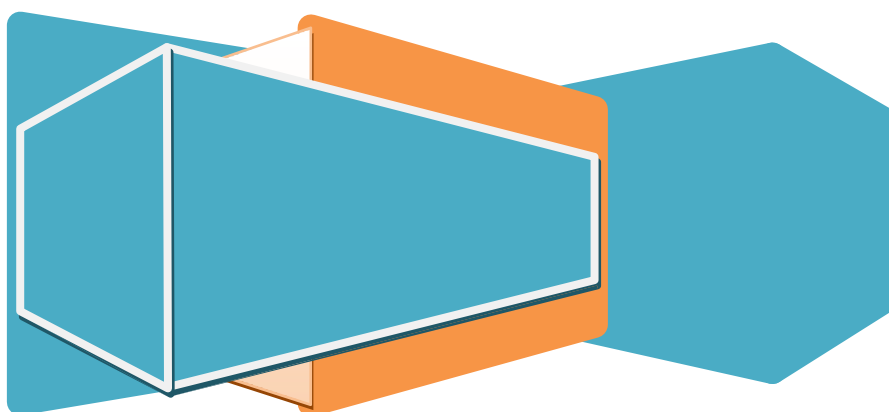


## **PROIECTUL**

***”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**

## **Specialist în Domeniul Calitatii**

### **Cod COR 214129**

**Trainer : Ioan VASILOAE**

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



## CUPRINS

1. Introducere in domeniu.....	Pag.3
2. Program Operațional de Capacitate Administrativă al POCA 2014 – 2020.....	Pag.4
3. Tematica orizontala de la nivelul proiectelor finanțate din POCA.....	Pag.6
4. Conceptul pentru Standardizare.....	Pag.9
5. Strategia națională in vederea asigurării calității, pentru perioada 2018-2025 .....	Pag.10
6. Conceptul de calitate – scurt referent istoric.....	Pag.11
7. Certificarea in Sistemul de Management al Calității- avantajele unei organizații..	Pag.19
8. Îmbunătățirea organizațiilor publice prin autoevaluare (Modelul CAF 2013).....	Pag 47
9. Dezvoltare durabilă. Egalitate de șanse.....	Pag. 60
10. Bibliografie.....	Pag.70

### 1. Introducere in domeniu

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



## **Specialist în domeniul calității - principalele atribuții, sarcini, specifice postului, conform standardului ocupațional**

Actualul program are ca scop pregătirea teoretică și practică a personalului care va lucra în cadrul structurii de management al calitatii institutiei.

Tematica abordată de curs va cuprinde aspecte privitoare la sistemul de management al calității, misiunea, viziunea, scopul și obiectivele organizației, politici în domeniul calității serviciilor administrative, principiile îmbunătățirii calității, leadership și organizare a structurii de management al calității serviciilor administrative, instrumente de asigurare a calității și de evaluare a serviciilor oferite.

Specialistul în Domeniul Calității – cod COR 214129 - se ocupă în principal cu implementarea sistemului calității în conformitate cu standardele ISO 9000 și acționează ca responsabil al sistemului calității (deci ca reprezentant al managerului general), în organizații, întreprinderi, diverse organizații non-profit, organizații publice, organizații etc. În plus, el poate efectua audituri ale calității sistemului de management al calității, proceselor, produselor și serviciilor.

Principalele atribuții, sarcini, specifice postului de specialist în domeniul calității, conform standardului ocupațional, sunt:

1. Cunoașterea și aplicarea noțiunilor strategice din managementul calității
2. Implementarea, menținerea/îmbunătățirea sistemului de management al calității pe baza instrumentelor de control al calității
3. Luarea deciziilor referitoare la sistemul de management al calității, în limitele de autoritate stabilite
4. Elaborarea și implementarea obiectivelor și politicii în domeniul calității
5. Coordonarea elaborării documentației sistemului calității
6. Planificarea activității în domeniul calității
7. Evaluarea informațiilor pentru a determina respectarea standardelor
8. Face parte din echipe multidisciplinare de analiză a proceselor și stabilire a caracteristicilor cheie ce trebuie urmărite
9. Elaborare planificări de acțiuni, verificări și aprobare procese
10. Întocmește grafice de urmărire a realizării obiectivelor referitoare la calitate (calitative și cantitative) pe baza analizei datelor de urmărire pe programe
11. Propune și implementează acțiuni de îmbunătățire a Sistemului de Management al Calității
12. Coordonează educarea, instruirea și motivarea pentru calitate a personalului
13. Se preocupă de îmbunătățirea propriei pregătiri profesionale
14. Participă la evaluarea furnizorilor
15. Coordonează stabilirea și menținerea relațiilor cu cetățenii și furnizorii în scopul asigurării calității
16. Efectuează audituri interne conform planificărilor și procedurilor aprobate
17. Urmărește rezolvarea acțiunilor corective stabilite în urma efectuării auditurilor interne și externe
18. Participă la auditurile efectuate de autorități, organisme de certificare sau clienți
19. Întocmește rapoarte de analiză cu datele colectate etc.
20. Identificarea contextului de interacțiune cu părțile interesate

## **2. Programul Operațional Capacitate Administrativă POCA 2014 - 2020**

### **Prezentare POCA**

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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.

Alocarea financiară a programului din Fondul Social European pentru perioada 2014-2020 este de 553,19 milioane de euro.

### ***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***

#### ***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;***

Beneficiar  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



**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 sistemul judiciar;**

**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

**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;**

**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**

**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**

**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

**Beneficiar**  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



- ✓ 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**

**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 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 paletei 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.

**3. Temele 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** (detalierea acestei cerințe se afla la pag. 67–77 din prezentul suport de curs) 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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





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).

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.”*

În ceea ce privește anumite tipuri specifice de discriminări care vizează în mod specific persoanele cu dizabilități fizice, se va utiliza sintagma **accesibilitate**.

Prin accesibilitate se are în vedere conceptul așa cum este definit acesta de legislația națională în vigoare, și anume:

*„Ansamblul de măsuri și lucrări de adaptare a mediului fizic, precum și a mediului informațional și comunicațional conform nevoilor persoanelor cu handicap, factor esențial de exercitare a drepturilor și de îndeplinire a obligațiilor persoanelor cu handicap în societate.”*

În contextul proiectelor finanțate prin Fondurile ESI, Art. 7 al Reg. 1303/2013 prevede că *”Statele membre și Comisia iau măsurile necesare pentru a preveni orice discriminare pe criterii de sex, origine*

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



*rasială sau etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală în timpul pregătirii și implementării programelor. Pe toată durata pregătirii și implementării programelor se va ține seama în special de accesibilitatea pentru persoanele cu handicap”.*

Respectarea **principiului orizontal al egalității de șanse** în contextul POCA va fi interpretat prin prisma contribuțiilor directe și indirecte pentru promovarea unui comportament responsabil al beneficiarilor și pentru îmbunătățirea gradului de conștientizare cu privire la acest concept.

### **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:

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.”

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

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





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.

Principalele **documente strategice** în domeniul egalității de șanse **la nivel european** sunt:

- Strategia cadru – Nediscriminare și șanse egale pentru toți;
- Strategia privind egalitatea între bărbați și femei 2010-2015.

Principalul document strategic în domeniul egalității de șanse și dezvoltării durabile **la nivel național** este ”Strategia națională în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați pentru perioada 2014-2017”.

Alte **strategii relevante pentru tematică** sunt:

- Strategia de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome pentru perioada 2015-2020;
- Strategia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă 2014-2020;
- Strategia națională privind incluziunea socială și reducerea sărăciei 2015-2020;
- Strategia privind Reducerea Părăsirii Timpurii a Școlii în România;
- Strategia națională privind incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități, 2014 – 2020 (proiect);
- Strategia națională pentru promovarea îmbătrânirii active și protecția persoanelor vârstnice 2015–2020 (proiect).

#### 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

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



- ✓ 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.

**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.

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.

### 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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



**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 serviciilor oferite..

**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.

## 6. Conceptul calității – scurt istoric

### 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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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.
- ✓ 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

## Personalități marcante în domeniul calității

### Guru al calității - CROSBY

Philip Crosby poate fi considerat cel de-al 3-lea mare mentor în domeniul calității, care a influențat pozitiv mișcarea calității.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



La modul general, Philip Crosby consideră că un nivel de calitate scăzut sau necorespunzător costă organizația aproximativ 20% din veniturile ei, costuri care pot fi evitate în cea mai mare parte prin îmbunătățirea calității.

Philip Crosby este inițiatorul conceptului “*zero defecte*”.

În realizarea calității trebuie luate în considerare următoarele *patru principii de bază*:

- **Asigurarea conformității cu cerințele.** Calitatea înseamnă satisfacerea exigențelor consumatorului, dar aceste exigențe trebuie să fie clar definite și măsurabile.

- **Asigurarea calității prin prevenire.** Nu putem realiza calitatea doar printr-un sistem riguros de control, capabil să descopere toate anomaliile. Un asemenea sistem permite numai detectarea non-calității. Pentru realizarea unei calități corespunzătoare, este necesar să punem accentul pe prevenire.

- **Promovarea conceptului “*zero defecte*”.** Nu putem opera cu “niveluri acceptabile” ale calității, plecând de la premiza greșită că non-calitatea este inevitabilă.

- **Măsura calității o reprezintă costurile datorate nesatisfacerii cerințelor.**

În opinia lui Crosby, calitatea nu costă. **Ceea ce costă este, de fapt, non-calitatea.**

Pentru aplicarea acestor principii, Crosby propune **un program în 14 puncte**:

1. implicarea conducerii
2. grupe de control a calității
3. măsurarea calității
4. costuri referitoare la calitate
5. cunoștințe în domeniul calității
6. acțiuni corective
7. plan “zero defecte”
8. instruirea lucrătorilor
9. ziua calității
10. definirea obiectivelor
11. stabilirea cauzelor defectelor
12. recunoașterea meritelor
13. grupe de experți
14. a începe mereu cu începutul

## Guru al calității – DEMING

Legat de filosofia calității, W.E. Deming a început să își formuleze tezele și ideile încă din anii 1930, când a elaborat metodele de eliminare a variabilității și pierderilor în procesele industriale.

De altfel, preocuparea pentru calitate a venit în perioada în care era angajat la uzinele Hawthorne din Chicago alături de Joseph Juran și Elton Mayo. În prima fază, W. E. Deming a dezvoltat metodele lui W. Shewhart cunoscute sub denumirea de “controlul statistic al proceselor” care, combinate cu rezultatele studiilor interumane ale lui Elton Mayo constituie, din anumite puncte de vedere, fundamentul și baza teoretică a mișcării managementului calității totale. Pe de altă parte, trebuie amintit faptul că W.E. Deming are meritul de a fi popularizat controlul calității în Japonia, la începutul anilor 1950, fapt care, mai târziu, a determinat japonezii să introducă un premiu de calitate intitulat “Premiul Deming”.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





Concepte în domeniul calității susținute de Deming:

1. Asigurați îmbunătățirea continuă a calității pe baza unui plan, pentru a deveni competitivi.
2. Adoptați o nouă filosofie renunțând la “nivelul acceptabil” al calității. Trăim într-o nouă eră economică.
3. Renunțați la controlul integral al produselor (este de preferat să prevenim defectele decât să le identificăm).
4. Solicitați dovezi de la furnizori. Afacerile se bazează în prezent mai mult pe calitate decât pe preț. Eliminați furnizorii care nu prezintă dovezi concludente.
5. Descoperiți problemele. Conducerea este cea care trebuie să se ocupe de îmbunătățirea proceselor.
6. Utilizați metode moderne de instruire a personalului.
7. Asigurați tuturor angajaților instrumentele necesare pentru desfășurarea corespunzătoare a activităților.
8. Eliminați frica: încurajați comunicarea, astfel ca fiecare să-și poată prezenta deschis punctul de vedere.
9. Înlăturați barierele dintre compartimentele întreprinderii. Formați echipe pentru identificarea problemelor.
10. Eliminați afisele, sloganurile specifice muncii forțate. Înainte de a urmări creșterea productivității, asigurați-vă ca aceasta nu este în defavoarea calității.
11. Revedeți timpii de muncă normati, astfel încât să nu devină un obstacol pentru productivitate sau calitate.
12. Eliminați obstacolele care îi împiedică pe oameni să fie mândri de munca lor (motivare).
13. Introduceți un program riguros de instruire a personalului în relație cu evoluția procedurilor utilizate.

Creați o structură corespunzătoare la nivelul conducerii de vârf, care să asigure îndeplinirea celor 13 puncte.

## Guru al calității - FEIGENBAUM

**Armand V. Feigenbaum** a devenit cunoscut în special pentru faptul că a abordat calitatea sub forma unui control de calitate totală, introducând conceptul de „Total Quality Control” (T.Q.C.), motiv pentru care mulți specialiști îl consideră unul dintre promotorii mișcării managementului calității totale. Astfel, Feigenbaum a introdus un sistem care integrează eforturile diferitelor grupuri din cadrul organizației pentru obținerea și îmbunătățirea calității, considerând că este mai eficient să urmărești și să asiguri calitatea de-a lungul întregului proces de fabricație, începând cu prima fază a acestuia, decât să controlezi calitatea la sfârșitul acestui proces.

De asemenea, Feigenbaum consideră că pentru a obține o eficiență corespunzătoare, ținerea sub control a calității trebuie să înceapă cu identificarea cerințelor de calitate ale consumatorilor și să înceteze numai după ce produsul a ajuns la consumator, iar acesta este satisfăcut. În fapt, controlul calității totale înseamnă coordonarea acțiunilor lucrătorilor, a mașinilor și informațiilor pentru atingerea acestui obiectiv.

## Caracteristicile Conceptului “TOTAL QUALITY CONTROL” (TQC) definit de FEIGENBAUM

1. Formularea clară.
2. Orientarea absolută a politicii spre client.
3. Integrarea activităților la nivelul întreprinderii.
4. Stabilirea clară a atribuțiilor și responsabilităților.
5. Stabilirea unor măsuri speciale AQ la subfurnizori.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





6. Asigurarea echipamentelor de inspecție și încercări.
7. Asigurarea unor metode de supraveghere și a unui sistem informațional eficient, referitor la calitate.
8. Motivarea și pregătirea lucrătorilor în domeniul AQ.
9. Evaluarea nivelului calității prin costuri.
10. Măsuri corective eficiente.
11. Supravegherea continuă a sistemului calității, cu asigurarea unui feedback informațional;
12. Audituri periodice ale sistemului calității.

