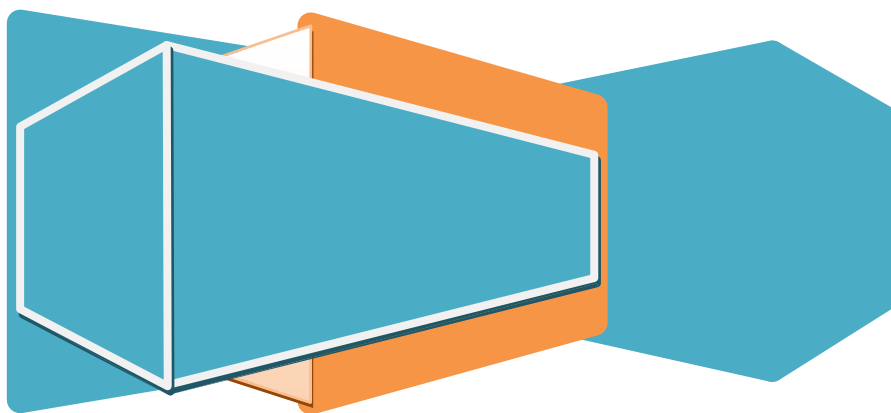


PROIECTUL

***”Dezvoltarea unui sistem unitar de management
al calității la nivelul Consiliului Județean Vâlcea
și al instituțiilor subordonate”***

cod SIPOCA 481, cod SMIS2014+ 119720



Suport curs

Auditor în Domeniul Calității

Cod COR 214130

Trainer : Ioan VASILOAE

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



CUPRINS

1.	Introducere.....	3
2.	Principalele atribuții, sarcini, specifice postului de auditor sistem de management al calitatii, conform standardului ocupațional.....	3
3.	Programului Operațional Capacitate Administrativă POCA 2014–2020 – Prezentare.....	4
4.	Conceptul de Standardizare.....	10
5.	Strategia națională pentru asigurarea calității, pentru perioada 2018- 2025.....	11
6.	Principiile calității conform Strategiei naționale pentru asigurarea calității în sistemul de management, pentru perioada 2018-2025.....	12
7.	Conceptul calității – scurta prezentare.....	13
8.	Dezvoltarea standardelor calitatii.....	15
9.	Sistemul de management al calității.....	19
10.	Politica și obiectivele în domeniul calității	23
11.	MODEL DE PROCEDURA PROCEDURILOR (CREAREA SI CONTRULUL INFORMATIILOR DOCUMENTATE).....	25
12.	Auditul intern – conform cerințelor standardului ISO 19011:2018.....	34
13.	Analiza efectuată de management.....	65
14.	Dezvoltare durabilă.....	71
15.	Egalitatea de șanse.....	77
16.	Bibliografie.....	83

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



1. Introducere

Scopul principal al cursului îl reprezintă:

- înțelegerea elementelor de bază ale managementului calității
- însușirea cerințelor documentelor de referință din domeniul instituțiilor publice și ale SR EN ISO 19011:2018 – Ghid pentru auditarea sistemelor de management
- explicitarea notiunilor de: contextul organizației; abordarea pe baza de procese; leadership, acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților, alte noțiuni relevante din activitatea de documentare, implementare și auditare a sistemelor de management
- cum este afectată documentarea sistemului de management al calitatii de cunoasterea superficiala a notiunilor standardizate
- obținerea cunoștințelor necesare efectuării unui audit intern într-o organizație.

2. Principalele atribuții, sarcini, specifice postului de auditor sistem de management al calitatii, conform standardului ocupațional

Auditorul în domeniul calității - cod COR 214130 – trebuie să aibă, în conformitate cu standardul ocupațional, anumite cunoștințe, abilități și competențe specifice:

1. Modul de interacțiune al organizației cu părțile interesate în domeniul calității
2. Dezvoltarea și actualizarea documentației referitoare la sistemul de management al calității (ISO 9001:2015)
3. Managementul calității (seria 9000) și principiile auditului sistemelor de management
4. Derularea etapelor specifice procesului de audit al calității
5. Întocmirea documentației specifice procesului de audit, căutare de informații (internet/intranet)
6. Managementul riscurilor
7. Tehnici de comunicare și de obținere a informațiilor specifice procesului de audit
8. Comunicare consecventă și eficace în situații dificile
9. Analiză capacități existente, gestionarea echipei și lucrul în echipa de audit
10. Coordonarea echipei de audit
11. Analizarea și aprecierea conformității sistemului de management al calității pentru succesul susținut al organizației (ISO (9004)
12. Evaluarea gradului de implementare, menținere și îmbunătățire a sistemului de management al calității și pentru asigurarea calității (auditul calității)
13. Creșterea valorii auditului
14. Asigurarea calității în activitatea auditorului

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Principalele atribuții, sarcini, specifice postului de auditor în domeniul calității:

- Menținerea și îmbunătățirea sistemului de management al calității pe baza instrumentelor calității
- Verificarea implementării documentației sistemului de management al calității
- Planificarea activității în domeniul auditului sistemului de management al calității
- Efectuarea de audituri interne conform planificărilor și procedurilor aprobate
- Planificarea activității de audit
- Lucrul în echipa de audit
- Comunicarea specifică activității de audit
- Analiza și aprecierea conformității și eficacității sistemului calității
- Colectarea și structurarea informațiilor specifice activității de audit
- Examinarea documentelor referitoare la sistemul de management al calității și întocmirea raportului de audit (și a rapoartelor de neconformități și acțiuni corective, atunci când este cazul)
- Întocmirea documentelor specifice activității de audit
- Urmărirea implementării acțiunilor corective stabilite în urma efectuării auditurilor sistemului de management al calității (interne și externe)
- Participarea la auditurile efectuate de autorități, organisme de certificare sau clienți
- Identificarea contextului organizației și interacțiunea cu părțile interesate etc.

3. Programului Operațional Capacitate Administrativă POCA 2014–2020 – Prezentare

POCA va promova crearea unei administrații publice moderne, capabilă să faciliteze dezvoltarea socio-economică, prin intermediul unor servicii publice competitive, investiții și reglementări de calitate, contribuind astfel la atingerea obiectivelor Strategiei Europa 2020. Pentru a putea îndeplini acest rol, administrația publică are nevoie de resurse umane competente și bine gestionate, un management eficient și transparent al utilizării resurselor, o structură instituțional-administrativă adecvată, precum și de proceduri clare, simple și predictibile de funcționare.

O astfel de administrație trebuie să fie capabilă să ofere decidenților politici instrumentele necesare fundamentării și implementării unor politici publice în interesul cetățenilor. Optimizarea administrației este o condiție importantă pentru punerea în aplicare a oricărei schimbări structurale către o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii.

POCA 2014-2020 se adresează tuturor celor 8 regiuni de dezvoltare ale României. În cadrul Programului vor putea obține finanțare următoarele tipuri de beneficiari: autorități și instituții publice centrale, autorități administrative autonome, ONG-uri, parteneri sociali, instituțiile de învățământ superior acreditate și de cercetare, Academia Română, autorități și instituții publice locale de la nivelul județelor și municipiilor, autorități și instituții publice locale beneficiare ITI, instituțiile din sistemul judiciar.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Axa prioritară 1 – Administrație publică și sistem judiciar eficiente

Obiectivele specifice ale axei prioritare 1 sprijină măsuri ce vizează adaptarea structurilor, optimizarea proceselor și pregătirea resurselor umane pentru realizarea și punerea în aplicare a politicilor publice bazate pe dovezi, corelarea planificării strategice cu bugetarea pe programe, simplificarea legislației și reducerea sarcinilor administrative, consolidarea capacității autorităților și instituțiilor publice pentru implementarea transparentă și eficientă a achizițiilor publice precum și îmbunătățirea eficienței sistemului judiciar. POCA susține eliminarea principalelor puncte slabe din administrația publică și sistemul judiciar și creează premisele pentru implementarea cu succes a reformelor.

Obiectivul specific 1.1 – Dezvoltarea și introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică ce optimizează procesele decizionale orientate către cetățeni și mediul de afaceri în concordanță cu SCAP

Exemple de acțiuni: Planificarea strategică și bugetarea pe programe la nivel central; Dezvoltarea de sisteme și instrumente de management; Îmbunătățirea politicilor publice și creșterea calității reglementărilor; Simplificarea procedurilor administrative și reducerea birocrăției pentru cetățeni și mediul de afaceri prin simplificarea poverii administrative ce afectează mediul de afaceri și simplificarea procedurilor administrative pentru cetățeni; Măsuri pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali; Dezvoltarea competențelor și cunoștințelor personalului din autoritățile și instituțiile publice (inclusiv decidenți politici).

Obiectivul Specific 1.2 – Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane;

Exemple de acțiuni: Cadru legal și instituțional privind managementul resurselor umane; Instrumente moderne de management al resurselor umane pentru creșterea profesionalismului și a atractivității administrației publice.

Obiectivul Specific 1.3 – Dezvoltarea și implementarea de sisteme standard și instrumente moderne și eficiente de management la nivelul instituțiilor din sistemului judiciar;

Exemple de acțiuni: Sistem de management strategic și operațional, integrat, prin care să fie asigurate deciziile cheie ce privesc administrarea justiției; Capacitate instituțională consolidată la nivelul sistemului judiciar pentru creșterea performanței instituționale, inclusiv pentru continuarea punerii în aplicare a noilor coduri.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Obiectivul Specific 1.4 – Creșterea transparenței și responsabilității sistemului de achiziții publice în vederea aplicării unitare a normelor și procedurilor de achiziții publice și reducerea neregulilor în acest domeniu;

Exemple de acțiuni: Măsuri care urmăresc să îmbunătățească cadrul legal și instituțional în domeniul achizițiilor publice; Sprijin pentru măsuri care să vizeze îmbunătățirea pregătirii și managementului procedurilor de achiziții publice, și asigurarea executării corecte a contractelor; Dezvoltarea competențelor și cunoștințelor personalului din autoritățile și instituțiile publice (inclusiv decidenți politici).

Axa prioritară 2 – Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente

Obiectivele specifice ale axei prioritare 2 vor sprijini susținerea unui management performant la nivelul autorităților și instituțiilor publice locale, creșterea transparenței, eticii și integrității la nivelul autorităților și instituțiilor publice, precum și îmbunătățirea accesului și a calității serviciilor furnizate de sistemul judiciar, inclusiv prin asigurarea unei transparențe și integrități sporite la nivelul acestuia.

Obiectivul Specific 2.1 – Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP

Exemple de acțiuni: Planificare strategică și financiară; Sprijinirea introducerii de instrumente, procese de management la nivel local; Măsuri pentru susținerea organizațiilor non-guvernamentale și a partenerilor sociali; Dezvoltarea abilităților personalului din autoritățile și instituțiile publice locale (inclusiv a factorilor de decizie la nivel politic).

Obiectivul Specific 2.2 – Creșterea transparenței, eticii și integrității în cadrul autorităților și instituțiilor publice

Exemple de acțiuni: Măsuri de creștere a transparenței în administrația publică; Mecanisme administrative (audit, control, control managerial intern); Capacitatea administrativă de a preveni și a reduce corupția; Educație anticorupție.

Obiectivul Specific 2.3 – Asigurarea unei transparențe și integrități sporite la nivelul sistemului judiciar în vederea îmbunătățirii accesului și a calității serviciilor furnizate la nivelul acestuia

Exemple de acțiuni: Consolidarea planurilor de formare a personalului din sistemul judiciar raportat la noul cadru legislativ și evoluția practicii judiciare; Elaborarea de materiale suport pentru formare precum ghiduri, manuale, instrumente IT (e-learning, sisteme audio-video, aplicații mobile) etc.; Organizarea de conferințe, seminarii, stagii de formare și specializare pentru formarea profesională a

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



personalului de la nivelul sistemului judiciar și a practicienilor dreptului; Dezvoltarea și aplicarea de politici îmbunătățite de acordare a asistenței juridice, de evaluare a calității și monitorizare a asistenței; Organizarea de campanii de informare, educație juridică și conștientizare; Dezvoltarea și diversificarea paletelor de servicii de consiliere și asistență juridică adecvate nevoilor cetățeanului; Promovarea și consolidarea metodelor alternative de soluționare a litigiilor prin derularea de campanii de informare a justițiabililor și magistraților, acțiuni de formare a practicienilor; Îmbunătățirea activității de executare a hotărârilor judecătorești; Dezvoltarea sistemelor informatice necesare asigurării unui grad sporit de transparență și accesibilitate a serviciilor furnizate de sistemul judiciar.

Axa prioritară 3 – Asistență tehnică

Scopul măsurilor vizate prin intermediul axei prioritare 3 este de a sprijini punerea în aplicare a structurilor necesare și a capacității administrative care sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor definite, fiind condiții prealabile pentru implementarea eficientă și cu succes a PO CA. Asistența tehnică va avea ca scop, de asemenea, să sprijine continuu procesele de management, pregătirea, punerea în aplicare, monitorizarea, evaluarea, managementul financiar, publicitatea, controlul și protejarea intereselor financiare ale Uniunii Europene și cele naționale, urmărind atingerea obiectivelor programului operațional

Prezentare teme orizontale la nivelul proiectelor finanțate din POCA

La nivelul Programului Operațional Capacitate Administrativă (POCA) a fost publicat un Ghid pentru integrarea principiilor orizontale privind ***egalitatea de șanse și nediscriminarea și dezvoltarea durabilă*** pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectelor, pornind de la elaborare, implementare, monitorizare și până la evaluare. De asemenea, ghidul își propune să ajute beneficiarii să integreze aceste concepte în proiectele lor, adică să îi ghideze în conceperea acelor măsuri/ activități de egalitate de șanse, nediscriminare și dezvoltare durabilă adaptate proiectelor lor.

Egalitatea de șanse și dezvoltarea durabilă

Reprezintă premise pentru o creștere economică bazată pe inovare, incluziune socială și sustenabilitate, cele două principii fiind complementare.

Egalitatea de șanse stă la baza unui sistem social stabil și sustenabil, iar dezvoltarea durabilă presupune asigurarea unui nivel decent de trai pentru generația actuală, fără a neglija însă nevoile generațiilor următoare.

Sunt valori de bază ale Uniunii Europene, afirmate atât de Tratatul privind Funcționarea Uniunii Europene (TFUE) cât și de Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene (CDFUE).

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Aceste valori sunt transpuse la nivel politic în documentele strategice ale Uniunii Europene, inclusiv în *Strategia Europa 2020 pentru creștere inteligentă, durabilă și incluzivă*, iar respectarea lor este reglementată prin regulamente și obligatorie pentru toți beneficiarii proiectelor finanțate în cadrul perioadei de programare 2014-2020 prin Fondurile Europene Structurale și de Investiții.

Care sunt principiile orizontale?

Egalitatea de șanse definește acea situație în care ierarhiile existente în societate sunt determinate de un proces competitiv la care toți membrii societății au acces în mod egal.

Deoarece, în realitate, apartenența la grupuri sociale determinate de caracteristici precum **genul, originea etnică, apartenența religioasă, orientarea sexuală și existența unei dizabilități sau a unei boli ce poartă un stigmat social (HIV)** poate genera situații de inegalitate inerente, această inegalitate trebuie combătută, tocmai pentru a asigura o egalitate de șanse reală.

În cadrul politicilor care își propun să combată discriminările se poate face următoarea distincție:

Politici care vizează în mod specific **combaterea discriminării pe bază de origine etnică, apartenență religioasă și existența unei dizabilități/boli ce poartă un stigmat social**;

Politici care vizează **combaterea discriminării pe bază de gen** – acestea au un caracter aparte întrucât **dimensiunea de gen** reprezintă un **factor transversal** care transcende toate celelalte caracteristici.

În ceea ce privește **egalitatea de tratament între bărbați și femei**, sau **egalitatea de gen**, Consiliul European a definit în anul 1998 acest concept în felul următor:

„Egalitatea de gen presupune un nivel egal de vizibilitate, afirmare și participare pentru ambele sexe în toate sferele vieții publice și private. Egalitatea de gen este opusul inegalității de gen, nu a diferențelor de gen, și urmărește promovarea participării depline a femeilor și bărbaților în societate.”

În ceea ce privește **nediscriminarea**, Declarația Universală a Drepturilor Omului stipulează la art. 2:

„Fiecare om se poate prevala de toate drepturile și libertățile proclamate în prezenta Declarație fără nici un fel de deosebire ca, de pildă, deosebirea de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, de origine națională sau socială, avere, naștere sau orice alte împrejurări.”

Dezvoltarea durabilă

Dezvoltarea durabilă a fost definită în raportul „*Our common future*” (Viitorul nostru comun – cunoscut și ca raportul Brundtland), elaborat de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare din cadrul Organizației Națiunilor Unite, în anul 1987, astfel:

„Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.”

Ea conține două elemente cheie:

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Ideea de **nevoi**, în particular nevoile de bază ale populației sărace a lumii, cărora trebuie să li se acorde prioritate;

Ideea de **limitări** impuse de stadiul tehnologiei și de organizarea socială capacității mediului înconjurător de a satisface nevoile prezente și viitoare.”⁵

Dezvoltarea durabilă are trei dimensiuni:

ecologică – care pune accentul pe preservarea mediului înconjurător, pe reducerea impactului negativ al activităților umane asupra acestuia și pe adaptarea la schimbările climatice;

economică – care se preocupă de asigurarea bunăstării, prin decuplarea creșterii economice de consumul de resurse neregenerabile, și favorizează investițiile în cercetare-dezvoltare și inovare;

socială – care subliniază importanța investițiilor în educație și sănătate, ca o condiție pentru incluziunea socială, a preocupării pentru generațiile următoare și, nu în ultimul rând, a dezvoltării unui model de guvernare în care procesul decizional țină cont de toți acești factori.

În contextul proiectelor finanțate prin Fondurile ESI, Art. 8 al Reg. 1303/2013 prevede că *”Statele membre și Comisia se asigură că cerințele privind protecția mediului, utilizarea eficientă a resurselor, atenuarea și adaptarea la schimbările climatice, biodiversitatea, rezistența în fața dezastrelor și prevenirea și gestionarea riscurilor sunt luate în considerare [...]. Statele membre furnizează informații privind sprijinul pentru obiectivele în materie de schimbări climatice, [...], după cum este cazul pentru fiecare fond ESI.”*

În ceea ce privește proiectele finanțate prin FSE (POCA), prin natura lor, acestea fie nu contribuie direct, fie au o contribuție directă nesemnificativă la îndeplinirea obiectivelor privind protecția mediului, în cadrul intervențiilor susținute. Prin urmare, respectarea principiului orizontal al dezvoltării durabile în contextul POCA va fi interpretat prin prisma contribuției indirecte a promovării unui comportament responsabil al beneficiarilor și a îmbunătățirii gradului de conștientizare cu privire la acest concept.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



4. Conceptul de Standardizare

Standardizarea reprezintă activitatea de elaborare și implementare a unui document de referință (standard) cuprinzând soluții ale problemelor tehnice, comerciale, referitoare la procese și rezultatele acestora, care nu au caracter repetitiv în relațiile dintre parteneri economici, științifici, tehnici și sociali.

Standardizarea este o activitate specifică desfășurată de un organism recunoscut și potrivit unor principii stabilite, prin care se elaborează standarde sau alte documente de standardizare.

Standardizarea este organizată la nivel național prin organismul național de standardizare ASRO – Asociația de Standardizare din România.

La nivel european (regional) funcționează organizațiile europene de standardizare CEN - European Committee for Standardization, CENELEC - European Committee for Electrotechnical Standardization și ETSI – The European Telecommunications Standards Institute, iar la nivel internațional organizațiile internaționale de standardizare ISO și IEC - International Electrotechnical Commission.

Activitatea de standardizare se desfășoară în cadrul comitetelor tehnice, structuri de lucru organizate pe domenii specifice, fără personalitate juridică, înființate în cadrul unui organism de standardizare recunoscut și în care părțile interesate își desemnează reprezentanți.

Operatorii economici, asociațiile profesionale, instituțiile publice, autoritățile de supraveghere a pieței, organismele de evaluare a conformității, asociațiile de protecție a consumatorilor și alte părți interesate participă în standardizare pentru a-și promova interesele în domeniile care fac obiectul standardizării.

Programul de Standardizare Națională este planul de lucru al organismului național de standardizare care conține lista de teme ce fac obiectul lucrărilor sale de standardizare.

Temele cuprinse în PSN sunt cele propuse a fi realizate în anul în curs, urmând ca în funcție de interes să se identifice temele care vor fi realizate efectiv.

Programul de Standardizare Națională cuprinde:

- ✓ Standarde europene care vor fi adoptate ca standarde române în cursul anului 2019
- ✓ Standarde europene armonizate care vor fi adoptate ca standarde române în cursul anului 2019
- ✓ Proiecte de standarde și documente de standardizare europeană aflate în programul de standardizare al organizațiilor europene și internaționale de standardizare CEN, CENELEC, ISO și IEC
- ✓ Standarde române. Teme noi și revizuirii inițiate sau continuate în 2019
- ✓ Standarde internaționale care vor fi adoptate ca standarde române în cursul anului 2019.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Standardul este un document, stabilit prin consens și aprobat de către un organism recunoscut, care asigură, pentru uz comun și repetat, reguli, linii directoare sau caracteristici pentru activități sau rezultatelor lor, cu scopul de a se obține gradul optim de ordine într-un anumit context. (Ghidul ISO/CEI 2: 1996)

Ca regulă generală, standardele nu sunt obligatorii, acestea având o **aplicare voluntară**. În anumite cazuri, implementarea poate fi obligatorie (cum ar fi în domeniile reglementate sau în contractele publice).

