

## RAPORT DE AUDIT DIAGNOSTIC

pentru implementarea proiectului „*Asigurarea managementului performanței și calității în municipiul Ploiești*”, cod SIPOCA 12081, nr. 87/ 07.03.2018.

NR. ÎNREG. DR1 370 / 13.08.2018.

Activitatea 2 – Extinderea instrumentului de management al calității ISO 9001:2015 în Municipiul Ploiești, serviciile descentralizate și subordonate, în concordanță cu Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020.

**Subactivitatea 2.1 – Realizarea auditului intern de calitate în Municipiul Ploiești, serviciile descentralizate și subordonate.**

Proiect implementat de :

- PRIMĂRIA MUNICIPIULUI PLOIEȘTI

SC PARTNET SA



în parteneriat cu

## INTRODUCERE

### Contextul realizării analizei (descrierea studiului)

Acest studiu s-a desfășurat în cadrul activității 2.1, ca parte a proiectului intitulat „Asigurarea managementului performanței și calității în Municipiul Ploiești”, cod SMIS nr. 12081 derulat și finanțat prin SIPOCA și a avut drept scop realizarea unei diagnoze privind capacitatea de implementare a sistemelor de management tip ISO, SCIM, sau a instrumentului CAF.

Prin Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020, ca rezultat al **Obiectivului tematic 11 - Consolidarea capacitații instituționale a autorităților publice și a părților interesate și o administrație publică eficientă**, inclus în Acordul de Parteneriat al României cu Comisia Europeană pentru perioada 2014 – 2020, s-a stabilit necesitatea reformării administrației publice conturarea unui cadru strategic de politică pentru consolidarea eficienței administrative a statelor membre, un subcriteriu **al acestei condiționalități ex-ante** fiind „**Existența unui set de acțiuni care se referă la stabilirea sau utilizarea sistemelor de management al calității, deja stabilite, într-un mod durabil**”.

Reiese din această abordare că utilizarea managementului calității reprezintă un subiect ce necesită o atenție deosebită în amplul proces de implementare al acțiunilor menite să conducă la eficientizarea administrației publice, acesta fiind pus pe picior de egalitate cu celelalte criterii ale **condiționalității ex-ante**:

- existența unei analize și a unei planificări strategice a acțiunilor de reformă juridică, organizațională și/sau procedurală;
- acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative;
- elaborarea și implementarea unor strategii și politici privind resursele umane care să acopere principalele decalaje identificate în acest domeniu;
- dezvoltarea de competențe la toate nivelurile ierarhiei profesionale din cadrul autorităților publice;
- dezvoltarea de proceduri și instrumente de monitorizare și evaluare<sup>1</sup>.

Planul de acțiuni pentru implementarea managementului calității este totodată un rezultat așteptat al Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP 2014 - 2020).

Introducerea unui sistem de management al calității sau autoevaluarea instituțională potrivit modelului CAF10 este o decizie voluntară, care intră în responsabilitatea managementului, în vreme ce sistemul de control intern managerial trebuie dezvoltat ținând cont de specificul legal, organizațional, plecând de la standardele elaborate inițial de Ministerul Finanțelor Publice, și

<sup>1</sup> Planul de acțiuni pentru implementarea managementului calității în administrația publică

dezvoltate apoi de Secretariatul General al Guvernului, prin Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale (DCIMRI).

În acest context, proiectul inițiat de Municipiul Ploiești – în calitate de leader, în parteneriat cu SC PARTNET SA și-a propus ca obiectiv general *introducerea/ extinderea de sisteme, instrumente și procese de managementul calității și al performanței, precum ISO 9001:2015 și CAF, la nivelul Municipiului Ploiești, a serviciilor descentralizate și subordonate, prin îmbunătățirea durabilă a eficacității managementului la nivel local, prin furnizarea unor înalte standarde de cunoștință și expertiză pentru funcționarii publici din cadrul Primăriei.*

Proiectul este în concordanță cu obiectivul specific POCA al axei prioritare 2 – OS 2.1 „Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP”, ducând la consolidarea capacitații administrative a Municipiului Ploiești, serviciilor descentralizate și subordonate, prin recertificarea/ introducerea unui management al calității și al performanței, optimizând astfel procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP, precum și creșterea transparenței, eticii și integrității la nivelul instituției publice vizate.

