

ANALIZA SWOT

Sursa
interna
(Mediul
intern)

Puncte tari

- Experiența dobândită în cadrul proiectelor cu diferite surse de finanțare externă;
- Personal specializat;
- Management performant;
- Parteneriate stabile cu părțile interesate (autoritățile publice de la nivel central și local, ONG-uri, beneficiari ai serviciilor);

Puncte slabe

- Resurse umane specializate insuficiente;
- Insuficiența resurselor financiare necesare restructurării serviciilor și modernizării infrastructurii;
- Birocrație excesivă în relația cu cetățenii, birocrație inter și intra instituțională;

Sursa
externa
(Mediul
extern)

Oportunitati

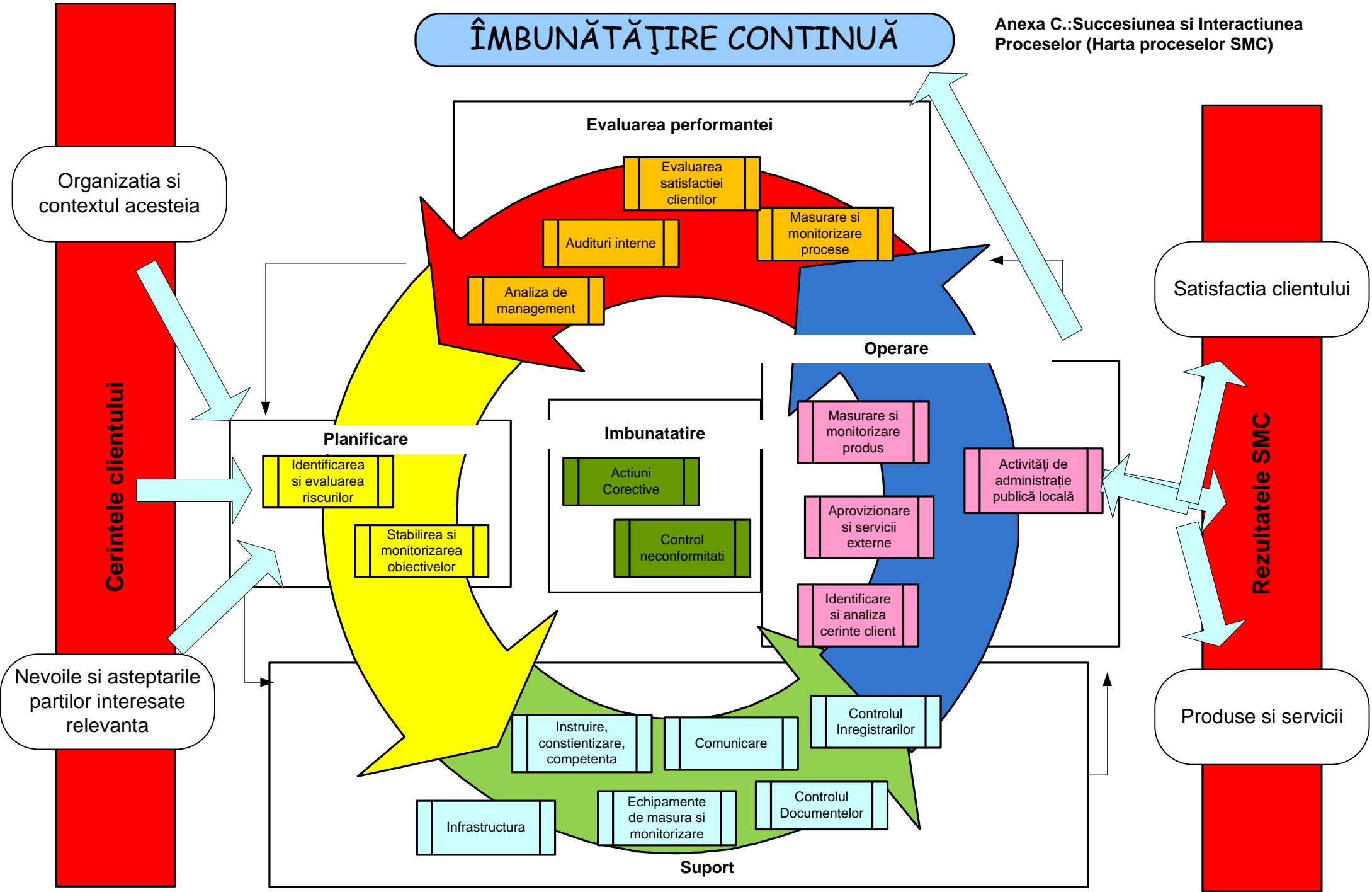
- Eligibilitatea în programele operaționale finanțate din fonduri structurale și de coeziune;
- Legislație în vigoare în România, armonizată cu legislația internațională în domeniu;
- Existența unui cadru strategic privind dezvoltarea durabilă

Amenintari

- Instabilitate legislativă, suprareglementare la nivel national;
- Instabilitate politică;
- Salarizarea personalului din instituțiile publice;
- Grad deficitar de coeziune/ comunicare între autoritățile publice de la nivel central și local;

ÎMBUNĂȚĂȚIRE CONTINUĂ

Anexa C.: Succesiunea și Interacțiunea Proceselor (Harta proceselor SMC)





Manualul Sistemului de Management al Calității

Titlu:	Manualul Sistemului de Management al Calității PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI		
Codul Documentului:	MSMC 01		
Destinatarul exemplarului:	Managementul calității		
Nivelul Ediției/Reviziei:	I/0	Exemplarul nr:	1
Manualul Sistemului de Management a fost elaborat în conformitate cu standardul SR EN ISO 9001:2015			



CUPRINS

I		Prezentare PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI	4
II		Despre Manualul Sistemului de Management	5
III		Aprobări	5
IV		Întroducere	5
1.		DOMENIUL DE APLICARE	6
2.		REFERINȚE NORMATIVE	6
3.		TERMENE ȘI DEFINIȚII	6
4.		CONTEXTUL ORGANIZAȚIEI	8
	4.1	Înțelegerea organizației și a contextului în care activează	8
	4.2	Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate	8
	4.3	Determinarea domeniului de aplicare al sistemului de management	8
	4.4	Sistemul de management al calității și procesele sale	8
5.		LEADERSHIP	10
	5.1	Leadership și angajament	10
	5.1.1	Generalități	10
	5.1.2	Orientare către client	10
	5.2	Politică	11
	5.2.1	Stabilirea politicii referitoare la calitate	11
	5.2.2	Comunicarea politicii referitoare la calitate	11
	5.3	Roluri organizaționale, responsabilități și autorități	11
6.		PLANIFICARE	12
	6.1	Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților	12
	6.2	Obiectivele referitoare la calitate	12
	6.3	Planificarea schimbărilor	12
7.		SUPPORT	14
	7.1	Resurse	14
	7.1.1	Generalități	14
	7.1.2	Personal	14
	7.1.3	Infrastructură	14
	7.1.4	Mediu pentru operarea proceselor	14
	7.1.5	Resurse de monitorizare și măsurare	14
	7.1.6	Cunoștințe organizaționale	15
	7.2	Competență	15
	7.3	Conștientizare	16
	7.4	Comunicare	16
	7.5	Informații documentate	16
8.		OPERARE	18
	8.1	Planificare și control operațional	18



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!Instrumente Structurale
2014-2020