5. Strategia națională pentru asigurarea calității, pentru perioada 2018-2025

Strategia națională pentru asigurarea calității, pentru perioada 2018-2025 este documentul de referință care promovează calitatea ca factor de stabilitate a dezvoltării durabile a societății românești prin determinarea și atingerea unor repere de calitate.

Ținând cont de cadrul de intervenție stabilit la nivel național, Autoritatea Națională de Management al Calității propune societății românești identificarea și eliminarea punctelor slabe din sectorul de sănătate, cu precădere în contextul calității, prin raportarea structurii unităților sanitare, a proceselor desfășurate de acestea dar și a rezultatelor obținute, la repere dezirabile, acceptate de către toți factorii interesați. În stabilirea acestor repere calitative are în vedere eficiența serviciilor furnizate în contextul trasabilității și predictibilității datorate medicinei bazate pe dovezi, impactul pozitiv al rezultatelor serviciilor furnizate, atât din perspectivele satisfacției și siguranței cetățeanului, cât și din cea a gradului de mulțumire al specialiștilor, familiei și nu în ultimul rând al opiniei publice.

Se urmărește ca, prin implementarea conceptelor calității, să crească preocuparea societății românești în direcția maximizării calității organizațiilor publice, proceselor și rezultatelor.

Strategia este un instrument cadru prin care actorilor implicați le sunt propuse ținte la nivelul recomandărilor Uniunii Europene și al celor inspirate de The International Society for Quality (ISQ) - Societatea Internațională pentru Calitate, pentru dezvoltarea continuă a sistemului de management și progresul către modernitate și îmbunătățirea permanentă a instituțiilor publice.

Stabilirea și asumarea reperelor calității se face cu implicarea și acceptul unanim al tuturor factorilor interesați din societatea românească, astfel că acestea devin factor de progres și aliniere a forțelor sociale, instituționale și civice, pentru promovarea și dezvoltarea calității ca motor al creșterii sustenabile a tuturor sectoarelor de activitate.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



6. Principiile calității conform Strategiei naționale pentru asigurarea calității în sistemul de management, pentru perioada 2018-2025

1. Orientarea organizației către cetățean („client”). Acest principiu constă în dezvoltarea capacităților organizației de a înțelege și a satisface cerințele clienților săi. Identificarea cerințelor, necesităților și așteptărilor clienților permite transpunerea acestora în specificații cu privire la anumite caracteristici de calitate care stau la baza serviciilor de îngrijiri de sănătate furnizate de organizație.

2. Asigurarea leadership-ului. Principiul constă în asigurarea angajamentului personal, al managerului general și al structurii de conducere, de a se implica în aplicarea abordării integrate a calității. În acest scop, managementul organizației va adopta planuri de dezvoltare, de îmbunătățire a calității, a sistemul de conducere a organizației în sine, a sistemului de instruire internă etc.

3. Implicarea întregului personal în luarea deciziilor. Principiul constă în dezvoltarea capacităților tuturor și asigurarea premiselor pentru a fi posibilă decizia individuală în rezolvarea problemelor de zi cu zi și de a se implica în proiecte de îmbunătățire a calității.

4. Abordarea bazată pe proces. Toate activitățile din organizație trebuie abordate ca procese documentate și controlate, pentru a satisface cerințele clienților și ale aparținătorilor/familiei. Trebuie să fie stabilite responsabilități precise pentru conducerea proceselor, iar interfețele proceselor cu funcțiile organizației trebuie să fie identificate. Toți salariații trebuie să cunoască misiunea și viziunea organizației și trebuie să participe la monitorizarea proceselor.

5. Abordarea managementului ca sistem. Identificarea, înțelegerea și conducerea sistemului de management al calității, format din procese intercorelate, pentru obiective date, îmbunătățește eficiența organizației. Integrarea managementului clinic cu cel financiar crează sistemul de management ce asigură cele mai bune decizii pentru creșterea calității asistenței medicale.

6. Îmbunătățirea continuă a performanțelor și a calității. Acest principiu constă în implicare și consecvență la toate nivelurile și în toate sectoarele de activitate, în privința creșterii performanțelor organizației, depunerea unor eforturi ample și susținute pentru îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate, cu accent pe individ și comunitate, asigurarea îmbunătățirii calității la nivelul structurilor, proceselor și al rezultatelor serviciilor de sănătate și, implicit, al calității managementului și al calității informației din sănătate, ce asigură decizia oportună, informată și fundamentată.

7. Siguranța cetățenilor prioritară. UE a cerut statelor membre să acorde urgent cea mai mare atenție posibilă problemei siguranței cetățenilor, să stabilească și să consolideze sistemele fundamentate științific, necesare pentru îmbunătățirea siguranței cetățenilor și a calității vieții. În textul rezoluției WHA55.18/2002 s-a recunoscut necesitatea promovării siguranței cetățenilor ca principiu fundamental al tuturor sistemelor de management al calitatii.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



7. Conceptul calității – scurta prezentare

ISO – Organizația Internațională de Standardizare

Organizația Internațională de Standardizare (ISO) a fost înființată în anul 1947, cu sediul la Geneva, fiind o organizație privată și neguvernamentală.

În octombrie 1946, în Londra a avut loc întrunirea de organizații naționale de norme din 25 de țări. Acolo s-a hotărât înființarea unei noi organizații, cu acordul *ISA (International Federation of the National Standardizing Associations)* înființată în 1926, dar care și-a oprit activitatea în anul 1942 și *UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee)*. Această nouă organizație numindu-se *ISO*, și-a preluat activitatea în data de 23 februarie 1947.

Ce înseamnă numele “ISO”?

Organizația Internațională pentru Standardizare – ISO - are diverse abrevieri în limbi diferite:

- ❖ **IOS** – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – în engleză,
- ❖ **OIN** – ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION – în franceză.

Din acest motiv s-a hotărât să fie utilizat un cuvânt derivat din grecescul “**ISOS**”, care se traduce prin “**EGAL**”.

De aceea, în orice țară și în orice limbă din lume, forma scurtă a numelui Organizației Internaționale de Standardizare este întotdeauna “**ISO**”.

Membrii ISO sunt organisme naționale de standardizare din peste 140 de țări, printre care și România.

Organizația Internațională de Standardizare ISO este o confederație internațională de stabilire a normelor în toate domeniile cu excepția electricității și a electronicii, care sunt reprezentate de *IEC* (în engleză *International Electrotechnical Commission*) (Comisia Electrotehnică Internațională), și cu excepția telecomunicațiilor reprezentate de *ITU* (*International Telecommunication Union*) (Uniunea Internațională pentru Telecomunicații). Aceste trei organizații sunt unite în *WSC (World Standards Cooperation)*.

Misiunea principală a ISO este dezvoltarea standardizării și activităților reglementate:

- ISO dezvoltă standarde tehnice VOLUNTARE, care ADAUGĂ VALOARE tuturor tipurilor de activități.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- Standardele ISO ajută la creșterea nivelului calității, siguranței, fiabilității, eficacității, compatibilității și comparabilității, furnizând aceste beneficii la un cost economic.
- ISO contribuie la dezvoltarea, producția și furnizarea de produse și servicii cu mai multă eficacitate, siguranță și precizie.
- ISO sprijină dezvoltarea mai ușoară și mai corectă a comerțului internațional.
- Standardele ISO protejează consumatorii și utilizatorii, în general, ai produselor și serviciilor și le simplifică existența.
- ISO dezvoltă standarde în scopul de a stabili clar cerințele de piață liberă. Standardele ISO reprezintă consensul internațional în privința tehnologiilor implicate.

Beneficiile aduse de ISO societății

- Pentru *mediul de afaceri* – crește competitivitatea organizațiilor pe mai multe piețe din lume
- Pentru *cetățeni* – compatibilitatea internațională a tehnologiei produselor și serviciilor realizate pe baza standardelor ISO
- Pentru *guverne* – standardele ISO furnizează bazele tehnice pentru evaluările realizate în domeniul sănătății, al securității muncii și al mediului
- Pentru *comerț* – standardele ISO dezvoltă pe piețele internaționale “câmpul operațional” al concurenței, eliminând treptat barierele comerciale.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



8. Dezvoltarea standardelor calitatii

În anii '50 și începutul anilor '60, Ministerul Aparării din Marea Britanie a avut mai multe probleme legate de echipamentele aprovizionate. Dorind ca echipamentele să fie cât mai fiabile, Ministerul Apărării a introdus sub denumirea de *Standardele Apărării* o serie de *proceduri de calitate* (norme documentate) obligatorii pentru proiectanții, producătorii și furnizorii de echipamente militare.

În 1970, Standardele Apărării au fost incluse în standardele AQAP. Aceste standarde erau respectate de furnizorii de echipamente militare pentru țările NATO.

În anul 1979, ca urmare a necesității de a introduce un standard prin care și furnizorii din alte industrii să poată fi controlați, a apărut standardul *BS 5750* (având ca sursă standardele AQAP).

În anul 1987, datorită cererii privind confirmarea nivelului de calitate oferit de o organizație, la nivel internațional a fost elaborată, de către Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO), familia de standarde ISO 9000 (având ca sursă standardul BS 5750).

La începutul anilor '90, standardele din familia ISO 9000 au trecut printr-un proces de revizuire, prin care s-a dorit să se corecteze unele discrepante și erori ce au fost puse în evidență în cursul aplicării sale în lumea întreagă, să se îmbunătățească limbajul standardului și să-l facă aplicabil și organizațiilor ce nu activează în domeniul producției. Revizia familiei de standarde ISO 9000 a fost adoptată oficial în anul 1994 de Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO).

În anul 2000 la nivel internațional a apărut o nouă revizie a familiei de standarde ISO 9000. Această formă are o cu totul altă structură, familia de standarde ISO 9000 fiind dezvoltată din perspectiva abordării procesuale a organizației. Astfel, familia de standarde ISO 9000 a devenit mult mai accesibilă organizațiilor, punându-se accentul pe îmbunătățirea continuă a calității, pe modalitățile de creștere a satisfacției aduse de organizație cetățenilor săi. În anul 2000 a apărut cea de a treia revizie de standarde ISO, iar în anul 2015 a apărut a patra ediție:

ISO 8402 devine ISO 9000 - vocabular

ISO 9001, 9002, 9003 devin ISO 9001 - cerințe pentru certificare, acest standard referindu-se numai la client/ cetățean

ISO 9004 rămâne și se referă la liniile directoare pentru îmbunătățirea performanțelor și anume la părțile interesate.

ISO 9001 - este unul dintr-o serie de standarde referitoare la sistemul de management.

Aplicarea acestuia ajută la maximizarea eficienței și eficacității activității organizației în vederea livrării de produse și servicii conform cerințelor cetățenilor și specificațiilor acestora. ISO 9001 este un standard adaptat pentru orice tip de organizație, indiferent de sectorul de activitate sau de mărimea acesteia. Stabilește o serie de criterii care trebuie îndeplinite de către o organizație în vederea desfășurării eficiente și eficace a activității și care dorește să obțină certificarea.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



ISO 9000 - Sisteme de management. Principii fundamentale și vocabular.

Acest standard introduce conceptele, principiile managementului calității și terminologia specifică utilizată.

ISO 9004 - Ghid pentru îmbunătățirea performanței

Acest standard este dezvoltat pentru a fi utilizat de către managementul organizației ca un cadrul utilizat în vederea îmbunătățirii performanței întregii activități a organizației, nu doar în domeniul calității.

ISO 9001 și ISO 9004 sunt standarde ale sistemului de management al calității, care au fost proiectate să se completeze unul pe celălalt, dar care să poată fi de asemenea utilizate independent. Ediția revizuită a lui ISO 9004 va furniza managementului îndrumări pentru obținerea succesului durabil pentru orice organizație care activează într-un mediu complex, solicitant și mereu în schimbare.

ISO 9004 furnizează o focalizare mai amplă asupra managementului calității decât ISO 9001.

ISO 9004 tratează nevoile și așteptările tuturor părților interesate, precum și satisfacția acestora, prin îmbunătățirea continuă și sistematică a performanței organizației.

Totuși, ISO 9004 nu este destinat certificării, utilizării în scopuri reglementate sau contractuale.

Standardul ISO 9000:2015 – Sisteme de management al calității. Principii și vocabular

Standardul furnizează *conceptele fundamentale, principiile și vocabularul* pentru sistemele de management al calității (SMC) și constituie baza pentru alte standarde referitoare la SMC, fiind destinat implementării eficace și eficiente a unui SMC. Standardul se utilizează împreună cu SR EN ISO 9001. Standardul urmărește creșterea conștientizării unei organizații privind obligațiile și angajamentul său de a răspunde necesităților și așteptărilor cetățenilor săi și ale părților interesate și de a le obține satisfacția cu produsele și serviciile sale.

Standardul conține termeni și definiții care se aplică tuturor standardelor referitoare la managementul calității și la SMC elaborate de ISO/TC 176, precum și altor standarde referitoare la SMC specifice unui anumit sector, bazate pe aceste standarde, la momentul publicării.

Standardul ISO 9000 definește calitatea ca reprezentând „ansamblul caracteristicilor unei entități, care îi conferă aptitudinea de a satisface nevoile exprimate sau implicite”. Conform acestei definiții:

- calitatea nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici;
- calitatea nu este de sine stătătoare, ea există numai în relația cu nevoile cetățenilor;
- calitatea este o variabilă continuă și nu discretă;
- prin calitate trebuie satisfăcute nu numai nevoile exprimate, dar și cele implicite.

Definiții și abrevieri

În continuare se face o prezentare succintă a unor termeni cu utilizare uzuală în domeniul calității, în conformitate cu standardul SR EN ISO 9000:2015.

- Acțiune corectivă - acțiune de eliminare a cauzei unei neconformități detectate sau a altei situații nedorite.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- **Asigurarea calității** - parte a managementului calității orientată spre oferirea încrederii că cerințele de calitate vor fi îndeplinite.
- **Audit** - proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și evaluarea lor cu obiectivitate, pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit.
- **Auditor** - persoana care are competența de a efectua un audit.
- **Calitate** - măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele
- **Cerință** - nevoie sau așteptare, care este declarată, în general implicită sau obligatorie
- **Client/ Cetățean** - organizație sau persoană care primește un produs/serviciu.
- **Controlul calității** - parte a managementului calității concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate.
- **Defect** - neîndeplinirea unei cerințe referitoare la o utilizare intenționată sau specificată.
- **Document** - informația împreună cu mediul sau suportul.
- **Eficacitate** - măsura în care activitățile planificate sunt realizate și sunt obținute rezultatele planificate.
- **Eficiență** - relație între rezultatul obținut și resursele utilizate.
- **Furnizor** - organizație sau persoană care furnizează un produs/serviciu.
- **Înregistrare** - document prin care se declară rezultatele obținute sau furnizează dovezi ale activităților realizate.
- **Manualul Calității (MC)** - document care descrie SMC al unei organizații.
- **Neconformitatea** - neîndeplinirea unei cerințe.
- **Obiectiv al calității** - ceea ce se urmărește sau este avut în vedere referitor la calitate
- **Parte interesată** - o persoană sau o organizație care poate afecta, poate fi afectată de, sau se poate percepe ea însăși ca fiind afectată de o decizie sau activitate (în legătură cu o organizație).
- **Planificarea calității** - parte a managementului calității concentrată pe stabilirea obiectivelor calității și care specifică procesele operaționale și resursele aferente necesare pentru a îndeplini obiectivele calității.
- **Politica referitoare la calitate** - intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la calitate, așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel.
- **Procedura** - mod specificat de desfășurare a unei activități sau a unui proces.
- **Proces** - ansamblu de activități corelate sau în interacțiune, care transformă intrări în ieșiri.
- **Produs** - rezultatul unui proces
- **Satisfacție a clientului/ cetățeanului** - percepție a clientului/cetățeanului despre măsura în care cerințele clientului/ cetățeanului au fost îndeplinite
- **Sistem** - ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune
- **Sistem de management** - sistem prin care se stabilesc politica și obiectivele și prin care se realizează acele obiective
- **Sistem de management al calității (SMC)** - sistem de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea, precum și cea parte a sistemului de management

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



al organizației, orientată către obținerea rezultatelor, în raport cu obiectivele calității, pentru satisfacerea necesităților, așteptărilor și cerințelor părților interesate, după caz.

- **Validare** - confirmare, prin furnizare de dovezi obiective, că au fost îndeplinite cerințele pentru o anumită utilizare sau o aplicare intenționată.

- **Verificare** - confirmarea prin oferirea de dovezi obiective care specifică faptul că cerințele au fost îndeplinite.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



9. Sistemul de management al calității

Un **Sistem de management** reprezintă un sistem prin care se stabilesc politica și obiectivele și prin care se realizează acele obiective.

Sistemul de management al calității (SMC) reprezintă un sistem de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea, precum și cea parte a sistemului de management al organizației, orientată către obținerea rezultatelor, în raport cu obiectivele calității, pentru satisfacerea necesităților, așteptărilor și cerințelor părților interesate, după caz.

Procesul de realizare a sistemului de management al calității reprezintă un proces de stabilire, documentare, implementare, menținere și îmbunătățire continuă a unui sistem de management al calității.

Ciclul PDCA

În limbajul sistemului de management al calității, aceasta se traduce prin **CICLUL DEMING** sau **CICLUL P-D-C-A**, adică **Plan – Do – Check – Act** sau **Planifică – Derulează/Efectuează – Verifică – Acționează pentru îmbunătățire**

Ciclul PDCA – denumit și ciclu managerial – reprezintă un cerc cu 4 etape, universal valabil și aplicabil – în mod repetat/iterativ – în orice organizație, domeniu sau compartiment al unei organizații, ori de câte ori se pune problema să se realizeze un proces de management în conformitate cu anumite cerințe aplicabile.

Plan / Planifică: stabilește obiectivele și procesele necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele cetățenilor și cu politicile organizației (stabilește CE și/sau CUM trebuie făcut)

Do / Derulează, efectuează: implementează procesele

Check / Controlează, verifică: monitorizează și măsoară procesele și produsul/serviciul rezultat din acestea, comparativ cu politicile, obiectivele și cerințele stabilite pentru produs/serviciu și stabilește/raportează rezultatele diferențelor constatate (măsoară CE și/sau CUM s-a făcut)

Act / Acționează: întreprinde acțiuni pentru reducerea diferențelor constatate și îmbunătățirea continuă a performanțelor proceselor.

Această succesiune a celor 4 etape se parcurge de regulă în mod repetat până la obținerea rezultatelor dorite.

Ciclul PDCA este atât de important încât în Japonia, pentru aplicarea sa consecventă și eficientă, se poate obține Premiul Deming (Premiul național japonez pentru calitate) iar standardul internațional SR EN ISO 9001:2015 este structurat conform etapelor ciclului PDCA.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Părțile interesate. Înțelegerea nevoilor și așteptărilor părților interesate

Conform standardului terminologic SR EN ISO 9000:2015 – Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular, Anexa 1), <partea interesată> - echivalent internațional - <stakeholder> este definită ca fiind ”o persoană sau o organizație care poate afecta, poate fi afectată de, sau se poate percepe ea însăși ca fiind afectată de o decizie sau activitate” (în legătură cu o organizație).

Conform aceluiași standard pot fi <părți interesate> ”clienții/cetățenii, proprietarii, personalul organizației, furnizorii, bancherii, organisme de reglementare, sindicatele, partenerii sau societatea – incluzând competitorii sau grupurile de presiune care se opun”.

În managementul organizațiilor și al afacerilor s-a constatat că doar organizațiile care satisfac în cât mai mare măsură cât mai multe interese ale tuturor partenerilor relevanți – părți interesate pot avea șansa de a se menține timp îndelungat și chiar de a se dezvolta.

Părțile interesate relevante ale unei organizații sunt acelea care, dacă nu le sunt satisfăcute cerințele și așteptările, prezintă un risc semnificativ pentru sustenabilitatea organizației implicate. Drept urmare, ar trebui ca organizațiile să atragă, să obțină și să mențină sprijinul acelor părți interesate relevante de care depinde succesul lor, inclusiv prin stabilirea rezultatelor ce ar trebui oferite acestora în scopul reducerii riscului menționat.