### Obiectivele specifice ale proiectului au urmărit:

1. Extinderea sistemului de management al calității ISO 9001:2015 la nivelul Municipiului Ploiești, a serviciilor descentralizate și subordonate;
2. Introducerea și implementarea unui sistem de management al calității și performanței CAF la nivelul Municipiului Ploiești, al serviciilor descentralizate și subordonate;
3. Dezvoltarea abilităților și cunoștințelor a 50 de persoane din Municipiul Ploiești, serviciilor descentralizate și subordonate, pentru asigurarea managementului calității și performanței la nivel local.

Subactivitatea 2.1, „Realizarea auditului intern de calitate în Municipiul Ploiești, serviciile descentralizate și subordonate” s-a materializat prin atingerea următorilor **indicatori de rezultat așteptați**:

- 2 focus grupuri cu 40 de participanți organizate în vederea realizării misiunii de audit intern;
- Raport de audit intern realizat la nivelul instituției;
- 1 pachet de proceduri actualizate în vederea extinderii sistemului de management al calității ISO 9001:2015.

În vederea atingerii scopului și a obiectivelor formulate, subactivitatea 2.1 și-a propus îndeplinirea următoarelor **activități principale**, aşa cum au fost descrise în cererea de finanțare:

- Organizarea și desfășurarea a două **focus-grupuri** cu 40 de participanți (20 participanți pe fiecare sesiune), fiecare focus-grup având o durată de 3 ore, în cadrul cărora au fost prezentate obiectivele proiectului și s-a demarat misiunea de audit intern în scopul evaluării sistemelor de management implementate la nivelul Municipiului Ploiești, a serviciilor

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

descentralizate și subordonate, precum și pentru identificarea acelor compartimente și activități la nivelul cărora este necesar să se intervină în vederea îmbunătățirii calității managementului la nivelul întregii instituții.

- Realizarea unei **cercetări interne** prin sondaj/ focus-grupuri/ interviuri cu reprezentanți din toate departamentele/ direcțiile Municipiului Ploiești, cu scopul de a se identifica problemele și necesitățile la nivelul organizației, cărora urmează să le răspundă procedurile efectuate în vederea recertificării ISO 9001:2015.

- Elaborarea procedurii de selecție a participanților pentru activitatea de cercetare cu resepectarea principiilor orizontale ale proiectului privind nediscriminarea și egalitatea de șanse;

- Elaborarea unei Fișe de interviu prin chestionarea a 100 de angajați ai Primăriei din diferite departamente, întrebările utilizate vizând identificarea corectă și coerentă a nevoilor angajaților referitor la managementul calității. Tipurile de chestionare utilizate sunt: chestionar de luare la cunoștință, chestionarul de control intern și chestionarul listă de verificare, fiecare cuprinzând întrebări care să reflecte cunoașterea de către cei interviewați a contextului socio-economic, organizarea internă, funcționarea entității/ structurii auditate, precum și pentru identificarea obiectivă a disfuncțiilor și a cauzelor reale ale acestor disfuncții.

- Elaborarea unor materiale de informare și comunicare în vederea susținerii focus-grupurilor, organizate cu scopul colectării și prelucrării informațiilor, în vederea evaluării problemelor/ riscurilor identificate și ierarhizării acestora pentru a se identifica direcțiile și modalitățile în care se va interveni pentru îmbunătățirea proceselor.

- Contractarea unui consultant pentru actualizarea/ elaborarea unui **pachet de proceduri** documentate.