	8.2	Cerințe pentru servicii	18
	8.2.1	Comunicarea cu clientul	18
	8.2.2	Determinarea cerințelor pentru servicii	18
	8.2.3	Analizarea cerințelor pentru servicii	19
	8.2.4	Modificări ale cerințelor pentru servicii	19
	8.3	Proiectare și dezvoltare a serviciilor	19
	8.4	Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior	19
	8.4.1	Generalități	19
	8.4.2	Tipul și amploarea controlului	20
	8.4.3	Informații pentru furnizorii externi	20
	8.5	Producție și furnizare de servicii	21
	8.5.1	Controlul producției și al furnizării de servicii	21
	8.5.2	Identificare și trasabilitate	21
	8.5.3	Proprietate care aparține clienților sau furnizorilor externi	21
	8.5.4	Păstrare	22
	8.5.5	Activități post-livrare	22
	8.5.6	Controlul modificărilor	22
	8.6	Eliberarea produselor și serviciilor	22
	8.7	Controlul elementelor de ieșire neconforme	22
9.		EVALUAREA PERFORMANTEI	24
	9.1	Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare	24
	9.1.1	Generalități	24
	9.1.2	Satisfacția clientului	24
	9.1.3	Analiză și evaluare	25
	9.2	Audit intern	25
	9.3	Analiza efectuată de management	25
	9.3.1	Generalități	25
	9.3.2	Elemente de intrare ale analizei ocialte de management	25
	9.3.3	Elemente de ieșire ale analizei ocialte de management	26
10.		ÎMBUNĂTĂȚIRE	27
	10.1	Generalități	27
	10.2	Neconformitate și acțiune corectivă	27
	10.3	îmbunătățire continuă	27
Anexa A		Politica Sistemului de Management	
Anexa B		Organigrama	
Anexa C		Interacțiunea și Succesiunea Proceselor	
Anexa D		Analiza SWOT	





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

I. Prezentare PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI

Primăria Municipiului Lupeni este o instituție publică organizată ca o structură funcțională cu activitate permanentă, formată din Primar, Viceprimar, Secretar al Municipiului care împreună cu aparatul de specialitate al Primarului, se organizează și funcționează ca o structură funcțională cu activitate permanentă, în vederea aducerii la îndeplinire a hotărârilor Consiliului local al Municipiului Lupeni și a dispozițiilor primarului, soluționând problemelor curente ale colectivității locale.

Principii de funcționare

Administrația publică în Municipiul Lupeni este organizată și funcționează în temeiul principiilor autonomiei locale, descentralizării serviciilor publice, eligibilității autorităților administrației publice locale, legalității și al consultării cetățenilor în soluționarea problemelor locale de interes deosebit. Prin autonomie locală se înțelege dreptul și capacitatea efectivă a autorităților administrației publice locale de a soluționa și de a gestiona, în numele și în interesul colectivității locale pe care o reprezintă, treburile publice, în condițiile legii. Acest drept se exercită de consiliul local și primar, autorități ale administrației publice locale alese prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat. Autonomia locală conferă autorităților administrației publice locale dreptul ca, în limitele legii, să aibă inițiative în toate domeniile, cu excepția celor care sunt date în mod expres în competența altor autorități publice.

Date de identificare

Sediul Primăriei este în Municipiul Lupeni, str. Revoluției nr.2, tel.0254/560504, fax.0254/560515, e-mail lupeni@upc.ro, primaria@e-lupeni.ro, www.primarialupeni.ro.

Structura

Structura aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Lupeni și numărul de personal sunt stabilite în concordanță cu specificul Instituției, în limita mijloacelor financiare de care dispune și cu respectarea dispozițiilor legale. Structura de conducere a Primăriei este constituită din Primarul Municipiului, Viceprimar, Secretarul unității administrativ-teritoriale și conducătorii direcțiilor, serviciilor, birourilor și compartimentelor de muncă, așa cum sunt definite în structura organizatorică aprobată, conform legii. Structura organizatorică și numărul de posturi din Aparatul de specialitate sunt prevăzute în organigrama și statutul de funcții, aprobate prin Hotărârea Consiliului local al Municipiului Lupeni, în baza avizului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Activitatea Primăriei

Întreaga activitate a Primăriei Municipiului Lupeni este organizată și condusă de către Primar, direcțiile, serviciile, birourile și compartimentele fiind subordonate direct acestuia sau Viceprimarului și Secretarului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

II. Despre Manualul Sistemului de Management

Manualul Sistemului de Management este elaborat și menținut de Reprezentantul Managementului. Propunerile de modificări privind manualul trebuie prezentate Reprezentantului Managementului. Actualizarea manualului se face conform cerințelor procedurilor interne aplicabile. Reprezentantul managementului va avea o copie a acestui manual care trebuie să fie disponibilă tuturor angajaților.

Este responsabilitatea conducerii de a se asigura că toți angajații cunosc conținutul manualului și sunt informați în legătură cu modificările și actualizările efectuate.

Reprezentantul managementului se asigură că reviziile perimate ale manualului sunt declarate necorespunzătoare și dispuse conform procedurilor în vigoare - *a se vedea [Controlul informației documentate, PS-SMC 01]*.

Pentru fiecare clauză a standardului de referință pe care se bazează sistemul de management, se va face referire la procedurile sistemului aplicabile, care la rândul lor vor face referire la alte proceduri sau instrucțiuni aplicabile. Manualul sistemului și procedurile se vor folosi ca o bază de raportare pentru analiza documentelor și audituri interne sau externe.

III. Aprobări

Această ediție a Manualului Sistemului de Management al Calității a intrat în vigoare la data de: 14.09.2020

Primar	Semnătura
RM	Semnătura

IV. Introducere

Acest manual descrie sistemul de management al organizației și conformitatea acestuia cu cerințele SR EN ISO 9001:2015. Acest manual este destinat:

- utilizării interne, pentru comunicarea către toți angajații a politicii sistemului de management și a obiectivelor organizației, pentru a-i familiariza cu metodele folosite pentru atingerea conformității cu cerințele SR EN ISO 9001:2015, pentru facilitarea implementării, menținerii sistemului de management și asigurarea continuității și actualizării acestuia în condițiile modificării condițiilor de lucru, pentru asigurarea unei comunicări și a unui control eficient calității activităților și documentelor care constituie baza sistemului de management.
- utilizării externe, pentru informarea clienților organizației și a altor părți interesate în legătură cu politica, sistemul de management al calității implementat și evaluările privind conformitatea cu cerințele SR EN ISO 9001:2015.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Sistemul de management descris în continuare este conform cu cerințele standardelor românești **SR EN ISO 9001:2015**.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

1. DOMENIUL DE APLICARE

Prin implementarea sistemului de management conform cerințelor standardului internațional SR EN ISO 9001:2015 “Sisteme de management al calității. Cerințe” organizația urmărește să:

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

2. REFERINȚE NORMATIVE

Sistemul de management implementat în organizație este conform cu următoarele standarde internaționale:

1. SR EN ISO 9001:2015 “Sisteme de management al calității. Cerințe”;
2. SR EN ISO 9000:2015 “Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular” ;
3. SR EN ISO 9004:2018 “Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității”;
4. SR EN ISO 19011:2018 “ Ghid pentru auditarea sistemului de management”;

3. TERMENI ȘI DEFINIȚII

Terminologia și definițiile utilizate în prezentul document sunt în conformitate cu SR EN ISO 9000:2015 “Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular” ;

Calitate – măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc;

Cerință – nevoie sau așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie;

Client – organizație sau persoană care primește un produs – pentru orice organizație pot exista atât clienți externi, cât și clienți interni;

Capabilitate – abilitatea unei organizații, sistem sau proces de a realiza un produs care va îndeplini cerințele;

Document – informația împreună cu mediul său suport (ex.: desen, raport, manualul de management al calității. Mediul poate fi hârtie, discuri magnetice, optice sau electronice, etc.);

Furnizor – organizație sau persoană care furnizează un produs – pentru orice organizație pot exista atât furnizori interni, cât și furnizori externi;

Efectivitate sau eficacitate – măsura în care activitățile planificate sunt realizate și sunt obținute rezultatele planificate;

Eficiență – relație între rezultatul obținut și resursele utilizate;

Înregistrare – document prin care se declară rezultatele obținute sau furnizează dovezi ale activităților realizate;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Îmbunătățire continuă – activitate repetată pentru a crește abilitatea de a îndeplini cerințe (SR EN ISO 9000:2015);

Management – activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație;

Managementul de la cel mai înalt nivel – persoană sau grup de persoane de la cel mai înalt nivel care orientează și controlează o organizație;

Managementul calității – activități coordonate pentru orientarea și controlul organizației în ceea ce privește calitatea;

Manualul calității – document care descrie sistemul de management al calității în cadrul unei organizații;

Obiectiv al calității – ceea ce se urmărește sau este avut în vedere referitor la calitate.