În general într-o organizație pot fi identificate următoarele tipuri de părți interesate împreună cu interesele lor:

1. Acționarii – doresc control, profituri nete, dividende, recuperarea investițiilor, notorietate/recunoaștere, bariere scăzute de intrare în business, valoarea acțiunilor pe piață, fuziuni
2. Managerii – doresc putere de negociere, salarii, control, bonusuri, participatie, autoritate legală, autoritate profesională, notorietate/recunoaștere, costuri mici, prețuri mari
3. Angajații/ Salariații – doresc salarii, locuri de muncă, stabilitate, promovări, participatie, prime, asigurări sociale și de sănătate, condiții de muncă, sindicat
4. Furnizorii – doresc contracte, comenzi, plata la timp a facturilor, încredere, concurență loială
5. Clienții/ Cetățenii – doresc calitatea produselor/serviciilor, prețuri/tarife mici, informare corectă, protecția consumatorilor, tratamente egale, termene de livrare cât mai reduse
6. Creditorii – doresc plata la timp a ratelor scadente, dobânzi, comisioane, rentabilitatea și durata afacerii
7. Autoritățile – doresc respectarea legislației în domeniu, protecția mediului înconjurător, investiții în protecția mediului, sănătate publică, plata la timp a taxelor și impozitelor
8. Comunitatea – dorește plata taxelor locale, sponsorizări, locuri de muncă, salarii mari, personal calificat

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



9. Statul – dorește plata impozitelor și taxelor, respectarea legislației, locuri de muncă, dezvoltarea organizațiilor, piețe noi, creșterea puterii de cumpărare, mediu economic sănătos, inflație controlată

Orice organizație care dorește să-și proiecteze, implementeze și certifice un sistem de management al calității ar trebui ca, în prealabil să-și identifice categoriile de părți interesate și apoi să stabilească împreună cu reprezentanții acestora interesele, responsabilitățile și drepturile aferente fiecărei categorii de părți interesate.

Informații documentate

- **menținerea informațiilor documentate** (ex: tot ce este supus actualizării ca proceduri, instrucțiuni, formulare, fișiere, cataloage, desene etc)

- **reținerea informațiilor documentate** (ceea ce nu face obiectul modificărilor, cum sunt înregistrările)

Această modificare reflectă schimbarea adusă de noua tehnologie și comunicațiile mobile (smartphone, tabletă, rețele sociale), prin care să fie mai bine gestionată creșterea numărului de documente și dematerializarea înregistrărilor (ex. un email este un document, dar în același timp este de asemenea o înregistrare dacă este păstrată, același lucru este valabil pentru un film realizat cu smartphone, sau rețele de socializare care permit utilizatorilor să scrie texte, imagini, audio și video și să interacționeze unii cu alții)

Informații documentate = *informații* (3.8.2) care trebuie controlate și menținute de o *organizație* (3.2.1) și mediul suport pe care sunt conținute

- Informațiile documentate pot exista în orice format, pe orice suport și din orice sursă.
- Informațiile documentate se pot referi la:
 - *sistemul de management* (3.5.3), inclusiv la *procesele* (3.4.1) conexe;
 - informațiile create în scopul funcționării organizației (documentație);
 - dovezi ale rezultatelor obținute (*înregistrări* (3.8.10)).
- Acesta este unul din termenii uzuali și definițiile de bază ale standardelor ISO pentru managementul sistemelor prezent în Anexa SL al Suplimentului ISO Consolidat din Directivele ISO/IEC. Partea 1.

Documentația poate fi în orice formă sau pe orice suport: hartie, magnetic, electronic. Se poate redacta sub formă de diagramă-flux (este recomandabilă o astfel de redactare, deoarece o diagramă-flux bine făcută transmite mai multe informații decât 5 pagini scrise).

Un sistem de management al calității presupune realizarea unor documente.

Exemple de documente ce se pot realiza într-o organizație:

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



1. Declarația de politică. Obiectivele în domeniul calității
2. Manualul Calității
3. Diverse Proceduri de sistem
4. Controlul documentelor
5. Controlul înregistrărilor
6. Audituri interne
7. Controlul produsului neconform
8. Acțiuni corective
9. Proceduri operaționale menite să asigure planificarea, operarea și controlul proceselor
10. Comunicare
11. Analiza efectuată de management
12. Instruire
13. Aprovizionare
14. Analiza cerințelor referitoare la produs/ serviciu
15. Identificare și trasabilitate
16. Controlul producției
17. Inspecții și încercări
18. Controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare
19. Stadiul inspecțiilor și al încercărilor
20. Manipulare, depozitare, conservare și livrare
21. Analiza datelor
22. Evaluarea gradului de satisfacție a cetățeanului
23. Codificarea documentelor
24. Planuri ale calității
25. Înregistrări ale calității, care furnizează dovezi ale implementării și menținerii SMC.

Toate documentele și datele prevăzute de Sistemul de Management al Calitatii sunt univoc individualizate prin intermediul următoarelor elemente:

- Denumirea documentului;
- Numărul și data reviziei;
- Numărul de pagini/ pagini totale document;
- Numele, prenumele, funcția persoanelor care au elaborat, verificat și aprobat documentul;
- Nr. exemplarului – pe prima pagină;
- Codul documentului.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



10. Politica și obiectivele în domeniul calității

Politica și obiectivele în domeniul calității trebuie documentate ca document independent sau inclus în manualul calității. Ea este semnată și datată de către managementul la vârf și ar trebui să includă angajamentul managementului.

Politica referitoare la calitate trebuie să:

- a) fie adecvată scopului organizației,
- b) includă un angajament pentru satisfacerea cerințelor și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității SMC,
- c) asigure un cadru pentru stabilirea și analizarea obiectivelor calității;
- d) fie comunicată și înțeleasă în cadrul organizației

Obiectivele trebuie să fie cuantificabile, ele devenind ținte ce pot fi măsurate, ceea ce permite și ușurează supravegherea realizării acestor obiective, evaluarea stadiilor de atingere a obiectivelor, permite depistarea eventualelor neîmpliniri (cauze) și aplicarea unor acțiuni corective sau permanente adecvate.

Harta proceselor și/ sau matricea proceselor

Harta proceselor este reprezentarea grafică a proceselor identificate în organizație, de ex.:

- procese de management: planificarea personalului, stabilirea obiectivelor, planificarea financiară etc.
- procese principale/ cheie: proiectare/ dezvoltare, aprovizionare, service post livrare, producție, desfacere etc.
- procese de sprijin/ suport: asigurarea calității, întreținere etc.

și permite ilustrarea interacțiunilor, datelor de intrare și ieșire etc.

Manualul Calității

Este documentul care descrie sistemul de management al calității al unei organizații. Manualul va include o descriere a interacțiunii dintre procesele sistemului de management al calității.

Manualul calității nu trebuie să intre în detalii, acestea vor fi continute în proceduri, instrucțiuni. Formatul și structura manualului poate fi decisă de fiecare organizație.

Proceduri documentate - Definiția termenului procedură este „mod specificat de desfășurare a unei activități sau a unui proces”. În cazul de față este vorba de proceduri documentate sau scrise. Ele pot face referire la instrucțiuni de lucru, care definesc cum se realizează o anumită activitate. Procedurile descriu în general activitățile, care traversează mai multe funcții, iar instrucțiunile de lucru se referă mai curând la activități în cadrul unei singure funcții.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Urmatoarele aspecte vor fi luate in considerare:

- ✓ definirea nevoilor organizatiei, cetătenilor si furnizorilor acesteia;
- ✓ descrierea procesului in text si/ sau diagrame flux;
- ✓ stabilirea a ce trebuie facut, de catre cine sau de catre care functie din organizatie, de ce, cand, unde si cum;
- ✓ descrierea procesului de control si controlul activitatilor identificate;
- ✓ definirea necesarului de resurse pentru indeplinirea activitatilor (resurse de personal, de instruire, echipamente, materiale);
- ✓ definirea documentatiei celei mai potrivite pentru activitatea ceruta;
- ✓ definirea intrarilor si iesirilor procesului.

Instructiuni de lucru

Instructiunile de lucru ar trebui elaborate pentru descrierea realizarii acelor activitati, care ar fi afectate de lipsa unor astfel de instructiuni.

Instructiunile de lucru se refera la activitatea restransa, limitata uneori la un singur post de lucru/ utilaj etc. Acestea prezinta modul cum se realizeaza cu consecventa activitati si procese.

Formulare

Formularele sunt proiectate si mentinute pentru inregistrarea datelor, care demonstreaza conformitatea cu cerintele SMC.

Documente externe

Organizatiile trebuie sa se refere in documentatia SMC si la documentele externe si la controlul acestora. Documentatia externa poate include specificatii, cerinte legale si ale autoritatilor, standarde, manuale de mentenanta etc.

Inregistrari

Inregistrarea este un document prin care se declara rezultate obtinute sau se furnizeaza dovezi ale activitatilor realizate. Organizatiile pot folosi inregistrari pentru a demonstra conformitatea proceselor, produselor si SMC.

Inregistrările trebuie sa ramana lizibile, identificabile si regasibile cu usurinta. In inregistrari de obicei nu se opereaza modificari.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



11. MODEL DE PROCEDURA PROCEDURILOR (CREAREA SI CONTRULUL INFORMATIILOR DOCUMENTATE)

11.1. SCOP

Procedura are scopul de a stabili:

- Modul în care sunt controlate informațiile cerute de SMC pentru a se asigura că numai cele aprobate precum și cele mai noi ediții și revizii ale acestora sunt utilizate în toate compartimentele societății;
- Modul în care sunt reanalizate, distribuite, manipulate, salvate, arhivate restaurate și păstrate informațiile documentate ale SMC;
- Modul în care sunt retrase și distruse documentele cu valoare de informații documentate SMI devenite perimate;

11.2. DOMENIU

Procedura se aplică de către întregul personal al organizației care utilizează informații documentate ale ale SMC, inclusiv cele de proveniență externă utilizate , indiferent de suportul pe care acestea sunt înregistrate.

11.3. DEFINIȚII ȘI PRESCURTĂRI

11.3.1 Definiții

Se aplică definițiile din SR EN ISO 9000 „Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular” și următoarele definiții specifice procedurii:

copie controlată = copie pentru care există obligativitatea urmăririi actualizării după difuzare;

specificații tehnice = manuale de operare, de service și întreținere, ghiduri, alte documente furnizate de producătorii de echipamente.

11.3.2 Prescurtări

SMC = Sistemul de management al calității

DG = Director General

11.4.DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- ✓ SR EN ISO 9000:2015 „Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular”
- ✓ SR EN ISO 9001:2015 „Sisteme de management al calității. Cerințe”
- ✓ SR EN ISO 9004:2018 „Sisteme de management al calității. Ghid pentru îmbunătățirea calității”

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



11.5. PROCEDURA

11.5.1 Generalități

Informațiile documentate ținute sub control sunt:

Nr. crt.	INFORMAȚIA DOCUMENTATĂ	Capitolul de referință	Observații
1	Manualul calității		Se menține
2	Domeniul de aplicare al SMC	4.3	Se menține
3	Documente care susțin operarea proceselor	4.4.2	Se mențin
4	Documente care conferă încredere că procesele se realizează planificat	4.4.2	Se păstrează
5	Politica	5.2	Se menține
6	Obiectivele organizației	6.2.1	Se mențin
8	Dovezi de adecvare a resurselor de monitorizare și măsurare cu scopul lor	7.1.5.1	Se păstrează
9	Baza utilizată pentru etalonarea sau verificarea echipamentelor de măsurare	7.1.5.2	Se păstrează
10	Dovezi ale competențelor	7.2	Se păstrează
11	Procedură Informații Documentate	7.5	Se menține
12	Dovezi care evidențiază faptul că procesele s-au efectuat conform planificării	8.1	Se determină Se mențin
13	Dovezi care demonstrează conformitatea produselor și serviciilor cu cerințele pentru acestea	8.1	Se păstrează
14	Rezultatele analizelor cerințelor clienților	8.2.3.2	Se păstrează
15	Orice noi cerințe referitoare la produse sau servicii	8.2.3.2	Se păstrează
16	Modificări ale cerințelor referitoare la produse sau servicii	8.2.3.2	Se păstrează
17	Dovezi pentru a demonstra că cerințele de proiectare și	8.3.1	Se păstrează

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



	dezvoltare au fost îndeplinite		
18	Dovezi referitoare la elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării	8.3.3	Se păstrează
19	Dovezi privind controale ale proiectării și dezvoltării	8.3.4	Se păstrează
20	Dovezi referitoare la elementele de ieșire ale proiectării și dezvoltării	8.3.5	Se păstrează
21	Dovezi privind: Modificări ale proiectării și dezvoltării Rezultatele analizelor Autorizarea modificărilor Acțiuni pentru a preveni impacturi negative	8.3.6	Se păstrează
22	Informații despre furnizorii externi	8.4.1	Se păstrează
23	Procedură Producție și Furnizare de Servicii	8.5	Se menține
24	Caracteristicile produselor sau serviciilor ce urmează să fie efectuate Rezultatele care urmează să fie obținute	8.5.1	Se păstrează
25	Informațiile necesare pentru a permite trasabilitatea	8.5.2	Se păstrează
26	Informații privind proprietatea clienților sau furnizorilor externi	8.5.3	Se păstrează
27	Rezultatele analizării modificărilor	8.5.6	Se păstrează
28	Informații referitoare la eliberarea produselor sau serviciilor	8.6	Se păstrează
29	Informații privind neconformitățile	8.7.2	Se păstrează
30	Rezultatele monitorizării, măsurării și analizelor privind performanța	9.1.1	Se păstrează
31	Satisfacția clienților	9.1.2	Se păstrează
32	Procedură Audit Intern	9.2	Se menține
33	Procedură Analiza Efectuată de Management	9.3	Se menține

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



34	Procedura Neconformitate și Acțiune Corectivă	10.2	Se menține
35	Informații despre natura neconformităților Rezultatele acțiunilor corective	10.2.2	Se păstrează

11.5.2 Controlul informațiilor documentate ale SMC

11.5.2.1. Emiterea, aprobarea, difuzarea și retragerea

Informațiile documentate ale SMC sunt elaborate de către consultant sau de alte persoane desemnate de către Directorul General al societății. Acestea sunt identificate prin titlu, cod/număr ediție/revizie, data reviziei și data aprobării. Înainte de a fi utilizate, documentele sunt analizate, avizate și aprobate de funcțiile desemnate de către Directorul General al societății.

Informațiile documentate ale SMC sunt păstrate de compartimentul Asigurarea Calității pe suport hârtie și electronic. În forma electronică, documentele sunt păstrate într-o bază de date cu acces la modificări rezervat consultantului.

Specimenele edițiilor/reviziilor în vigoare ale Manualului Calității, procedurilor de sistem, procedurilor operaționale și instrucțiunilor de lucru sunt difuzate în mod controlat prin „Lista de difuzare/retragere a documentelor”, tuturor compartimentelor și funcțiilor, în funcție de responsabilitățile care le revin. În același timp sunt retrase edițiile perimate ale documentelor respective. Documentele perimate sunt identificate prin aplicarea pe prima pagină a înscrisului „PERIMAT”. Persoanele cărora li s-au predat documentele confirmă prin semnătură primirea lor.

Se verifică periodic conținutul și modul în care informațiile documentate sunt păstrate și dacă corespund sub aspectul lizibilității și al identificării lor. După caz, sunt reactualizate și reaprobat de aceleași funcții care le-au aprobat inițial.

Când se difuzează copii ale manualului calității, procedurilor și instrucțiunilor, se completează câmpul „Copie controlată” din antetul documentului cu DA sau NU, după caz.

Stadiul edițiilor și al reviziilor documentelor SMI este ținut sub control.

11.5.2.2 Modificările documentelor

Orice angajat al societății poate să facă propuneri pentru modificarea documentelor. Propunerile de modificări sunt realizate prin completarea unui formular „Propuneri modificare documente”.

Propunerile privind modificările sunt transmise DG. Modificările propuse sunt supuse analizei și aprobării aceluiași funcții care au analizat și aprobat documentul inițial. În cazul în care modificările sunt aprobate, acestea se înregistrează și se difuzează funcțiilor care utilizează documentul modificat.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



11.5.2.3 Controlul informațiilor documentate de proveniență externă

Informațiile documentate de proveniență externă sunt documente codificate sau necodificate care sunt primite din afara societății și care reglementează activitatea societății sau relația cu terții. În această categorie se încadrează:

- legile și alte tipuri de dispoziții legale;
- standarde, norme și alte reglementări aplicabile;
- specificații tehnice și contractuale puse la dispoziție de clienți;
- formulare utilizate în relația cu clienții, furnizorii și alte autorități ale statului;
- avize și autorizații, etc.

Documentele de proveniență externă, legi, standarde, norme și alte reglementări aplicabile sunt înregistrate în „Lista documentele de proveniență externă” și sunt distribuite persoanelor de resort.

Documentele de proveniență externă referitoare la un contract, la un client sau furnizor sunt păstrate în dosare identificate corespunzător. Documentele care nu sunt valabile sunt retrase și lista este modificată.

11.5.2.4 Controlul informațiilor și datelor înregistrate pe suport informatic

Toate informațiile și datele înregistrate pe suport informatic sunt ținute sub control. Zilnic sunt efectuate și actualizate copii de salvare corespunzătoare fiecărui computer, de către personalul care realizează înregistrările. Copiile de salvare sunt identificate corespunzător și păstrate în locuri sigure, special amenajate, pentru a fi ferite de pericolul distrugerii sau degradărilor.

Ținerea evidenței copiilor de salvare se face de către șeful compartimentului sau de către o altă persoană desemnată de acesta. La primirea unei copii de salvare, persoana desemnată înregistrează în formularul „Evidența copiilor de salvare” numele persoanei care a predat copia, computerul asociat și data predării copiei.

Depozitarea copiilor de salvare se face într-un loc cu acces rezervat șefului compartimentului sau persoanei desemnate de acesta.

În caz de necesitate se execută restaurarea datelor salvate și arhivate, eliberarea copiilor fiind înregistrată în formularul „Evidența copiilor de salvare”.

Informațiile și datele în format electronic sunt stocate în rețeaua de calculatoare internă. Prioritățile de acces și modificările sunt setate corespunzător funcțiilor și atribuțiilor utilizatorilor.

Administratorul rețelei de calculatoare este responsabil pentru stabilirea și executarea măsurilor antivirus.

11.5.2.5 Redactarea documentelor care se constituie informații documentate

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Fiecare document (mai puțin formularele) are ca o primă pagină, ”Pagina de gardă”, având ca model pagina 1 a acestei proceduri.

Această pagină poartă obligatoriu: numărul exemplarului, titlul documentului, numele, funcția, data și semnătura celor care l-au elaborat, verificat și aprobat, numărul ediției, numărul reviziei, controlul reviziei paginilor și dacă exemplarul este controlat sau necontrolat.

Următoarele pagini sunt pagini de ”text”, având ca model pag. 2...7 a acestei proceduri. Paginile de text, precum și Pagina de gardă conțin în partea de sus un chenar în care se scriu:

În stânga: - denumirea firmei;
În centru: - denumirea documentului;
În dreapta: - cod document

- nr. ediție /data
- nr .revizie/data;

Denumirea documentului se scrie cu majuscule.

Denumirea capitolelor se scrie cu litere mari și întărite (boldite).

Paragrafele și după caz aliniatele unui capitol sunt numerotate în partea stânga pentru o ușoară regăsire.

Textul este redactat la un rând, lăsând în partea dreapta un spațiu liber de 1cm, în partea stânga un spațiu liber de 2 cm, în partea superioara un spațiu de 1,5 cm, iar în partea inferioara 1 cm.

Textul documentului este redactat după 1 rând liber față de chenar. Între capitole și subcapitole se lasă un spațiu liber de 1 rând. Redactarea textului documentelor trebuie să fie clară, concisă, utilizându-se modul indicativ, forma impersonală.

11.5.2.6 Indicații privind conținutul procedurilor.

Procedurile au următorul cuprins (el putând să fie adaptat după caz):

- 1.Scop,domeniu de aplicare
- 2.Referințe normative
- 3.Termenii, definiții și abrevieri
- 4.Responsabilități
- 5.Descriere proces
- 6..Înregistrari
7. Anexe

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Scop, Domeniu de aplicare

Se descrie clar scopul pentru care se elaborează procedura și activitățile din zona funcției respective (după caz).

În cadrul acestui capitol se precizează care sunt compartimentele din firmă care aplică procedura prezentată.

Referințe normative

Se listează toate documentele de bază sau/și conexe care clarifică sau detaliază activitățile descrise în procedură.

Termeni, definiții și abrevieri

În acest capitol sunt explicați termenii specifici utilizați în cadrul procedurii precum și prescurtările și notațiile folosite în text.

Responsabilități

În acest capitol se precizează responsabilitățile personalului implicat în realizarea activităților specifice funcției sau activității care face obiectul procedurii, precum și gradul de implicare a personalului respectiv.

Personalul implicat în realizarea activităților este identificat prin funcția pe care o deține.

Descriere proces

Este capitolul principal al procedurii prin care se indică pas cu pas modul de desfășurare a procesului ce face obiectul procedurii.

În acest capitol se tratează:

Ce trebuie să se execute, controleze sau supravegheze (se detaliază activitățile care fac obiectul capitolului din standardul de referință sau activități luate în considerare);

Unde se execută, se controlează sau se supraveghează activitățile descrise;

Cum se execută, se controlează sau se supraveghează activitățile descrise.