**Trei aspecte are în vedere Feigenbaum:**

**A. Cerințele consumatorului determină calitatea.**

**B. Toți sunt răspunzători pentru calitate, de la conducerea de vârf a unității și până la ultimul lucrător.**

**C. Toate compartimentele unității = deci nu numai producția - participă la realizarea calității.**

### **Guru al calității – ISHIKAWA**

La modul general, Kaoru Ishikawa a dezvoltat teoriile și ideile lui Deming, Juran și Feigenbaum în domeniul calității, promovând ideea implicării totale a tuturor angajaților (nu numai a celor de la nivelele ierarhice superioare) și a compartimentelor organizației în realizarea și menținerea unui nivel ridicat de calitate, prin implementarea stilului de management participativ.

Pornind de la ideile lui Feigenbaum privind controlul total al calității, Ishikawa arată că trebuie acordată o încredere mai ridicată nespecialiștilor, introducând un nou concept denumit „Company Wide Quality Control” (controlul calității totale a companiei) care se bazează pe următoarele componente: - asigurarea calității; - ținerea sub control a calității; - ținerea sub control a costurilor, cantităților și termenelor de livrare.

Conceptele susținute de Ishikawa:

1. Calitatea este mai importantă decât obținerea unui profit imediat.
2. Orientarea politicii calității spre client și nu spre producător.
3. Internalizarea relației “client - furnizor” și desființarea barierelor dintre compartimente.
4. Utilizarea metodelor statistice.
5. Promovarea unui management participativ.
6. Promovarea unui spirit de colaborare permanentă între compartimente, pentru rezolvarea problemelor calității.

Ishikawa considera că rezultatele mai bune înregistrate de industria japoneză, comparativ cu cea occidentală, s-ar datora modului diferit de abordare a calității la nivelul întreprinderii.

În timp ce în țările vest-europene asigurarea calității reprezintă apanajul specialiștilor, în Japonia preocuparea pentru calitate este totală și permanentă.

### **Guru al calității - JURAN**

Născut la Brăila, în anul 1904, localitate în care își petrece primii ani ai copilăriei, emigrat apoi în America, Moses Joseph Juran este astăzi considerat printre cei mai importanți calitologi și autor de scrieri în domeniul calității. Numele său a fost acordat Premiului Național Român al Calității, cea mai importantă distincție pe care o poate obține o organizație românească în domeniul sistemelor de management al calității.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



### Etapele îmbunătățirii continue a calității - după Juran:

1. Convingeți-i pe ceilalți de necesitatea îmbunătățirii.
2. Identificați “proiectele vitale”.
3. Asigurați un progres în cunoașterea problemelor.
4. Conduceți analiza pentru descoperirea cauzelor problemelor.
5. Determinați efectul schimbărilor propuse asupra personalului implicat și descoperiți posibilitatea de a învinge rezistența la aceste schimbări.
6. Acționați pentru realizarea schimbărilor preconizate, asigurând inclusiv pregătirea personalului implicat;
7. Introduceți un sistem corespunzător de supraveghere a noului nivel al calității, care să nu frâneze procesul îmbunătățirii continue.

Pentru rezolvarea **sistematică** a problemelor în domeniul managementului calității, Juran consideră că sunt necesare **două faze**:

- a. faza “**diagnostic**” (*evaluarea și analizarea problemelor*), care conduce de la simptom la cauză;
- b. faza “**terapeutică**” (*eliminarea cauzelor*) în care se stabilește ce trebuie făcut pentru rezolvare.

### Conceptul TQM – Total Quality Management (Managementul Calității Totale)

La modul general, managementul calității totale cuprinde în sfera sa de activitate toate etapele anterioare mișcării calității și anume: inspecția calității, controlul calității, asigurarea și managementul calității.

În esență, managementul calității totale constă într-o filosofie centrată pe crearea unei culturi organizaționale bazată pe calitate (crearea unei culturi a calității).

Din punct de vedere conceptual, managementul calității totale a fost definit extrem de variat.

#### Astfel, managementul calității totale (TQM) reprezintă în prezent:

- o mulțime de componente și un sistem care include: atenția acordată clientului/ cetățeanului, îmbunătățirea proceselor din organizație, dezvoltarea leadership-ului, tehnologia informațională, organizarea eficientă precum și legăturile dintre ele;
- un mod de conducere a unei organizații, centrat pe calitate și bazat pe participarea tuturor membrilor săi, care tinde spre eficiență pe termen lung, obținută prin satisfacerea clienților/cetățenilor și incluzând realizarea de beneficii atât pentru membrii organizației, cât și pentru societate;
- o filosofie managerială care construiește o organizație dedicată clientului/ cetățeanului, lucru care asigură satisfacția acestuia și îmbunătățirea continuă a ei din punctul de vedere al eficienței și eficacității activităților;
- o metodă de management al unei organizații, care vizează participarea și cooperarea permanentă a tuturor membrilor săi, pentru îmbunătățirea calității produselor și serviciilor oferite, precum și a obiectivelor, în scopul obținerii satisfacției clienților/ cetățenilor, a rentabilității prezente și pe termen lung, de câștigare a unor avantaje pentru toți membrii săi, în acord cu exigențele societății;
- atingerea nivelului maxim de calitate în toate funcțiile unei organizații. Acest lucru presupune, în fond, interacțiune totală între funcțiunile organizației cu clienții/cetățenii și furnizorii ei.
- managementul calității totale (TQM) se referă la a face bine de prima dată, la îmbunătățirea continuă și la satisfacerea nevoilor consumatorilor, precum și la practicile asociate;

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



- managementul calității totale (TQM) reprezintă numai la prima vedere o paradigmă, el reprezentând, în fapt, o practică managerială cuprinzătoare care pleacă de la modele ale organizării recunoscute și pe care le amplifică prin folosirea unor metodologii corespunzătoare de îmbunătățire a calității.

În general, este unanim acceptat printre specialiștii în calitate faptul că principiile de bază ale managementului calității totale sunt:

1. Concentrarea pe nevoile cetățenilor și satisfacerea lor;
2. Îmbunătățirea continuă a calității;
3. Prevenirea defectelor;
4. Responsabilizarea tuturor angajaților vis-a-vis de calitate;
5. Dezvoltarea personalului în domeniul calității;
6. Analizarea activităților și proceselor în vederea corectării și ajustării lor.

Din punct de vedere al standardului internațional ISO 9000, managementul calității totale reprezintă "totalitatea activităților, proceselor și serviciilor unei organizații, intercorelate și implicate în îmbunătățirea continuă a calității, bazate pe o cultură a calității și pe participarea tuturor membrilor acesteia, care vizează un succes pe termen lung prin satisfacția clienților/ cetățenilor".

Prin urmare, managementul calității totale reprezintă o filosofie care transpune în practică, printr-o modalitate și abordare nouă și integratoare principiile și activitățile legate de creșterea și asigurarea calității, și anume: inspecția, controlul statistic, asigurarea calității și managementul calității.

O cronologie a dezvoltării mișcării legate de calitate este evidențiată astfel:

- I. 1900 - 1920 - calitatea a evaluat sub forma unui element integrat în cadrul producției manufacturiere;
- II. 1920 - 1940 - controlul calității se bazează pe inspecții (inspecția calității);
- III. 1941 - 1960 - apare controlul statistic al calității ca formă de măsurare și evidențiere a calității;
- IV. 1961 - 1980 - pe lângă introducerea pe scară largă a controlului statistic al calității apare și începe să se aplice conceptul, principiile legate de asigurarea calității;
- V. 1981 - prezent - apare, se dezvoltă și se implementează atât managementul calității cât și managementul calității totale (TQM).

## 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*).

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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 directe 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.

***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.

## **7. Certificarea Sistemului de Management al Calității – avantajele pentru organizație**

Certificarea unui Sistem de management al calității este necesară:

- pentru performanța afacerii, care se referă la piață, mediu și societate;

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



- pentru performanța produsului/ serviciului, care se referă la necesitățile clientului/ cetățeanului și la competiție;
- pentru performanța procesului (capabilitate, eficacitate și eficiență)
- pentru performanța organizației (capabilitatea, eficacitatea și eficiența acesteia, la capacitatea ei de răspuns la schimbare);
- pentru performanța personalului, care se referă la calificarea, cunoștințele, abilitatea, motivarea și dezvoltarea acestora.
- asigurarea desfășurării corespunzătoare a proceselor din organizație
- asigurarea funcționării sistemului de MC în timpul schimbării.

### Importanța certificării ISO

Certificarea ISO devine pe zi ce trece o condiție pentru organizațiile care doresc să rămână competitive pe piață. Calitatea, protecția mediului, securitatea și siguranța în muncă joacă un rol din ce în ce mai important în toate organizațiile.

#### Beneficii:

- Sistematizarea tuturor activităților relevante duce la reducerea riscurilor;
- Îmbunătățirea performanțelor prin intermediul organizației;
- Creșterea încrederii publicului, agențiilor guvernamentale, a băncilor, asiguratorilor și a clienților/ cetățenilor;
- Economii de costuri printr-o gândire și acțiune sistematică și pro-activă;
- Îmbunătățirea implicării angajaților, a motivației și angajamentului;
- Performanța (calității, mediului, SSM, siguranței informațiilor etc.) documentată și susținută va îmbunătăți imaginea și abilitatea de competitivitate, atât pe cea națională, cât și pe cea internațională;
- Siguranța respectării legislației, ca urmare a observării sistematice a tuturor aspectelor sistemului de management;

#### Certificarea ne ajută la:

- crearea și cultivarea unei imagini distincte, percutante, pe piața actuală. Se vinde tot mai mult imaginea, înaintea produsului;
- cultivarea și creșterea încrederii în produsele/ serviciile organizației noastre, în condițiile unor cetățeni și furnizori tot mai avizați;
- o comunicare internă mai bună între angajați și diverse niveluri organizatorice, ceea ce conduce la economii de timp, bani, energie nervoasă etc.;
- disciplinarea în cadrul organizației, prin stabilirea unor reguli, aceleași pentru toți, supuse îmbunătățirilor periodice;
- demonstrarea axiomatică a faptului ca un produs/ serviciu realizat într-un sistem de management certificat are toate șansele să fie superior calitativ unui produs similar, care rezultă dintr-un sistem necertificat.

### Tipuri de sisteme de management

În practică sunt cunoscute mai multe tipuri de sisteme de management:

- al calității (ISO 9001) - SMC

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





- al mediului (ISO 14000) - SMM
- al siguranței alimentului (HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points) (ISO 22000)
- sănătate și securitate ocupațională (OHSAS 18001) – ISO 45001
- integrat (ISO 9001 + ISO 14001, ISO 9001 + HACCP, ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001 etc.)
- al conformității personalului (ISO 17024) - P
- al conformității produsului (EN ISO 45011) - CP
- securitatea informațiilor ISO 27001

### **Beneficiile ISO 9001 – Sistemul de Management al Calitatii (SMC)**

Mai mult de un milion de instituții din întreaga lume sunt certificate conform ISO 9001. Obținerea acestui standard va arăta angajamentul dvs. de a oferi clienților/ cetățenilor dvs. cele mai înalte calități de produse sau servicii.

Din practică, rezulta opt avantaje majore în alegerea unui sistem de management al calității certificat ISO 9001:

- Aveți dovada obiectivă că organizația dvs. acordă o mare importanță calității și că este verificată în mod regulat prin intermediul unei terțe părți independente. Acest angajament crește încrederea în organizația dvs.
- Obțineți o eficiență mai mare de operare. Organizațiile care consideră că managementul calității este o parte integrantă a operațiunilor lor de afaceri generează de obicei o eficiență mai mare de operare decât cele care nu o fac.
- Un sistem de management al calității certificat ISO 9001 crește calitatea serviciilor dvs. și sporește gradul de conștientizare a personalului dumneavoastră.
- Un sistem de management al calității certificat ISO 9001 asigură procese și structuri, sarcini și responsabilități clare în întreaga organizație. Aceasta crește implicarea personalului dvs., ceea ce îmbunătățește atmosfera de lucru și reduce presiunea muncii.
- Puteți detecta și identifica problemele în timp util, ceea ce înseamnă că puteți lua rapid măsuri pentru a evita aceleași greșeli în viitor.
- Evidențiați personalului, partenerilor, clienților/cetățenilor și tuturor că satisfacția clienților/ cetățenilor este în centrul afacerii dvs.
- Un sistem de management al calității certificat ISO 9001 oferă o imagine pozitivă a companiei dvs., ridicându-vă la nivelul concurenților dvs. sau poate chiar la un nivel mai ridicat.
- Este în interesul dvs., pentru că din ce în ce mai mulți clienți/cetățeni solicită ca furnizorii lor să lucreze în conformitate cu un sistem de management al calității certificat ISO 9001.

Normele standardului ISO 9001 sunt actualizate frecvent. Ultima revizuire a versiunii ISO 9001:2015 a oferit o serie de îmbunătățiri față de standardul anterior. Acum această versiune permite o mai bună integrare între standardul ISO 9001 și alte standarde din familia ISO. Noul standard ISO 9001:2015 cere întreprinderilor să utilizeze „gândirea bazată pe risc” pentru a identifica, analiza și controla riscurile inerente în orice sistem, proces sau funcție. Standardul este mai flexibil și necesită mai puțină documentație decât versiunile anterioare.

**Ce este/ reprezintă „Certificarea ISO 9001” ?**

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**





Simplist, „certificarea ISO 9001” reprezintă o confirmare a respectării de către organizație a cerințelor standardului referitor la management ISO 9001.

În fapt, „certificarea ISO 9001” reprezintă o apreciere a calității actului managerial practicat în organizație. Este o apreciere a măsurii în care organizația aduce mulțumire/ satisfacție celor interesați de rezultatele activității ei. Aprecierea are ca subiect examinarea măsurii în care diversele activități/ procese din organizație sunt planificate, urmărite, controlate-evaluate, corectate-îmbunătățite astfel încât să aducă maximul de satisfacție (*de calitate*) celor interesați de rezultatele organizației.