Organizație – grup de persoane și facilități cu un ansamblu de responsabilități, autorități și relații determinate (ex.: companie, firmă, întreprindere, instituție etc.);

Proces – ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă intrările în ieșiri;

Produs – rezultat al unui proces. El poate fi: servicii (ex.: transport), software (ex.: un dicționar, program de calculator etc.), hardware (de ex.: parte mecanică a unui motor), materiale procesate (de ex.: seminte conditionate);

Parte interesată – persoană sau grup care are interese legate de performanța sau succesul unei organizații (ex. clienți, comunități, furnizori, autorități de reglementare, organizații neguvernamentale, investitori și angajați);

Procedura – mod specificat de desfășurare a unei activități sau a unui proces;

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;

Risc - efectul incertitudinii (Un efect este o deviație pozitivă sau negativă de la o așteptare; Incertitudinea este starea, chiar și parțială, a deficitului de informații legate de înțelegerea sau cunoașterea unui eveniment, consecințele sau plauzibilitatea acestuia.)

Sistem de management al calității – sistem de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea.

Abrevierile utilizate în documentația Sistemului de Management sunt următoarele:

1. P = Primar
2. RM = Reprezentantul managementului
3. RA = Responsabil de activitate
4. RP = Responsabil proces
5. PS = Procedură de sistem
6. PP = Procedură de proces
7. PO = Procedura operațională
8. SMC = Sistem de management a calitatii
9. MSM = Manualul sistemului de management





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

4. CONTEXTUL ORGANIZAȚIEI

4.1 Înțelegerea organizației și a contextului în care activează

Organizația se angajează să determine aspectele externe și interne relevante pentru scopul și direcția sa strategică și care influențează capacitatea sa de a realiza rezultatele intenționate ale sistemului său de management.

Organizația monitorizează și analizează informațiile despre aceste aspecte externe și interne – a se vedea [*Analiza SWOT, Anexa D la MSMC-01*].

4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate

Datorită efectului lor, sau efectului lor potențial, asupra capacității organizației de a furniza consecvent servicii care satisfac cerințele clientului și pe cele legale și reglementate aplicabile, organizația a determinat:

- a) părțile interesate relevante pentru sistemul de management;
- b) cerințele acestor părți interesate care sunt relevante pentru sistemul de management.

Organizația monitorizează și analizează informațiile despre aceste părți interesate și cerințele lor relevante – a se vedea [*Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3*];

4.3 Determinarea domeniului de aplicare al sistemului de management

Manualul sistemului de management, conține prevederi referitoare la funcțiile sistemului de management, rezultate din aplicarea selectivă și adoptarea Standardelor Internaționale SR EN ISO 9001:2015, la specificul și domeniul de aplicare al sistemului de management al, și anume:

- **Activități de administrație publică locală.**

Următoarele cerințe ale SR EN ISO 9001:2015 reprezintă excludere de la Sistemul de Management:

- cerința 8.3 „Proiectare și dezvoltare” deoarece organizația nu desfășoară activități de proiectare și dezvoltare. Toate activitățile sunt desfășurate în baza reglementărilor legale și procedurilor operaționale.

4.4 Sistemul de management și procesele sale

Managementul organizației se angajează să stabilească, documenteze, implementeze, mențină și îmbunătățească continuu sistemul de management pentru a se asigura că serviciile întrunesc cerințele specificate. Sistemul de management al calității respectă cerințele SR EN ISO 9001:2015.

Pentru a stabili modul în care cerințele, aplicabile și specificate, ale sistemului de management vor fi îndeplinite, organizația stabilește și utilizează proceduri documentate ale sistemului de management, proceduri operaționale, în scopul asigurării identificării, definirii, controlului, verificării, măsurării, monitorizării și analizării diferitelor procese ale sistemului de management, privind eficacitatea implementării, punerii în aplicare și a conformității cu SR EN ISO 9001:2015, a rezultatelor sistemului de management în raport cu cerințele și îmbunătățirea continuă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Managementul organizației:

- a) determină elementele de intrare cerute și elementele de ieșire așteptate de la aceste procese;
- b) determină succesiunea și interacțiunea acestor procese – *a se vedea [Succesiunea și Interacțiunea Proceselor, Anexa C la MSMC-01];*
- c) determină și aplică criteriile și metodele (inclusiv monitorizări, măsurări și indicatori de performanță aferenți) necesare pentru a se asigura de operarea și controlul eficace ale acestor procese – *a se vedea [Obiectivele și planurile în domeniul calității];*
- d) determină resursele necesare pentru aceste procese și să se asigure de disponibilitatea acestora – *a se vedea [Obiectivele și planurile în domeniul calității], [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3];*
- e) atribuie responsabilități și autorități pentru aceste procese;
- f) tratează riscurile și oportunitățile așa cum au fost determinate în conformitate cu cerințele 6.1 – *a se vedea procedura [Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților, PS-SMC 02], și [Analiza SWOT, Anexa D la MSMC-01];*
- g) evaluează aceste procese și implementează toate schimbările necesare pentru a se asigura că aceste procese realizează rezultatele intenționate;
- h) îmbunătățește procesele și sistemul de management – *a se vedea [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3];*

Atât cât este necesar, organizația menține și păstrează informații documentate pentru a susține operarea proceselor sale;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

5. LEADERSHIP

5.1 Leadership și angajament

5.1.1 Generalități

Pe lângă alte responsabilități referitor la activitățile sau problemele legate de calitate, managementul de la cel mai înalt nivel se asigură că:

- a) sistemul de management al calității este eficace;
- b) politica și obiectivele referitoare sunt stabilite și sunt compatibile cu contextul și direcția strategică ale organizației;
- c) cerințele sistemului de management al calității sunt integrate în procesele specifice organizației;
- d) este promovată abordarea pe bază de proces și a gândirea pe bază de risc;
- e) resursele necesare pentru sistemul de management al calității sunt disponibile;
- f) este comunicată importanța unui management al calității eficace și a conformării cu cerințele sistemului de management;
- g) sistemul de management al calității obține rezultatele intenționate;
- h) sunt angrenate, direcționate și susținute persoanelor pentru a contribui la eficacitatea sistemului de management;
- i) este promovată îmbunătățirea;
- j) sunt susținute rolurile relevante de management, pentru a demonstra leadership-ul acestora așa cum se aplică zonelor lor de responsabilitate.