Dacă modul de desfășurare a activităților descrise este cuprins într-un act normativ cu aplicare imperativă, atunci nu este necesar ca acesta să se descrie într-o procedură și/sau instrucțiune de lucru.

Cât și când se execută, se controlează sau se supraveghează referitor la activitățile descrise.

La elaborarea procedurii, se ține seama de următoarele condiții din standard:

- ✓ informații pertinente;

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- ✓ cerințe impuse de beneficiar;
- ✓ condițiile specifice ale compartimentelor care aplică procedura (structura și organizare, profiluri de activitate, dotări, etc.).

Gradul de detaliere al procedurii este funcție de următorii factori:

- ✓ complexitatea produselor, lucrărilor care fac obiectul activităților descrise;
- ✓ nivelul tehnic și calitativ al produsului/lucrării de executat;
- ✓ cerințe speciale impuse de beneficiar; existența unor reglementări legale în domeniu;
- ✓ calificarea și experiența personalului care execută activitatea.

Înregistrări

În acest capitol sunt cuprinse toate documentele, formularele, înregistrările care rezultă în urma desfășurării activităților descrise în procedură.

Este prezentat modul de înregistrare și difuzare a lor, modul și timpul de păstrare arhivare, care trebuie să corespundă cu reglementările legale în vigoare acolo unde este cazul.

Formularele utilizate sunt prezentate ca model în înregistrări.

Anexe

Sunt listate și prezentate anexele care sunt prevăzute în cuprinsul procedurii, necesare desfășurării activităților descrise (scheme, diagrame, etc.).

Revizia documentelor

Revizia documentelor SMI se face prin grija RMI atunci când:

- ✓ este cerută de conducerea firmei;
- ✓ este cerută de compartimentele care aplică procedura;
- ✓ este cerută de RMI în urma unui audit intern sau extern.

O revizie a unui document se face în același mod ca și elaborarea lui, așa cum este prevăzută în cap.5.1.

Modificarea textului se evidențiază cu o bară verticală așezată în partea dreaptă a paginii, iar modificarea unei anexe se va evidenția în zona modificată cu semnul # - diez.

Evidența reviziilor se face pe pagina de gardă, având ca model pag.1 a acestei proceduri, în tabelul cu semnături unde se înscrie cu „X” numărul ultimei revizii, număr rezultat din tabelul CONTROL REVIZII. În acest tabel sunt prezentate toate paginile documentului, în care se înscrie cu „X” numărul reviziei pentru fiecare pagină în parte.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Numărul cel mai mare determină numărul ultimei revizii a documentului.

Paginile documentului care se modifică poartă în dreapta sus numărul ultimei revizii. Reviziile încep cu numărul ”0”.

După un număr de 5 revizii sau când RMI consideră necesar, se elaborează o noua ediție al cărui număr se menționează pe pagina de gardă.

11.5.2.7 Codificarea documentelor SMI

Fiecare document (manual, procedură, instrucțiune) sau formular elaborat în societate, se codifică conform deciziei Directorului General.

11.6. RESPONSABILITĂȚI

Conform Cap. 5 și fișele postului.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



12. Auditul intern – conform cerințelor standardului ISO 19011:2018

12.1. Conceptul de audit. Activitatea de audit.

Termenul de audit are originea în verbul “audio”, care în limba latină înseamnă “a asculta”. Acest verb, în evul mediu, capătă sensul de a asculta părțile implicate într-un proces, iar mai târziu primește o largă extindere în țările anglo-saxone și în Franța, în domeniul reviziilor contabile, inclusiv al Curții de Conturi.

În dicționarul anglo-francez Hachett, din anul 1934, termenul “audit” este definit ca reprezentând “verificarea conturilor de către experți”.

Potrivit Webster’s Encyclopedic, prin audit se înțelege “examinarea oficială sau verificarea conturilor și înregistrărilor, în special a conturilor financiare”.

Aceeași semnificație este atribuită termenului de audit în dicționarele apărute în țara noastră: “audit - verificare, revizie a conturilor, bilanț, a verifica conturile”: audit -revizie (contabilă)”.

Auditul este considerat un instrument esențial pentru realizarea obiectivelor organizației.

Scopul principal al auditului este de a evalua non-conformitățile în raport cu reglementările în vigoare și de a concepe acțiuni corective necesare pentru eliminarea acestor non-conformități.

12.2. Auditul intern – conform ISO 9001 si ISO 19011

Organizația trebuie să efectueze audituri interne la intervale planificate pentru a determina dacă sistemul de management:

- a) este conform cu modalitățile planificate, cu cerințele standardelor și cu cerințele sistemului de management stabilit de organizație, și
- b) este implementat și menținut în mod eficace.

Trebuie planificat un program de audit luând în considerare starea și importanța proceselor și zonelor auditate, precum și rezultatul auditurilor precedente.

Trebuie definite criteriile, domeniul de aplicare, frecvența și metodele auditului.

Selectarea auditorilor și modul de efectuare al auditurilor trebuie să asigure obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit. Auditorii nu-și vor audita propria activitate.

Trebuie stabilită o procedură pentru a defini responsabilitățile și cerințele pentru planificarea și efectuarea auditurilor, pentru stabilirea înregistrărilor și raportarea rezultatelor.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Trebuie menținute înregistrări ale auditului și ale rezultatelor acestuia.

Managementul pentru zona auditată trebuie să asigure că sunt întreprinse, fără întârziere nejustificată, orice corecții și acțiuni corective necesare pentru eliminarea neconformităților detectate și a cauzelor acestora.

Activitățile de urmărire trebuie să includă verificarea acțiunilor corective întreprinse și raportarea rezultatelor.

12.3. Planul de audit – Cerințe

Planul de audit trebuie să cuprindă următoarele informații:

Obiectivele și domeniul auditului

Identitatea persoanelor care au responsabilități directe referitoare la obiectivele și domeniul auditului

Identificarea documentelor de referință (standarde ISO, manualul calității, proceduri etc)

Identitatea membrilor echipei de audit

Perioada și locul efectuării auditului

Identificarea entităților organizatorice care trebuie auditate

Data și durata fiecărei activități desfășurate în cadrul auditului

Programul reuniunilor cu conducerea firmei auditate

Cerințe privind confidențialitatea informațiilor

Lista de difuzare a raportului de audit și data prevăzută pentru difuzare

12.4. Raportul de audit – Cerințe

Obiectivele și domeniul auditului

Detalii privind: planul de audit, identitatea membrilor echipei de audit, a reprezentanților auditatului, data efectuării auditului, identificarea departamentelor auditate

Identificarea documentelor de referință ale auditului

Neconformitățile constatate

Aprecierile echipei de audit privind conformitatea sistemului calității cu referențialul stabilit

Aprecierile echipei de audit privind eficacitatea sistemului calității în realizarea obiectivelor

Lista de difuzare a raportului de audit

12.5. Terminologia specifică auditului (ISO 9000:2015; ISO 19011:2018)

- ✓ **Audit:** „proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și evaluarea lor cu obiectivitate pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit”

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- ✓ **Program de audit:** „ansamblu de unul sau mai multe audituri planificate pe un anumit interval de timp și orientate spre un scop anume”
- ✓ **Plan de audit:** „descriere a activităților de la fața locului și acordurile pentru un audit”
- ✓ **Domeniul auditului:** „amploarea și limitele auditului”
- ✓ **Criterii de audit:** „ansamblul de politici, proceduri sau cerințe utilizate ca referință”
- ✓ **Dovezi de audit:** „înregistrări, declarații ale faptelor sau alte informații care sunt relevante în raport cu criteriile de audit și verificabile”
- ✓ **Constatări ale auditului:** „rezultatele evaluării dovezilor de audit colectate în raport cu criteriile auditului”
- ✓ **Concluzii ale auditului :** „rezultatele unui audit furnizate de echipa de audit, după luarea în considerare a obiectivelor de audit și a tuturor constatărilor de audit”
- ✓ **Clientul auditului :** „organizație sau persoană care solicită un audit”
- ✓ **Auditat:** „organizație / compartiment / funcție / persoana care este auditată”
- ✓ **Echipa de audit:** „unul sau mai mulți auditori care realizează un audit”
- ✓ **Auditor:** „persoană care are competența de a efectua un audit”
- ✓ **Expert tehnic:** „persoană care furnizează cunoștințe specifice sau experiența profesională specifică echipei de audit”
- ✓ **Competență:** „abilitate demonstrată de a aplica cunoștințe și aptitudini”

12.6. Principiile auditării (ISO 19011:2018)

Integritate: baza profesionalismului

Auditorii și persoana care coordonează un program de audit ar trebui:

- să își efectueze activitatea cu onestitate, perseverență și responsabilitate;
- să respecte orice cerință legală aplicabilă și să se conformeze acesteia;
- să își demonstreze competența în timp ce își efectuează activitatea;
- să își efectueze activitatea într-un mod imparțial, astfel încât să rămână cinstiți și neinfluențați în toate relațiile lor;
- să evite orice influențe care pot fi exercitate asupra judecății lor în timpul realizării auditului.

Prezentare corectă: obligația de a raporta veridic și exact

- Constatările auditului, concluziile auditului și rapoartele de audit ar trebui să reflecte în mod veridic și exact activitățile de audit.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- Obstacolele semnificative întâlnite pe parcursul auditului și opiniile divergente nerezolvate dintre echipa de audit și auditat ar trebui raportate.
- Comunicarea ar trebui să fie veridică, exactă, obiectivă, la momentul oportun, clară și completă.

Responsabilitate profesională: aplicarea perseverenței și a judecății în auditare

- Auditorii ar trebui să acționeze cu grijă în concordanță cu importanța sarcinii pe care o efectuează și cu încrederea acordată de clienții auditului și de alte părți interesate.
- Un factor important în desfășurarea activității acestora cu responsabilitate profesională este să aibă capacitatea de a face aprecieri rezonabile în toate situațiile de audit.

Confidențialitate: securitatea informației

- Auditorii ar trebui să manifeste discreție în utilizarea și protejarea informațiilor la care au acces în cursul efectuării sarcinilor lor.
- Informațiile referitoare la audit ar trebui să nu fie utilizate necorespunzător în folosul personal al auditorului sau clientului auditului sau în detrimentul intereselor legitime ale auditatului.
- Acest concept include utilizarea adecvată a informațiilor sensibile sau confidențiale.

Independență: baza pentru imparțialitatea auditului și obiectivitatea concluziilor auditului

- Auditorii ar trebui să fie independenți de activitatea pe care o auditează acolo unde este posibil și ar trebui ca în toate cazurile să acționeze fără a fi supuși nici unor influențe și conflicte de interese.
- În cazul auditurilor interne, auditorii ar trebui să fie independenți de managerii operaționali ai funcției auditate.
- Auditorii ar trebui să își mențină obiectivitatea pe întreg parcursul procesului de audit pentru a se asigura că se bazează numai pe dovezi de audit în stabilirea constatărilor și concluziilor auditului.
- În cazul organizațiilor mici, s-ar putea să nu fie posibil ca auditorii interni să fie total independenți de activitatea auditată dar ar trebui făcut orice efort pentru a înlătura influențele și a încuraja obiectivitatea.

Abordarea bazată pe dovezi: metoda rațională prin care într-un proces sistematic de audit se ajunge la concluzii credibile și reproductibile

- Dovada auditului ar trebui să fie verificabilă.
- Auditul se bazează în general pe eșantioane ale informației disponibile, din moment ce un audit este desfășurat într-o perioadă limitată de timp și cu resurse limitate.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- Utilizarea corespunzătoare a eșantionării ar trebui aplicată, din moment ce aceasta este strâns legată de încrederea care poate fi acordată concluziilor auditului.

12.7. Responsabilitățile și competențele pentru procesul de audit

Atunci când sunt folosite echipe de audit, acestea constau dintr-un număr de auditori conduși de un auditor șef.

Dacă un auditor efectuează audituri individual, el va trebui să îndeplinească ambele seturi de roluri.

Competență = capacitate demonstrată. Auditorul își demonstrează capacitatea de a efectua audituri, tocmai efectuând audituri, la început sub supravegherea unui auditor calificat.

Cunoștințele și abilitățile auditorilor sistemelor de management includ:

- ▶ **conformarea** cu condițiile aplicabile auditului;
- ▶ **comunicarea** și **clarificarea** condițiilor auditului;
- ▶ **planificarea** optimă și rațională a timpului real al auditului (“stăpânirea timpului real”);
- ▶ **realizarea** eficientă a responsabilităților atribuite lor de către liderul echipei de audit;
- ▶ **înregistrarea** cu obiectivitate a constatărilor auditului;
- ▶ **raportarea** observațiilor auditului;
- ▶ **comunicarea deschisă** cu colegii de echipă, pe toată durata auditului;
- ▶ **cooperarea continuă** cu liderul echipei de audit;
- ▶ **respectarea** autorității liderului echipei de audit;
- ▶ **menținerea** în limitele domeniului de aplicare stabilit pentru audit;
- ▶ **colectarea** exclusivă a dovezilor de audit pertinente, relevante și suficiente pentru a permite formularea concluziilor referitoare la audit;
- ▶ **atenție deosebită** acordată tuturor indiciilor referitoare la dovezile de audit, care pot influența rezultatele acestuia și pot conduce la extinderea domeniului auditului.

Conducătorul echipei de audit trebuie să aibă cunoștințe și abilități suplimentare privind conducerea auditului, pentru a fi capabil să conducă în mod eficace și eficient echipa de audit. Cunoștințele și abilitățile în acest domeniu includ:

- ▶ **planificarea** auditului și utilizarea efectivă a resurselor pe parcursul auditului;
- ▶ **reprezentarea** echipei de audit în comunicarea cu clientul și cu auditatul;
- ▶ **organizarea și conducerea** membrilor echipei de audit;
- ▶ **conducerea** echipei de audit privind formularea concluziilor auditului;

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- ▶ **prevenirea și soluționarea conflictelor** de orice natură (între auditați și auditori, între membrii echipei de audit etc.);
- ▶ **pregătirea și finalizarea** raportului de audit;
- ▶ **raportarea** către managerul organizației a oricărui obstacol major întâlnit în desfășurarea auditului (de exemplu: lipsa comunicării fluente, indisponibilitatea unor documente, neacceptarea unor neconformități identificate etc.).

Auditorii trebuie să fie capabili (conform ISO 19011:2018):

- ▶ să aplice principiile, procedurile și tehnicile de audit;
- ▶ să planifice și să organizeze efectiv activitatea;
- ▶ să conducă auditul cu respectarea reperelor orare;
- ▶ să acorde prioritate și să concentreze activitatea în funcție de relevanță, respectând prioritățile;
- ▶ să colecteze informații prin interviu efectivă, ascultare, observare și analiză a documentelor, inclusiv a înregistrărilor;
- ▶ să verifice exactitatea informațiilor colectate;
- ▶ să confirme că dovezile auditului, care stau la baza constatărilor și concluziilor auditului, sunt suficiente și corespunzătoare;
- ▶ să evalueze acei factori care pot afecta încrederea în constatări și concluziile auditului;
- ▶ să înțeleagă adecvarea și urmările utilizării tehnicilor de prelevare/ eșantionare;
- ▶ să înregistreze activitățile auditului, cu ajutorul documentelor de lucru;
- ▶ să pregătească rapoarte de audit clare și concise;
- ▶ să păstreze confidențialitatea informațiilor;
- ▶ să comunice efectiv, cu ajutorul abilităților lingvistice proprii sau prin intermediul unui translator competent, în cazul auditurilor paritare.

Atribute personale ale auditorilor (Atributele personale contribuie la deplina formare a auditorului).
Auditorul trebuie:

- ▶ **să fie etic** – corect, sincer, respectuos, cinstit și discret;
- ▶ **să aibă vederi largi** – gata să ia în considerație ideile alternative sau punctele de vedere;
- ▶ **să fie diplomat** – cu tact în relațiile cu ceilalți;
- ▶ **să aibă spirit de observație** – să urmărească activ și constant condițiile fizice și activitățile;
- ▶ **să fie perceptiv** – instinctiv conștient și capabil să înțeleagă și să se adapteze situațiilor;
- ▶ **să fie multilateral** – capabil să se adapteze unor situații diferite;
- ▶ **să fie tenace** – perseverent, concentrat pe atingerea obiectivelor;
- ▶ **să fie hotărât** – să tragă concluziile oportune pe baza motivațiilor și analizelor logice;

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- **să aibă încredere în sine** – să acționeze și să funcționeze independent, deși interacționează efectiv cu alții.

AUDITORUL trebuie	
<ul style="list-style-type: none"> - să efectueze auditul conform planului - să identifice dovezile - să se limiteze la domeniul agreat - să respecte programul și orarul de audit 	<ul style="list-style-type: none"> - să sprijine: <ul style="list-style-type: none"> ○ auditorul șef ○ membrii echipei ○ luarea deciziilor
<ul style="list-style-type: none"> - să comunice: <ul style="list-style-type: none"> ○ criteriile auditului ○ constatările ○ problemele ○ abaterile de la program 	<ul style="list-style-type: none"> - să prezinte: <ul style="list-style-type: none"> ○ recomandări privind clasificarea neconformităților ○ neconformitățile identificate
Responsabilități	
<ul style="list-style-type: none"> - obiectivitate - aderarea la codul de conduită - păstrarea confidențialității - să acționeze în mod etic 	

Pe lângă rolurile și responsabilitățile menționate în caseta anterioară auditorul șef este responsabil de toate fazele auditului.

Auditorul șef trebuie să aibă aptitudini manageriale și experiența și trebuie să i se confere autoritatea de a lua decizii finale referitoare la conducerea auditului și la orice observații din timpul auditului.

AUDITORUL ȘEF
Responsabilitate globală pentru audit
Planificare <ul style="list-style-type: none"> - cerințele referitoare la resurse - alocarea sarcinilor de audit în conformitate cu specializarea auditorului și consemnarea acestora în programul de audit

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- programul auditului (care să acopere întreaga perioadă a auditului; orice modificare a programului de audit se face cu acordul auditorului șef)
- comunicări (O parte esențială a auditului o constituie menținerea unei comunicări eficiente între echipă și client.)

Moderarea constatărilor auditului:

- asigurarea consecvenței și a obiectivității
- clasificarea neconformităților
- medierea disputelor

În cazul auditurilor de terță parte clientul plătește și se așteaptă la un audit care să se desfășoare cu profesionalism, cu corectitudine și conform standardului corespunzător. Cei care sunt supuși auditurilor interne sau de secundă parte așteaptă, de asemenea, să fie tratați conform acelorași standarde înalte.

Auditorul șef are rolul de a monitoriza continuu activitatea fiecărui auditor. Scopul este acela de a se identifica tendințele neconformităților și orice alte situații care ar putea afecta finalizarea cu succes a auditului.

Înainte de ședința de închidere, auditorul șef ține de obicei o ședință cu membrii echipei pentru a analiza constatările auditului. Se vor identifica tendințele comune (de ex. slăbiciuni în cadrul sistemului de control al documentelor).

În cadrul echipei pot apare neînțelegeri în interpretarea standardului în relație cu sistemul de management al calității auditat și cu gravitatea neconformităților. Neînțelegeri pot apărea și între auditori și personalul clientului. Profesionalismul auditorilor ar trebui să fie de ajutor în prevenirea unor astfel de incidente, chiar dacă auditul poate fi o perioadă plină de stres pentru personalul din organizația clientului. Dacă astfel de incidente apar, auditorul șef răspunde de arbitraj, identificând în mod obiectiv cauza problemelor prin ascultarea ambelor părți și prin propunerea unei soluții adecvate. Auditorul șef are responsabilitatea finală de a lua și de a justifica toate deciziile referitoare la audit, inclusiv documentarea și clasificarea neconformităților.

Comunicare

- informări ale echipei
- așteptări

La fondarea echipei, auditorul șef informează și instruește echipa cu scopul de a comunica informațiile și cunoștințele relevante dobândite înainte de auditare. Cu această ocazie, auditorul șef confirmă care sunt așteptările sale în relația cu echipa și cu membrii acesteia.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- analize
- modificări ale programului

Principalul mecanism de comunicare cu clientul este ședința zilnică de analiză, la care se prezintă neconformitățile zilei anterioare, precum și orice ale subiecte. Aceste ședințe ar trebuie să fie relativ oficiale însă limitate ca timp pentru a permite avansarea auditului. Orice modificări ale planului inițial se discută și se agreează cu această ocazie.

- conexiuni ale auditului

Pentru ca auditul să fie eficace înțelegerea corectă a conexiunilor auditului stabilite de un auditor pentru a fi urmărite de un alt auditor trebuie confirmată, iar acțiunile necesare trebuie agreeate între părți.

Raportarea

- evoluției
- constatărilor
- problemelor
- recomandării auditului

Desfășurarea, constatările și orice probleme întâlnite în timpul auditului sunt raportate de către auditorul șef care, în mod normal, va conduce fiecare ședință.

Responsabilitatea pentru analiza constatărilor globale ale auditului și pentru stabilirea recomandărilor finale revine auditorului – șef.