Se apreciază că o organizație este de „calitate”, atunci când interesele diverselor părți interesate de acea organizație sunt satisfăcute. Aprecierea este condiționată de poziția în raport cu organizația a celui care face aprecierea. Astfel:

- ✓ pentru client/ cetățean „calitatea” este văzută ca măsura satisfacției primite de la organizație prin produsele și serviciile realizate de aceasta;
- ✓ pentru furnizori „calitatea” este văzută ca măsura în care sunt respectate înțelegerile contractuale;
- ✓ pentru „Stat” o organizație este de „calitate” dacă totalitatea activităților sale sunt conforme cu reglementările legale;
- ✓ pentru acționari/ asociați organizația este de „calitate” dacă sunt recuperate investițiile inițiale și oferă profitul așteptat;
- ✓ pentru angajați organizația este de „calitate” dacă este capabilă să ofere totalitatea condițiilor de lucru și beneficiilor negociate/ stabilite s.a.m.d.

### **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.
- **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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



- **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 acea 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.
- **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.

## 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 acea 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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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.

## 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, organismele de reglementare, sindicatelor, 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

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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, participație, autoritate legală, autoritate profesională, notorietate/recunoaștere, costuri mici, prețuri mari
3. Angajații/ Salariații – doresc salarii, locuri de muncă, stabilitate, promovări, participație, 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
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.

## Principiile managementului calitatii

### Principiul 1 – Orientarea către client/ cetățean

”Principalul obiectiv al managementului calității este de a satisface cerințele clientului/ cetățeanului și de a se preocupa să fie depășite așteptările clientului/cetățeanului” – SR EN ISO 9000:2015 – pag 7.

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.

Organizațiile depind de clienții/ cetățenii lor și deci ar trebui să colecteze, să identifice și să înțeleagă nevoile (actuale) și așteptările (viitoare) ale clienților/ cetățenilor, să satisfacă cerințele acestora și să se străduiască să depășească așteptările clienților.

În continuare, organizațiile stabilesc ”obiectivele referitoare la calitate” – obiectivele care sunt relevante pentru cerințele cetățenilor (cerințe reflectând documentat nevoile și așteptările cetățenilor).

Succesul sustenabil este atins atunci când o organizație atrage, generează și păstrează încrederea clienților/ cetățenilor și a altor părți interesate (de care depinde). De remarcat că orice aspect al

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



interacțiunii cu cetățeanul oferă oportunitatea pentru organizație de a crea mai multă valoare adăugată pentru cetățean.

#### *Avantajele aplicării principiului 1:*

- creșterea valorii adăugate pentru cetățean, a satisfacției și a loialității cetățeanului, a reputației organizației și a numărului de cetățeni ai acesteia
- creșterea veniturilor (cifrei de afaceri) și a segmentului de piață ale organizației

#### *Acțiuni posibile în scopul aplicării Principiului 1:*

- identificarea clienților/ cetățenilor și a cerințelor, nevoilor și așteptărilor acestora
- înțelegerea și satisfacerea cerințelor (prin stabilirea obiectivelor referitoare la calitate și comunicarea lor către personalul organizației, prin planificarea, proiectarea, dezvoltarea, producerea, livrarea și mentenanța produselor/ serviciilor)
- evaluarea continuă a satisfacției cetățenilor
- realizarea planurilor de acțiuni corective și preventive generate de feedback-ul primit de la cetățeni, planuri ce trebuie să conțină responsabilități, termene și resursele alocate
- managementul adecvat al relațiilor cu cetățenii.

### **Principiul 2 – Leadership**

”Liderii de la toate nivelurile stabilesc unitatea dintre scop și orientare și creează condițiile în care personalul este implicat în realizarea obiectivelor referitoare la calitate ale organizației.” – SR EN ISO 9000:2015 – pag 8.

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.

Termenul englez ”leadership” nu are un echivalent oficial în limba română și nici nu este definit în standardul terminologic SR EN ISO 9000:2015, generând astfel unele dificultăți de cunoaștere a semnificației sale corecte. O definiție acceptabilă în acest context a termenului ”leadership” se referă la ”capabilitatea managerilor unei organizații de a se face urmați de personalul/angajații organizației, devenind astfel lideri”. **Leadership-ul** reprezintă un concept materializat într-o sumă de calități personale, cum ar fi: conducere prin **propriul exemplu**, reacția **flexibilă și rapidă** la schimbări de orice natură, viziunea **strategică clară** pentru organizație, stabilirea **modelelor de etică** pentru **toate nivelurile** organizației, **construirea încrederii** și **eliminarea sentimentului de teamă**, promovarea comunicării **deschise, oneste**, de **fair play**, orientarea spre **obiective și ținte îndrăznețe**, **educarea, instruirea și îndrumarea** personalului.

Din păcate, **la ora actuală există prea puțini lideri și prea mulți manageri**. Liderul trebuie să înțeleagă și să răspundă la mediul extern, să ia în considerare nevoile tuturor părților interesate (clienți/cetățeni, furnizori, personal, proprietari, comunitate locală, societate în ansamblu). El trebuie să stabilească o viziune, o politică și obiective clare, transparente pentru evoluția organizației și să implementeze strategii pentru realizarea acestor ținte.

Crearea unității dintre scopul (declarat) și orientarea organizației (în practică), precum și implicarea personalului organizației permit acesteia să-și alinieze/coreleze în mod adecvat strategiile, politicile, procesele și resursele în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate.

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**





#### *Avantajele aplicării principiului 2:*

- creșterea eficacității (ca raport între efectul obținut și efectul planificat) și eficienței (ca raport între efectul obținut și resursele consumate în acest scop).
- îmbunătățirea coordonării și comunicării între procesele, nivelurile și funcțiile organizației
- creșterea capabilității organizației de a satisface cerințele clienților/cetățenilor și ale părților interesate

#### *Acțiuni posibile în scopul aplicării principiului 2:*

- comunicarea filozofiei manageriale (misiune, viziune, strategii, politici, obiective) întregii organizații
- definirea, promovarea și susținerea valorilor comune și ale modelelor de comportament etic la toate nivelurile organizației
- stabilirea unei culturi a încrederii și integrității
- promovarea și încurajarea angajamentului referitor la calitate la nivelul întregii organizații
- disponibilizarea resurselor, instruirilor și autorităților necesare personalului pentru ca acesta să poată acționa cu responsabilitate
- inspirarea, încurajarea și recunoașterea adecvată a contribuțiilor reale ale personalului în succesul organizației

### **Principiul 3 – Angajamentul personalului**

”Un personal competent, împuternicit și deplin angajat, la toate nivelurile din organizație, este esențial pentru creșterea capabilității organizației de a crea și furniza valoare”. - SR EN ISO 9000:2015” – pag 9.

Principiul constă în dezvoltarea capacităților tuturor angajaților instituției și asigurarea premiselor pentru a fi posibilă decizia individuală în rezolvarea problemelor de zi cu zi și de a se implica în mod concret în proiecte de îmbunătățire a calității.

Personalul organizației la toate nivelurile are un rol esențial în funcționarea organizației, iar motivarea și implicarea sa totală permit ca abilitățile și cunoștințele să fie utilizate în beneficiul organizației. **“Calitatea este problema fiecăruia dintre noi”, iar personalul de la toate nivelurile reprezintă esența organizației.**

Recunoașterea și creșterea competențelor personalului (cunoștințe, deprinderi, aptitudini, atitudini și comportamente) facilitează angajamentul acestuia în realizarea obiectivelor organizației referitoare la calitate.

#### *Avantajele aplicării principiului 3:*

- îmbunătățirea înțelegerii obiectivelor referitoare la calitate și a motivației personalului pentru realizarea acestora
- creșterea implicării personalului în activități de îmbunătățire
- creșterea dezvoltării personale, a inițiativei, a creativității, a încrederii și a satisfacției personalului
- creșterea atenției și motivației personalului pentru valorile comune și cultura organizației, precum și pentru colaborare

#### *Acțiuni posibile în scopul aplicării principiului 3:*

- dezvoltarea comunicării cu personalul
- promovarea colaborării, a spiritului de inițiativă și a voinței de îmbunătățire continuă
- promovarea și utilizarea tehnicilor și instrumentelor de evaluare a performanțelor și de soluționare a problemelor organizației

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





- evaluarea periodică a satisfacției personalului (urmată de comunicarea rezultatelor și stabilirea/aplicarea unor măsuri adecvate)

#### **Principiul 4 – Abordarea pe bază de proces**

”Rezultate consecvente și predictibile sunt obținute mai eficace și eficient atunci când activitățile sunt înțelese și conduse ca procese corelate care funcționează ca un sistem coerent”. - SR EN ISO 9000:2015” – pag 9.

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.

Sistemul de management al calității (SMC) este compus din procese interconectate (vezi figura următoare). O bună înțelegere a modului în care SMC generează rezultatele sale (prin toate procesele, subprocesele, activitățile, resursele și interacțiunile lor) permite și facilitează organizației îmbunătățirea continuă a performanțelor sale.

##### *Avantajele aplicării principiului 4:*

- concentrarea eforturilor asupra proceselor principale și asupra oportunităților de îmbunătățire a acestora
- obținerea de rezultate consecvente și previzibile (datorită coerenței proceselor)
- optimizarea performanțelor
- eficiența utilizării resurselor
- reducerea barierelor dintre funcțiuni
- generarea încrederii părților interesate în performanțele organizației (prin eficiența, eficacitatea și consecvența acesteia).

##### *Ațiuni posibile în scopul aplicării principiului 4:*

- definirea clară a obiectivelor SMC și a proceselor necesare pentru realizarea acestora
- stabilirea autorităților și a responsabilităților morale și juridice pentru managementul proceselor
- determinarea capacităților organizației și a constrângerilor/limitărilor impuse de resurse
- determinarea interdependențelor dintre procesele implicate și analizarea efectului modificărilor proceselor individuale asupra ansamblului SMC
- abordarea managementului proceselor și al relațiilor dintre procese în mod sistemic pentru a realiza în mod eficace și eficient obiectivele referitoare la calitate ale organizației
- asigurarea disponibilității informațiilor necesare pentru a opera și îmbunătăți procesele și pentru a monitoriza, analiza și evalua performanțele SMC în ansamblul său
- managementul riscurilor care pot influența elementele de ieșire ale proceselor și rezultatele globale ale SMC.

#### **Principiul 5 - Îmbunătățirea**

”Organizațiile de succes sunt orientate permanent spre îmbunătățire” – SR EN ISO 9000:2015” – pag 10. 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

**Beneficiar**  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



îmbunătățirii calității la nivelul structurilor, proceselor și al rezultatelor serviciilor de sănătate și, implicit, a calității managementului și a calității informației din sănătate, ce asigură decizia oportună, informată și fundamentată.

Îmbunătățirea este esențială pentru ca o organizație să-și mențină nivelurile curente ale performanțelor, pentru ca ea să reacționeze la schimbările apărute în condițiile interne și externe și pentru ca ea să creeze noi oportunități. **Îmbunătățirea** reprezintă obiectivul **permanent** al organizației, **instrumentul** prin care se obțin **performanțele**; pentru a putea verifica această cerință este necesară stabilirea, măsurarea și compararea de indicatori concreți pentru măsurarea rezultatelor, ca indiciu al succesului sau insuccesului în transpunerea conceptului de calitate și al demersului managerial. Indicatorii specifici trebuie permanent, sau cel puțin periodic adaptați la obiectivele calității. Indicatorii sunt un instrument de conducere, care trebuie detaliați la nivelul executiv, chiar al locurilor de muncă, pentru deplina înțelegere din partea personalului.

Întreaga **filozofie a calității**, căci se poate cu adevărat vorbi despre o filozofie, începe însă într-o singură frază:

***SCRII CE FACI, FACI CE SCRII, VERIFICI CE AI FĂCUT ȘI ÎMBUNĂȚEȘTI  
CONTINUU.***

*Avantajele aplicării principiului 5:*

- îmbunătățirea performanțelor proceselor, a capacității organizaționale și a satisfacției cetățenilor
- investigarea cauzelor neconformităților până la determinarea cauzei-rădăcină (cauzei cauzelor) și stabilirea acțiunilor corective și preventive necesare și optime
- abordarea îmbunătățirilor treptate/progresive în paralel cu cele radicale
- abordarea și dezvoltarea învățării și inovării în scopul îmbunătățirii

*Acțiuni posibile în scopul aplicării principiului 5:*

- promovarea stabilirii de obiective îmbunătățite la toate nivelurile organizației
- educarea și instruirea personalului de la toate nivelurile asupra modului de aplicare a instrumentelor și metodologiilor de bază pentru realizarea obiectivelor de îmbunătățire
- asigurarea competenței personalului implicat în promovarea și finalizarea cu succes a proiectelor de îmbunătățire
- dezvoltarea și desfășurarea proceselor de îmbunătățire în întreaga organizație
- urmărirea, analizarea și auditarea planificării, implementării, finalizării și a rezultatelor proiectelor de îmbunătățire
- integrarea considerentelor/aspectelor referitoare la îmbunătățire și în dezvoltarea de produse, servicii și procese noi sau modificate
- identificarea și recunoașterea îmbunătățirilor efectuate

**Principiul 6 – Luarea de decizii pe bază de dovezi**

”Deciziile bazate pe analiza și evaluarea datelor și informațiilor au probabilitate mai mare să producă rezultatele dorite”. – SR EN ISO 9000:2015” – pag 11.

Luarea deciziilor poate fi un proces complex și implică întotdeauna un anumit grad de incertitudine. Adeseori sunt implicate multe surse și tipuri de date de intrare în procesul decizional, precum și în procesul de interpretare a lor, proces în care poate apărea subiectivismul. Este important să se înțeleagă corect relațiile cauze-efect și potențialele consecințe neintenționate. Analiza reală a faptelor, a dovezilor și

**Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA**



a tuturor datelor conduce la o mai mare obiectivitate și încredere în procesul de luare a deciziilor. Se dovedește din ce în ce mai mult că transparența deciziilor contribuie în măsură hotărătoare la sporirea încrederii tuturor persoanelor interesate.