- Gruparea rezultatelor cercetării efectuate într-un **Raport de audit** care conține toate concluziile desprinse în urma discuțiilor cu reprezentanții Primăriei și formularea unor recomandări privind implementarea unor acțiuni de îmbunătățire în vederea extinderii sistemului de management al calității în conformitate cu standardul ISO 9001:2015 la nivelul Municipiului Ploiești, a instituțiilor descentralizate și subordonate.

Raportul de față reprezintă faza finală a activității 2.1, care centralizează rezultatele obținute prin toate metodele de cercetare utilizate, structurat astfel:

**Partea I:** Analiza documentară din perspectivă evolutivă a cadrului legislativ și managerial existent;

**Partea a II-a:** Analiza ex-ante a percepției asupra sistemului de management al calității astfel încât să se asigure identificarea sustenabilității și riscurilor privind implementarea și extinderea certificării SMC, CAF și SCIM la nivelul Municipiului Ploiești, a structurilor descentralizate și subordonate;

**Partea a III-a:** Propuneri privind îmbunătățirea sistemului de management al calității.

**Partea a IV-a:** Anexe:

1. Raport Focus-grupuri;

2. Raport analiză chestionare;
3. Rapoarte audituri la fața locului;

## Metodologia analizei

Pentru acest studiu a fost realizată o metodologie de cercetare intergrată, cantitativă și calitativă.

**I. Componenta cantitativă** a constat în aplicarea a 100 de chestionare în rândul angajaților, cu un volum final de 106 respondenți. Unitățile de eșantionare au fost reprezentate de structurile de la nivelul aparatului de specialitate al primarului, și unitățile de subordonare locală.

Persoanele interviewate au fost selectate din rândul persoanelor cu funcții de conducere și execuție. S-a ținut cont în construcția eșantionului de ponderea categoriilor de personal raportat la numărul total de angajați conform organigramelor fiecărei structuri în parte, cu respectarea principiilor orizontale promovate de proiect.

Din cadrul fiecărei instituții au fost selectate persoane, după următorul algoritm, până la atingerea cotei de chestionare necesare.

Nr. crt.	Structura	Numeric personal	Proportie	Solicitări conform proporției	Număr respondenți
1.	Serviciul Public Local Comunitar de Evidență a Persoanelor Ploiești	43	4%	4 persoane	► 5
2.	Serviciul Public Finanțe Locale	149	12%	12 persoane	► 10
3.	Poliția Locală	240	19%	19 persoane	► 13
4.	Administrația Serviciilor Sociale Comunitare	189 (personal propriu)	15%	15 persoane	► 15
5.	Filarmonica „Paul Constantinescu”	132 (24 personal administrativ)	2%	2 persoane	► 2
6.	Teatrul „Toma Caragiu”	178 (36 personal administrativ)	3%	3 persoane	► 2
7.	Parcul Memorial „Constantin Stere”	128	10%	10 persoane	► 9
8.	Casa de cultură „I. L. Caragiale”	16	1%	1 persoane	► 3
9.	Club Sportiv Municipal Ploiești	114 (38 personal administrativ)	3%	3 persoane	► 2
10.	Primăria municipiului Ploiești	380	31%	31 persoane	► 45

Durata aplicării unui chestionar a fost de aproximativ o ora.

Culegerea datelor a avut loc în perioada aprilie – iulie 2018.

**II. Componenta calitativă** a fost structurată sub forma a două focus-grupuri, fiecare sesiune având 20 de participanți.

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**



Selectia subiectilor s-a realizat în accord cu criteriile stabilite prin metodologie, beneficiind de sprijinul conducerii instituțiilor targetate, prin adrese privind explicarea rostului acelei cercetări și solicitarea desemnării persoanelor participante.

Cu acordul participanților, discuțiile au fost înregistrate și transcrise.