În acest sens sunt conduse cel puțin anual ședințe de analiză a performanțelor sistemului de management al calității iar înregistrările sunt păstrate – *a se vedea [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3]*; sunt disponibile resursele necesare derulării adecvate a activităților care afectează calitatea,

Implementarea adecvată și funcționarea sistemului de management al calității, precum și continua îmbunătățire a eficacității sale, sunt verificate în timpul auditurilor de sistem de management. Sunt stabilite și menținute proceduri documentate, pentru identificarea și asigurarea conformanței cu cerințele legale și reglementare privind calitatea și funcționalitatea serviciilor. Aceste cerințe legale și reglementare sunt cunoscute și respectate de către angajații implicați.

5.1.2 Orientarea către client

Prin orientarea spre satisfacerea clientului, managementul organizației se asigură că:

- a) sunt determinate, înțelese și satisfăcute în mod consecvent cerințele clientului, precum și cerințele legale și reglementate aplicabile;
- b) sunt determinate și tratate riscurile și oportunitățile care pot influența conformitatea serviciilor și capabilitatea de a crește satisfacția clientului - *a se vedea procedura [Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților, PS-SMC 02] și [Analiza SWOT, Anexa D la MSMC-01]*;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

c) este menținută orientarea către creșterea satisfacției clientului - *a se vedea procedura [Chestionar pentru evaluarea nivelului de satisfacție al clientului, MSMC 01-F4].*

Pentru a măsura eficacitatea acestor activități, analiza satisfacției clientului se va face în cadrul ședinței de analiză a managementului – *a se vedea procedura [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3].*

5.2. Politică

Managementul de la cel mai înalt nivel a stabilit și implementat o politică a sistemului de management al calității [**Politica în domeniul calității - Anexa A la MSMC 01**], care satisface cerințele organizației și ale clienților săi. Politica sistemului de management al calității include angajamentul organizației de a satisface nevoile interne și cerințele clienților, precum și angajamentul față de îmbunătățirea continuă și asigurarea condițiilor pentru stabilirea și analizarea obiectivelor. Politica sistemului de management al calității este comunicată atât în cadrul organizației, cât și în afara acesteia, atât furnizorilor cât și clienților, este înțeleasă și implementată de către angajații cu responsabilități directe referitor la atingerea obiectivelor. Politica sistemului de management al calității este concepută astfel încât să fie în conformitate cu toate reglementările din domeniu, atât cele care influențează procesele de muncă. În timpul ședințelor de analiză efectuate de management, politica va fi analizată pentru o adecvare a ei continuă.

5.3. Roluri organizaționale, responsabilități și autorități

Managementul de la cel mai înalt nivel se asigură că responsabilitățile și autoritățile pentru rolurile relevante sunt atribuite, comunicate și înțelese în cadrul organizației – *a se vedea [Fișe de post], [Dispoziții], [Regulament intern], [Regulament de organizare și funcționare].*

Managementul de la cel mai înalt nivel a numit un Reprezentant al Managementului pentru sistemul de management (RM). În afara altor responsabilități, RM are responsabilitatea și autoritatea pentru:

- a) a se asigura că sistemul de management al calității se conformează cu cerințele acestui standard internațional;
- b) a se asigura că procesele furnizează elementele de ieșire intenționate;
- c) raportarea, în special către managementul de la cel mai înalt nivel, referitor la performanța sistemului de management al calității și la oportunitățile de îmbunătățire (a se vedea 10.1);
- d) a se asigura că orientarea către client este promovată în întreaga organizație;
- e) a se asigura că este menținută integritatea sistemului de management al calității atunci când sunt planificate și implementate schimbări ale sistemului de management al calității.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

6. PLANIFICARE

6.1 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

La planificarea sistemului de management al calității, organizația a luat în considerare aspectele menționate la 4.1 și cerințele menționate la 4.2 și a determinat riscurile și oportunitățile care necesită a fi tratate (*a se vedea procedura [Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților, PS-SMC 02] și [Analiza SWOT, Anexa D la MSMC-01]*) pentru:

- a da asigurări că sistemul de management poate obține rezultatul/rezultatele intenționat/intenționate;
- a crește efectele dorite;
- a preveni sau a reduce efectele nedorite;
- a realiza îmbunătățirea.

Organizația a planificat acțiuni de tratare a riscurilor, precum și modul în care să integreze și să implementeze acțiunile în procesele sistemului de management și să evalueze eficacitatea acestor acțiuni – *a se vedea [Registrul riscurilor și oportunităților]*.

Acțiunile întreprinse pentru tratarea riscurilor sunt proporționale cu impactul potențial asupra conformității serviciilor – *a se vedea procedura [Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților, PS-SMC 02]*.

Opțiunile de tratare a riscurilor pot include evitarea riscului, asumarea riscului pentru a valorifica o oportunitate, eliminarea sursei de risc, schimbarea probabilității sau a consecințelor, împărțirea riscului sau menținerea riscului prin decizie informată.

6.2 Obiectivele referitoare la calitate

Pentru întreaga organizație sunt stabilite obiective anuale de către managementul organizației - *a se vedea [Obiectivele și planurile în domeniul calității]*. Obiectivele sunt:

- consecvente cu politica sistemului de management;
- măsurabile;
- conform cerințelor aplicabile;
- relevante pentru conformitatea serviciilor și pentru creșterea satisfacției clientului,
- monitorizate;
- comunicate;
- actualizate, după caz.

Organizația menține informații documentate referitoare la obiectivele sistemului de management *a se vedea [Obiectivele și planurile în domeniul calității]*.

6.3 Planificarea schimbărilor

Este responsabilitatea Reprezentantului Managementului de a efectua planificarea sistemului de management al calității. Pentru efectuarea planificării, el ține seama de:

- scopul schimbărilor și consecințele potențiale ale acestora;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- integritatea sistemului de management;
- disponibilitatea resurselor;
- alocarea sau realocarea responsabilităților și autorităților.

Schimbările organizaționale rezultate ca urmare a planificărilor sunt definite pe parcursul proceselor de planificare și se desfășoară în condiții controlate. Conform cerințelor, documentele sistemului de management sunt actualizate – *a se vedea procedura **Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3***.





UNIUNEA EUROPEANĂ

7.SUPPORT



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

7.1 Resurse

7.1.1 Generalități

Organizația determină și pune la dispoziție resursele necesare pentru stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității – *a se vedea procedura [Obiectivele și planurile în domeniul calității]*.

Organizația ia în considerare:

- a) capabilitățile și constrângerile referitoare la resursele interne existente;
- b) ce este necesar să se obțină de la furnizorii externi.

7.1.2 Personal

Organizația a determinat și pune la dispoziție persoanele necesare pentru implementarea eficace a sistemului propriu de management al calității și pentru operarea și controlul proceselor sale - *a se vedea [Dispoziție de numire RM]*.

7.1.3 Infrastructură

Conducerea organizației are responsabilitatea identificării, definirii, furnizării și menținerii facilităților de lucru adecvate necesare asigurării performanței activităților, proceselor și serviciilor pentru a asigura conformitatea cu cerințele specificate. Facilitățile includ spațiul de lucru adecvat și utilitățile asociate, echipamente, hardware și software, resurse pentru transport, tehnologie informațională și de comunicații, întreținerea necesară și alte servicii suport identificate. Acolo unde este cazul, mentenanța echipamentelor este realizată periodic de către firme autorizate pe baza contractelor de mentenanță și service.

7.1.4 Mediu pentru operarea proceselor

Conducerea organizației are responsabilitatea de a asigura mediul de lucru adecvat atingerii performanțelor sistemului de management și eficienței definite. Mediul de lucru adecvat poate fi o combinație de factori fizici și umani cum ar fi:

- sociali (nediscriminare, atmosferă calmă, fără confruntări);
- psihologici (reducerea stresului, prevenirea epuizării, protecție emoțională);
- fizici (temperatură, căldură, umiditate, iluminare, aerisire, igienă, zgomot).