*Avantajele aplicării principului 6:*

- îmbunătățirea proceselor de luare a deciziilor, a evaluării performanțelor și a capacității de realizare a obiectivelor, a eficacității și eficienței operaționale
- creșterea capacității de a analiza, de a repune în discuție și de a schimba opinii și decizii precum și de a demonstra eficacitatea deciziilor anterioare

*Acțiuni posibile în scopul aplicării principiului 6:*

- determinarea, măsurarea și monitorizarea indicatorilor principali pentru a demonstra performanțele organizației
- disponibilizarea datelor necesare personalului implicat în luarea de decizii (decidenților)
- asigurarea exactității, fiabilității, veridicității și integrității datelor și informațiilor disponibilizate
- analiza și evaluarea datelor și informațiilor prin utilizarea metodelor adecvate
- asigurarea competenței personalului având responsabilitatea analizării și evaluării datelor (decidenții)
- luarea de decizii și realizarea acțiunilor stabilite pe baza dovezilor echilibrate, cu experiența și intuiția decidenților

**Principiul 7 – Managementul relațiilor (cu părțile interesate)**

”Pentru succesul sustenabil, organizațiile își gestionează relațiile lor cu părțile interesate, cum ar fi furnizorii”. – SR EN ISO 9000:2015” – pag 12.

Părțile interesate relevante influențează performanța unei organizații.

<Partea interesată> este o ”persoană sau organizație care poate afecta, poate fi afectată de, sau se poate percepe ea însăși ca fiind afectată de o decizie sau activitate (ISO 9000:2015). Exemple de părți interesate: clienții/cetățenii, proprietarii, personalul organizației, furnizorii, bancherii, organismele de reglementare, syndicatele, partenerii sau societatea – incluzând competitorii sau grupurile care se opun, autoritățile publice, mass-media, etc.

Succesul sustenabil este mai probabil să se obțină atunci când o organizație menține și își gestionează adecvat relațiile cu părțile interesate pentru a optimiza impactul acestora asupra performanțelor sale. Managementul relațiilor organizației cu rețelele sale de furnizori și alți parteneri are deseori o importanță deosebită.

*Avantajele aplicării principiului 7*

- îmbunătățirea performanțelor organizației și ale părților interesate (prin luarea în considerare a oportunităților și constrângerilor referitoare la fiecare parte interesată)
- înțelegerea comună a obiectivelor și a valorilor de către părțile interesate
- creșterea capacității de a crea valoare adăugată pentru părțile interesate, prin utilizarea comună a resurselor și a competențelor precum și prin managementul riscurilor referitoare la calitate
- managementul adecvat al lanțului de aprovizionare pentru a asigura un flux stabil de produse și servicii.

**Contextul organizației**

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



Contextul organizației reprezintă o combinație de aspecte interne și externe care pot avea un efect asupra modului în care o *organizație* (3.2.1) abordează dezvoltarea și realizarea *obiectivelor* (3.7.1) sale.

- Obiectivele unei organizații pot fi referitoare la *produsele* (3.7.6) și *serviciile* (3.7.7) sale, la investiții și comportament față de *părțile ei interesate* (3.2.3).
- Conceptul de context al organizației este aplicabil în mod egal atât organizațiilor publice sau nonprofit cât și celor care urmăresc profiturile.
- În limba engleză, adesea se face referire la acest concept utilizându-se alți termeni cum ar fi “mediu de afaceri”, „mediu organizațional” sau „ecosistem al unei organizații”.
- Înțelegerea termenului de *infrastructură* (3.5.2) poate ajuta la definirea contextului organizației.

Organizația trebuie să determine:

- părțile interesate relevante pentru SMC
- cerințele relevante ale acestora
- să monitorizeze și să analizeze informațiile privitoare la părțile interesate și cerințele acestora.

Există legătura între acest punct și Analiza de Management (9.3) unde o cerință la datele de intrare este “părțile interesate”.

*Posibile dovezi:*

Nu este cerut în mod explicit menținerea unor înregistrări ale acestei analize.

Analiza SWOT poate fi foarte utilă.

- Informația poate fi regăsită într-un document, revizuită și actualizată periodic.
- Verificați dacă analiza managementului conține informații privitoare la părțile interesate relevante.

## Concepte și elemente fundamentale ale managementului riscului

### Definiție – Risc = efect al incertitudinii

- Efectul este abaterea de la așteptare – pozitivă sau negativă.
- Incertitudinea este starea, chiar parțială, de insuficiență de *informații* (3.8.2) necesare pentru a înțelege sau a cunoaște un eveniment, consecințele sau probabilitatea acestuia.
- Riscul este caracterizat adesea prin referire la evenimente potențiale (așa cum sunt definite în Ghidul ISO 73:2009, 3.5.1.3) și consecințele lor (așa cum sunt definite în Ghidul ISO 73:2009, 3.6.1.3) sau o combinație a acestora.
- Riscul este adesea definit ca o combinație a consecințelor unui eveniment (inclusiv schimbarea circumstanțelor) și probabilitatea asociată (așa cum sunt definite în Ghidul ISO 73:2009, 3.6.1.1).
- Cuvântul „risc” este utilizat uneori atunci când există numai posibilitatea unor consecințe negative.
- Acesta este unul din termenii uzuali și definițiile de bază ale standardelor ISO pentru managementul sistemelor prezentat în Anexa SL

Gândirea pe baza de risc permite:

- determinarea factorilor care ar putea cauza abaterea proceselor sale și nerealizarea rezultatelor planificate
- să implementeze controale preventive pentru a minimiza efectele negative
- să utilizeze la maximum oportunitățile pe măsura ce apar (a se vedea articolul A.4)

Gândirea pe baza de risc este esențială pentru realizarea unui SMC eficient.

Tratarea atât a riscurilor cât și a oportunităților stabilește o bază pentru creșterea eficacității SMC, realizarea unor rezultate îmbunătățite și prevenirea efectelor negative.

Riscul = efectul incertitudinii și orice astfel de incertitudine poate avea efecte pozitive sau negative.

O abatere pozitivă ca urmare a unui risc poate oferi o oportunitate, dar nu toate efectele pozitive ale riscului conduc la oportunități.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



Gandirea bazata pe risc acopera intreaga abordare procesuala si este sustinuta de standardul de sistem de management (ISO 9001).

Ciclul PDCA Aceasta inseamna ca in orice proces al SMC – si la oricare etapa a ciclului PDCA aplicata procesului – factorii de risc/ oportunitati trebuie sa fie detectati si analizati.

Managementul la cel mai înalt nivel trebuie să identifice riscurile și oportunitățile legate de toate procesele SMC și să decidă în mod corespunzător ce strategii va utiliza pentru controlul lor. Poate decide să utilizeze câteva metodologii de management al riscului deja cunoscute și aplicate în alte sisteme de management( de ex.: auto, aerospațial).

Standarde internaționale de referință pentru managementul riscului și principalele metodologii:

- SR ISO 31000:2010 – Managementul riscului. Principii si linii directoare
- SR EN 31010:2011 – Managementul riscului. Tehnici de evaluare a riscului

Ideea de ”management al riscului” asa cum este cunoscuta in prezent a fost dezvoltata la inceputul anilor ’50. Pentru un timp foarte indelungat, managementul riscului a fost asociat cu domeniul financiar si de asigurari. Incepand de la inceputul anilor ’80 au fost dezvoltate teorii complementare referitoare la: “managementul riscului speculativ”(care poate aduce consecinte pozitive sau negative) si ale “riscului pur”, care conduc numai la consecinte negative.

### Managementul riscului: pasii

- Intelegerea a cine suntem, ce facem, cum o facem si pentru o cine o facem (*context intern*).
- Intelegerea scenariului in care ne miscam (*context extern*).
- Analiza incertitudinilor care afecteaza organizatia cu consecinte pozitive sau negative si intelegerea daca acestea sunt sau nu acceptabile (*analiza riscului*).
- Decizia cu privire la atitudinea pe care o vom lua referitor la riscurile inacceptabile (*tratarea riscului*).
- Evaluarea si imbunatatirea abilitatii organizatiei de a implementa cele de mai sus (*monitorizare si imbunatatire*).

### Informații documentate

- **mentinerea informatiilor documentate** (ex: tot ce este supus actualizarii ca proceduri, instructiuni, formulare, fisiere, cataloage, desene etc)
- **retinerea informatiilor documentate** (ceea ce nu face obiectul modificarilor, cum sunt inregistrarile)

Aceasta modificare reflecta schimbarea adusa de noua tehnologie si comunicatiile mobile (smartphone, tableta, retele sociale), prin care sa fie mai bine gestionat cresterea numarului de documente si dematerializarea inregistrarilor (ex. un email este un document, dar in acelasi timp este de asemenea o inregistrare daca este pastrata, acelasi lucru este valabil pentru un film realizat cu smartphon, sau retele de socializare care permit userilor sa seruiasca texte, imagini, audio si video si de a interactiona unii cu altii)

**Informații documentate** = *informații* (3.8.2) care trebuie controlate si 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 in scopul funcționării organizației (documentație);
  - dovezi ale rezultatelor obținute (*înregistrări* (3.8.10)).

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





- Acesta este unul din termenii uzuali și definițiile de baza 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:

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 Calității 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.

### **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.

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**





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 continuate 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.

Următoarele aspecte vor fi luate în considerare:

- ✓ definirea nevoilor organizației, cetățenilor și furnizorilor acesteia;
- ✓ descrierea procesului în text și/ sau diagrame flux;
- ✓ stabilirea a ce trebuie făcut, de către cine sau de către care funcție din organizație, de ce, când, unde și cum;
- ✓ descrierea procesului de control și controlul activităților identificate;
- ✓ definirea necesarului de resurse pentru îndeplinirea activităților (resurse de personal, de instruire, echipamente, materiale);
- ✓ definirea documentației celei mai potrivite pentru activitatea cerută;
- ✓ definirea intrărilor și ieșirilor procesului.

### Instrucțiuni de lucru

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



Instrucțiunile de lucru ar trebui elaborate pentru descrierea realizării acelor activități, care ar fi afectate de lipsa unor astfel de instrucțiuni.

Instrucțiunile de lucru se referă la activitatea restrânsă, limitată uneori la un singur post de lucru/ utilaj etc. Acestea prezintă modul cum se realizează cu consecvență activități și procese.

## Formulare

Formularele sunt proiectate și menținute pentru înregistrarea datelor, care demonstrează conformitatea cu cerințele SMC.

## Documente externe

Organizațiile trebuie să se refere în documentația SMC și la documentele externe și la controlul acestora. Documentația externă poate include specificații, cerințe legale și ale autorităților, standarde, manuale de mentenanță etc.

## Inregistrări

Inregistrarea este un document prin care se declară rezultate obținute sau se furnizează dovezi ale activităților realizate. Organizațiile pot folosi înregistrări pentru a demonstra conformitatea proceselor, produselor și SMC.

Inregistrările trebuie să rămână lizibile, identificabile și regisrabile cu ușurință. În înregistrări de obicei nu se operează modificări.

# MODEL DE PROCEDURA PROCEDURILOR

## 1. SCOP

Prezenta procedură are drept scop stabilirea unui mod unitar de elaborare, redactare, verificare, aprobare, multiplicare, difuzare, revizuire, retragere și arhivare a procedurilor sistemului de management al calității.

## 2. DOMENIUL DE APLICARE

Procedura se aplică în procesul de elaborare, redactare, verificare, avizare, aprobare, multiplicare, difuzare, revizuire, retragere și arhivare a procedurilor sistemului de management al calității.

## 3. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

Definițiile și abrevierile utilizate în prezenta procedură sunt cele prezentate în **Manualul Calității MC-01** (Capitolul 3).

## 4. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- ✓ **SR EN ISO 9000:2015**, Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.

✓ .....

## 5. RESPONSABILITĂȚI

**Directorul General/ Șeful compartimentului** numește Responsabilul de proces care va întocmi sau revizui procedura de organizare (PO).

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



**Responsabilul de proces** întocmește și revizuieste procedura/procedurile de organizare (**PO**) specifice activității sale și propune Responsabilului SMC retragerea și arhivarea procedurii/procedurilor scoase din uz.

**Directorul Directorul General/ Șeful compartimentului** verifică procedura de organizare (**PO**) întocmită sau revizuită de Responsabilul de proces.

**Responsabilul SMC** avizează procedura de organizare (**PO**).

**Directorul General** (Reprezentantul Top Managementului pentru Calitate) aprobă procedura de organizare (**PO**).

**Responsabilul de proces** (numit de Responsabilul SMC) sau **Responsabilul SMC** întocmește sau revizuieste procedura generală (**PG**).

**Responsabilul SMC** verifică procedura generală (**PG**).

**Directorul General** avizează procedura generală (**PG**).

**Președintele** aprobă procedura generală (**PG**).

**Responsabilul SMC** numește un responsabil (din cadrul Biroului Calitate) pentru: difuzarea procedurilor pe Intranet; multiplicarea și difuzarea lor (pe suport hârtie sau electronic) în cazul în care este necesar; retragerea și arhivarea procedurilor scoase din uz.

## 6. PROCEDURA

### 6.1 Structura

O procedură este structurată în modul următor:

- a) *Lista de control* - identifică stadiul edițiilor/reviziilor procedurii.
- b) *Lista de difuzare* - asigură distribuirea controlată a procedurii celor interesați.
- c) *Procedura* - cuprinde toate informațiile pertinente referitoare la activitatea procedurată.
- d) *Anexe* - întocmite în cazul în care este necesară explicitarea anumitor capitole. Acestea vor fi scrise pe același format ca și procedura și vor conține atât denumirea și codul procedurii cât și numărul și titlul anexei. În numărul total de pagini ale procedurii se includ și anexele aferente acesteia.
- e) *Formulare utilizate* - la sfârșitul fiecărei proceduri se vor atașa formularele declarate în cuprinsul procedurii.

### 6.2 Redactarea procedurii

#### 6.2.1 Formatul

La redactarea tuturor procedurilor se vor folosi formularele declarate în prezenta procedură, acestea având următoarea codificare:

- a) F-G7-4.2.3-01 - *Lista de control*;
- b) F-G7-4.2.3-02 - *Lista de difuzare*;
- c) F-G7-4.2.3-03 - pentru formularul pe care se redactează procedura.