Cele două metode de cercetare s-au suprapus misiunii de audit intern declanșate în luna aprilie care a avut următoarele obiective adiacente realizării obiectivului general al proiectului:

1. realizarea unei diagnoze la nivelul Unității Administrativ Teritoriale Ploiești (UAT) cu privire la stadiul de implementare a sistemelor de management în scopul îmbunătățirii calității și performanței serviciilor furnizate către cetățeni;
2. identificarea instituțiilor subordonate Consiliului Local cu potențialitate de implementare și certificare a ISO/CAF;
3. identificarea proceselor majore derulate la nivelul UAT Ploiești prin raportarea la domeniul de activitate general și determinarea eventualelor excluderi de la prevederile standardului ISO 9001:2015;
4. cartografierea împreună cu persoanele desemnate a proceselor identificate, stabilirea interacțiunilor dintre acestea și a fluxurilor informaționale;
5. clarificarea finalității și a rațiunii de a fi a proceselor identificate prin raportare la strategia de dezvoltare a Primăriei Municipiului Ploiești, a misiunii și obiectivelor stabilite de către fiecare instituție subordonată în parte, precum și la așteptările beneficiarilor în ceea ce privește serviciile furnizate de aceste procese;
6. identificarea posibilităților de îmbunătățire continuă a proceselor pentru creșterea calității și performanței serviciilor furnizate către cetățeni;
7. evaluarea gradului de implementare a Codului controlului intern;
8. colectarea și prelucrarea informațiilor în vederea evaluării problemelor/ riscurilor identificate și ierarhizării acestora pentru a se identifica direcțiile și modalitățile în care se va interveni pentru îmbunătățirea proceselor;

*Pe baza celor două metode de cercetare sociologică au fost elaborate Raportul privind focus-grupurile și Raportul privind chestionarele, ambele anexate prezentului raport.*

Partea a III-a a studiului se încheie cu un capitol de recomandări care a fost propus spre analiză și validare experților cooptați în cadrul proiectului.

## Partea I: Analiza documentară din perspectivă evolutivă a cadrului legislativ și managerial existent

### 1.1 Politica europeană de promovare a calității

Armonizarea cu Uniunea Europeană se realizează total: legislativ, instituțional, dar și cultural. Ample analize efectuate în statele membre ale UE au pus în evidență faptul ca nivelul conștientizării importanței și rolului calității este insuficient în aceste țari.

**Tabelul 1.1 - Conștientizarea importanței/ rolului calității în lume**

Țara/ regiunea	Rolul calității în management	Nivelul conștientizării importanței/ rolului calității
Japonia	Calitatea este un <i>element esențial</i> al managementului global al organizației	Excelent
SUA	Calitatea are un rol tot mai important	Bun
Europa Occidentală	Calitatea este considerată a fi <i>problemă profesională de specialitate</i> a managementului	Insuficient
Europa Centrală și Est	Calitatea este considerată a fi doar <i>problema angajaților din compartimentele direct productive</i>	Limitat
Alte țări	Calitatea este percepță ca fiind o problemă secundară, fără legătură cu managementul	Redus

În contextul actual al globalizării, iar la nivel european, al formării pieței unice europene, apare ca evidentă necesitatea de combinare a culturii particulare a diverselor organizații, pe această linie înscriindu-se și preocuparea Uniunii Europene de formare a unei viziuni strategice în domeniul calității și de promovare a culturii calității. În consecință în 1995, a fost definită o primă viziune strategică a calității pentru Europa. Ea evidențiază importanța dezvoltării unei imagini a calității europene și a unei culturi europene a calității, în scopul favorizării creșterii economice, al creșterii numarului locurilor de muncă și al dezvoltării competitivității globale a întreprinderilor europene<sup>2</sup>. De remarcat ca această primă viziune presupune luarea în considerație a două categorii de cerințe, alături de cerințele tehnice ale calității și de abordările din plan legislativ ale standardizării și tehnicilor de certificare:

<sup>2</sup> Sursa datelor [www.agir.ro/buletine/74.pdf](http://www.agir.ro/buletine/74.pdf)

- Cerințe ale mediului extern (ale consumatorului și ale societății referitoare la protecția mediului, din perspectiva calității vieții),
- Cerințe ale mediului intern al organizației care se referă la desfășurarea eficientă a proceselor și la dezvoltarea resurselor umane.