7.1.5 Resurse de monitorizare și măsurare

Organizația determină monitorizările și măsurările care trebuie efectuate și echipamentele de măsurare și monitorizare necesare pentru a furniza dovezi ale conformității serviciilor cu cerințele determinate.

Organizația stabilește procesele prin care să se asigure că monitorizările și măsurările pot fi efectuate și că sunt efectuate într-un mod care este în concordanță cu cerințele de monitorizare și măsurare.

Atunci când este necesar să se asigure rezultate valide, echipamentele de măsurare sunt:

- etalonate sau verificate, sau ambele, la intervale specificate, sau înainte de întrebuințare față de etaloane de măsură trasabile până la etaloane





internaționale sau naționale; atunci când astfel de etaloane nu există, baza utilizată pentru etalonare sau verificare;

- ajustate sau reajustate, după cum este necesar;
- au o identificare pentru a se putea determina starea etalonării;
- puse în siguranță împotriva ajustărilor care ar putea invalida rezultatul măsurării;
- protejate în timpul manipulării, întreținerii și depozitării împotriva degradărilor și deteriorărilor.

În plus, organizația evaluează și înregistrează validitatea rezultatelor măsurărilor anterioare atunci când echipamentul este găsit neconform cu cerințele. Organizația întreprinde acțiuni adecvate asupra echipamentului și a oricărui serviciu afectat conform procedurilor aplicabile.

7.1.6 Cunoștințe organizaționale

Organizația a determinat cunoștințele necesare pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității serviciilor. Aceste cunoștințe sunt menținute și puse la dispoziție atât cât este necesar - *a se vedea [Fișe de post]*.

Atunci când se abordează necesitățile și tendințele de schimbare, organizația ia în considerare cunoștințele sale curente și determină modul în care să obțină sau să acceseze orice cunoștințe suplimentare necesare precum și actualizările cerute.

Cunoștințele organizaționale sunt cunoștințe specifice organizației și se obțin în general prin experiență. Acestea sunt informații utilizate și împărtășite pentru a realiza obiectivele organizației. Cunoștințele organizaționale se bazează pe:

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

7.2 Competență

Organizația a stabilit și menține proceduri documentate referitoare la activitățile de instruire, cerințele de calificare și conștientizare - *a se vedea [Procedura operațională Intocmire și actualizare fișe post, PO-SMC 03], [Procedurile operaționale aferente sistemului de control intern managerial (SCIM) referitoare la activitatea de resurse umane]*. Procedurile asigură că:

- se determină competențele necesare ale persoanei (persoanelor) care lucrează sub controlul organizației și pot să influențeze performanța și eficacitatea sistemului de management;
- aceste persoane sunt competente pe baza studiilor, instruirilor sau experienței adecvate;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- atunci când este aplicabil, se întreprind acțiuni de dobândire a competenței necesare și se evaluează eficacitatea acțiunilor întreprinse;
- se păstrează informații documentate corespunzătoare, ca dovadă a competenței.

Acțiunile aplicabile pot include, de exemplu, furnizarea instruirii, mentoratul sau realocarea personalului deja angajat, angajarea sau contractarea unor persoane competente.

7.3 Conștientizare

Organizația a stabilit și menține proceduri documentate referitoare la activitățile de instruire, cerințele de calificare și conștientizare - *a se vedea [Procedura operațională Intocmire si actualizare fișe post, PO-SMC 03], [Procedurile operaționale aferente sistemului de control intern managerial (SCIM) referitoare la activitatea de resurse umane]*. Procedurile asigură că persoanele care lucrează sub controlul organizației sunt conștientizate referitor la:

- politica sistemului de management;
- obiectivele sistemului de management;
- contribuția lor la eficacitatea sistemului de management, inclusiv beneficiile performanței îmbunătățite;
- implicațiile neconformării cu cerințele sistemului de management.

7.4 Comunicare

Organizația a determinat și stabilit prin intermediul procedurilor, regulamentelor și fișelor de post modalitățile și canalele de comunicare internă și externă relevante pentru sistemul de management, inclusiv:

- despre ce se comunică;
- când se comunică;
- cu cine se comunică;
- cum se comunică;
- cine comunică.

7.5 Informații documentate

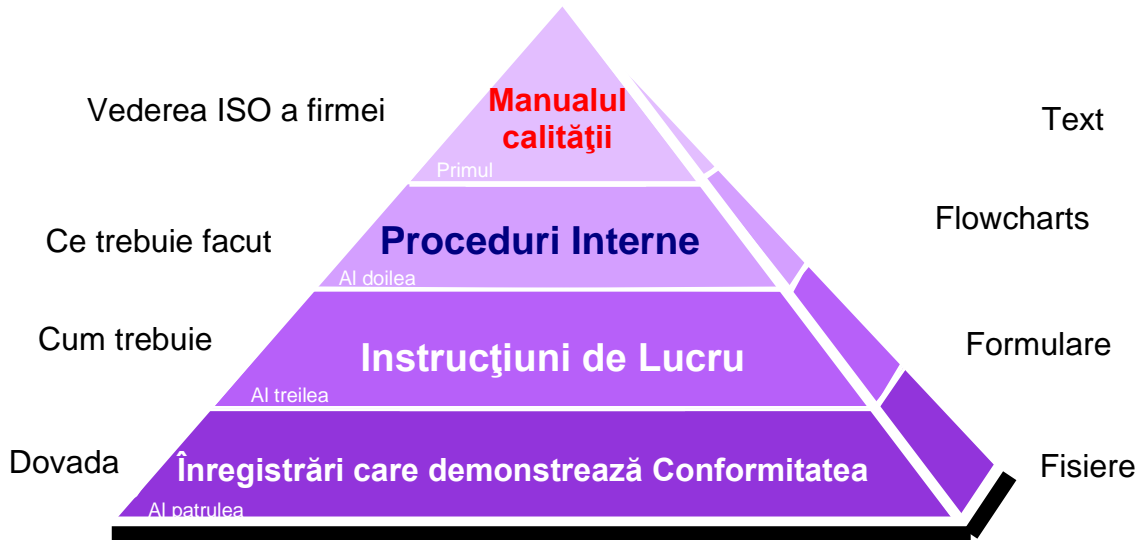
Prin intermediul procedurii de sistem [**Controlul informației documentate, PS-SMC 01**] Reprezentantul Managementului, se asigură că procedurile de pe fiecare nivel al sistemului de management al calității asigură controlul eficace al documentelor și consistența operațiilor sistemului de management al calității. Documentele controlate sunt identificate prin indicarea stadiului ediției și reviziei curente. Alături de alte cerințe, această procedură definește:

- aprobările necesare pentru documente și date, analize, actualizări și reaprobări ale documentelor;
- disponibilitatea identificării reviziei curente;
- retrageri și/sau anulări;



- identificarea adecvată a documentelor și datelor perimate, care au fost reținute din motive legale sau în urma unor recomandări.

Documentația sistemului calității este organizată într-un sistem de patru (4) niveluri: manual, proceduri (de sistem, de proces, operaționale), instrucțiuni de lucru, registre, formulare și înregistrări:





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

8. OPERARE

8.1 Planificare și control operațional

Organizația planifică, implementează și controlează procesele necesare pentru a satisface cerințele pentru prestarea serviciilor, prin:

- determinarea cerințelor pentru servicii;
- stabilirea criteriilor pentru procese și pentru acceptarea serviciilor;
- determinarea resurselor necesare pentru realizarea conformității cu cerințele pentru servicii;
- implementarea controlului proceselor în conformitate cu criteriile;
- determinarea, menținerea și păstrarea informațiilor documentate atât cât este necesar pentru a avea încredere că procesele s-au efectuat conform celor planificate și pentru a demonstra conformitatea serviciilor cu cerințele

Elementele de ieșire ale acestei planificări sunt adecvate operațiunilor organizației.