#### 6.2.2 Redactarea textului

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



Editarea procedurilor se va face pe calculator, pe format A4, alinierea, spațierea, caracterele și numerotarea fiind cele indicate mai jos:

- a) *Alinierea* - textul se va alinia la o distanță de 2,5 cm față de marginea din stânga și la o distanță de 1,5 cm față de marginea din dreapta. Se va utiliza tipul de aliniere al paragrafelor: „Justify”
- b) *Spațierea* - distanța dintre ultimul rând al unui capitol și titlul capitolului următor va fi de un rând. De asemenea, distanța între titlul unui capitol și primul rând de text este de un rând. Totodată, distanța dintre numărul capitolului/subcapitolului respectiv a secțiunii/subsecțiunii și textul acestuia va fi de un spațiu.
- c) *Caractere* - fontul utilizat pentru scriere va fi Arial, iar mărimea caracterelor va fi de 12. Titlurile capitolelor se vor scrie cu majuscule iar cele ale subcapitolelor se vor scrie cu litere mici. Ambele categorii de titluri se vor îngroșa. În cazul tabelelor, funcție de spațiul disponibil pentru scriere și de estetica acestora se pot folosi și alte mărimi ale caracterelor, precum și alinieri ale paragrafelor tip „Justify” și „Center”. Denumirile documentelor, se scriu înclinat. Elaboratorul procedurii are libertatea de a folosi evidențieri de tipul: litere mari/mici îngroșate, litere aplecate, sublinieri de cuvinte, propoziții, atunci când consideră că acestea prezintă indicații importante care trebuie reliefate și reținute.
- d) *Numerotarea* - numerotarea capitolelor/subcapitolelor respectiv a secțiunilor și subsecțiunilor se face cu cifre arabe despărțite printr-un punct. Subsecțiunile, care nu mai au trimitere, se pot marca/identifica și prin litere mici (în ordine alfabetică).
- e) *Enumerarea* - se referă la enumerarea unor caracteristici și se poate face ca și în cazul numerotării sau pur și simplu prin liniuță, bulină, etc.

## 6.3 Conținutul procedurii

### 6.3.1 Scop

Acest capitol trebuie să răspundă la întrebarea *De ce este necesară procedura?* Persoana care elaborează procedura trebuie să descrie în mod clar și concis scopul acesteia.

### 6.3.2 Domeniul de aplicare

Acest capitol va descrie limitele de aplicabilitate ale procedurii elaborate.

### 6.3.3 Definiții și abrevieri

În cadrul acestui capitol se vor defini numai abrevierile și termenii care ar putea duce la confuzii sau interpretări eronate dacă nu sunt făcute precizări sau clarificări suplimentare.

### 6.3.4 Documente de referință

Se vor enumera numai documentele care conțin informații relevante, privind scopul și domeniul procedurii precum și activitatea descrisă de aceasta. Prin documente se înțelege: standarde, acte normative, norme în vigoare etc.

### 6.3.5 Responsabilități

În cadrul acestui capitol se vor defini succint limitele de competență și responsabilitățile angajaților CCIR care desfășoară activitățile descrise în procedură.

### 6.3.6 Procedura

6.3.6.1 În acest capitol vor fi descrise amănunțit toate activitățile necesare și modul de lucru pentru realizarea scopului în virtutea căruia a fost elaborată procedura, incluzând:

**Beneficiar**  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



- a) informațiile inițiale și datele de intrare necesare aplicării procedurii;
- b) informațiile și datele de ieșire;
- c) metoda de lucru folosită pentru a asigura compatibilitatea cu cerințele contractuale și/sau standardele sau normele în vigoare;
- d) verificările specifice făcute pentru urmărirea activităților descrise și criteriile de acceptare/respingere;
- e) punctele unde este prevăzută participarea beneficiarului și/sau a reprezentantului unei alte organizații;
- f) responsabilitățile și limitele de competență, detaliate la nivelul personalului;
- g) mijloacele utilizate (aparatură etc.);
- h) măsurile luate pentru asigurarea calității (analize, evaluări, examinări, documente etc.);
- i) condițiile prealabile (acțiuni prealabile, independente, care trebuie îndeplinite înainte de utilizarea procedurii) ca de exemplu necesitatea calificărilor;
- j) condițiile pentru asigurarea protecției muncii și a mediului înconjurător.

6.3.6.2 Pentru vizualizarea circulației datelor și informațiilor, se recomandă întocmirea de scheme logice și diagrame ce reprezintă sinteza procedurii.

#### 6.3.7 Înregistrări

6.3.7.1 În cadrul acestui capitol se vor enumera toate formularele utilizate (rapoarte, buletine, certificate, fișe etc.), cu codul formularului (unde există), înregistrări care vor fi întocmite pentru a certifica sau dovedi că au fost îndeplinite și verificate cerințele stabilite prin procedură.

6.3.7.3 Modul de completare al formularelor se va detalia dacă este cazul într-o anexă la procedură sau se va reglementa printr-o procedură conexă, dacă acest lucru nu rezultă din textul procedurii. Se va indica în mod clar care dintre formulare circulă cu produsul.

6.3.7.4 Se vor exemplifica de asemenea tipurile de etichete, ștampile, mărci etc. utilizate.

### 6.4 Elaborare

#### 6.4.1 Tipul procedurii

a) *Proceduri Generale* - PG, acestea descriu acele activități, declarate în Manualul Calității, fără de care nu se poate concepe existența sistemului calității.

b) *Proceduri de Organizare* - PO, care stabilesc cadrul de organizare în vederea derulării unei activități

#### 6.4.2 Codificare

Codul procedurii cuprinde:

- a) *tipul procedurii* ce cuprinde 2 caractere (de exemplu: PO, PG).
- b) *numărul de ordine* al procedurii de maxim 2 caractere (de exemplu: 23).
- c) *numărul ediției* procedurii de 2 caractere (de exemplu: 05).
- d) *numărul reviziei* procedurii, maxim 5 revizii (de exemplu: Revizia 2).

cum ar fi de exemplu: PO-23-05, Revizia 2 - Procedura de Organizare numărul 23, Ediția 5, Revizia 2.

#### 6.4.3 Responsabilități

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





În funcție de tipul procedurii, responsabilitatea elaborării revine după cum urmează:

- a) *Procedurile generale* revin **Responsabilului SMC** sau unei persoane numite de acesta din cadrul Biroului Calitate;
- b) *Procedurile de organizare*, revin direcțiilor/compartimentelor organizației în funcție de specific și se elaborează sub directă îndrumare a **Biroului Calitate**.

## 6.5 Elaborare, verificare, avizare, aprobare

### 6.5.1 Elaborare

Fiecare compartiment elaborează procedurile de organizare specifice conform punctului 6.4.3.

În cazul în care activitatea ce urmează a fi procedurată o efectuează mai multe departamente, se numește un Responsabil de proces de către Secretarul General, acesta primind sarcina de a întocmi procedura de organizare. Responsabilul de proces se va consulta cu toate aceste departamentele la întocmirea procedurii.

Procedurile generale sunt elaborate în cadrul Biroului Calitate.

### 6.5.2 Verificare

Verificarea procedurii de organizare este efectuată de o persoană din cadrul compartimentului în care a fost elaborată procedura respectivă, alta decât cea care a elaborat-o sau de către șeful departamentului.

Verificarea procedurilor generale se efectuează de Secretarul General/Responsabilul SMC.

### 6.5.3 Avizare

Avizarea este efectuată de către Secretarul General în cazul procedurilor generale și de către Responsabilul SMC în cazul procedurilor de organizare.

### 6.5.4 Aprobare

Presedintele aprobă toate procedurile generale ale sistemului calității. Secretarul general aprobă toate procedurile de organizare. După aprobare o procedură devine operațională.

### 6.5.5 Avizare externă

În contextul unor clauze contractuale și/sau norme legale, procedura va fi supusă avizării/aprobării inspecțiilor autorizate respective. În acest caz, procedura devine operațională abia după avizul/aprobarea inspecțiilor autorizate.

## 6.6 Difuzare

Exemplarul original, purtând semnăturile în original de elaborare, verificare avizare și aprobare va fi arhivat, în condiții de securitate, la Biroul Calitate.

6.6.1 Biroul Calitate completează *Lista de difuzare* a ediției/reviziei cu compartimentele care desfășoară activitățile procedurate. Șefii compartimentelor vor lua la cunoștință, sub semnătură, de elaborarea și operaționalitatea acesteia. Fișierul Procedurii, în format PDF – protejat împotriva modificării, va fi postat de către Biroul Calitate pe Intranet – secțiunea Documente Calitate. Acest fișier poate fi vizualizat de toți angajații care au acces la Intranet.

6.6.2 Pe lângă difuzarea pe Intranet a procedurilor, la solicitarea Top Managementului, Biroul Calitate poate difuza procedurile pe suport hârtie sau electronic.

## 6.7 Implementare

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



### 6.7.1 Acțiuni prealabile

Pentru a asigura succesul implementării cerințelor procedurilor se vor lua toate măsurile considerate necesare privind:

- a) selectarea personalului adecvat;
- b) instruirea corespunzătoare;
- c) prelucrarea personalului pe linie de protecția muncii;
- d) asigurarea cu mijloace de lucru necesare;
- e) asigurarea cu mijloace de măsură și verificare necesare;
- f) asigurarea condițiilor de mediu și lucru solicitate prin proceduri și norme de protecția muncii;
- g) asigurarea condițiilor pentru dovedirea activităților procedurate (registre, formulare, birotică etc.).

### 6.7.2 Acțiuni de implementare propriu-zisă

Prin acțiuni adecvate **Responsabilul SMC** se va asigura că în desfășurarea activităților, personalul care aplică procedura respectă întocmai metoda de lucru.

### 6.7.3 Urmărirea menținerii condițiilor specificate

Prin audituri interne planificate și inopinate, **Responsabilul SMC** se asigură că sunt menținute condițiile pentru aplicarea corectă și completă a procedurii. Aceasta nu exonerează personalul care coordonează precum și pe cel care efectuează activitatea procedurată de responsabilitatea continuei aplicări și adecvări a prevederilor procedurii.

## 6.8 Revizie

6.8.1 Modificările din textul procedurii sunt controlate prin *Lista de control* a ediției/reviziei. Se vor edita pagini noi în locul celor în care au apărut modificări. Diferențierile de cele vechi se fac prin trasarea unei linii verticale, pe marginea din dreapta, în zona modificării – rand sau paragraf. În cazul stingerii unui rand/ paragraf, se lasa un spatiu liber si se evidentiaza prin trasarea liniei verticale în dreptul spatiului liber.Îa a unei proceduri va avea Revizia 0.

6.8.2 Dacă prin revizie este necesară introducerea unor pagini suplimentare acestea se vor marca cu numărul paginii inițiale, diferențiată prin litere latine majuscule (de exemplu: Pagina 6A, 6B etc.). Acest lucru va fi explicit menționat în *Lista de control a ediției/ reviziei*.

6.8.3 În documentele sistemului se vor face referiri doar la edițiile aplicabile.

## 6.9 Ediție

În momentul în care s-au făcut mai multe revizii sau când se consideră că volumul modificărilor este suficient de mare se difuzează o nouă ediție a procedurii. Ediția inițială se va nota cu 01. Este recomandabil să se difuzeze o nouă ediție când sunt mai mult de cinci revizii sau când este afectat mai mult de 25% din conținutul procedurii.

## 6.10 Retrageră

Dacă în urma analizei sistemului de management al calității se constată că o anumită procedură nu mai are obiect (nu mai este aplicabilă), ea poate fi retrasă din sistem de către Responsabilului SMC, la propunerea emitentului și cu aprobarea Secretarului General sau a Presedintelui, iar în cazul în care este o condiție specificată și cu avizul/ aprobarea inspecțiilor autorizate sau clientului.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



## 6.11 Arhivare

Modalitatea de arhivare trebuie să asigure o regăsire ușoară și o definire precisă a persoanelor ce au acces nemijlocit la aceste documente.

Exemplarul original, purtând semnăturile în original de elaborare, verificare și aprobare va fi arhivat, în condiții de securitate, la Biroul Calitate; la fel și fișierul în format PDF al procedurii. Timpul de arhivare este menționat în Matricea documentelor interne și înregistrărilor - MDII-01.

## 7 ÎNREGISTRĂRI

7.1 *Lista de control*, F-G7-4.2.3-01

7.2 *Lista de difuzare*, F-G7-4.2.3-02

7.3 *Formular de redactare procedură*, F-G7-4.2.3-03

## Cerințe și dovezi

### Resurse

Organizația **trebuie** să determine și să pună la dispoziție resursele necesare pentru stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității, luând în considerare: - capacitățile și constrângerile referitoare la resursele interne existente, precum și -ce este necesar să se obțină de la furnizorii externi

Resursele pot include: *personalul* (intern/ extern), *infrastructura*, *facilitățile financiare* și *informațiile* necesare.

*Posibile dovezi:*

- Analiza efectuată de management: informații cu privire la adecvarea resurselor și nevoia de resurse;
- Bugetul; - Planul de investiții;
- Identificarea riscului pentru procese și/ sau activități care sunt încredințate surselor externe sau pentru personalul care urmează să fie angajat din exterior (cunoștințe, experiență, de conștientizare, part-time, sezonier etc.);

Asigurarea accesului la informații.

### Personal

Organizația **trebuie** să determine și să pună la dispoziție persoanele necesare pentru implementarea eficace a SMC pentru operarea și controlul proceselor sale. Personalul necesar (ca număr și expertiză) trebuie să cunoască: - contextul organizației, - produsele și/ sau serviciile furnizate, - cerințele diferitelor tipuri de clienți/cetățeni, - complexitatea proceselor efectuate, - competitivitatea concurenților, nivelul de inovație ce trebuie atins etc.