Managementul, în general, managementul calității în particular este unul dintre elementele care alcătuiesc cultura Uniunii Europene. Conform Comisiei Europene, politica europeană de promovare a calității este o politică de sensibilizare și conștientizare a factorilor de decizie în scopul obținerii transparenței și sprijinului politic necesare pentru ansamblul de instrumente, metode și tehnici de management al calității precum și pentru ansamblul de inițiative și de acțiuni pro-calitate din întreaga Europă.

Obiectivul principal al politicii europene de promovare a calității este conceperea și realizarea unor acțiuni specifice orientate spre agenții economici și spre autoritățile publice din Europa în scopul facilitării și stimulării obținerii de către aceștia a excelenței organizării lor interne, a excelenței rezultatelor acestora.

Obiectivul specific este instituirea și menținerea unui mediu economic adecvat apariției și dezvoltării unor acțiuni sinergice, reciproc avantajoase, între actorii implicați: întreprinderi, organizații specializate în activități specifice managementului calității, alte organizații interesate.

În noiembrie 1998, miniștrii cu responsabilități în domeniul serviciilor publice în statele membre ale UE au decis în cadrul reuniunii de la Viena să dezvolte un program comun de acțiuni vizând promovarea calității serviciilor publice, iar în anul 2000 a fost publicată o primă versiune a noii viziuni europene asupra calității. Aceasta are 3 elemente fundamentale, fiecare element fiind dezvoltat în mod structurat și argumentat de către o echipă special constituită:

- „Ne îmbogățim prin diversitate”,
- „Construim pe baza succeselor noastre”,
- „Câștigăm împreună”<sup>3</sup>.

Pe baza acestei prime versiuni au fost organizate în unele state membre ale UE - dar și în câteva state în curs de aderare la UE – numeroase dezbateri publice cu participarea reprezentanților asociațiilor pentru promovarea calității, ai organismelor administrațiilor publice centrale și locale, universităților, camerelor de comerț, etc. Preocupările Comunității Europene în domeniul calității au fost concretizate în documente care atestă necesitatea adoptării unor politici și strategii ale țărilor

<sup>3</sup> Sursa datelor [www.eoq.org](http://www.eoq.org)

membri precum: „Politica europeană de promovare a calității”, „Calea europeană spre excelență”, „Noua abordare” sau „Abordarea globală”. Aceste documente au pus bazele formei legislative pentru circulația liberă a bunurilor și serviciilor, prin eliminarea barierelor tehnice, testarea și certificarea multiplă.

Programul european de promovare a calității cuprinde urmatoarele obiective principale:

- creșterea responsabilității personalului, a angajamentului și al motivării acestuia, precum și dezvoltarea resurselor umane ale organizațiilor,
- perfecționarea aparatului productiv european,
- asigurarea coeziunii tuturor factorilor implicați în promovarea culturii europene a calității<sup>4</sup>.

„Noua abordare” și „Abordarea globală” au rolul de a promova un mediu tehnic credibil, transparent și omogen, în cadrul căruia autoritățile publice, operatorii economici și consumatorii pot avea încredere reciprocă. Elementul de bază al „Abordării globale” este de a crea, pe baze comune, încrederea în activitatea producătorului/ prestatorului (seria de standarde ISO 9000), în organismele de certificare și acreditare recunoscute la nivel european<sup>5</sup>.

Menționăm faptul că deși în perioada de preaderare, cât și în perioada postaderare a României la Uniunea Europeană, au avut loc acțiuni importante în ceea ce privește reforma administrației publice din România, utilizarea instrumentelor de management al calității în cadrul autorităților și instituțiilor publice este una relativ nouă în comparație cu alte țări europene. Dacă în alte state membre, tradiția implementării sistemelor de management al calității în administrația publică datează din anii 80, în România datează din anii 2000 – alături de Bulgaria, Estonia, Lituania, Luxemburg, Slovacia<sup>6</sup>.