Organizația controlează schimbările planificate și analizează consecințele schimbărilor neintenționate, prin întreprinderea de acțiuni care să diminueze orice efecte negative.

Organizația se asigură că procesele externalizate sau furnizate din exterior sunt controlate – *a se vedea [Procedura operațională Achizitiei coform Anexa 2 la Legea 98, PO-SMC 03], [Procedurile operaționale aferente sistemului de control intern managerial (SCIM) referitoare la activitatea de achiziții].*

8.2 Cerințe pentru servicii

8.2.1 Comunicarea cu clientul

Responsabilitățile pentru comunicarea cu clientul în legătură cu:

- furnizarea de informații referitoare la servicii;
- tratarea solicitărilor, inclusiv a modificărilor acestora; obținerea feedback-ului de la client referitor la servicii, inclusiv reclamațiile clientului - *a se vedea [Acțiuni corective și tratarea reclamațiilor, PS-SMC 05], [Chestionar pentru evaluarea nivelului de satisfacție al clientului, MSMC 01-F4].*
- tratarea sau controlul proprietății clientului - *a se vedea procedura operațională [Protectia datelor cu caracter personal, PO-SMC 04];*

➤ stabilirea cerințelor specifice pentru acțiunile de urgență, atunci când este relevant; sunt definite.

8.2.2 Determinarea cerințelor pentru servicii

Atunci când determină cerințele pentru serviciile ce vor fi oferite clienților, organizația se asigură că:

- cerințele pentru servicii sunt definite, inclusiv orice cerințe legale și reglementate aplicabile, precum și acele cerințe considerate necesare de către organizație;





- organizația își poate respecta declarațiile sale referitoare la serviciile pe care le oferă.

8.2.3 Analiza cerințelor pentru servicii

Organizația se asigură că are capacitatea de a satisface cerințele pentru serviciile ce vor fi oferite clienților. Organizația efectuează o analiză, înainte de a se angaja să furnizeze servicii către client, analiză care include:

- cerințele specificate de client, inclusiv cele pentru activitățile de livrare și postlivrare;
- cerințele nespicate de client, dar necesare pentru utilizarea specificată sau intenționată, atunci când este cunoscută;
- cerințele specificate de organizație;
- cerințele legale și reglementate aplicabile serviciilor;
- cerințele din solicitare care diferă de cele exprimate anterior.

Organizația se asigură că cerințele din solicitare care diferă de cele exprimate anterior au fost rezolvate.

Atunci când clientul nu furnizează o declarație documentată a cerințelor, cerințele clientului sunt confirmate de organizație înainte de acceptare.

Organizația păstrează informații documentate, după caz, referitoare la:

- rezultatele analizei;
- orice noi cerințe referitoare la serviciile solicitate.

8.2.4. Modificări ale cerințelor pentru servicii

Atunci când cerințele referitoare la servicii sunt modificate, organizația se asigură că informațiile documentate relevante sunt amendate și că personalul implicat este conștientizat cu privire la cerințele modificate.

8.3 Proiectarea și dezvoltarea serviciilor

Cerința 8.3. „Proiectare și dezvoltare” deoarece organizația nu desfășoară activități de proiectare și dezvoltare. Toate activitățile sunt desfășurate în baza reglementărilor legale și procedurilor operaționale.

8.4 Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior

8.4.1 Generalități

Organizația se asigură că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior sunt conforme cu cerințele și determină controalele care urmează să fie aplicate proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior, atunci când:

- produsele și serviciile de la furnizori externi vor fi încorporate în produsele și serviciile proprii ale organizației;
- produsele și serviciile sunt livrate de furnizor direct clientului (clienților) în numele organizației;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- un proces, sau o parte a unui proces este livrat de un furnizor extern ca urmare a unei decizii a organizației.

Organizația determină și aplică criteriile pentru evaluarea, selectarea, monitorizarea performanțelor și reevaluarea furnizorilor externi, pe baza capacității acestora de a furniza procese sau produse și servicii în conformitate cu cerințele. Organizația păstrează informații documentate ale acestor activități și ale oricăror acțiuni necesare care decurg din evaluări – *a se vedea [Procedura operațională Achizitiei conform Anexa 2 la Legea 98, PO-SMC 03], [Procedurile operaționale aferente sistemului de control intern managerial (SCIM) referitoare la activitatea de achiziții].*

8.4.2 Tipul și amploarea controlului

Organizația se asigură că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior nu influențează negativ capacitatea organizației de a livra consecvent clienților săi servicii conforme.

Prin intermediul procedurilor organizația se asigură că:

- procesele furnizate din exterior rămân sub controlul sistemului său de management;
- definește controalele pe care intenționează să le aplice asupra unui furnizor extern cât și acelea pe care intenționează să le aplice asupra elementului de ieșire rezultat;
- că ia în considerare impactul potențial al proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior asupra capacității organizației de a satisface consecvent cerințele clienților și cerințele legale și reglementate aplicabile, precum și eficacitatea controalelor aplicate de furnizorul extern;
- determină verificarea sau alte activități necesare pentru a se asigura că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior satisfac cerințele.

8.4.3 Informații pentru furnizorii externi

Organizația se asigură de adecvarea cerințelor înainte de comunicarea lor către furnizorul extern și comunică cerințele sale pentru:

- procesele, produsele și serviciile care urmează să fie furnizate;
- aprobarea pentru produse și servicii; metode, procese și echipamente; eliberarea produselor și serviciilor;
- competența, inclusiv orice cerințe de calificare a persoanelor;
- interacțiunile furnizorilor externi cu organizația;
- controlul și monitorizarea performanțelor furnizorilor externi, care vor fi aplicate de organizație;
- activitățile de verificare sau validare pe care organizația, sau clientul ei, intenționează să le realizeze în locațiile furnizorilor externi.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

8.5 Furnizarea serviciilor

8.5.1 Controlul furnizării de servicii

Organizația implementează activitatea specifică în condiții controlate conform procedurilor și legislației din domeniu - *a se vedea [Procedurile operaționale aferente sistemului de management al calității], [Procedurile operaționale aferente sistemului de control intern managerial (SCIM)]*.

Condițiile controlate includ, după cum este cazul:

- disponibilitatea informațiilor documentate care definesc caracteristicile serviciilor care urmează să fie furnizate, sau a activităților care urmează să fie efectuate, precum și rezultatele care urmează să fie obținute;
- disponibilitatea și utilizarea resurselor de monitorizare și măsurare adecvate;
- implementarea activităților de monitorizare și măsurare, în etape corespunzătoare, pentru a verifica dacă au fost îndeplinite criteriile pentru controlul proceselor sau elementelor de ieșire, precum și criteriile de acceptare pentru servicii;
- utilizarea infrastructurii corespunzătoare și a mediului corespunzător pentru operarea proceselor;
- desemnarea unor persoane competente, inclusiv orice calificări cerute;
- validarea și re-validarea periodică a capabilității de a obține rezultatele planificate ale proceselor specifice, atunci când elementele de ieșire nu pot fi verificate prin monitorizare sau măsurare ulterioară;
- implementarea acțiunilor de prevenire a erorilor umane;
- implementarea activităților de eliberare, livrare și post livrare.