12.8. Programarea auditurilor

Programul de audit este definit de ISO 19011:2018 ca fiind „set de unul sau mai multe audituri planificate pentru o anumită perioadă de timp și conduse către un anumit scop”.

Programele de audit pot conține conțin serii de audituri interne, acoperind întregul sistem integrat de management pe tot anul curent;

Modele programe de audituri

Compartiment	Capitol din ISO 9001										Sapt.	Echipa de audit
	4.1	4.2	4.3		
Conducere	x	x	x	x							15	Auditor 1

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



												și 2
Proiectare			x	x		x		x			18	Auditor 2
.....												Auditor 1

Compartiment	Proces auditat	Sapt.	Echipa de audit
Conducere	Analiza efectuată de management	17	Auditor 1 și 2
	Audituri interne		
	Politica de mediu		
Proiectare	Analiza proiectelor	19
		
	...		
Marketing	Comunicare - Evenimente	23
	...		
.....

12.9. Declanșarea auditului

- numirea auditorului șef

Liderul echipei de audit trebuie să fie numit de către persoanele care au responsabilitatea conducerii programului de audit.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Atunci când se realizează un audit comun este foarte importantă existența unei înțelegeri între organizațiile de auditare înainte de începerea auditului, în privința responsabilităților specifice fiecărei organizații în parte, în special în ceea ce privește autoritatea liderului echipei de audit

- definirea obiectivelor, domeniului și criteriilor de audit

Obiectivele auditului trebuie definite de către persoana care coordonează programul de audit. Domeniul și criteriile de audit trebuie definite în conformitate cu procedurile programului de audit. De asemenea trebuie agreate toate modificările apărute în obiectivele, domeniul sau criteriile auditului.

Obiectivele auditului definesc ce trebuie realizat pe parcursul auditului și se referă la:

- a) determinarea gradului de conformitate a sistemului de management al auditatului sau a unei părți a acestuia, pe baza criteriilor de audit;
- b) evaluarea capacității sistemului de management de a fi conform cu cerințele contractuale și de reglementare;
- c) evaluarea efectivității sistemului de management în realizarea obiectivelor specificate sau
- d) identificarea zonelor de îmbunătățire posibilă a sistemului de management.

Domeniul auditului descrie întinderea și limitele auditului, cum ar fi: unitățile organizatorice, activitățile și procesele de auditat și durata auditului. Criteriile de audit pot include politici aplicabile, proceduri, standarde, legi și reglementări, cerințe ale sistemului de management, cerințe contractuale etc.

Liderul echipei de audit trebuie să asigure că obiectivele, domeniul, criteriile de audit și componența echipei sunt adecvate naturii auditului, în cazul realizării unui audit combinat.

- stabilirea echipei de audit

Dacă auditul este declarat fezabil, este numită o echipă de audit. Dacă este disponibil un singur auditor, acesta trebuie să cumuleze și sarcina de lider al echipei de audit.

În decizia privind dimensiunea și componența echipei de audit se va acorda atenție următoarelor aspecte:

- a) obiectivelor auditului, domeniului, criteriilor și duratei estimate a auditului;
- b) tuturor competențelor echipei de audit necesare atingerii obiectivelor auditului;
- c) cerințelor organismelor de acreditare/certificare, dacă este cazul;
- d) asigurării independenței echipei de audit față de activitățile de auditat și evitarea conflictului de interese;
- e) abilitatea membrilor echipei de audit de a interacționa efectiv cu auditatul și de a lucra împreună;
- f) limbajul auditului și înțelegerea caracteristicilor sociale și culturale, fie pe baza propriilor aptitudini, fie cu ajutorul expertului tehnic.

Pașii procesului de asigurare a competenței integrale a echipei de audit sunt următorii:

- 1) identificarea cunoștințelor și aptitudinilor necesare atingerii obiectivelor auditului;

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- 2) alegerea membrilor echipei de audit, astfel încât echipa de audit să cumuleze toate cunoștințele și aptitudinile necesare.

12.10. Planificarea auditului

Planul de audit trebuie să conțină sau să descrie:

- obiectivele auditului;
- criteriile de audit și documentele de referință;
- domeniul, inclusiv identificarea organizatorică, unitățile funcționale și procesele de auditat;
- datele și locurile în care se vor desfășura activitățile de audit;
- timpul estimat și durata activităților de audit la fața locului, inclusiv ședințele cu managementul auditatului și ședințele echipei de audit;
- rolurile și responsabilitățile membrilor echipei de audit și ale persoanelor însoțitoare;
- alocarea resurselor corespunzătoare în zonele critice ale auditului.

De asemenea, planul de audit mai conține:

- identificarea reprezentantului auditatului pentru audit;
- limbajul de lucru și de raportare a auditului, acolo unde acesta diferă de limba auditorului și/sau auditatului;
- subiectele raportului de audit, formatul și structura, data elaborării și data difuzării;
- pregătiri logistice (delegații, facilități etc.);
- confidențialitate.

Liderul, în consens cu echipa de audit, trebuie să-i atribuiască fiecărui membru al echipei de audit responsabilități pentru auditarea proceselor de management de sistem, funcțiunilor, locurilor, zonelor sau activităților, corespunzătoare competențelor fiecăruia.

Aceste responsabilități trebuie să țină cont de cerințele de independență, competență a auditorilor și utilizarea efectivă a resurselor, precum și de rolurile și responsabilitățile ca auditor, auditor în formare și expert tehnic.

În timpul auditului pot interveni modificări în sarcinile atribuite membrilor echipei, în vederea realizării obiectivelor auditului.

Membrii echipei de audit trebuie să analizeze informațiile relevante pentru sarcinile care le-au fost atribuite și să pregătească documentele de lucru necesare acestor sarcini.

Model de plan de audit:

Compania / Ordonator de comanda:	
----------------------------------	--

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Strada	
Zip-code / Place:/Cod postal /	
Localitate	
Locatii suplimentare de auditat:	
Reprezentantul de audit pentru ordonatorul de comanda:	
Numar de comanda	
Obiectivul auditului:	Determinarea conformitatii cu standardul
Criterii de audit:	Reglementari aplicabile; documentatia sistemului de management al companiei
Tip de audit:	
Data auditului:	
Domeniu:	
Domeniul / categoria EA-/IAF	
Neaplicabilitatea cerintelor de standard:	
Auditor sef:	
Auditor:	
Expert tehnic	
Auditor in formare:	
Persoane participante la audit:	«însotitor»
Data elaborarii:	

Time/ Timp	Organizational unit Contact person/ Unitate organizationala Persoana de contact	Processes / standard requirements with number/ Cerinte de proces / standard cu numar	Auditor/Auditor
1. Audit day – Date / Prima zi de audit – data			
	Ședința de deschidere		

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



	Concluziile auditului		
	Pregătirea ședinței de închidere a auditului		
	Ședința de închidere a auditului		
Durata de audit standard : zile/ om			

Pregătirea documentelor de audit

Pentru desfășurarea corespunzătoare a auditului sistemului de management este recomandată utilizarea unor documente de lucru. Nu trebuie căzut, însă, în capcana utilizării unui număr prea mare de asemenea documente care încetinesc auditul. Contează mai mult ca documentele auditului să fie eficiente și să fie subordonate procesului de audit.

Pentru facilitarea desfășurării auditului și pentru consemnarea și raportarea concluziilor pot fi utilizate următoarele tipuri de documente:

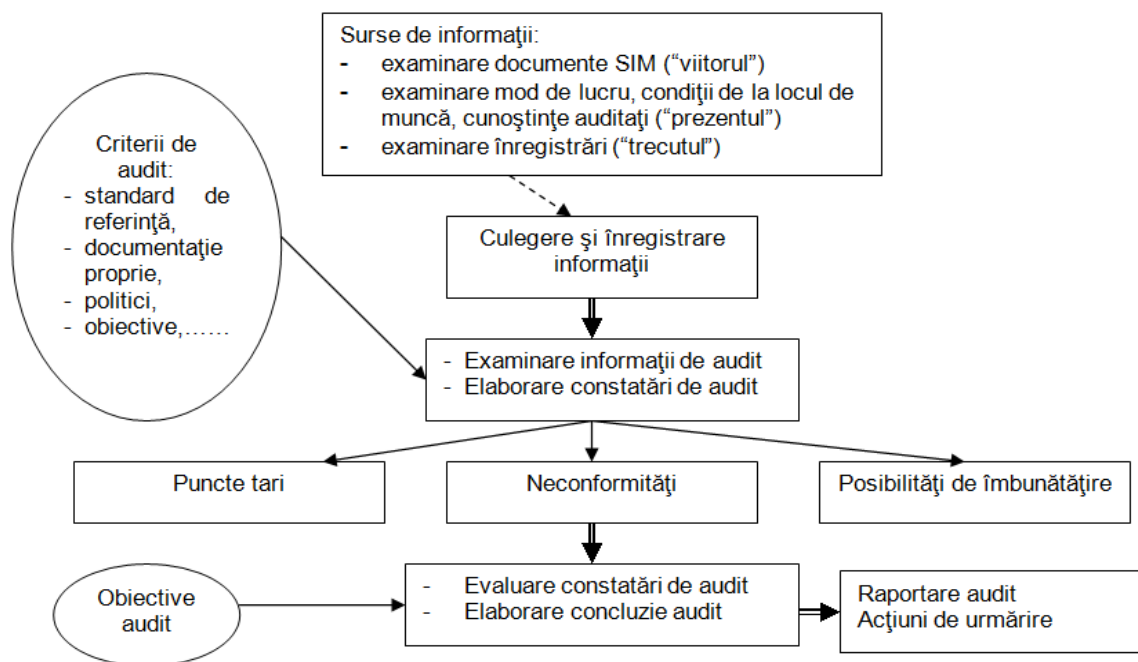
- ✓ liste de verificare/ chestionare de audit/ aide-memoire/ check-list utilizate pentru evaluarea SIM/ zonei auditate/ procesului auditat;
- ✓ formulare pentru raportarea observațiilor auditului;
- ✓ formulare pentru documentarea dovezilor de susținere a concluziilor la care ajung auditorii.

Documentele de lucru trebuie astfel concepute încât să nu limiteze activitățile sau investigațiile suplimentare care pot deveni necesare pe parcursul desfășurării auditului.

Efectuarea auditului

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



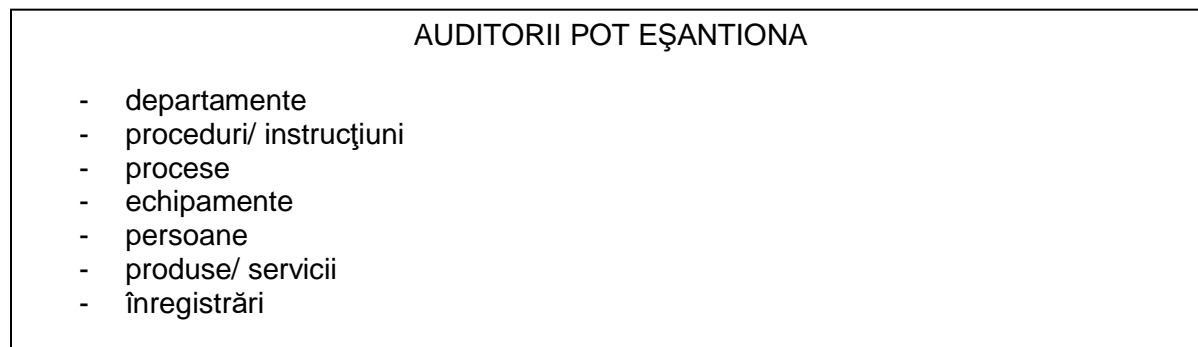


$\frac{\text{Dovezi de audit}}{\text{Criterii de audit}} = \text{Constatări de audit}$

$\frac{\text{Constatări de audit}}{\text{Obiectivele auditului}} = \text{Concluzia auditului}$

12.12. Metode și tehnici de efectuare a auditului – Esantionarea

Auditorii nu pot vorbi cu toate persoanele, nu pot citi toate procedurile, nu se pot uita la fiecare înregistrare. De aceea trebuie luat în considerare modul în care un auditor eșantionează în mod adecvat informațiile.



Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Auditorii pot aplica eșantionarea:

- dacă există mai mult de un singur departament care să îndeplinească aceleași sarcini;
- procedurilor/ instrucțiunilor cu prioritate pe cele referitoare la procesele cheie;
- echipamentelor – de ex. verificându-le modul de utilizare, etalonarea
- persoanelor care îndeplinesc aceleași sarcini (ATENȚIE – auditorii nu ar trebui să auditeze sisteme bazându-se pe activitatea unei singure persoane)
- produselor – ex. din rafturile depozitelor ca bază pentru conexiunile auditului
- înregistrărilor

EȘANTIOANELE POT FI SELECTATE

- la întâmplare
- pe baze statistice
- procentual
- focalizat
- pe bază de timp/ calendaristic
- pe baza valorii
- pe bază de produs

Înregistrările nu pot fi auditate eficient dacă sunt izolate. Trebuie analizate mai multe înregistrări pentru a se stabili integritatea proceselor și a interfețelor dintre acestea. De exemplu: analiza planurilor de audit intern, a înregistrărilor auditurilor și a acțiunilor corective vor indica eficacitatea proceselor de audit. Însă trebuie analizate și matricele de competență ale auditorilor și înregistrările referitoare la instruire.

O analiză prin eșantionare este, de exemplu: verificarea modului de identificare a documentelor; modul de identificare al calibrării mijloacelor de verificare; verificarea emiterii documentelor tehnice, precum înregistrări, specificații, planuri de verificare; existența instrucțiunilor de verificare. În acest caz costurile unei verificări complete ar fi fost prea mari. Totuși, eșantionul este reprezentativ.

Ascultarea activă

Ascultarea activă este o tehnică pe care ar trebui să o învețe și să o aplice, în mod constant, toți auditorii. Ascultarea activă este cheia comunicării eficiente și implică atât ascultarea propriu-zisă cât și înțelegerea corectă a tuturor mesajelor/ semnalelor transmise de vorbitor.

Ascultarea activă este considerată de mulți auditori ca fiind o tehnică greu de utilizat, deoarece ei:

- ✓ nu îl lasă pe vorbitor să își urmeze ritmul și aud numai ceea ce vor să audă sau ceea ce așteaptă ei să audă;
- ✓ reacționează prematur și/ sau emoțional;
- ✓ permit divagațiile care afectează capacitatea de concentrare;
- ✓ vorbesc prea mult.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Pentru dezvoltarea abilităților de a asculta activ un auditor trebuie:

- ✓ să pună întrebări scurte și să nu vorbească mai mult de 20% din timpul alocat;
- ✓ să nu-i fie frică de tăcere – „dă timp auditatului să se gândească și lasă tăcerea să transmită interesul și nevoia de a spune mai mult”;
- ✓ să evite divagațiile și să încerce să stopeze intervențiile inoportune ale altor persoane;
- ✓ să formuleze întrebări deschise;
- ✓ să sprijine pe vorbitor în exprimarea ideilor

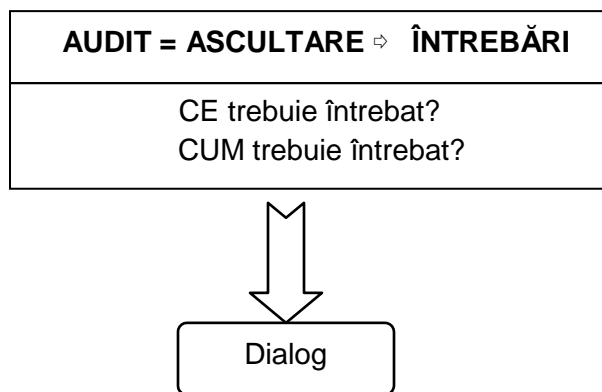
În timpul auditului la fața locului trebuie efectuată o chestionare intensivă, precum și verificarea documentelor și observarea activităților. De asemenea trebuie colectate dovezi.

Acest lucru este valabil pentru:

- ▶ numeroase componente, respectiv procese ale unui sistem de management,
- ▶ toate domeniile unei organizații.

Intervievarea/ Chestionarea

Audit înseamnă “Audiere”, adică auditorul trebuie să pună întrebări, pentru a putea audia. Tehnica chestionării este așadar deosebit de importantă, trebuind să conducă la dialoguri deschise și informative în timpul auditului. Aceste discuții pot fi încununate de succes numai atunci când se derulează în mod armonios.



De regulă, dialogurile din timpul auditului sunt compuse, așadar, din întrebări, răspunsuri și observații. Pentru auditor este important să afle cât mai multe - să primească informații concrete. Este deci, important modul în care pune întrebările.

**Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA**



Vorbirea clară, formulările simple, explicațiile și întrebările intermediare, și mai ales întrebările suport, ajută la depășirea nesiguranței celui chestionat și la lămurirea dificultăților de comunicare. Pentru a evita neînțelegerile este recomandat să se repete răspunsul celui chestionat, utilizând o formulare proprie. Este mai ales cazul, atunci când răspunsul se referă la o abatere.

Confruntările îngreunează derularea auditului și pot pune în pericol succesul auditului. De aceea se recomandă evitarea unei chestionări agresive, precum și evitarea reproșurilor în cazul unei abateri și discuțiile despre obligativitatea unei instrucțiuni sau măsuri, a cărei utilizare trebuie verificată.

Întrebările puse trebuie să fie întrebări deschise, fiind posibile mai multe răspunsuri. Trebuie evitate întrebările sugestive. Aceasta nu exclude însă ascultarea părerii (uneori subiectivă) referitoare la o întrebare pusă.

Întrebări pentru interviuri

Întrebarea	Ce se dorește a afla?	Observații
✓ Ce?	Informații generale	Este prima întrebare care se pune în procesul de colectare a informațiilor. „Ce” permite compararea activității pe care o descrie auditatul cu ceea ce se întâmplă în realitate, acest lucru generând alte întrebări.
✓ De ce?	Înțelegerea unei motivații	„De ce” permite auditorului să evalueze în ce măsură auditatul înțelege și își îndeplinește atribuțiile care îi revin. Auditorul poate înțelege ce activități se desfășoară și care sunt obiectivele acestora.
✓ Când?	Sucesiunea activităților	După ce se află „ce” se desfășoară și „de ce” se simte nevoia de a ști când se îndeplinește sarcina respectivă și în cât timp.
✓ Cum?	Procesul	De obicei auditații știu ce fac, de ce și când fac, dar sunt situații în care nu se acordă suficientă atenție și modului în care se face acest lucru. Este foarte simplu să se răspundă „le-am spus să facă așa” dar poate ei nu au fost atenți sau nu au înțeles ce au de făcut. Este necesar să se stabilească „cum s-a făcut” pentru a se observa dacă cei care trebuiau să facă un anumit lucru nu au înțeles datele de intrare (care au fost incorecte sau incomplete) sau nu au realizat ceva în mod intenționat. „Cum” îl va duce pe auditor la verificarea practică a informațiilor aflate prin celelalte întrebări.
✓ Unde?	Locul	Este important să se identifice unde se desfășoară activitățile care fac obiectul auditului. Această întrebare poate conduce

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



auditorul într-o zonă care nu a fost luată în considerare sau nu era cunoscută.

- ✓ Cine? Responsabilități Auditorul trebuie să identifice persoana care se ocupă de activitatea care se auditează sau în interconexiune cu aceasta. Nu se fac presupuneri, se pun întrebări.

Prin întrebările deschise care încep prin cuvinte ca „Ce”, „Cine”, „Unde” etc. se colectează o cantitate de informații maximă deoarece auditații vorbesc liber despre subiectul în chestiune.

Întrebări de genul:

„Cum faceți asta?”

„Care sunt procedurile pentru acest proces?”

permite persoanei auditate să explice ce se întâmplă.

„Arătați-mi” se folosește pentru a obține dovada că ceea ce s-a afirmat este corect.

„Ce s-ar întâmpla dacă?” se folosește pentru a testa completitudinea sistemului.

Chestionare corectă pe parcursul unui audit la fața locului

Incorect	Corect
Nu sunteți de părere că...?	✓ Cum se derulează activitatea..?
	✓ Cum se procedează...?
	✓ Cum este organizat...?
Trebuie verificat sau nu acest lucru?	✓ Cum se dovedește....?
	✓ Cum se asigură că....?
Acest lucru se face...?	✓ Ce se realizează în felul acesta ..?
Acest lucru este reglementat...?	
Se dovedește acest lucru...?	✓ De ce se face așa...?
	✓ De ce se procedează așa...?

Doar în cazul în care prin întrebările deschise nu se poate clarifica un anumit lucru, poate deveni necesar o întrebare „închisă”, la care auditatul trebuie să răspundă cu „da” sau „nu”.

Rezultatul chestionării, în cazul în care acest lucru este posibil, trebuie confirmat în scris. Se stabilește în ce măsură există reglementări, care sunt și respectate. Contradicțiile trebuie constatate și clarificate. Orice evaluare a unui sistem are la bază dovezi obiective.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Pe lângă răspunsurile date la întrebări trebuie prezentate documentele corespunzătoare, care vor fi analizate: • întreaga documentație a sistemului, • documentația specifică producției, • înștiințări, comunicări, • dovezi de distribuire, • identificare corespunzătoare în acte etc.