*Posibile dovezi:*

- Analiza efectuată de management
- Performanța furnizorilor externi
- Identificarea activităților care necesită competențe specifice demonstrate (de exemplu: licențe, autorizații, certificate)
- Gestionarea schimbărilor de personal

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



- Respectarea constrângerilor contractuale, care necesită un număr minim de persoane (de exemplu: lucratorii în schimburi, personalul de urgență, cameră de operare, call center etc.)

## Infrastructură

Suplimentar fata de ceea ce a fost prezentat în ISO 9001:2008, standardul stipulează ca infrastructura este necesară pentru operarea proceselor și pentru obținerea conformității produselor și serviciilor.

*Posibile dovezi:*

Standardul nu solicită informație documentată.

Se pot verifica:

- planificarea și realizarea mentenanței echipamentelor;
- dacă activitățile post-mentenanță sunt înregistrate și urmărite, inclusiv cele obligatorii (aspecte legate de securitatea operării);
- dacă date referitoare la eficacitatea activităților de mentenanță sunt analizate.

Dacă activitățile de mentenanță sunt externalizate verificați:

- Cum este controlat furnizorul folosit;
- Disponibilitatea contractelor/ sarcinilor specifice pentru tipul de mentenanță care urmează să fie efectuat (abilitați și infrastructura corespunzătoare a furnizorului).

## Comunicare

Comparativ cu ISO 9001:2008, apare comunicarea cu părțile interesate. Organizația **trebuie** să determine: Despre ce? Când? Cu cine? Cum? Cine comunică?

Procesul de comunicare trebuie să prelucereze și să gestioneze informația într-un mod **clar, inteligibil și adecvat** în raport cu obiectivele.

Comunicarea externă ajută să fie înțeleasă și să se răspundă la nevoile și așteptările părților interesate.

*Posibile dovezi:* Comunicarea poate fi verificată prin:

- Verificarea mijloacelor folosite pentru a comunica și adecvarea lor pentru utilizare;
- Informația documentată legată de funcționarea și eficacitatea procesului de comunicare;
- Dacă există documente care specifică tipurile de comunicare și interfețele – fluxul informațional;
- Dacă au fost identificate riscuri și oportunități asociate comunicărilor interne sau externe (ex: email-uri neclare, scrisori transmise la prea mulți destinatari etc.).

## Auditul intern – conform cerințelor standardului ISO 19011:2018

### 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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



***Scopul principal al auditului este de a evalua neconformitățile în raport cu reglementările în vigoare și de a concepe acțiuni corective necesare pentru eliminarea acestor neconformități.***

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.

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.

Etapele auditului sunt următoarele:

- Planificarea auditului;
- Auditul documentelor;
- Auditul la fața locului (sedinta de deschidere, interviuare, colectare de dovezi de audit, sedinta de inchidere);
- Raportul de audit (si rapoartele de actiuni corective, daca este cazul);
- Inchiderea auditului (toate acestea conform cerintelor ISO 19011:2018).

### **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”
- ✓ **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:** „amplourea și limitele auditului”
- ✓ **Criterii de audit:** „ansamblul de politici, proceduri sau cerințe utilizate ca referință”

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





- ✓ **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”

## Principiile auditării (conform ISO 19011:2018)

**Integritate:** baza profesionalismului

**Prezentare corectă:** obligația de a raporta veridic și exact

**Responsabilitate profesională:** aplicarea perseverenței și a judecății în auditare

**Confidențialitate:** securitatea informației

**Independență:** baza pentru imparțialitatea auditului și obiectivitatea concluziilor auditului

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

## Responsabilitățile și competențele pentru procesul de audit

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;

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



- ▶ **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.

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

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 specialist în managementul calitatii, dar și 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.

Dialogurile din timpul auditului sunt compuse 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.

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.

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?”

permit 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.

**Derularea unui audit pentru sistemul de management al calității într-o instituție publică/organizație**

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



În vederea derulării unei misiuni de audit într-o instituție publică/ într-o organizație, 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

### **Responsabilități**

#### **Managerul organizației**

- Aprobă programul auditurilor interne
- 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

#### **Responsabilul Calității**

1. Asigură, împreună cu șefii departamentelor/direcțiilor auditate, elaborarea programului de audituri interne
2. Stabilește componența echipei de audit
3. Ține evidența auditurilor planificate, realizate și a celor neplanificate
4. Urmărește realizarea auditurilor interne planificate
5. Organizează efectuarea auditurilor neplanificate, ca urmare a dispozițiilor conducerii
6. Asigură înregistrarea, difuzarea și păstrarea documentelor rezultate în activitățile de audit
7. Urmărește realizarea acțiunilor post-audit
8. Prezintă (în raportul aferent analizelor efectuate de management) conducerii organizației constatările rezultate în cursul auditurilor desfășurate și stadiul implementării acțiunilor corective/preventive inițiate de către auditați.

### **Analiza efectuată de management**

Beneficiar  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



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 pentru analiza de management sunt prelucrate și sistematizate de către specialistul managementului calității.

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.

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.

## **8. Îmbunătățirea organizațiilor publice prin autoevaluare (Modelul CAF 2013)**

Cadrul comun de evaluare (CAF) este un instrument global de management al calității dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat de Modelul de Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM)®. Se bazează pe premisa că rezultatele excelente în performanța organizațională, cetățenii/ clienții, oamenii și societatea sunt realizate prin strategia de conducere a conducerii și planificarea, oamenii, parteneriatele, resursele și procesele. Privește organizația din diferite unghiuri în același timp: abordarea holistică a analizei performanței organizației.

### **Scop principal**

CAF este disponibil în domeniul public, este gratuit și este oferit ca un instrument ușor de folosit pentru a ajuta organizațiile din sectorul public din Europa să utilizeze tehnici de management al calității pentru a îmbunătăți

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**





performanța. CAF a fost conceput pentru a fi utilizat în toate părțile din sectorul public și este aplicabil organizațiilor publice la nivel european, național/ federal, regional și local.

CAF își propune să fie un catalizator pentru procesul de îmbunătățire completă în cadrul organizației și are cinci scopuri principale:

1. Să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și principiile TQM.
2. Pentru a le ghida treptat printr-un ciclu complet PCDA (PLAN, DO, CHECK, ACT).
3. Să faciliteze autoevaluarea unei organizații publice pentru a obține un diagnostic și o definiție a acțiunilor de îmbunătățire.
4. Să acționeze ca o punte de legătură între diversele modele utilizate în managementul calității, atât în sectorul public, cât și în cel privat;
5. Să faciliteze învățarea de la bancă între organizațiile din sectorul public.

Organizațiile care încep să implementeze CAF au ambiția de a crește spre excelență în performanța lor și doresc să introducă o cultură de excelență în cadrul organizației. Utilizarea eficientă a CAF ar trebui să ducă, în timp, la dezvoltarea ulterioară a acestui tip de cultură și gândire în cadrul organizației.

## **Principiile excelenței, care stau la baza modelului CAF**

### **Principiul 1: Orientarea spre rezultate**

Organizația se concentrează pe rezultate. Rezultatele obținute se adresează tuturor părților interesate ale organizației (autorități, cetățeni/ clienți, parteneri și persoane care lucrează în organizație) cu privire la obiectivele stabilite.

### **Principiul 2: Focalizarea pe cetățeni/ clienți**

Organizația se concentrează asupra nevoilor atât cetățenilor, cât și clienților prezenți, precum și potențialilor clienți. Îi implică în dezvoltarea produselor și serviciilor și îmbunătățirea performanțelor sale.

**Principiul 3: Leadership și consecvența domeniului** Acest principiu combină conducerea vizionară și inspirațională cu constanța scopului într-un mediu în schimbare. Liderii stabilesc o declarație de misiune clară, precum și o viziune și valori; ele creează și mențin și mediul intern în care oamenii se pot implica pe deplin în realizarea obiectivelor organizației.

### **Principiul 4: Conducerea pe bază de procese și fapte**

Acest principiu orientează organizația din perspectiva că rezultatul dorit este obținut mai eficient atunci când resursele și activitățile conexe sunt gestionate ca proces și deciziile eficiente se bazează pe analiza datelor și a informațiilor.

### **Principiul 5: Dezvoltare personală și implicare**

Oamenii de la toate nivelurile sunt esența unei organizații și implicarea lor deplină permite abilitățile lor de a fi utilizate în beneficiul organizației. Contribuția angajaților ar trebui să fie maximizată prin dezvoltarea și implicarea acestora și prin crearea unui mediu de lucru bazat pe valori comune și o cultură a încrederii, deschiderii, responsabilității și recunoașterii.

### **Principiul 6: Învățare continuă, inovare și îmbunătățire**

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



Exelența provoacă starea de fapt și efectuează schimbarea prin învățarea continuă pentru a crea oportunități de inovare și îmbunătățire. Îmbunătățirea continuă ar trebui, prin urmare, să fie un obiectiv permanent al organizației.

### **Principiul 7: Dezvoltare de parteneriate**

Organizațiile din sectorul public au nevoie de altele pentru a-și atinge obiectivele și ar trebui, prin urmare, să dezvolte și să mențină parteneriate cu valoare adăugată. O organizație și furnizorii săi sunt interdependenți, iar o relație reciproc avantajoasă sporește capacitatea ambelor să creeze valoare.

### **Principiul 8: Responsabilitate socială**

Organizațiile din sectorul public trebuie să-și asume responsabilitatea socială, să respecte durabilitatea ecologică și să încerce să răspundă așteptărilor și cerințelor majore ale comunității locale și globale.

Aceste principii de excelență sunt integrate în structura modelului CAF, iar îmbunătățirea continuă a celor nouă criterii va aduce în timp organizația la un nivel ridicat de maturitate. Pentru fiecare principiu, au fost elaborate patru nivele de maturitate, astfel încât o organizație să poată să-și facă o idee despre drumul spre excelență.

## **Pașii îmbunătățirii organizațiilor prin CAF**

### **Faza I: Începutul călătoriei CAF**

**Pasul 1:** Decideți cum să organizați și planificați autoevaluarea

**Pasul 2:** Comunicați proiectul de autoevaluare

### **Faza II: Procesul de auto-evaluare**

**Pasul 3:** Constituți unul sau mai multe grupuri de autoevaluare

**Pasul 4:** Organizați instruirea

**Pasul 5:** Decideți cum să organizați și planificați autoevaluarea

**Pasul 6:** Redactați un raport care să descrie rezultatele autoevaluării

### **Faza III: Plandeîmbunătățire/Priorizare**

**Pasul 7:** Elaborati unui plan de îmbunătățire, bazat pe raportul de autoevaluare acceptat

**Pasul 8:** Comunicați planul de îmbunătățire

**Pasul 9:** Implementati planul de îmbunătățire

**Pasul 10:** Planificati următoarea autoevaluare.

Acordarea unei note fiecărui criteriu și sub-criteriu al modelului CAF urmărește patru scopuri:

1. să dea indicații despre direcția de urmărire a activităților de îmbunătățire;
2. să-și măsoare progresul propriu;
3. să identifice bunele practici, așa cum este indicat de notele mari pentru facilitatori și rezultate;
4. să ajute la găsirea partenerilor valabili de la care să învețe.

### **Procedura externă CAF de feedback**

Pentru a permite organizațiilor din sectorul public care aplică CAF să vadă rezultatele eforturilor lor și să obțină feedback, CAF oferă o procedură de feedback extern care oferă feedback extern privind

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



introducerea managementului calității totale cu CAF. Această procedură de feedback - care va fi aplicată în mod voluntar - vizează să sprijine în continuare utilizatorii CAF în călătoria lor către calitate, făcând eforturile lor vizibile, atât pe plan intern, cât și pe plan extern. Ea se referă nu numai la procesul de autoevaluare, ci și la calea de urmat ale organizațiilor pentru a atinge excelența pe termen lung și se bazează pe principiile excelenței.

Feedback-ul extern al CAF vizează atingerea următoarelor obiective:

1. Sprijiniți calitatea implementării CAF și impactul acesteia asupra organizației.
2. Aflați dacă organizația instalează valori TQM ca rezultat al aplicației CAF.
3. Sprijiniți și reînnoiți entuziasmul organizației pentru îmbunătățirea continuă.
4. Promovarea evaluării inter pares și a învățării pe bancă.
5. Recompensați organizațiile care au început călătoria spre îmbunătățirea continuă pentru a atinge excelența într-un mod eficient, fără a-și evalua nivelul de excelență obținut.
6. Facilitarea participării utilizatorilor CAF la nivelurile de excelență EFQM.

CAF este construit pe următorii trei piloni:

**Pilonul 1:** Procesul de autoevaluare

**Pilonul 2:** Procesul de acțiuni de îmbunătățire

**Pilonul 3:** Maturitatea TQM a organizației.

Organizațiile care au folosit CAF într-o manieră eficientă pot primi o etichetă europeană "Eficace User CAF", care este valabilă timp de doi ani. Procedura de feedback extern privind CAF și eticheta utilizatorului eficient CAF sunt în responsabilitatea statelor membre. Ele creează modalitățile practice bazate pe un cadru convenit de comun acord, dar în ritm propriu. Organizațiile care doresc să aplice pentru eticheta CAF ar trebui să se informeze în prealabil despre posibilitățile existente în țara lor.

Anul 2010 a fost termenul limită impus de miniștrii educației europeni pentru finalizarea Procesului de la Bologna, bazat pe Declarația omonimă care a declanșat armonizarea educației europene în 1999; Declarația de la Bologna sa angajat să "promoveze cooperarea europeană în domeniul asigurării calității în vederea dezvoltării unor criterii și metodologii comparabile". Declarația de la Bergen (2005) a contribuit la promovarea educației europene prin dorința de "a crea un spațiu european al învățământului superior (EHEA) bazat pe principiile calității și transparenței". Declarațiile de la Londra (2007) și Leuven (2009) (a se vedea anexa II) confirmă aceste principii.

La nivel european, IPSG - EUPAN a dat mandatul unui grup de lucru pentru elaborarea unui CAF personalizat pentru sectorul educației pe baza experiențelor din statele membre. CAF și Educația sunt destinate tuturor instituțiilor de învățământ și formare, indiferent de nivelul lor. Ea variază de la nivelul preșcolar până la învățământul superior și învățarea pe tot parcursul vieții în Europa.