8.5.2 Identificare și trasabilitate

Organizația utilizează mijloace adecvate pentru identificarea elementelor de ieșire atunci când este necesar să se asigure conformitatea serviciilor.

Organizația identifică stadiul elementelor de ieșire referitor la cerințele de monitorizare și măsurare, pe tot parcursul furnizării de servicii.

Organizația păstrează informații documentate necesare pentru a permite trasabilitatea (regăsirea), care asigură posibilitatea identificării și controlului tuturor factorilor implicați în prestarea serviciilor și ținerea sub control a tuturor proceselor.

8.5.3 Proprietate care aparține clienților sau furnizorilor externi

Organizația tratează cu grijă proprietatea care aparține clienților sau furnizorilor externi pe perioada în care aceasta se află sub controlul organizației sau este utilizată de organizație.

Organizația identifică, verifică, protejează și pune în siguranță proprietatea clienților sau a furnizorilor externi pusă la dispoziție pentru a fi utilizată.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Atunci când proprietatea unui client sau unui furnizor extern este pierdută, deteriorată sau se constată că este inaptă pentru utilizare, organizația trebuie să raporteze acest lucru clientului sau furnizorului extern și menține informații documentate referitoare la ceea ce s-a întâmplat. Proprietatea unui client sau unui furnizor extern include atât proprietatea intelectuală cât și datele personale - *a se vedea procedura operațională [Protectia datelor cu caracter personal, PO-SMC 04].*

8.5.4 Păstrare

Organizația păstrează elementele de ieșire pe parcursul furnizării serviciului atât cât este necesar pentru a se asigura conformitatea cu cerințele.

8.5.5 Activități post-livrare

Organizația îndeplinește cerințele pentru activitățile de post-livrare asociate cu serviciile realizate. Pentru determinarea amplitudinii activităților de post-livrare cerute, organizația ia în considerare:

- cerințele legale și reglementate;
- consecințele potențiale nedorite asociate serviciile sale;
- natura, utilizarea și durata de viață intenționată;
- cerințele clientului;
- feed-backul de la client.

8.5.6 Controlul modificărilor

Organizația controlează și analizează modificările referitoare la furnizarea serviciului, atât cât este necesar pentru a se asigura continuitatea conformității cu cerințele.

Organizația păstrează informații documentate care să descrie rezultatele analizării modificărilor, persoana (persoanele) care autorizează modificarea și orice acțiuni necesare care rezultă din analiză – *a se vedea [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3].*

8.6 Eliberarea produselor și serviciilor

Organizația implementează modalități planificate, în etape corespunzătoare, pentru a verifica dacă cerințele pentru serviciu au fost îndeplinite. Preadarea către client nu se produce înainte ca modalitățile planificate să fie finalizate în mod corespunzător. Organizația păstrează informații documentate:

- dovezi ale conformității cu criteriile de acceptare;
- trasabilitatea persoanei (persoanelor) care autorizează eliberarea.

8.7 Controlul elementelor de ieșire neconforme

Organizația se asigură că elementele de ieșire care nu sunt conforme cu cerințele referitoare la acestea sunt identificate și controlate pentru a preveni utilizarea sau livrarea lor neintenționată.

Organizația întreprinde acțiuni adecvate în funcție de natura neconformității și de efectele acesteia asupra conformității serviciilor. Această abordare se aplică de asemenea serviciilor





UNIUNEA EUROPEANĂ



neconforme detectate după livrare/predare, în timpul sau după furnizarea serviciilor – *a se vedea procedura [Controlul serviciului neconform, PS-SMC 04].*

Organizația tratează elementele de ieșire neconforme în unul sau mai multe din următoarele moduri:

- corecție;
- izolare, reținere, returnare sau suspendare a livrării serviciilor;
- informarea clientului;
- obținerea autorizării pentru acceptarea cu derogare.

Conformitatea cu cerințele este verificată atunci când elementele de ieșire neconforme sunt corectate – *a se vedea procedura [Controlul serviciului neconform, PS-SMC 04].*

Organizația păstrează informații documentate care:

- descriu neconformitatea;
- descriu acțiunile întreprinse;
- descriu orice derogări obținute;
- identifică autoritatea care decide acțiunile referitoare la neconformitate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

9. EVALUAREA PERFORMANȚEI

9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare

9.1.1 Generalități

Organizația determină:

- ce necesită să fie monitorizat și măsurat;
- metodele de monitorizare, măsurare, analizare și evaluare necesare pentru a se asigura rezultate valide;
- când trebuie efectuate monitorizarea și măsurarea;
- când trebuie analizate și evaluate rezultatele monitorizării și măsurării.

Organizația evaluează performanța și eficacitatea sistemului de management și păstrează informații documentate adecvate ca dovadă a rezultatelor – *a se vedea [Obiectivele și planurile în domeniul calității], [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3]*.

9.1.2 Satisfacția clientului

Organizația monitorizează percepțiile clienților referitoare la măsura în care au fost îndeplinite necesitățile și așteptările lor și a determinat metodele pentru obținerea, monitorizarea și analizarea acestor informații – *a se vedea [Chestionar pentru evaluarea nivelului de satisfacție al clientului, MSMC 01-F4], [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3]*.

9.1.3 Analiză și evaluare

Reprezentantul Managementului determină, colectează și analizează datele statistice și informații provenite din monitorizare și măsurare. Rezultatele analizei sunt utilizate pentru a evalua:

- conformitatea serviciilor;
- gradul de satisfacție a clientului;
- performanța și eficacitatea sistemului de management al calității;
- dacă planificarea a fost implementată în mod eficace;
- eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- performanța furnizorilor externi;
- necesitatea de îmbunătățiri pentru sistemul de management al calității.

Este responsabilitatea conducerii de a analiza rezultatele analizei și de a întreprinde acțiunile necesare. Analiza modului de desfășurare a datelor aferente tuturor proceselor din organizație se realizează prin intermediul ședinței de analiză a sistemului de management – *a se vedea [Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3]*.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

9.2 Audit intern

Organizația a stabilit, implementat și menține o procedură documentată, **[Auditul Intern PS-SMC 03]**, pentru conducerea de audituri interne ale sistemului de management la intervale planificate pentru a furniza informații referitoare la faptul că sistemul de management este conform cu cerințele proprii organizației pentru sistemul său de management, cerințele acestui standard internațional și este implementat și menținut în mod eficace.

Prin intermediul procedurii **[Auditul Intern PS-SMC 03]** organizația se asigură că:

- planifică, stabilește, implementează și menține un program (programe) de audit care să includă frecvența, metodele, responsabilitățile, cerințele de planificare și raportare, și care trebuie să ia în considerare importanța proceselor implicate, modificările care influențează organizația și rezultatele auditurilor precedente;
- definește criteriile de audit și domeniul pentru fiecare audit;
- selectează auditorii și efectuează audituri astfel încât să se asigure obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit;
- se asigură că rezultatele auditurilor sunt raportate managementului relevant;
- întreprinde corecții și acțiuni corective adecvate fără întârziere nejustificată;
- păstrează informații documentate ca dovadă a implementării programului de audit și a rezultatelor auditului.

Rezultatele auditurilor interne sunt raportate managementului de vârf și analizate în cadrul ședințelor de analiză.

9.3 Analiza efectuată de management

9.3.1 Generalități

Managementul de la cel mai înalt nivel analizează la intervale planificate sistemul de management din organizație, pentru a se asigura că este în continuare corespunzător, adecvat, eficace și aliniat cu direcția strategică a organizației – a se vedea **[Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3]**.