Documentele corespunzătoare se colectează sau, eventual copiază.

La fața locului, auditorul își poate face o părere despre persoanele responsabile și poate selecta partenerii de discuție adecvați.

Auditorul are obligația de a se prezenta încă o dată la chestionarea la locul de muncă și de a explica pe scurt scopul întrebărilor de audit.

În continuare ar trebui puse întrebări obiective simple și inteligibile, care trebuie, după caz, explicate înainte de a primi răspunsul.

Întrebărileaunpostdemuncă

AUDITUL LA FAȚA LOCULUI — ÎNTREBĂRI LA LOCUL DE MUNCĂ

Ordinea corectă	<ul style="list-style-type: none">• Cum procedați?• Conform cărei instrucțiuni lucrați?
Înțelegere	<ul style="list-style-type: none">• Cum înțelegeți această instrucțiune?• Prezențați vă rog modul în care procedați.• Ce trebuie să se realizeze conform acestei instrucțiuni?
Aplicare corectă	<ul style="list-style-type: none">• Cum aplicați această instrucțiune?• De ce trebuie să țineți seama?• Cum trebuie să puneți în aplicare aceste măsuri?
Eficacitate	<ul style="list-style-type: none">• Ce se realizează pe baza acestei instrucțiuni?• Ce se întâmplă când nu se aplică această măsură?• Puteți să dovediți eficacitatea acestei măsuri?• Apar situații de neconformitate?• Care sunt neconformitățile care apar?

Bineînțeles trebuie puse întrebări privind instrucțiunile, care sunt necesare pentru asigurarea calității procesului/ produsului/ serviciului/ rezultatului, ținerea sub control a aspectelor de mediu/ pericolelor pentru om. Dar și în acest caz auditorul trebuie să aibă ca bază de orientare lista de verificare. Lista de verificare este însă numai un mijloc ajutător și nu trebuie să limiteze auditul. În cazul în care apar

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



întrebări care nu sunt cuprinse în lista de verificare, este normal ca aceste întrebări să fie puse. Ele nu trebuie însă să se situeze în afara sferei care cuprinde domeniul auditului.

La sfârșitul unei discuții este necesară o scurtă trecere în revistă a acesteia. Impresiile pozitive trebuie clar subliniate, de asemenea punctele neclare, dar mai ales trebuie clarificate rezultatele negative: abaterile trebuie discutate încă o dată, explicate clar și rezumate.

La locul de muncă nu ar trebui să aibă loc nici o discuție, mai ales nu ar trebui dat verdictul evaluării. Auditorul nu trebuie să se comporte ca și cum ar fi persoana care le știe pe toate! La locul de muncă trebuie documentate constatările și discutate cu angajații.

Deoarece pe parcursul unui audit, auditorul intră în contact cu diferiți angajați ai diferitelor domenii ale organizației, adaptarea la partenerul de dialog este foarte importantă.

Auditorul trebuie să dețină capacitatea de a asculta, deoarece numai astfel el poate primi informațiile necesare. El trebuie însă să controleze dialogul, prin întrebările pe care le pune. De asemenea el trebuie să se abțină de la formularea de păreri proprii.

Un audit trebuie efectuat într-un ritm susținut.

Toți partenerii de discuție ar trebui să se comporte liniștit și obiectiv. Auditorul trebuie să procedeze corect și să aibă o atitudine deschisă. Auditorul trebuie să fie diplomat și să creeze o atmosferă de încredere. Este esențial să nu se tragă concluzii pripite. Neclaritățile se pot rezolva în cadrul unei discuții cu cel responsabil.

Abia după finalizarea cercetării este posibilă o certificare. Acest lucru trebuie discutat mai pe larg în ședința de încheiere.

Decisive pentru un auditor sunt discuțiile și conducerea acestora. De aceea el trebuie să știe să vorbească și să asculte!

Ceea ce trebuie spus, se bazează pe experiența dobândită. Decisiv însă este modul în care se derulează discuția. Iată câteva reguli în acest sens:

- ▶ introducere plină de umor, pentru a trezi interesul,
- ▶ stabilirea de contacte vizuale (nu vă priviți continuu cravata!)
- ▶ se vor purta dialoguri la obiect,
- ▶ discutați pe rând fiecare întrebare,
- ▶ lăsați-i pe ceilalți să ia cuvântul,
- ▶ în cazul unor neclarități - reformulare,

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- ▶ implicarea tuturor participanților,
- ▶ țineți cont de mimică,
- ▶ nu vă jucați, de exemplu cu nasturii sau creionul,
- în final: impulsionează în vederea acționării.

La formularea întrebărilor trebuie să se evite întrebările sugestive, ca de exemplu: *Nu sunteți și Dvs. de părere că o listă detaliată este mai utilă decât o înregistrare făcută în grabă?*

Prin întrebările sugestive se sugerează deja răspunsul, ceea ce este rareori în interesul unei derulări fără probleme a discuțiilor din timpul auditului. De asemenea numai în situații de excepție ar trebui să se chestioneze alternativ: *Lista furnizorilor calificați este disponibilă tuturor sau numai șefului domeniului?*

La întrebările “închise” răspunsurile primite pot fi numai “da” sau “nu” și, ca și întrebările alternative nu oferă nici o altă informație.

Este preferabil ca întotdeauna întrebările să fie deschise și obiectiv formulate, ca de exemplu:

- Cum asigurați ...?
- Cum este reglementat acest lucru?
- Cum ați organizat această activitate?
- Care este baza pentru această instrucțiune?
- De ce este stabilit acest lucru astfel?

Întrebările trebuie să aibă un obiectiv și o bază profesională. Cel care pune întrebări greșite și neclare în timpul discuției, nu este potrivit ca auditor. Întrebările trebuie precis formulate și nu trebuie să se repete, fără a avea un anumit scop.

Auditul reprezintă o sarcină de conducere. Dialogurile sunt un mijloc esențial de conducere - discursul este pentru management unul dintre cele mai bune mijloace de motivare.

A conduce înseamnă: *a atinge obiectivele cu ajutorul altora*, și pentru aceasta trebuie să vrei și să știi să conduci.

A conduce înseamnă deseori și: *a-l ajuta pe celălalt să-și atingă obiectivele*, acest lucru fiind valabil mai ales la efectuarea unui audit.

În cazul în care auditorul greșește în timpul dialogului, ar trebui să o recunoască și să nu încerce să-l învinuiască pe cel auditat, de exemplu prin formulări ca : “Dar Dvs. ați spus că ...”. Pentru o greșală poți să-ți ceri scuze nu trebuie însă să te pui imediat în genunchi.

Un auditor trebuie să fie flexibil. Deseori discuțiile din timpul auditului iau o întorsătură neașteptată și cel auditat preia conducerea discuției.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



O mare atenție trebuie acordată criticii la fața locului - a critica fără a fi gândit bine înainte, poate distruge multe și poate pune în pericol succesul auditului.

În cazul în care se critică, atunci acest lucru trebuie făcut:

- Nu la persoană, ci la obiect,
- Nu printr-o terță persoană,
- Nu în prezența celor neimplicați, a șefului sau a subalternilor,
- Nu la telefon,
- În scris, numai după căderea de acord!

Nu sunt recomandate întrebările „capcană”. Răspunsul la aceste întrebări este în dezavantajul auditorului.

Trebuie evitate întrebările:

- ▶ de genul „evident că faceți analize periodice, nu-i așa?”;
- ▶ care conțin observații ascunse, astfel încât auditatul se simte pus la colț – de ex. „Sunteți de acord că aceasta este responsabilitatea dvs.”. Această observație, dacă trebuie făcută, se va face impersonal.
- ▶ care conțin declarații de opinie – de ex. „dacă aș fi în locul dvs.” sau „v-am spus că voi găsi acest?”.

Aceste întrebări duc la pierderea, deteriorarea oricărui raport de încredere între auditat și auditor.

Țelul auditorului este de a obține dovezi obiective privind eficacitatea și eficiența sistemului de management al calității într-un mod politicos, amical dar, profesional, și nu de a vâna greșeli.

Auditurile trebuie repetate și aceasta dintr-un motiv întemeiat. Din multe cazuri este cunoscut faptul că după un timp eficiența măsurilor de management scade, deoarece instrucțiunile/ procedurile nu mai sunt urmate cu aceeași strictețe. Aceasta este o problemă umană. Această stare de fapt argumentează efectuarea auditurilor de urmărire. Auditurile de urmărire conduc la o îmbunătățire continuă, în pași mici.

Observarea activităților

Pe lângă faptul că pune întrebări, că citește documente, că ascultă activ și analizează înregistrări, auditorul trebuie să fie atent la ceea ce se întâmplă în jurul său. Uneori se poate observa că două persoane care îndeplinesc aceleași sarcini lucrează în mod diferit.

Modul în care se desfășoară activitățile este important a fi observat pentru a determina dacă instrucțiunile sunt sau nu respectate. Deci, trebuie văzut și cum se desfășoară procesul în mod practic.

Observarea este o activitate continuă, de aceea auditorul trebuie să fie foarte atent în mod constant la ceea ce se întâmplă în jurul lui.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



12. Derularea unui audit pentru sistemul de management al calității într-o instituție publică/ organizatie

În vederea derulării unei misiuni de audit într-o instituție publică/ într-o organizatie, trebuie realizată și aprobată o **Procedură Generală de Audit Intern**, care va conține toate detaliile necesare desfășurării în bune condiții a auditului.

Capitolele principale ale Procedurii sunt:

1. Scop și domeniu de aplicare
2. Definiții și prescurtări
 - 2.1. Definiții
 - 2.2. Prescurtări
3. Documente de referință
4. Descrierea activităților
 - 4.1. Obiectivele auditului
 - 4.2. Echipa de audit
 - 4.3. Planificarea auditului intern
 - 4.4. Pregătirea auditului
 - 4.5. Efectuarea auditului intern
 - 4.6. Raportul de audit
 - 4.7. Finalizarea auditului intern
5. Responsabilități
6. Înregistrări
- 7 Anexe

1. Scop și domeniu de aplicare

Procedura furnizează informații și îndrumări referitoare la modul de pregătire, de auditare, de conducere, de finalizare a programelor de audit a sistemului de management al calității, precum și responsabilități și competențe solicitate auditorilor.

Procedura se aplică de către conducerea organizației și de responsabili din compartimentele auditate, implicați în activitatea de audit intern.

2. Definiții și prescurtări

2.1. Definiții

Vezi Capitolul 6.5. din prezentul suport de curs.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



2.2. Prescurtări

Exemplu:

PG – Procedură Generală

M.C. – Manualul Calității

SMC – Sistemul de Management al Calității

RC – Responsabil Sistem de Management al Calității/ Managerul Calității

RNAC – Raport de neconformitate

3. Documente de referință

Standardul SR EN ISO 9001:2015 – Sisteme de management al calității – Cerințe

Standardul SR EN ISO 9000:2015 – Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular

Standardul SR EN ISO 19011:2018 – Ghid pentru auditarea sistemelor de management

4. Descrierea activităților

Auditurile interne ale Calității asigură culegerea și prelucrarea informațiilor referitoare la gradul de implementare și de eficacitate al SMC, verifică gradul de conformitate față de referențial (Manualul Calității, proceduri generale, planuri și programe, regulamente, standarde, decizii, contracte, documentații legale și de reglementare aplicabile etc.) și furnizează prin rapoartele de audit, date și informații necesare inițierii acțiunilor corective.

4.1. Obiectivele auditului

Auditurile interne sunt planificate, concepute și declanșate pentru a atinge unul sau mai multe din următoarele obiective:

- Determinarea conformității sau neconformității elementelor SMC cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 9000:2015, SR EN ISO 19011:2018 și cu cerințele stabilite de organizație prin documentele SMC
- Determinarea eficacității, implementării și menținerii SMC
- Verificarea modului în care se aplică Politica referitoare la Calitate și măsura în care sunt atinse Obiectivele Calității
- Furnizarea de informații managementului referitoare la rezultatele auditurilor

4.2. Echipa de audit

Efectuarea auditului intern se încredințează unei echipe de audit, a cărei activitate este condusă și coordonată de către un Auditor șef. Membrii echipei de audit sunt independenți de zona auditată.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Auditorii trebuie să îndeplinească anumite cerințe:

- Vechime în activitate
- Cunoștințe în domeniul SMC
- Instruire dovedită în domeniul auditului calității

4.3. Planificarea auditului intern

Auditurile sunt declanșate în mod planificat, sau ca urmare a schimbărilor importante ale SMC, a proceselor pentru a urmări acțiunile corective întreprinse.

În procesul de planificare a auditurilor interne, pentru a asigura eficacitatea acestora, se au în vedere următoarele elemente:

- ▶ Personalul și mijloacele pentru aplicarea planului de audit
- ▶ Verificarea în timp util a eficacității acțiunilor corective/preventive și a rezolvării neconformităților constatate
- ▶ Stabilirea frecvenței auditurilor interne în funcție de: Importanța și stadiul activităților și aprecierea posibilităților de apariție a neconformităților, pe baza experienței anterioare; Posibilitatea modificărilor frecvenței auditurilor în concordanță cu modificarea etapelor de execuție a serviciilor; Necesitatea efectuării auditului asupra întregului SMC, în același timp sau în mai multe etape etc.

Programul auditurilor poate cere efectuarea unor audituri suplimentare în următoarele situații:

1. Când au avut loc modificări importante ale SMC, proceselor etc.
2. Înaintea unor audituri externe
3. Când deficiențele SMC ar genera neîncredere în calitatea produselor/ serviciilor etc. din partea părților interesate.

4.4. Pregătirea auditului

RC slaborează Programul anual al auditurilor, cod și îl înaintează spre aprobare Managerului organizației.

RC stabilește, împreună cu șefii departamentelor auditate, echipa de audit, în funcție de obiectivele auditului și zona/zonile auditate și are în vedere ca auditorii să nu aibă responsabilități în acea/acele zone

Auditorul șef elaborează Planul de audit, formular, iar RC înștiințează personalul ce urmează să fie auditat cu cel puțin 5 zile înainte de începerea auditului și îi transmite un exemplar al Planului de audit

În cadrul auditurilor interne se vor urmări în permanență și următoarele aspecte:

Eficacitatea instruirii furnizate în domeniul Managementului Calității

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Gradul în care angajații sunt conștienți de relevanța și importanța activității lor și de contribuția lor la atingerea obiectivelor referitoare la Calitate.

4.5. Efectuarea auditului intern

Procesul de auditare a unui sector, din punct de vedere al întâlnirilor dintre auditor și auditat, cuprinde următoarele etape:

- Sedința de deschidere
- Auditarea propriu-zisă
- Ședința de închidere

Obiectivele ședinței de deschidere sunt:

- ✓ Prezentarea membrilor echipei de audit
- ✓ Prezentarea obiectivelor și domeniului auditului, inclusiv documentele de referință
- ✓ Prezentarea metodelor și procedurilor care vor fi utilizate pentru efectuarea auditului
- ✓ Confirmarea datei și orei pentru ședința de închidere și de a stabili orice alte întâlniri intermediare ale echipei de audit cu conducerea sectorului auditat
- ✓ Clarificarea punctelor din planul de audit

În cadrul auditării propriu-zise obținerea dovezilor are loc prin întrebări, prin examinarea documentelor, precum și prin analiza activităților și a situațiilor din zona auditată.

Informațiile obținute pe parcursul auditului se verifică prin informații de același tip, provenind din alte surse independente, ca de exemplu observarea fizică, măsurări și încercări.

Dacă obiectivele auditului nu pot fi atinse, Auditorul șef prezintă motivele celui auditat pentru a stabili măsurile necesare.

Toate observațiile din timpul auditului sunt documentate.

După auditarea tuturor activităților din Planul de audit, echipa de audit trece în revistă toate constatările în scopul de a determina pe acelea care se vor menționa în raportul de audit ca neconformități.

Neconformitățile sunt clar și precis documentate și bazate pe dovezi obiective. Ele sunt identificate în raport cu exigențele specifice ale procedurii sau ale altor documente de referință în raport cu care a fost efectuat auditul.

Desfășurarea procesului de audit în care se fac schimburi de informații, se comunică periodic stadiul auditului și orice probleme, se colectează dovezi prin interviuri, observarea activităților și analiza documentelor în baza unui chestionar.

La sfârșitul auditului și înainte de pregătirea raportului, echipa de audit se întâlnește cu conducerea zonei auditate.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Obiectivul principal al acestei ședințe de închidere este de a prezenta concluziile rezultate din audit conducerii zonei auditate de manieră ca aceasta să înțeleagă în mod clar concluziile auditului cu referire la capacitatea SMC de a satisface Obiectivele în domeniul Calității.

4.6. Raportul de audit

Raportul de audit este întocmit de Auditorul șef, care este responsabil pentru caracterul precis și complet al acestuia.

Raportul de audit conține aprecierea echipei de audit cu privire la gradul în care zona auditată se conformează standardului de referință și aplică documentele SMC și este semnat de auditorul șef.

În cadrul fiecărui Raport de audit se va menționa o concluzie referitoare la aspectele menționate la punctul 4.2., iar RC va prezenta, în cadrul analizelor efectuate de management o sinteză a acestor constatări.

La acest Raport se anexează toate RNAC-urile, cuprinzând neconformitățile constatate în timpul auditului și se predă RC în maxim trei zile de la data auditului.

4.7. Finalizarea auditului intern

Finalizarea auditului este realizată atunci când Raportul de audit este difuzat de către RC pe baza listei de difuzare (conținută în Raportul de audit) în maxim 5 zile de la data auditului.

Conducerea zonei auditate, în funcție de constatările auditului (neconformități și/ sau observații), menționate în Raportul de audit și în RNAC rezolvă neconformitățile și inițiază acțiuni corective necesare pentru a elimina cauzele neconformităților.

Auditatul transmite RNAC-urile completate cu acțiuni corective RC în maxim 5 zile de la primirea Raportului de audit, pentru ca aceste acțiuni inițiate să fie evaluate de Auditorul șef.

Acțiunile stabilite sunt verificate, de regulă, în cadrul următorului audit ce se va desfășura în zona auditată conform programului de audit intern aprobat. Dacă se consideră necesar, verificarea acțiunilor corective inițiate de auditat poate avea loc și la termenul prevăzut pentru rezolvare.

În cadrul activităților de verificare a acțiunilor corective întreprinse se consemnează implementarea și eficacitatea acțiunilor corective/preventive în rubrica corespunzătoare a formularelor RNAC inițiale.

În cazul în care acțiunile nu au fost implementate, se stabilesc noi măsuri și termene, cu acordul RC și se planifică un nou audit intern.