### Criteriile facilitatorilor

Criteriile 1-5 se referă la practicile manageriale ale unei instituții - așa-numitei "Beneficiari". Acestea determină ce face instituția și modul în care abordează sarcinile acesteia pentru a obține rezultatele dorite. Evaluarea acțiunilor referitoare la Beneficiari ar trebui să se bazeze pe Panoul Beneficiarilor (vezi tabelele de auto-evaluare și evaluare CAF).

### Criteriul 1 – Leadership – Exemple:

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



1. Formularea și dezvoltarea misiunii (misiunilor) instituției (ce ne propunem să contribuim la societate?) Și a viziunii (care sunt elevii pe care vrem să le educăm și instruiim?), Cu implicarea părților interesate și a persoanelor implicate.
2. Înființarea, împreună cu părțile interesate, a unui cadru de valoare aliniat la misiunea, viziunea și valorile instituției, încorporarea transparenței, a eticii și a sentimentului de serviciu pentru societate și transpunerea acestora într-un cod de conduită.
3. Asigurarea unui sistem de comunicare larg și eficient în interiorul și în afara instituției, inclusiv misiunea, viziunea, valorile și obiectivele strategice (pe termen mediu și lung) și operaționale (sarcini de implementare și activități) tuturor persoanelor și părților interesate.
4. Revizuirea periodică a misiunii, viziunii și valorilor instituției, reflectând schimbările din mediul extern (de exemplu, (geo) politic, economic, socio-cultural, tehnologic (analiză PEST), dezvoltare demografică și durabilă).
5. Dezvoltarea unui sistem de management care să prevină comportamentul neetic, dar sprijină și personalul în abordarea dilemelor etice care apar atunci când diferite valori instituționale sunt în conflict.
6. Gestionarea riscurilor prin identificarea surselor potențiale și furnizarea de îndrumări persoanelor cu privire la modul de abordare a acestora.
7. Consolidarea încrederii reciproce, loialității și respectului între lideri și oameni (de exemplu, prin monitorizarea continuității misiunii, a viziunilor și a valorilor).

#### **Criteriul 2 – Strategie și plenificare – Exemple:**

1. Identificarea tuturor părților interesate și comunicarea rezultatelor către întreaga instituție.
2. Colectarea sistematică, analizarea și revizuirea informațiilor legate de părțile interesate, nevoile, așteptările și satisfacția acestora.
3. Colectarea, analizarea și revizuirea periodică a informațiilor relevante despre variabile importante, cum ar fi evoluțiile politico-juridice, socio-culturale, de mediu, economice, tehnologice și demografice (informații privind piața forței de muncă, oportunități de angajare pentru absolvenți, rata șomajului și a ratei de subzonanță unde este posibil).
4. Colectarea sistematică a informațiilor de gestionare relevante, cum ar fi datele privind performanța instituției.
5. Analiza sistematică a riscurilor și oportunităților (de exemplu, analiza SWOT) și identificarea factorilor critici de succes prin evaluarea regulată a mediului instituției (inclusiv a schimbărilor politice).

#### **Criteriul 3 – Oamenii – Exemple:**

1. Analiza periodică a nevoilor actuale și viitoare de resurse umane, ținând seama de nevoile și așteptările părților interesate și de strategia instituției.
2. Dezvoltarea și punerea în aplicare a unei politici de gestionare a resurselor umane, bazată pe strategia și planificarea instituției, ținând seama de competențele necesare pentru viitor, precum și considerente sociale (de exemplu, timp de lucru flexibil, paternitate și concediu de maternitate, , genul și diversitatea culturală, angajarea persoanelor cu handicap).

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



3. Asigurarea faptului că, ținând seama de reglementările naționale în domeniu, capacitatea resurselor umane (recrutare, alocare, dezvoltare - în cadrul cadrului legal aplicabil) este disponibilă pentru îndeplinirea misiunii, precum și pentru echilibrarea sarcinilor și responsabilităților.
4. Elaborarea și implementarea unei politici clare care să conțină criterii obiective în ceea ce privește recrutarea, promovarea, remunerarea, recompensele și atribuirea funcțiilor de conducere.
5. Sprijinirea unei culturi a performanței (de exemplu, prin aplicarea unor sisteme transparente de remunerare/ recunoaștere pe baza rezultatelor individuale și a echipei obținute).
6. Utilizarea profilurilor de competență, precum și a descrierilor funcțiilor și funcțiilor pentru (a) recrutarea și (b) planurile de dezvoltare personală atât pentru angajați, cât și pentru manageri.
7. Sprijinirea persoanelor implicate în dezvoltarea și/ sau utilizarea noilor aplicații tehnologice și implementarea e-guvernării (de exemplu, oferirea acelor angajați a oportunităților de formare necesare, a dialogului, a sprijinului etc.).
8. Gestionarea recrutării și dezvoltării carierei în ceea ce privește corectitudinea ocupării forței de muncă, egalitatea de șanse și aspectele legate de diversitate (de exemplu, sexul, orientarea sexuală, dizabilitatea, vârsta, rasa și religia), respectând planul educațional și cerințele de educație și formare profesională.

#### **Criteriul 4 – Parteneriate si resurse – Exemple:**

1. Identificarea partenerilor privați, a societății civile și a partenerilor-cheie publici și a naturii relației lor cu instituția, de ex. cumpărător, furnizor, coproducător, furnizor de produse complementare/ substituție, parteneriate între instituții și companii, între instituții și administrații publice, între instituții, înfrățire între instituții europene sau de altă natură, programe de mobilitate, schimburi regionale, naționale și europene;
2. Dezvoltarea și gestionarea acordurilor de parteneriat sau a scrisorilor de intenție corespunzătoare, ținând seama de natura cooperării, precum și de diferitele aspecte ale responsabilității sociale, cum ar fi impactul socio-economic și de mediu al produselor și serviciilor livrate.
3. Încurajarea și organizarea de parteneriate pentru îndeplinirea unor sarcini specifice, precum și dezvoltarea de proiecte și formare împreună cu alte instituții și organizații din sectorul public care aparțin sectorului educațional și la diferite niveluri instituționale.
4. Monitorizarea și evaluarea regulată a proceselor, rezultatelor, rezultatelor și implicării în parteneriat general.
5. Identificarea nevoii de parteneriate public-privat pe termen lung (PPP) și dezvoltarea acestora acolo unde este cazul.
6. Definirea sarcinilor și responsabilităților de gestionare ale parteneriatelor, inclusiv a funcțiilor de control și evaluare, precum și evaluarea și revizuirea.
7. Creșterea capacității instituționale prin exploatarea posibilităților de plasare a forței de muncă.
8. Organizarea de schimburi de personal cu "bune practici" cu partenerii și utilizarea învățării în bancă și a benchmarking-ului.
9. Stimularea activităților în domeniul responsabilității sociale a întreprinderilor.
10. Dezvoltarea parteneriatelor multilaterale prin utilizarea resurselor corporatiste și societale actuale care contribuie la procesul educațional al cursanților și al formatorilor într-o perspectivă generală de învățare. Acestea pot include servicii de asistență socială, psihologică, asistență publică generală, asociații care



luptă împotriva abandonului, servicii de poliție, departamente de prevenire și siguranță, birouri de consiliere a cetățenilor, asociații culturale și sportive etc.

## **Criteriul 5 – Procese:**

### **A. Procesele principale/ "core":**

- Procesul de educație și formare (structuri, programe, metode, conținut, formare la locul de muncă și ucenicie, evaluări, proiecte individuale etc.);
- Procesul civic (atitudini, valori, cetățenie, participare etc.);
- Procesele de cercetare și dezvoltare și cercetarea aplicată (extinderea studiului, utilizarea evaluărilor calității instituției, cercetarea de bază etc.).

### **B. Procesele "de sprijin":**

- Procesul de comunicare externă (publicitate, expoziții și expoziții, evenimente de zi deschisă, site-uri web, mass-media de informare etc.);
- procesul de recrutare a personalului (selecție, reținere și dezvoltarea abilităților etc.);
- Procesul de gestiune administrativă (înregistrarea, înscrierea, gestionarea dosarelor și înregistrărilor, organizarea de cursuri etc.);
- Procesul de orientare și sprijinire a carierei;
- Procesul de bugetare.

### **C. Procesele de "management":**

- procesele de coordonare a instituțiilor;
- procesele de măsurare sau de evaluare pentru diferitele etape ale procesului de bază și suport;
- Procesele de luare a deciziilor.

## **Exemple:**

1. Identificarea, maparea și documentarea proceselor-cheie ale instituției pe o bază continuă, asigurând că procesele-cheie sprijină obiectivele/ obiectivele strategice.
2. Identificarea proprietarilor de procese și atribuirea responsabilităților acestora.
3. Analizarea și evaluarea proceselor, a riscurilor și a factorilor critici de succes, ținând cont de obiectivele instituției și de mediul în care se află în schimbare.
4. Asigurarea faptului că procesele sprijină obiectivele strategice, sunt planificate și gestionate pentru a atinge obiectivele stabilite.
5. Implicarea întregului personal școlar și a altor părți interesate externe în conceperea și îmbunătățirea proceselor pe baza eficienței, eficacității și rezultatelor măsurate (rezultate și rezultate).
6. Alocarea resurselor către procese pe baza importanței relative a relevanței acestora pentru obiectivele strategice ale instituției.
7. Simplificați procesele instituției în mod regulat, propunând modificări ale cerințelor legale, dacă este necesar.

**Beneficiar**  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



8. Stabilirea obiectivelor de performanță orientate către cursanți și implementarea indicatorilor de performanță pentru a monitoriza eficacitatea proceselor (de exemplu, "contracte de învățare" pentru a ajuta profesorul, elevul și familiile să-și împartă responsabilitatea pentru obținerea rezultatelor dorite și a rezultatelor dorite. feedback-ul către student/ familie privind progresele înregistrate în atingerea obiectivelor convenite).
9. Monitorizarea și evaluarea impactului TIC și eServicii asupra proceselor instituției (de exemplu, în ceea ce privește eficiența, calitatea, eficacitatea).
10. Inovarea proceselor bazate pe învățarea periodică locală, națională și internațională, acordând o atenție deosebită obstacolelor inovatoare și resurselor necesare.

**Criteriul 6 – Rezultate orientate pe cursant și alte rezultate-cheie orientate spre părțile interesate – Exemple:**

1. Imaginea generală a instituției de educație și formare (de exemplu, rezultatele și rezultatele acestora, capacitatea de a inova și de a se îmbunătăți, reputația, nivelul cerințelor, claritatea informațiilor furnizate, convivialitatea, atitudinea cadrelor didactice, deschiderea, dorința de a asculta și de a oferi îndrumări etc.).
2. Implicarea și participarea cursanților și a altor părți interesate la procesul de învățare, la locul de muncă și la luarea deciziilor în cadrul instituției.
3. Accesibilitate (de exemplu, accesibilitatea cu transportul public, ușurința de acces la diferite departamente, timpul de deschidere și de așteptare pentru serviciile administrative, accesibilitatea și facilitățile pentru persoanele cu handicap, accesul la informații și costul serviciilor).
4. Transparența (de exemplu, funcționarea instituției, deliberările și procesele decizionale, parteneriatul educațional formal între profesori și cursanți, comunicarea internă etc.).
5. Niveluri de calificări și realizări (competențe dobândite), corelarea profilurilor cu cerințele curente și calitatea proceselor de predare/ instruire (de exemplu, inovații educaționale, abordare didactică, instruire diferențiată, coerența informațiilor, transparența obiectivelor didactice și criteriile de evaluare, față de cursanți (reorientare), calitatea pregătirii pentru cariera viitoare, prevenirea abandonului școlar, învățământ suplimentar pentru studenții slabi, predarea personalizată pentru studenții cu nevoi speciale și pentru studenții dezavantajați din punct de vedere social).
6. Rezultate privind calitatea serviciilor de suport, cum ar fi bibliotecile sau restaurantele, facilitățile, clădirile și echipamentele, echipamentele TIC etc.
7. Diferențierea serviciilor oferite de organizație în funcție de nevoile diferite ale cursanților (de exemplu, sexul, vârsta, capacitățile etc.).
8. Informațiile disponibile și primirea lor corectă de către cursanți: cantitate, calitate, fiabilitate, transparență, lizibilitate, adecvare pentru grupul țintă etc.
9. Frecvența sondajelor de opinie ale studenților asupra instituției.
10. Nivelul de încredere publică față de instituție și produsele/ serviciile sale.

**Criteriul 7 – Rezultatele oamenilor – Exemple:**

Rezultate privind percepția generală a oamenilor despre:

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



1. Imaginea (percepția de sine) și performanța generală a instituției (pentru societate, cursanți și alte părți interesate).
2. Implicarea poporului în instituție, procesul de luare a deciziilor și conștientizarea misiunii, viziunii și valorilor sale.
3. Gradul de implicare a personalului în activitățile extra-curriculare ale instituției.
4. Conștientizarea personalului de posibile conflicte de interese (de exemplu, atitudinea unui membru al personalului care predă un membru al propriei familii) și importanța comportamentului etic (respectarea proprietății intelectuale).
5. Mecanisme de consultare și dialog.
6. Responsabilitatea socială a instituției.

Rezultate privind percepția sistemelor de leadership și management:

1. Abilitatea conducerii de a orienta instituția (de exemplu, stabilirea obiectivelor, alocarea resurselor, evaluarea performanței globale a instituției, strategia HRM etc.) și comunicarea despre aceasta.
2. Proiectarea și gestionarea diferitelor procese ale instituției.
3. Diviziunea sarcinilor și sistemul de evaluare privind oamenii.
4. Gradul și calitatea la care sunt recunoscute eforturile individuale și de echipă.
5. Abordarea instituției față de schimbări și inovații.

Rezultate privind satisfacția față de condițiile de muncă:

1. Atmosferă de lucru (cum ar fi cum să se confrunte cu conflicte, plângeri sau probleme personale, mobbing în instituție) și cultura generală a instituției (de exemplu, modul de abordare și încurajare a schimburilor între diferite departamente, categorii, facultăți etc.).
2. Abordarea problemelor sociale (de exemplu, flexibilitatea timpului de lucru, echilibrul muncă/ viață, protecția sănătății, confortul locului de muncă).
3. Manipularea egalității de șanse și corectitudinii tratamentului și comportamentului în instituție.
4. Structura locului de muncă și condițiile de lucru ecologice.