9.3.2 Elemente de intrare ale analizei efectuate de management

Analiza efectuată de management planificată și efectuată ia în considerare următoarele:

- stadiul acțiunilor de la analizele precedente efectuate de management;
- modificări în aspectele externe și interne care sunt relevante pentru sistemul de management;
- informații despre performanța și eficacitatea sistemului de management, inclusiv tendințele referitoare la:
 - a) satisfacția clientului și feedbackul de la părțile interesate relevante;
 - b) măsura în care au fost îndeplinite obiectivele calității;
 - c) performanța proceselor și conformitatea serviciilor;





- d) neconformități și acțiuni corective;
 - e) rezultatele monitorizării și măsurăm;
 - f) rezultatele auditurilor;
 - g) performanța furnizorilor externi;
- adecvarea resurselor;
 - eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile (a se vedea 6.1);
 - oportunitățile de îmbunătățire,

9.3.3 Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management

Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management trebuie să includă decizii și acțiuni referitoare la:

- oportunități de îmbunătățire;
- orice necesități de modificare a sistemului de management;
- necesitățile de resurse.

Organizația păstrează informații documentate ca dovadă a rezultatelor analizelor efectuate de management – a se vedea **[Raport privind analiza efectuată de management, MSMC 01-F3]**.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

10. ÎMBUNĂTĂȚIRE

10.1 Generalități

Organizația determină și selectează oportunitățile pentru îmbunătățire și implementează orice acțiuni necesare pentru a îndeplini cerințele clientului și pentru a crește satisfacția clientului. Acestea acțiuni includ:

- îmbunătățirea serviciilor pentru a satisface cerințele precum și pentru a aborda necesități și așteptări viitoare;
- corectarea, prevenirea sau reducerea efectelor nedorite;
- îmbunătățirea performanței și eficacității sistemului de management.

10.2 Neconformitate și acțiune corectivă

Prin intermediul procedurilor documentate, **[Controlul Serviciului Neconform, PS-SMC 04] și [Acțiuni corective și tratarea reclamațiilor, PS-SMC 05]**, organizația se asigură că atunci când apare o neconformitate, inclusiv dacă aceasta rezultă din reclamații:

- reacționează la neconformitate și, după cum este cazul întreprinde acțiuni pentru controlul și corectarea acesteia și se ocupă de consecințe;
- evaluează necesitatea de acțiuni pentru eliminarea cauzei (cauzelor) neconformității, cu scopul ca aceasta să nu reapară sau să nu apară în altă parte, prin:
 - examinarea și analizarea neconformității;
 - determinarea cauzelor neconformității;
 - determinarea unor neconformități similare existente sau care ar putea eventual să apară;
- implementează orice acțiune necesară;
- analizează eficacitatea oricărei acțiuni corective întreprinse;
- actualizează riscurile și oportunitățile determinate în timpul planificării, dacă este necesar;
- efectuează modificări ale sistemului de management, dacă este necesar.

Organizația se asigură acțiunile corective sunt adecvate efectelor neconformităților survenite și păstrează informații documentate ca dovadă pentru:

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

10.3 Îmbunătățire continuă

Organizația îmbunătățește continuu relevanța, adecvarea și eficacitatea sistemului de management și ia în considerare rezultatele analizei și evaluării, precum și elementele de ieșire din analiza efectuată de management, pentru a determina dacă există necesități sau oportunități care trebuie tratate ca parte a îmbunătățirii continue.



LISTA PARTILOR INTERESATE

MSMC 01 / F1

Ed.:I Rev.0

Pag 1 / 1.

Nr. crt.	Denumire parte interesata	Descriere asteptare/cerinta parte interesata
1	Angajati	Asigurarea conditiilor de lucru, de dezvoltare profesionala si remunerarea conform muncii prestate
2	Furnizori	Respectarea angajamentelor contractuale si plata produselor/serviciilor furnizate
3	Cienti (persoane fizice și juridice)	Respectarea angajamentelor si calitatea serviciilor oferite
4	Autoritati (DSP, APM, ITM, ISU, ANAF, etc.)	Asigurarea si conformarea la cerintele legale si de reglementare
5	Conducere	Indeplinirea obiectivelor de management privind rezultatele operaționale și financiare ale instituției
6	Organism certificare	Menținerea și îmbunătățirea sistemului de management al calității

RM,

Data: 14.09.2020

Semnatura: _____

RAPORTUL PRIVIND ANALIZA EFECTUATA DE MANAGEMENT	MSMC 01 / F3	
	Ed.:I	Rev.0
	Pag 1 / 2	

Data ședinței:

Participanți la ședința de analiză a managementului:

Analiza elementelor de intrare:

1. Stadiul actiunilor de la analizele precedente:

2. Modificari in aspectele externe si interne care sunt relevante pentru SM:

3. Satisfactia clientului si feedbackul de la partile interesate relevante:

4. Politica SM si masura in care au fost indeplinite obiectivele:

5. Performanta proceselor si conformitatea produselor si serviciilor:

6. Neconformitati si actiuni corective:

7. Rezultatele monitorizarii si masurarii:

8. Rezultatele auditurilor:

9. Performanta furnizorilor externi:

10. Adecvarea resurselor:

RAPORTUL PRIVIND ANALIZA EFECTUATA DE MANAGEMENT	MSMC 01 / F3	
	Ed.:I	Rev.0
	Pag 2 / 2	

11. Eficacitatea actiunilor intreprinse pentru a trata riscurile si oportunitatile:

12. Oportunitatile de imbunatatire:

13. Elemente de ieşire ale analizei:

Decizii și acțiuni (TO DO LIST):

Nr.	Decizii / Acțiuni	Responsabil	Resurse	Termene

Data următoarei ședințe:

CHESTIONAR DE EVALUARE A SATISFACTIEI CLIENTULUI

MSMC 01 / F4

Ed.:I Rev.0

Pag 1 / 1.

Pentru ca Dumneavoastră să fiți mai mulțumiți de serviciile noastre, noi am început să lucrăm în conformitate cu sistemul de management integrat **SR EN ISO 9001:2015**. În această idee, vă rugăm respectuos să completați chestionarul următor cu sugestiile și comentariile Dumneavoastră referitoare la colaborarea noastră.

Data completării: _____ Nume și prenume (opțional): _____

Vă rugăm să calificați pe o scară de la 1 la 5 relația pe care o aveți cu PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI.

Întrebări	Calificativ				
	Foarte slab	Slab	Satisfăcător	Bun	Foarte Bun
	1	2	3	4	5
Întrebări Generale:					
1.	Care este părerea D-voastră despre colaborarea generală cu PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI?				
2.	Cât de ușor vă este să contactați PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI?				
3.	Cum considerați corelarea programului D-voastră cu cel al PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI?				
4.	Cum calificați răspunsul PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI la cerințele D-voastră de a acționa sau de a vă informa ?				
Calitatea serviciilor care vă sunt furnizate					
1.	Calitatea serviciilor furnizate				
2.	Cât de bine considerați că își îndeplinește PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI angajamentele luate ?				
3.	Cât de bine considerați că respectă PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI termenele convenite ?				
Întrebări referitoare la personal					
1.	Când contactați PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI, cât de atent considerați că sunteți ascultați?				
2.	Dacă problema D-voastră nu poate fi rezolvată de către PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI, vi s-a explicat de ce nu se poate rezolva această problemă aici ?				
3.	Cum apreciați pregătirea personalului PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI?				
4.	Cum calificați atitudinea personalului din PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI față de D-voastră ?				

Comentarii suplimentare și sugestii pentru PRIMĂRIA MUNICIPIULUI LUPENI: (vă rugăm să fiți cât mai clar)

Vă mulțumim pentru ajutorul D-voastră.