5. Responsabilități

Managerul organizatiei

Aprobă programul auditurilor interne

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Dispune efectuarea de audituri neplanificate la aplicarea de noi dispoziții în domeniul Managementului Calității, sau ca urmare a unor noi exigențe ale clienților/cetățenilor sau altor părți interesate
Asigură resursele necesare activității de audit intern

RC

Asigură, împreună cu șefii departamentelor/direcțiilor auditate, elaborarea programului de audituri interne

Stabilește componența echipei de audit

Ține evidența auditurilor planificate, realizate și a celor neplanificate

Urmărește realizarea auditurilor interne planificate

Organizează efectuarea auditurilor neplanificate, ca urmare a dispozițiilor conducerii

Asigură înregistrarea, difuzarea și păstrarea documentelor rezultate în activitățile de audit

Urmărește realizarea acțiunilor post-audit

Prezintă (în raportul aferent analizelor efectuate de management) conducerii organizației constatările rezultate în cursul auditurilor desfășurate și stadiul implementării acțiunilor corective/preventive inițiate de auditați

Auditorul Șef

Asigură pregătirea Planului de audit

Răspunde de desfășurarea auditului intern în toate fazele sale

Semnaleză conducerii zonei auditate orice obstacol major întâlnit în cursul efectuării auditului

Conduce ședințele de deschidere și închidere ale auditului

Întocmește Raportul de audit și îl predă RC

Auditorii

Pregătesc și îndeplinesc eficient obiectivele care le-au fost încredințate

Consemnează observațiile din timpul auditului

Cooperează cu Auditorul Șef și îl ajută la îndeplinirea obiectivelor

Conducerea zonei auditate

Informează personalul despre obiectivele și scopul auditului

Desemnează membrii responsabili ai personalului său pentru a însoți membrii echipei de audit

Pune la dispoziția echipei de audit toate mijloacele necesare pentru a asigura buna desfășurare a auditului

Permite accesul, la cererea auditorului, în zonele și la elementele care furnizează dovezi

Cooperează cu auditorii în vederea atingerii obiectivelor auditului

Inițiază și implementează acțiuni corective adecvate, fără întârziere, plecând de la Raportul de audit

Semnează Raportul de audit

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



6. Înregistrări

- ✓ Program anual de audit
- ✓ Chestionar de audit
- ✓ Plan de audit
- ✓ Raport de neconformitate
- ✓ Raport de audit

7. Anexe

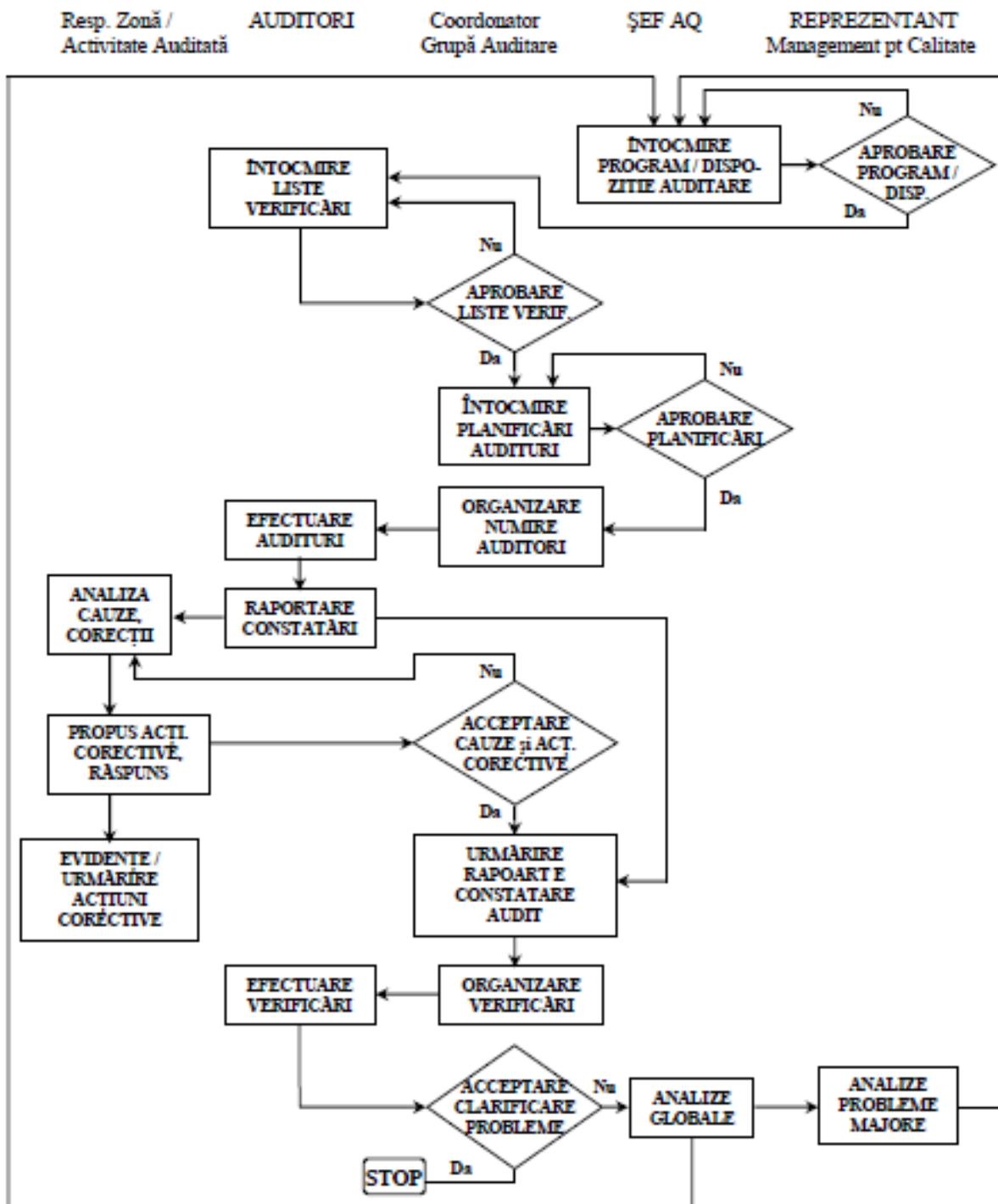
- ✓ Diagrama fluxului de auditare
- ✓ Program anual de audit
- ✓ Chestionar de audit
- ✓ Plan de audit
- ✓ Raport de audit

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



ANEXA

DIAGRAMA DE PRINCIPIU A FLUXULUI DE AUDITARE



Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Documente de audit (sunt anexate modele la prezentul suport de curs):

- Chestionar de audit/ Checklist
- Raport de audit
- Raport de neconformitati si actiuni corective.

13. Analiza efectuată de management

13.1. Prezentare

Analiza efectuată de management reprezintă evaluarea oficială efectuată de managementul de vârf asupra stadiului și adecvării sistemului de management al calității în raport cu politica în domeniul calității și cu obiectivele stabilite.

Procesul se desfășoară conform procedurii Analiza efectuată de management.

Datele de intrare trebuie să îndeplinească cel puțin condițiile esențiale:

- să conțină cât mai multe informații;
- să fie prezentate într-un mod cât mai sintetic, pentru a ușura prelucrarea lor;
- să fie bazate pe dovezi obiective;
- să fie oferite în timp real, pentru a-și dovedi utilitatea.

Datele de intrare pentru analiza efectuată de management includ informații referitoare la:

- rezultatele auditurilor interne, notele de neconformitate;
- rezultatele auditurilor externe;
- planul de acțiuni (măsuri) corective rezultat în urma analizei precedente;
- reclamațiile și sesizările primite de la cetățeni;
- rapoartele de neconformități;
- adecvarea politicii în domeniul calității;
- modul de îndeplinire al angajamentelor asumate de management, inclusiv gradul de realizare al obiectivelor în domeniul calității;
- adecvarea frecvenței analizelor efectuate de management;
- schimbări care ar putea să influențeze sistemul de management al calității;
- recomandări pentru îmbunătățire.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Datele de ieșire ale analizei efectuate de management includ decizii și acțiuni referitoare la:

- îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității și a proceselor sale;
- îmbunătățirea produsului/serviciului în raport cu cerințele clientului/ cetățeanului;
- resursele necesare.

Rezultatele analizelor efectuate de management sunt înregistrate în procese verbale (rapoarte) de analiză și sunt păstrate de către Reprezentantul Managementului Calității.

Modul de desfășurare a analizelor efectuate de management este detaliat în procedura de sistem Analiza efectuată de management.

13.2. Model Proces Verbal de Analiză Efectuată de Management

Cod: ____
Ed.1 Rev.0

Proces Verbal de Analiză Efectuată de Management

1. Generalități, introducere

Această analiză este efectuată de echipa de conducere a organizației XYZ S.R.L. pentru a evalua eficacitatea și adecvanta SMC de a îndeplini cerințele standardului SR EN ISO 9001:2015 și pentru a evalua gradul de realizare al politicii și obiectivelor referitoare la calitate. Ca urmare sunt stabilite măsurile necesare pentru menținerea și dezvoltarea SMC.

De aplicarea și realizarea măsurilor de MC răspund responsabilii de proces/ compartiment implicați.

Lista participanților la analiza efectuată de management:

Nr. crt	Nume și prenume	Funcția	Semnătura
1.		Director General	
2.		Responsabil MC	
3.		Contabil	
4.			
5.			

2. Date de intrare ale analizei efectuată de management:

2.1 Situația măsurilor stabilite în analiza anterioară efectuată de management

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- 2.2 Evaluarea eficacității și stadiul realizării acțiunilor corective/preventive stabilite în rapoartele de audit interne/ externe (Raport de audit)
- 2.3 Evaluarea situațiilor de neconformitate, stadiului de realizare și a eficacității acțiunilor corective/preventive stabilite (Raport de neconformitate și acțiuni corective COD)
- 2.4 Gradul de îndeplinire al obiectivelor corespunzătoare proceselor identificate în cadrul organizației
- 2.5 Propunerile de îmbunătățire referitoare la SMC/ procese (formular)
- 2.6 Reclamații de la cetățeni și dacă este cazul de la alte părți interesate (Situație reclamații cod)
- 2.7 Rezultatele evaluării satisfacției cetățenilor și studii de marketing (Chestionare de evaluare a satisfacției cetățenilor cod)
- 2.8 Rezultatele evaluării furnizorilor (Formular cod)

Ordinea de zi:

- ✓ Informații despre performanța și eficacitatea SMC, performanța proceselor și conformitatea produselor și serviciilor
 - ✓ Neconformități și acțiuni corective
 - ✓ Oportunitățile de îmbunătățire
 - ✓ Rezultatele auditurilor
 - ✓ Satisfacția cetățeanului și Feedback-ul de la părțile interesate relevante
 - ✓ Stadiul de realizare al politicii referitoare la calitate și a obiectivelor
 - ✓ Rezultatele ședințelor precedente
 - ✓ Modificări în aspectele externe și interne care sunt relevante pentru SMC
 - i. Neconformități și acțiuni corective
 - j. Rezultatele monitorizării și măsurării
 - k. Performanța furnizorilor externi
 - l. Adecvarea resurselor
 - m. Eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile
- În urma analizelor efectuate, se stabilesc următoarele măsuri concrete.

Informații despre performanța și eficacitatea SMC, performanța proceselor și conformitatea produselor și serviciilor

Pentru îmbunătățirea procesului de prestări servicii, s-au luat în discuție formularele cod, chestionarele de evaluare a satisfacției cetățenilor și, în urma analizei, s-a constatat că cetățenii chestionați sunt mulțumiți de serviciile oferite de organizația noastră. În urma discuțiilor dintre Directorul General și Responsabilul MC se decide menținerea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor și continuarea acțiunilor de chestionare a cetățenilor.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



b. Neconformități și acțiuni corective

Responsabilul MC prezintă acțiunile corective propuse și termenele de finalizare. Se constată că termenele de finalizare sunt respectate.

c. Oportunitățile de îmbunătățire

Până în momentul de față nu au fost înregistrate propuneri de îmbunătățire din partea angajaților. Directorul General împreună cu Responsabilul MC, propun distribuirea în continuare a formularelor de îmbunătățire. Responsabilul pentru distribuire va fi Responsabilul MC, până la sfârșitul lunii

Responsabil: Responsabilul MC

Termen: _____

d. Rezultatele auditurilor

Analizând rapoartele de audit intern din luna, se constată că, neconformitățile depistate în urma auditului intern efectuate în toate procesele sistemului de management al calității sunt reale și, totodată, corectate în urma acțiunilor propuse și întreprinse de către responsabilii de proces.

Directorul General dispune respectarea în continuare a programului de audit intern pe anul ____.

e. Satisfacția cetățeanului și Feedback-ul de la părțile interesate relevante

Analizând chestionarul de evaluare a satisfacției cetățenilor, se constată faptul că, cetățenii sunt deosebit de mulțumiți de produsele și serviciile noastre. Se decide repetarea chestionarea cetățeanului la sfârșitul anului curent.

Responsabil: Responsabil relații cu cetățenii

Termen: _____

f. Stadiul de realizare al politicii referitoare la calitate și a obiectivelor

Obiectivele calității au fost stabilite și sunt prezentate în documentul „Obiectivele calității ____”.

Având în vedere că ne aflăm la prima analiză de management, nu au fost calculați indicatorii de performanță realizați pentru obiectivele stabilite. Urmează ca la următoarea ședință de management să prezentăm analiza indicatorilor de performanță realizați, comparativ cu indicatorii impuși.

Directorul General analizează obiectivele referitoare la calitate pe anul _____. Se constată că obiectivul privind implementarea sistemului de management al calității se află în graficul de realizare.

g. Rezultatele ședințelor precedente

Datorită faptului că funcționarea sistemului de management al calității a fost începută în _____, nu s-au realizat alte analize efectuate de către management, deci nu putem folosi ca element de intrare

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



rezultatele analizelor precedente. Ca urmare, acest proces – verbal va fi verificat în vederea constatării stadiului de realizare a responsabilităților și a termenelor de realizare ale acestora în următoarea ședință de management.

h. Modificări în aspectele externe și interne care sunt relevante pentru SMC

S-au luat în discuție schimbările care ar putea să influențeze sistemul de management al calității și se constată faptul că nu există înregistrată de nici un factor care ar putea influența SMC.

Analizând toate elementele de intrare ale ședinței, s-a luat decizia pentru demararea procesului de certificare a sistemului de management al calității.

Termen : _____

Responsabil: Director General, Responsabilul MC,

i. Neconformități și acțiuni corective

În urma activității nu s-au înregistrat neconformități.

j. Rezultatele monitorizării și măsurării

Până în data de _____ nu s-au înregistrat reclamații, iar auditul intern s-a realizat în parametrii normali, nu s-au înregistrat neconformități.

k. Performanța furnizorilor externi

Datorită domeniului nostru de activitate, avem o gamă largă de furnizori externi de servicii. Furnizorii externi principali pentru a satisface părțile interesate îndeplinesc un nivel înalt de calitate, de mediu și de sănătate și securitate ocupațională.

Furnizorii externi au respectat 100% termenul de execuție. Se poate afirma că suntem 100% satisfăcuți de realizarea serviciilor lor.

Toți furnizorii se evaluează anual.

l. Adecvarea resurselor

Resursele necesare activității sunt adecvate.

m. Eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile

În urma tratării riscurilor și oportunităților ne concentrăm la prevenirea acestora. Măsurile aduse în vederea prevenirii riscurilor sunt respectate în mod permanent.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Datele de ieșire ale analizei:

Se decide repetarea chestionării cetățenilor. Responsabilul pentru această activitate este Responsabilul relații cu cetățenii. S-a stabilit ca termen de realizare data de _____.

Reprezentantul Legal propune distribuirea în continuare a formularelor de îmbunătățire. Responsabil de activitate este Responsabilul MC iar termenul pentru această activitate este _____ -

SMC implementat este funcțional, adecvat cerințelor SR EN ISO 9001:2015 și se consideră oportună înaintarea solicitării de stabilire a datei pentru auditul de

Data,

Dezvoltarea cap. 2.2 din suportul de curs, pag. 6.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



14. Dezvoltare durabilă.

În istoria recentă, prima semnalare a faptului că evoluțiile economice și sociale ale statelor lumii și ale omenirii în ansamblu nu mai pot fi separate de consecințele activității umane asupra cadrului natural s-a făcut în raportul din 1972 al Clubului de la Roma intitulat *Limitele creșterii* (Raportul Meadows). Documentul sintetiza datele privind evoluția a cinci parametri (creșterea populației, impactul industrializării, efectele poluării, producția de alimente și tendințele de epuizare a resurselor naturale), sugerând concluzia că modelul de dezvoltare practicat în acea perioadă nu poate fi susținut pe termen lung.

Problematica raporturilor dintre om și mediul natural a intrat în preocupările comunității internaționale începând cu prima Conferință a ONU asupra Mediului (Stockholm, 1972) și s-a concretizat în lucrările Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare, instituite în 1985. Raportul acestei Comisii, prezentat în 1987 de G. H. Brundtland și intitulat *Viitorul nostru comun* a oferit prima definiție acceptată a dezvoltării durabile ca fiind „o dezvoltare care satisface nevoile generației actuale fără a compromite șansele viitoarelor generații de a-și satisface propriile nevoi”. Conceptul de dezvoltare durabilă reprezintă rezultatul unei abordări integrate a factorilor politici și decizionali, în care protecția mediului și creșterea economică pe termen lung sunt considerate complementare și reciproc dependente.

Conceptul de dezvoltare durabilă are ca premisă constatarea că civilizația umană este un subsistem al ecosferei, dependent de fluxurile de materie și energie din cadrul acesteia, de stabilitatea și capacitatea ei de autoreglare.

Politicile publice care se elaborează pe această bază, precum prezenta Strategie Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României 2030, urmăresc restabilirea și menținerea unui echilibru rațional, pe termen lung, între dezvoltarea economică și integritatea mediului natural în forme înțelese și acceptate de societate. Pentru România, ca stat membru al Uniunii Europene, dezvoltarea durabilă nu este una dintre opțiunile posibile, ci singura perspectivă rațională a devenirii naționale, având ca rezultat statornicirea unei noi paradigme de dezvoltare prin confluența factorilor economici, sociali și de mediu.

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.

Conceptul de dezvoltare durabilă desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică al caror fundament îl reprezintă asigurarea echilibrului între sistemele socio-economice și potențialul natural. Dezvoltarea durabilă trebuie privită ca o adaptare a societății și a economiei la marile probleme cu care omenirea se confruntă în prezent. Oamenii stau în centrul preocupărilor dezvoltării durabile. Ei au dreptul la o viață sănătoasă și productivă, în armonie cu natura.

Dezvoltarea durabilă presupune corelarea a patru idei fundamentale, aparent independente, dar care se află într-o strânsă condiționare:

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- Îndeplinirea cerințelor prezente și viitoare – *care stabilesc scopul durabilității*;
- Îndeplinirea nevoilor – *care definește scopul dezvoltării*;
- Menținerea compatibilității dintre dimensiunea populației și capacitatea productivă a ecosistemului – *care recunoaște că există limite și cerințe pentru echilibru*;
- Implementarea unui proces al schimbării – *care confirmă că definirea cerințelor și nevoilor pentru dobândirea echilibrului durabil se va schimba odată cu situațiile, condițiile și timpul*.

Principii și obiective

Dezvoltarea durabilă se derulează pe fondul unor principii majore ce o caracterizează:

- ✓ preocuparea pentru echitate și corectitudine între țări și între generații;
- ✓ abordarea integrativă
- ✓ principiul "Gândește global, acționează local!"
- ✓ viziunea de lungă durată asupra procesului dezvoltării;
- ✓ gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

În acest scop, sunt identificate patru **obiective-cheie**:

- Protecția mediului prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;
- Echitatea și coeziunea socială, prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;
- Prosperitatea economică prin promovarea cunoașterii, inovării, competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și unor locuri de muncă abundente și bine plătite;
- Îndeplinirea responsabilităților internaționale ale UE prin promovarea instituțiilor democratice în slujba păcii, securității și libertății și a principiilor și practicilor dezvoltării durabile pretutindeni în lume.

România s-a alăturat liderilor celor 193 state membre ale ONU la Summit-ul ONU de la New York privind dezvoltarea din septembrie 2015 adoptând **Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă**, un program de acțiune globală în domeniul dezvoltării cu un caracter universal și care promovează echilibrul între cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile – economic, social și de mediu. Pentru prima oară, acțiunile vizează în egală măsură statele dezvoltate și cele aflate în curs de dezvoltare.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Prin acest document, ONU a oferit o agendă universală cu obiective clare și cuantificabile, reunite informal și sub denumirea de **Obiective Globale**. Agenda 2030 include un set de 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD) și un plan de acțiune pe următorii 15 ani, pentru eradicarea sărăciei extreme, combaterea inegalităților, a injustiției și protejării planetei până în anul 2030.

Cei trei piloni prin care Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă se structurează au fost definiți în Raportul Comisiei Brundtland (1987):

1. ECHITATEA SOCIALĂ – prin care națiunile în curs de dezvoltare trebuie să aibă posibilitatea de a-și satisface nevoile de bază în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, alimentația, asigurarea energiei, apei și canalizării;

2. CREȘTEREA ECONOMICĂ – la nivelul națiunilor în curs de dezvoltare pentru a se apropia de calitatea vieții din țările dezvoltate;

3. MEDIUL – cu nevoia de a conserva și îmbunătăți baza de resurse disponibile prin schimbarea treptată a modului în care trebuie să se dezvolte și să fie folosite tehnologiile.

Această abordare a fost posibilă prin punerea în evidență a conceptului de „depășire a limitelor”. S-a conștientizat că resursele naturale, de care societatea are nevoie și care sunt limitate, au fost depășite, creând în același timp un dezechilibru ecologic la nivel planetar, prin creșterea economică iresponsabilă. Astfel, s-a constatat că numai prin susținerea simultană a celor trei piloni – *social, economic și de mediu* – se poate ajunge la o dezvoltare durabilă și la un viitor comun la nivel global. Agenda 2030 solicită acțiuni din partea tuturor țărilor, sărace, bogate și cu venituri medii.

Strategia de dezvoltare durabilă a Uniunii Europene – obiective generale

Limitarea schimbărilor climatice, a costurilor și a efectelor negative pentru societate și mediu,

Asigurarea unui sistem de transport care să poată satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății, minimizând impactul nedorit asupra acestora,

Promovarea modelelor de producție și consum durabile,

Îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatarei resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor,

Promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății,

Promovarea incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor, ca o condiție pentru păstrarea bunăstării individuale,

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Promovarea activă a dezvoltării durabile pe scară largă, pentru a asigura concordanța între politicile interne și externe ale UE și angajamentele internaționale ale Uniunii privitoare la dezvoltarea durabilă.

Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă a României 2030

România are nevoie de o schimbare a paradigmei prezente de dezvoltare pentru a face față provocărilor secolului XXI. Trăim o perioadă marcată de procesul de globalizare, de accentuare a inegalităților și de agravare a problemelor de mediu. Dezvoltarea Durabilă este soluția. Strategia națională se adresează acestor provocări, propunând tranziția spre o dezvoltare durabilă bazată pe principiile și în spiritul Agendei 2030 pentru Dezvoltare Durabilă, ca membră a unei Uniuni Europene prospere și revigorate.