Rezultate privind motivația și satisfacția cu dezvoltarea carierei și abilităților:

1. Dezvoltarea carierei și a competenței sistematice.
2. Încurajarea și abilitarea.
3. Accesul și calitatea formării în raport cu obiectivele strategice ale instituției.

#### **Criteriul 8 – Rezultatele responsabilitatii sociale – Exemple:**

1. Sensibilizarea publicului asupra modului în care realizările instituției de educație și formare au impact asupra calității vieții cetățenilor/ clienților: de ex. educația pentru sănătate, sprijinirea evenimentelor sportive și culturale, participarea la acțiunile de ajutor umanitar, furnizarea de mese în restaurant pentru cei nevoiași, furnizarea de produse și servicii categoriilor sociale vulnerabile, cum ar fi persoanele în vârstă, evenimente culturale deschise publicului). Alte exemple de impact asupra calității vieții includ mobilitatea, traficul rutier, transportul public, accesibilitatea pentru bicicliști și pietoni.

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



2. Percepția reputației instituției (de exemplu, ca angajator sau contribuitor la societate la nivel local sau mai general).
3. Perceperea impactului economic asupra societății la nivel local, regional, național sau internațional (de exemplu, crearea/ atragerea activităților de afaceri mici în cartier, cum ar fi snack-baruri, fotocopiere, cărți, agenții de știri și papetărie, drumuri sau transport public care servesc și actorilor economici existenți).
4. Percepția abordării problemelor de mediu (de exemplu, percepția amprenteii ecologice, gestionarea energiei, consumul redus de energie electrică și apă, protecția împotriva zgomotului și a poluării aerului, stimularea mobilității prin transportul public, gestionarea deșeurilor de deșeuri potențial toxice etc.).
5. Percepția impactului social în termeni de dezvoltare durabilă la nivel local, regional, național și internațional (cumpărarea de bunuri echitabile, produse reciclate sau reciclabile, utilizarea și/ sau producția energiei regenerabile etc.).
6. Percepția impactului social asupra calității participării cetățenilor la viața democratică locală, regională, națională și internațională (de exemplu, organizarea de conferințe deschise pe teme politice complexe, vizite la fostele lagăre de concentrare etc.).
7. Percepția publicului cu privire la deschiderea și transparența instituției și la comportamentul său etic (de exemplu, garantarea accesului la formare pentru toți, cu respectarea diferențelor sociale, economice, etnice sau culturale și a circumstanțelor individuale).
8. Percepția implicării în comunitatea locală a instituției, prin sprijin financiar sau alt tip, prin organizarea de evenimente și activități culturale sau sociale etc.
9. Percepția imaginii instituției în mediatizarea responsabilității sociale.
10. Percepția capacității instituției de a se adapta la schimbările din mediul social/ tehnologic/ economic/ politic/ de mediu (de ex. schimbări în uneltele tehnologice, creșterea numărului de migranți, schimbări geopolitice etc.).

#### **Criteriul 9 – Rezultate–cheie ale performantei – Exemple:**

1. Nivelul calității serviciului sau al livrării de produse în raport cu standardele și reglementările. Exemplele se referă la: rezultatele evaluărilor nivelului de competență al cursanților (de la Sistemul european de transfer de credite la transferul european de credite în educația și formarea profesională, PISA2).
2. Rezultate în termeni de producție (cantitate și calitate în furnizarea de servicii și produse (de exemplu, numărul de studenți inițial înscriși și numărul de studenți care au absolvit în final, rata studenților care au permisiunea de a participa la examenul final, rata de admitere/ eșecul în clasa următoare, numărul de activități didactice personalizate, includerea studenților dezavantajați, activități care acordă valoare excelenței etc.).
3. Rezultate în termeni de rezultat (efectele rezultatelor furnizate de servicii și produse în societate și asupra beneficiarilor direcți, de exemplu, rata cursanților integrați în următorul nivel educațional sau în lumea socio-economică etc.).
4. Gradul de realizare a contractelor/ acordurilor dintre autorități și instituție.
5. Rezultatele inspecțiilor și auditurilor rezultatelor și rezultatelor.

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



6. Rezultatele benchmarking-ului (analiza comparativă) în termeni de rezultate (poziționarea instituției în raport cu altele) și rezultatele (gradul de impact al integrării bunelor practici asupra rezultatelor externe).

7. Rezultatele inovării serviciilor/ bunurilor privind îmbunătățirea rezultatelor.

#### Notarea CAF și tabelul de evaluare:

CAF oferă două moduri de notare. Ciclul PDCA este fundamentul ambelor. Nota/ scorul "clasic" al CAF oferă o apreciere globală a fiecărui sub-criteriu prin indicarea fazei PCDA în care se găsește sub-criteriul. Punctajul CAF "de finete" este potrivit pentru organizațiile care doresc să reflecte mai detaliat asupra analizei sub-criteriului -criteriu. Vă permite să înscrieți - pentru fiecare sub-criteriu - toate fazele ciclului de acțiune PLAN DO CHECK ACT (PDCA) simultan.

#### 1. Punctajul clasic CAF

Acest mod cumulativ de punctaj ajută organizația să se familiarizeze mai mult cu ciclul PCDA și o direcționează mai pozitiv spre o abordare calitativă. În cadrul tabelului de evaluare a factorilor de decizie, faza PDCA este în vigoare doar atunci când activitățile de învățare de pe bancă fac parte din ciclul de îmbunătățire continuă. În tabelul de evaluare a rezultatelor se face o distincție între tendința rezultatelor și atingerea obiectivelor.

#### 2. Punctajul corect al CAF

Punctul de punctat este un mod simultan de a se apropia mai mult de realitate, de exemplu, multe organizații publice fac lucruri (Do), dar uneori fără planificare suficientă (Plan).

- În tabelul de activatori, accentul se pune mai mult pe PDCA ca un ciclu, iar progresul poate fi reprezentat ca o spirală în care fiecare schimbare a cercului poate avea loc în fiecare fază: PLAN, DO, CHECK și ACT.
- În general, activitățile de învățare la bursă sunt luate în considerare la cel mai înalt nivel din toate fazele.
- Acest mod de notare oferă mai multe informații despre domeniile în care au fost necesare mai ales îmbunătățiri.
- Tabelul de rezultate vă arată dacă trebuie să accelerați tendința sau să vă concentrați asupra realizării obiectivelor.

#### Tabelul de evaluare

##### Notarea clasică

Faza	Tabel facilitatori – Notare clasică	Notă/ scor
	Nu suntem activi în acest domeniu, nu avem informații sau foarte anecdotice.	<b>0 - 10</b>
<b>PLAN</b>	Avem un plan să facem aceasta.	<b>11 - 30</b>
<b>DO</b>	Implementăm/ facem aceasta.	<b>31 - 50</b>
<b>CHECK</b>	Verificăm/ analizăm dacă facem lucrurile potrivite în mod corect.	<b>51 - 70</b>

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





<b>ACT</b>	Pe baza verificărilor/ analizelor se ajustează dacă este necesar.	<b>71 - 90</b>
<b>PDCA</b>	Tot ceea ce facem, planificăm, implementăm, verificăm și ajustăm regulat și învățăm de la alții. Suntem într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	<b>91 - 100</b>

### Instrucțiuni

- Alegeți nivelul pe care l-ați atins: PLAN, DO, CHECK sau ACT. Acest mod de notare este cumulativ: trebuie să fi realizat o fază (de exemplu: CHECK) înainte de a ajunge la următoarea fază (de exemplu: ACT).
- Dați o notă/ un scor între 0 și 100, în funcție de nivelul pe care l-ați atins în interiorul fazei. Scala de 100 vă permite să specificați gradul de implementare și implementare a abordării.

<b>Tabel de rezultate – Notare clasică</b>	<b>Notă/ scor</b>
Nici un rezultat nu este măsurat și/ sau nici o informație nu este disponibilă.	<b>0 - 10</b>
Rezultatele sunt măsurate și arată tendințe negative și/ sau rezultate care nu ating obiectivele relevante.	<b>11 - 30</b>
Rezultatele arată tendințe plane și/ sau anumite obiective relevante sunt îndeplinite.	<b>31 - 50</b>
Rezultatele arată tendințe de îmbunătățire și/ sau majoritatea obiectivelor relevante sunt îndeplinite.	<b>51 - 70</b>
Rezultatele arată progrese substanțiale și/ sau toate obiectivele relevante sunt îndeplinite.	<b>71 - 90</b>
Sunt obținute rezultate excelente și susținute. Toate obiectivele relevante sunt îndeplinite. Sunt făcute comparații pozitive cu organizațiile relevante pentru toate rezultatele cheie.	<b>91 - 100</b>

### Instrucțiuni

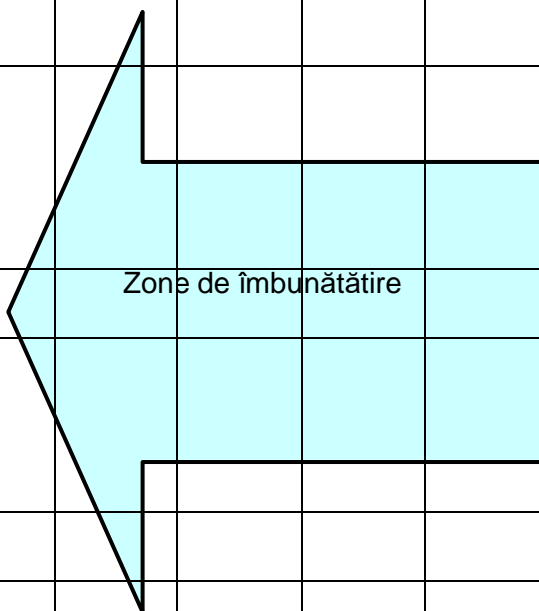
- Dați o notă/ un scor între 0 și 100 pentru fiecare sub-criteriu, pe o scară împărțită în 6 niveluri.
- Pentru fiecare nivel, puteți lua în considerare fie tendința, fie atingerea obiectivului, fie ambele.

<b>Tabel facilitatori – Notare de finete</b>								
	Scală	0 - 10	11 – 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	Total
Fază	Dovada	Nici o dovadă sau doar câteva idei	Câteva dovezi slabe, legate de anumite zone	Câteva dovezi bune, legate de zone relevante	Dovezi puternice legate de zone relevante	Dovezi foarte puternice legate de toate zonele	Dovezi excelente, comparativ cu alte organizații, legate de toate zonele	

**Beneficiar**  
**JUDEȚUL VÂLCEA**



PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările părților interesate. Planificarea este desfășurată în mod regulat în toate părțile relevante ale organizației.							
Notă/ scor								
DO	Execuția este gestionată prin procese și responsabilități definite și difuzată în mod regulat în toate părțile relevante ale organizației.							
Notă/ scor								
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu indicatori relevanți și revizuiți periodic în toate părțile relevante ale organizației.							
Notă/ scor								
ACT	Acțiunile de corecție și de îmbunătățire sunt luate în mod regulat în urma rezultatelor verificării în cadrul părților relevante ale organizației.							
Notă/ scor								



#### Instrucțiuni pentru fiecare sub-criteriu:

- Citiți definiția fiecărei faze (PLAN, DO, CHECK și ACT);
- Găsiți dovezi ale punctelor forte și puncte slabe și faceți o apreciere globală pentru fiecare fază, în caseta corespunzătoare.

Această judecată poate fi ilustrată prin câteva exemple sau dovezi pentru a nu complica excesiv exercițiul de notare. Cu toate acestea, cei care vor să meargă mai departe pot pune toate exemplele sau dovezile în diferitele casete ale celor patru faze și pot calcula media pentru fiecare fază.

## 9. Dezvoltare durabilă. Egalitate de șanse

### 9.1 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:

- Îndeplinirea cerințelor prezente și viitoare – *care stabilesc scopul durabilității*;
- Îndeplinirea nevoilor – *care definește scopul dezvoltării*;
- Menținerea compatibilității dintre dimensiunea populației și capacitatea productivă a eco-sistemului – *care recunoaște că exista limite și cerințe pentru echilibru*;

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



- Implementarea unui proces al schimbării – *care confirmă că definirea cerințelor și nevoilor pentru dobândirea echilibrului durabil se va schimba odata 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.

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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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**

### **Strategia de dezvoltare durabilă a Uniunii Europene – obiective generale**

1. Limitarea schimbărilor climatice, a costurilor și a efectelor negative pentru societate și mediu,
2. Asigurarea unui sistem de transport care să poată satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății, minimizând impactul nedorit asupra acestora,
3. promovarea modelelor de producție și consum durabile,
4. îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatarei resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor,
5. promovarea incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor, ca o precondiție pentru păstrarea bunăstării individuale,
6. 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

**Beneficiar**  
**JUDEȚUL VÂLCEA**





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.

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 **coaliție 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.

## 9.2 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

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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 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:

- Foia 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

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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)

- **Directiva 2004/113/CE** care implementează principiul egalității de tratament între femei și bărbați pentru accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii

- **Directiva 92/85/CEE** care introduce măsuri menite să îmbunătățească siguranța și sănătatea la locul de muncă în cazul lucrătoarelor gravide, care au născut de curând sau care alăptează

- **Directiva 79/7/CEE** care obligă statele membre să aplice progresiv principiul egalității de tratament între bărbați și femei în domeniul securității sociale

- Convenția de la Istanbul

- Convenția cu privire la eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor (CEDAW).

## 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;

- Codul 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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





- 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.
- 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.
- HG. nr. 1054/2005 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al comisiilor județene și a municipiului București în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați;
- HG nr. 933/2013 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Comisiei naționale în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați (CONES).
- Principalul organism instituțional în România în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați l-a reprezentat, începând cu anul 2005, **Agenția 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 principiului 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 atribuțiile 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.<sup>[1]</sup> 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,

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA





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;
- 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

- 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 concluzii:

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.

Beneficiar  
JUDEȚUL VÂLCEA



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

**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**



## 10. 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

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

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

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

*Beneficiar*  
**JUDEȚUL VÂLCEA**

