare la managementul calitatii

- a. Participă la toate instruirile interne organizate pe linie de management calitate.
- b. Își înșuiesc și respectă cerințele:
 - documentației interne SMC elaborate și aprobate,
 - standardului internațional SR EN ISO 9001:2015 și a standardelor conexe privitoare la managementul calitatii, specifice activitatilor pe care le desfăsoara.
- c. Se implica în mod direct în :
 - documentarea centralizată și permanentă actualizare a activitatilor și subactivitatilor proceselor în care sunt direct implicați și implicit în respectarea acestora;
 - documentarea centralizată și permanentă actualizare a ciclurilor DEMING pentru activitatile proceselor în care sunt direct implicați și implicit în respectarea acestora;
 - documentarea centralizată și permanentă actualizare a partilor interesate (interne și externe) aferente activitatilor pe care le desfăsoara și respectarea tipurilor de informații documentate de transmis/de preluat;
 - respectarea declaratiei de politica în domeniul calitatii emise la nivel de instituție;
 - realizarea obiectivelor specifice aferente proceselor în care sunt direct implicați;
 - stabilirea și implementarea masurilor care să permită realizarea obiectivelor specifice ale structurii organizatorice din care fac parte;
 - identificarea, evaluarea și implementarea masurilor care vizeazătinerea sub control a riscurilor specifice activitatilor în care sunt direct implicați.
- d. Își mențin actualitatea tuturor dovezilor obiective ale respectării cerințelor managementului calitatii aplicabile structurii organizatorice în care își desfăsoară activitatea.
- e. Pun la dispoziția sefului ierarhic direct/RM/RMC toate informațiile documentate care le sunt solicitate referitoare la eficacitatea activitatilor în care sunt direct implicați, ori de câte ori li se solicita.
- f. Asigură cadrul și condițiile specifice desfasurării auditurilor (interne și externe) pe linie de management calitate la nivelul strurii organizatorice din care fac parte.

- g. În situația în care din evaluările SMC efectuate de RM/RMC sau în urma auditurilor (interne și externe) efectuate au fost identificate și documentate neconformități care-i vizează în mod direct, impingează corectările și acțiunile corrective stabilite, cu respectarea termenelor specifice indicate.
- h. Prin modul în care își desfășoară activitatea contribuie, după caz, în mod direct sau indirect, la creșterea satisfacției cetățenilor.
- i. Propun soluții de îmbunătățire a modului de desfășurare a activităților în care sunt direct implicați.

B. Responsabilitati generale privitoare la managementul calitatii

a. Raspund de respectarea:

- documentației interne SMC în vigoare;
- cerințelor standardului internațional SR EN ISO 9001:2015;
- cerințelor legislației specifice activităților pe care le desfășoară;
- cerințelor documentate în fisă postului;
- regulilor stabilite privitoare la delegările de atribuții;

b. Raspund de respectarea declarației de politica în domeniul calitatii, a declaratiei de politica privitoare la managementul riscurilor.

c. Raspund de realizarea sistemului de obiective (pentru obiectivele care vizează în mod direct activitățile pe care le desfășoară).

d. Raspund de implementarea managementului riscurilor în cadrul structurii organizatorice din care fac parte.

e. Raspund de eliminarea, la termenele stabilite, a neconformităților identificate în care sunt direct implicați.

Data: 19.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

Aprobat Primar



ATRBUȚII ȘI RESPONSABILITĂȚI ALE RESPONSABILILOR DE RISCURI DESEMNAȚI LA NIVEL DE STRUCTURI ORGANIZATORICE (RRS)

A. Atributiile prioritare ale RRS

1. Iși insuseste și respectă cerințele referentialului de certificare, SR EN ISO 9001:2015
2. Iși insusesc și respectă cerințele interne stabilite privitoare proiectarea și implementarea managementului riscurilor.
3. Iși insuseste activitatile care se desfășoara în cadrul structurii organizatorice din care face parte.
4. Participă la elaborarea/actualizarea Analizei SWOT specifice structurii organizatorice din care face parte.
5. Organizează întâlniri în cadrul structurii organizatorice din care fac parte pentru identificarea și analiza riscurilor.
6. Documentează centralizat risurile identificate și analizate, respectiv în Registrul risurilor structurii organizatorice din care face parte.
7. Participă la stabilirea masurilor de implementare pentru tinerea sub control a risurilor.
8. Documentează centralizat, în Planuri de acțiuni, masurile stabilite pentru tinerea sub control a risurilor identificate și analizate.
9. Transmite în sistem electronic planurile de acțiuni elaborate funcțiilor interne direct responsabile pentru implementarea respectivelor măsuri.
10. Asigură monitorizarea și evaluarea implementării măsurilor stabilite pentru tinerea sub control a risurilor identificate și analizate, specifice structurii organizatorice din care face parte.
11. Informează periodic coordonatorul structurii organizatorice din care face parte privitor la situația tinerii sub control a risurilor.
12. Asigură evaluarea anuală a eficacității măsurilor implementate pentru tinerea sub control a risurilor și implicit situația atingerii sau nu a risurilor reziduale initial stabilite.
13. Organizează ședință anuală de analiză la nivel de structură organizatorică a situației implementării managementului risurilor și asigură informarea personalului privitor la concluziile rezultate din monitorizările și evaluările periodice pe care le-a efectuat până la acel moment.
14. Propune măsuri de îmbunătățire a implementării managementului risurilor la nivelul structurii organizatorice din care face parte.
15. Colaborează cu ceilalți responsabili de riscuri ai celorlalte structuri organizatorice.
16. Întocmeste raportul anual privitor la funcționarea managementului risurilor structurii organizatorice din care face parte și-l transmite responsabilului managementului calității desemnat la nivel de organizație

17. Asigura arhivarea tuturor informatiilor documentate specifice functionarii managementului riscurilor la nivelul structurii organizatorice din care face parte.

B. Responsabilitatile prioritare ale RRS

1. Raspunde de cunoasterea si aplicarea la nivelul structurii organizatorice din care face parte a cerintelor managementului riscurilor stabilite la nivel de organizatie.
2. Raspunde de asigurarea conformitatii identificarii, analizei si gestionarii riscurilor la nivelul structurii organizatorice din care face parte.
3. Raspunde de monitorizarea si evaluarea implementarii managementului riscurilor la nivelul structurii organizatorice din care face parte
4. Raspunde de elaborarea raportarilor specifice stabilite privitare la functionarea managementului riscurilor la nivelul structurii organizatorice din care face parte.
5. Raspunde de asigurarea imbunatatirii continue a functionarii managementului riscurilor la nivelul structurii organizatorice din care face parte.

Data: 18.10.2018

Consultant SMC: SC SIM CONSULT SRL - Goron Anca