Dezvoltarea Durabilă reprezintă, în contextul românesc, dorința realizării unui echilibru, o sinteză între aspirațiile cetățeanului născut liber, societatea de care depinde și prin care se definește și contextul care permite realizarea de sine. Acest echilibru pornește de la om, actor central, care caută un echilibru individual și condiții favorabile pentru a se realiza. Condițiile favorabile sunt influențate de societatea care trebuie să îl susțină și să îl motiveze și de mediul prin care se regăsește și își poate găsi echilibrul. Rolul statului în contextul dezvoltării durabile este să ajute la realizarea acestui echilibru, nu doar pentru cetățenii de acum, dar și pentru generațiile viitoare.

Pornind de la ideea că beneficiile dezvoltării economice trebuie să fie mai mari decât costurile, inclusiv cele legate de conservarea și îmbunătățirea mediului, prima strategie de Dezvoltare Durabilă a României din 1999 a avut ca obiectiv îmbunătățirea progresivă și menținerea bunăstării populației în corelare cu cerințele folosirii raționale a resurselor naturale și ale conservării ecosistemelor. Aderarea la Uniunea Europeană în 2007 a ajustat prioritățile naționale, prin Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă. Ori-zonturi 2013-2020-2030 (SNDD), aprobată de Guvernul României la 12 noiembrie 2008, vizând reducerea decalajului socio-economic față de cel al statelor membre ale Uniunii Europene. Pentru ca dezvoltarea durabilă să reușească în România și, prin urmare Agenda 2030, împreună cu angajamentele Uniunii Europene, această strategie este construită în jurul cetățeanului și nevoilor generațiilor viitoare. Strategia pleacă de la premisa că, dezvoltarea durabilă prezintă un cadru de gândire care, odată însușit de către cetățean, va ajuta la crearea unei societăți mai echitabile, definită prin echilibru și solidaritate și care să poată face față schimbărilor aduse de probleme actuale globale, regionale și naționale, inclusiv scăderea demografică. Grija statului față de cetățean și respectul cetățeanului față de instituții, față de aproapele său, de valorile morale și diversitatea culturală și etnică vor duce la o societate durabilă.

Proiectul de elaborare a Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă a României 2030 (SNDD) s-a realizat conform exigențelor UE de către Guvernul României, prin Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile, în colaborare cu Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Durabilă.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



România s-a aflat printre primele state care au semnat Protocolul de la Kyoto, din 2001 și au ratificat Acordul de la Paris privind Schimbările Climatice. În 2012 s-a adoptat Strategia Națională a României privind Schimbările Climatice 2013-2020. În anul 2016 prin HG nr. 739/2016 au fost aprobate Strategia națională privind schimbările climatice și creșterea economică bazată pe emisii reduse de carbon pentru perioada 2016 - 2020 și Planul național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale privind schimbările climatice și creșterea economică bazată pe emisii reduse de carbon pentru perioada 2016 – 2020.

O implementare de succes a Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă a României 2030 a presupus un cadru legislativ și instituțional consolidat, cu mecanisme funcționale și cu stabilirea de roluri clar definite. În acest sens s-a înființat **Comitet Interdepartamental pentru Dezvoltare Durabilă**. La nivelul autorităților publice centrale, cu atribuții în domeniul dezvoltării durabile, s-au creat **nuclee pentru dezvoltare durabilă**. Pentru asigurarea unui dialog continuu, s-a înființat o **coalțiți pentru dezvoltare durabilă**, din reprezentanți ai societății civile. Pentru a asigura participarea constantă a mediului academic, a cercetării și a societății civile, respectiv urmărirea efectelor politicilor din domeniul dezvoltării durabile, s-a constituit **Consiliul Consultativ pentru Dezvoltare Durabilă**.

Pe lângă un cadru instituțional funcțional, existența **planurilor de acțiune** concrete și asigurarea coerenței politicilor de dezvoltare durabilă sunt esențiale pentru atingerea Țintelor Strategiei. Astfel, se va avea în vedere elaborarea, până cel târziu la finalul anului 2019, a unui Plan de acțiune pentru materializarea obiectivelor care să țină cont de propunerile transmise de toate organizațiile în faza de consultare și dezbateră publică a Strategiei, prin implicarea tuturor actorilor participanți la implementare.

Pentru eficiență și transparență în implementarea Strategiei, Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă, împreună cu celelalte structuri implicate în implementare și monitorizare, vor dezvolta **Programe de comunicare, informare și conștientizare** cu implicarea tuturor instituțiilor și cetățenilor.

În vederea monitorizării rezultatelor obținute **Institutul Național de Statistică** va actualiza, în cel mult 2 ani de la aprobarea prin act normativ al Strategiei, setul de indicatori naționali în vederea măsurării implementării obiectivelor de dezvoltare durabilă, având la bază noile obiective prioritare stabilite prin Strategie și ținând cont de setul de indicatori stabiliți la nivelul ONU și al UE pentru implementarea Agendei 2030 pentru dezvoltare durabilă. În activitatea de colectare a datelor de la autoritățile administrației publice centrale și locale, pentru indicatorii de dezvoltare durabilă cuprinși în setul actualizat, INS va fi sprijinit de către Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă.

Necesitatea realizării unor proiecte la nivelul administrației publice locale

În lumina Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă a României 2030 se impune la nivelul administrației publice locale realizarea unor proiecte, care prin natura obiectivelor și rezultatelor

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



prevăzute, să aducă o contribuție semnificativă la dezvoltarea durabilă, prin restructurare a proceselor interne din APL, ceea ce ar favoriza creșterea eficienței în realizarea misiunii administrației publice locale, cu efecte directe asupra reducerii costurilor. În afară de aceste aspecte, utilizarea preponderentă a informațiilor și serviciilor digitale, atât la nivel intern, cât și în comunicarea cu terții ar asigura alte economii substanțiale, prin reducerea consumului de hârtie și alte materiale utilizate în mod curent. Interacțiunea la distanță între APL și alte entități ale administrației publice locale și centrale, precum și cu persoanele fizice și juridice, contribuie la economii de timp și de bani, cu efecte economice directe asupra competitivității.

În afară de aspectele economice, reducerea consumului de hârtie și alte materiale utilizate în mod curent ar avea efecte benefice indirecte și asupra mediului, tehnologiile utilizate fiind nepoluante și reducând necesarul de lemn și alte materiale care ar fi utilizate pentru realizarea materialelor consumabile. Utilizarea soluțiilor informatice avansate contribuie și la reducerea consumurilor energetice, cu efecte pozitive asupra mediului. Implementarea serviciilor publice on-line contribuie la reducerea deplasărilor persoanelor în scopul rezolvării unor probleme specifice. În acest fel se reduce poluarea, datorită reducerii deplasărilor folosind diferite mijloace de transport.

Creșterea competențelor profesionale este în concordanță cu cerințele societății cunoașterii, personalul APL fiind astfel pregătit pentru a face față provocărilor unei noi societăți informaționale care pune accentul pe creșterea nivelului de cunoaștere și pe valorificarea cunoștințelor în scopuri creative și inovative. Instruirea personalului produce efecte pe termen lung, contribuind la creșterea adaptabilității, flexibilității factorului uman, ceea ce poate avea o contribuție semnificativă în plan social și personal. Contribuția unui astfel de proiect în plan social nu se limitează numai la personalul propriu, producând efecte pozitive la nivel larg, respectiv al actorilor de la nivelul administrației publice centrale și locale, la nivelul tuturor celor ce interacționează cu APL. Pe această cale se poate facilita trecerea într-un timp mult mai scurt la e-Guvernare și e-Administrație.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



15. Egalitatea de șanse –

Definiție, context

Egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați constituie un principiu fundamental al Uniunii Europene (UE), consacrat în tratate, iar abordarea integratoare a acestuia în toate activitățile UE reprezintă o misiune specifică.

Egalitatea de șanse se numără printre problematicile în domeniul cărora s-au făcut progrese semnificative în ultimele decenii. Ea reprezintă un drept fundamental al cetățenilor Uniunii Europene, dar și o valoare comună și o condiție necesară pentru îndeplinirea obiectivelor de creștere, ocupare a forței de muncă și coeziune socială la nivelul UE.

Termenul de "egalitate de șanse" apare în primul rând în contextul asigurării egalității între femei și bărbați, din punct de vedere al remunerării pentru serviciile și munca prestată. La acestea se adaugă egalitatea de șanse pentru persoanele cu dizabilități și combaterea altor tipuri de discriminări care afectează accesul la un loc de muncă sau educație.

Art. 21 din Carta UE privind Drepturile fundamentale menționează că orice discriminare bazată pe orice criteriu precum sex, rasă, culoare, etnie sau origine socială, limbă, religie sau credință, opinie politică sau de altă natură, apartenența la o minoritate națională, proprietate, naștere, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală este interzisă.

În privința persoanelor cu dizabilități, art. 5 din Directiva Consiliului privind relațiile de muncă 2000 prevede că, în cazurile particulare în care se impune, angajatorii trebuie să ia măsurile necesare pentru a permite unei persoane cu dizabilități să aibă acces, să participe sau să promoveze la locul de muncă sau să beneficieze de instruire, cu excepția cazului în care astfel de măsuri ar presupune un efort disproporționat din partea angajatorului.

Deși Europa a înregistrat progrese treptate în ultimii ani, datorită unor eforturi susținute la nivel local, național și european, egalitatea de șanse între femei și bărbați rămâne în continuare un obiectiv de atins. Suntem departe de realizarea egalității, în special în domenii precum: participarea la piața forței de muncă; independența economică; risc mai crescut de sărăcie în cazul acestor grupuri; remunerare și pensii; ocuparea pozițiilor de conducere; combaterea violenței bazate pe gen și asupra traficului de ființe umane; egalitatea de șanse între femei și bărbați în acțiunea noastră externă; un număr mai redus de femei și persoane cu dizabilități încadrate în muncă; remunerarea mai scăzută a femeilor; vulnerabilitatea în fața violenței bazate pe criterii de gen.

Legislația Uniunii Europene

Principiul în virtutea căruia bărbații și femeile primesc remunerație egală pentru muncă egală a fost consacrat în tratatele europene începând cu 1957, astăzi – articolul 157 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene (TFUE). În plus, articolul 153 din TFUE permite UE să acționeze în domeniul mai

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



larg al egalității de șanse și de tratament în materie de încadrare în muncă și de muncă. În acest cadru, articolul 157 din TFUE autorizează, de asemenea, acțiunile pozitive vizând capacitatea femeilor. În plus, articolul 19 din TFUE permite legislației să combată toate formele de discriminare, inclusiv pe criterii de sex. Legislația împotriva traficului de ființe umane, în special femei și copii, a fost adoptată în temeiul articolelor 79 și 83 din TFUE, iar programele privind drepturile, egalitatea și cetățenia finanțează, printre altele, măsuri ce contribuie la eradicarea violenței împotriva femeilor, în temeiul articolului 168 din TFUE.

Sunt enumerate în continuare câteva din actele juridice ale Uniunii Europene privind egalitatea între femei și bărbați:

Foaia de parcurs privind Spațiul european de cercetare pentru perioada 2015-2020

Rezoluția Parlamentului European referitoare la carierele femeilor în mediul științific și universitar și „plafoanele de sticlă” întâlnite

Directiva 2012/29/UE de stabilire a unor norme minime privind drepturile, sprijinirea și protecția victimelor criminalității, și de înlocuire a Deciziei-cadru 2001/220/JAI a Consiliului.

Directiva 2011/99/UE privind ordinul european de protecție ce are ca scop protecția unei persoane „de o faptă penală comisă de către o altă persoană care i-ar putea pune în pericol viața, integritatea fizică sau psihologică, demnitatea, libertatea personală sau integritatea sexuală” și care permite unei autorități competente dintr-un alt stat membru să continue acordarea de protecție pentru persoana respectivă pe teritoriul celui alt stat membru; Directiva este consolidată prin Regulamentul (UE) nr. 606/2013 din 12 iunie 2013 privind recunoașterea reciprocă a măsurilor de protecție în materie civilă, care garantează că măsurile de protecție civilă sunt recunoscute în întreaga UE

Directiva 2010/41/EC privind aplicarea principiului egalității de tratament între bărbații și femeile care desfășoară activități independente, inclusiv agricole, precum și protecția femeilor care desfășoară activități independente, pe durata sarcinii și a maternității, care abrogă Directiva 86/613/CEE a Consiliului

Directiva 2010/18/UE de punere în aplicare a acordului-cadru revizuit privind concediul pentru creșterea copilului încheiat de BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP și CES și de abrogare a Directivei 96/34/CE

Directiva 2006/54/CE În 2006, au fost abrogate o serie de acte legislative care au fost înlocuite de Directiva 2006/54/CE din 5 iulie 2006 privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă (reformare) etc.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Legislație națională

Odată cu dobândirea statutului de Stat Membru în 2007 de România, principiul egalității de șanse între femei și bărbați a fost transpus la nivel legislativ, instituțional cât și la nivelul politicilor publice. Importanța acestor principii rezultă și din faptul că sunt afirmate prin:

Constituția României art. 4 alin. 2;

Codului Muncii, art. 5 (ART. 5 – Principiul egalității de tratament);

Strategia națională privind promovarea egalității de șanse între femei și bărbați și prevenirea și combaterea violenței domestice pentru perioada 2018-2021;

Planul operațional pentru perioada 2018 – 2021 pentru implementarea Strategiei.

Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, cu modificările și completările ulterioare, reglementează măsurile pentru promovarea egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați, în vederea eliminării tuturor formelor de discriminare bazate pe criteriul de sex, în toate sferele vieții publice din România.

Legea nr 178/2018 de modificare si completare a Legii 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, publicată în Monitorul Oficial nr 627 din 19 iulie 2018.

Legea nr. 62/2009 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii.

Legea nr. 125/2016 privind aderarea României la Centrul european pentru interdependență și solidaritate mondială, creat prin Rezoluția (89)14, adoptată de Comitetul de Miniștri al Consiliului Europei la 21 octombrie 1993.

Legea nr. 23/2015 pentru declararea zilei de 8 mai Ziua egalității de șanse între femei și bărbați.

Legea 22/2016 pentru declararea zilei de 8 martie – Ziua femeii și zilei de 19 noiembrie – Ziua bărbatului.

Legea 66/2016 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 111/2010 privind concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copiilor

Legea concediului paternal nr. 210/1999; care reglementează acordarea concediului paternal, în scopul de a asigura participarea efectivă a tatălui la îngrijirea nou-născutului.

Ordonanța de urgență nr. 111/2010 privind concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copiilor, cu modificările și completările ulterioare.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



O.U.G. nr. 67 din 27 iunie 2007 privind aplicarea principiului egalității de tratament între bărbați și femei în cadrul schemelor profesionale de securitate social.

O.U.G. nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Hotărârea de Guvern nr. 365/24.05.2018, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 465/06.06.2018, de aprobare a Strategia națională privind promovarea egalității de șanse între femei și bărbați și prevenirea și combaterea violenței domestice pentru perioada 2018-2021 etc.

Principalul organism instituțional în România în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați l-a reprezentat, începând cu anul 2005, **Agencia Națională pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați (ANES)**, instituția de specialitate a administrației publice centrale, cu personalitate juridică, aflată în subordinea MMJS, care promovează principiul egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați, precum și măsuri de prevenire și combatere a violenței domestice. Misiunea ANES este de a promova principiul egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați în vederea eliminării tuturor formelor de discriminare pe criteriul de sex, în toate politicile și programele naționale; Rolul și atribuțiunile sunt de a asigura fundamentarea, elaborarea și aplicarea strategiei și politicilor Guvernului în domeniul egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați și în domeniul prevenirii și combaterii violenței în familie precum și acela de a monitoriza aplicarea și respectarea prevederilor legale în domeniu.

O alta instituție cu rol important este **Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării (CNCD)** - este o agenție a Guvernului României, formată în 2001 prin HG 1194/2001.^[1] Este garant al respectării și aplicării principiului nediscriminării, în conformitate cu legislația internă în vigoare și cu documentele internaționale la care România este parte. Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării și-a început activitatea în luna august 2002, odată cu numirea membrilor Colegiului Director al CNCD (pe baza propunerilor primite din partea Ministerului Informațiilor Publice, Ministerului Muncii și Solidarității Sociale, Ministerului Justiției, Ministerului Sănătății și Familiei, Ministerului Administrației Publice, Ministerului Educației și Cercetării și Ministerului de Interne) și apoi a numirii Președintelui Consiliului, din rândul membrilor Colegiului Director.

Consiliul își exercită atribuțiile în următoarele domenii:

- ✓ prevenirea faptelor de discriminare prin realizarea de campanii de informare, de conștientizare privind drepturile omului, efectele discriminării, principiul egalității, cursuri de formare, de informare, proiecte și programe la nivel local, regional și național, realizarea de studii, rapoarte etc.;
- ✓ medierea faptelor de discriminare a părților implicate în cazul de discriminare, în prezența reprezentanților Consiliului Național pentru Combaterea Discriminării;

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



- ✓ investigarea, constatarea și sancționarea faptelor de discriminare;
- ✓ monitorizarea cazurilor de discriminare în urma constatării unor cazuri de discriminare de către CNCD, prin supravegherea ulterioară a părților implicate;
- ✓ acordarea de asistență de specialitate victimelor discriminării prin explicarea legislației celor interesați de către consilierii juridici ai CNCD, prin îndrumarea asistată în ceea ce privește activitatea de depunere a petiției și informații suplimentare ce decurg din această procedură.

CNCD interpretează și aplică legea anti-discriminare din România, Consiliul primind puteri sporite ca parte din amendamentul din 2006 la legea împotriva discriminării.

Legislație internațională – exemple:

Agenda ONU pentru dezvoltare durabilă 2030 (Agenda 2030)

Angajamentului Strategic pentru egalitatea de gen 2016-2019 (COM)

Convenția nr. 183/2000 privind revizuirea Convenției asupra protecției maternității din 1952

Convenția nr. 122/1964 privind politica de ocupare a forței de muncă

Convenția nr. 117/1962 privind obiectivele și normele de bază ale politicii sociale

Convenția nr. 111/1958 privind discriminarea în domeniul ocupării forței de muncă și exercitării profesiei

Convenția nr. 100/1951 privind egalitatea de remunerare a mâinii de lucru masculină și a mâinii de lucru feminină, pentru o muncă de valoare egală

Convenția nr. 89/1948 privind munca de noapte a femeilor care lucrează în industrie

Convenția nr. 4/1919 privind munca de noapte a femeilor

Convenția nr. 3/1919 privind protecția maternității

Sintetizând informațiile prezentate în legătura cu egalității de gen se pot desprinde următoarele concluzie:

1. Populația globală include peste 50% femei, totuși, există numeroase inegalități între persoanele de sex masculin și cele de sex feminin, de exemplu salarii mai mici, violență domestică, probleme de emancipare.

2. Egalitatea între genuri poate fi considerată un indicator pentru societățile dezvoltate.

3. Genul cu care se naște cineva nu poate și nu trebuie să influențeze demnitatea și calitatea vieții în societățile dezvoltate.

**Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA**



Țintele tuturor politicilor în legătură cu egalitatea de gen trebuie să aibă în vedere:

Eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva tuturor femeilor și fetelor de pretutindeni;

Eliminarea tuturor formelor de violență împotriva femeilor și fetelor, în sferele publice și private, inclusiv a traficului, exploatării sexuale și a altor tipuri de exploatare;

Eliminarea tuturor practicilor dăunătoare, precum căsătoriile cu copii, timpurii și forțate, cât și mutilarea genitală a femeilor;

Recunoașterea și aprecierea îngrijirii neremunerate și a muncii casnice prin furnizarea de servicii publice, infrastructură și politici de protecție socială și promovarea responsabilității partajate în gospodărie și familie, după caz la nivel național;

Asigurarea participării depline și eficiente a femeilor și a egalității de șanse la ocuparea de posturi de conducere la toate nivelurile de luare a deciziilor în viața politică, economică și publică;

Asigurarea accesului universal la sănătatea sexuală și reproductivă și a drepturilor reproductive, în conformitate cu prevederile Programului de acțiuni al Conferinței Internaționale pentru Populație și Dezvoltare și ale Platformei de acțiune de la Beijing și a documentelor finale ale conferințelor de revizuire ale acestora.

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA



Bibliografie

Sistemul de Management al Calității – Ghid de implementare a standardului SR EN ISO 9001:2015, Nicolae Drăgulănescu, Emil Ciobanu, Călin Nicolae Drăgulănescu, București, 2016, Editura Standardizarea

Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020.

Standard ocupațional Specialist în Domeniul Calității – Cod COR 214129

Standard ocupațional Manager al Sistemelor de Management al Calității – Cod COR 242114

Standardul SR EN ISO 9001:2015 – Sisteme de management al calității. Cerințe

Standardul SR EN ISO 9000:2015 – Sisteme de management al calității. Principii și vocabular

Standardul SR EN ISO 9004:2018 – Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității

Standardul SR EN ISO 19011:2018 – Ghid pentru auditarea sistemelor de management

GHIDUL BENEFICIARULUI - privind abordarea principiilor orizontale la nivelul proiectelor finanțate din Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014- 2020

Beneficiar
JUDEȚUL VÂLCEA