Rezultatul așteptat al dezvoltării și utilizării sistemelor de management al calității în România îl reprezintă intensificarea/ sporirea funcției sectorului public.

**Tabelul 1.2 – Managementul calității în statele membre ale Uniunii Europene**

<b>1980-1990</b>	Danemarca, Franța, Spania, UK
<b>1990-1995</b>	Belgia, Cipru, Italia, Olanda, Polonia, Portugalia, Suedia
<b>1995-2000</b>	Austria, Republica Cehă, Finlanda, Germania, Grecia, Ungaria, Irlanda, Letonia, Malta, Slovenia
<b>2000-2010</b>	Bulgaria, Estonia, Lituania, Luxemburg, Slovacia, România

<sup>4</sup> Dumitru, Mihaela, drd – *Modelul de asigurare a calității promovat pe piața Uniunii Europene*, simpozion susținut în cadrul Academiei de Studii Economice, București

<sup>5</sup> Paraschivescu, Andrei Octavian – *Managementul calității*, Ed. Tehnpress, Iași, 2007, p.24

<sup>6</sup> Analiză comparativă: Managementul calității în administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene

Sintetic, cele mai cunoscute sisteme de management utilizate pe scară largă în statele Uniunii Europene datorită avantajelor pe care le aduc, conform Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020, sunt prezentate în următoarea machetă:

**Tabelul 1.3 – Caracteristici ale standardelor ISO și ale instrumentului CAF**

Metoda	Concept	Avantaje	Dezavantaje	Potențial de inovare	Abordare
ISO	<p>Standarde elaborate de Organizația Internațională de Standardizare<sup>7</sup>. Standardele ISO din clasa ISO 9000 sunt cele mai cunoscute, ele fiind standarde generice, cu aplicabilitate în orice domeniu de activitate. Putem enumera în acest sens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001:2008 stabilește cerințele pentru sisteme de management al calității;</li> <li>- ISO 9000:2005 descrie principii fundamentale și terminologia specifică;</li> <li>- ISO 9004:2009 furnizează linii directoare pentru îmbunătățirea performanței, luând în considerare atât eficacitatea, cât și eficiența sistemului de management al calității;</li> <li>- ISO 19011:2011 furnizează linii directoare pentru auditul sistemelor de management al calității.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- îmbunătățește managementul proceselor/activităților organizației</li> <li>- crește transparența în organizarea și derularea activităților</li> <li>- standard internațional</li> <li>- posibilitatea de certificare și de validare externă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sistem rigid și strict</li> <li>- risc de nivel ridicat al birocrației</li> <li>- implică costuri ale implementării și menținerii sistemului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientare puternică pe conformitate și pe control, mai puțin pe creativitate și pe inovare</li> <li>- posibilitate de îmbunătățire, dacă erorile și defectele sunt notificate</li> <li>- în reflectarea și descrierea proceselor există potențial pentru creativitate și inovare, în special dacă este integrat și conceptul LEAN (sistem de producție conceput pentru creșterea calității, reducerea timpului de producție și a costurilor, bazat pe identificarea și eliminarea constantă a pierderilor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificarea proceselor de bază (procese-cheie)</li> <li>- descrierea și documentarea proceselor de bază</li> <li>- audit extern pentru verificarea complianței cu cerințele, în vederea certificării</li> <li>- consecințe/modificări rezultate în urma auditului intern și extern</li> </ul>
CAF	<p>Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice<sup>8</sup> reprezintă un instrument creat, la nivel european<sup>9</sup>, special pentru utilizare în sectorul public. Este un instrument de autoevaluare a activității instituției publice, prin care angajații acesteia identifică punctele forte și slabe ale funcționării instituției publice și propun soluții de îmbunătățire a activității.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instrument de management al calității creat pentru utilizarea în administrația publică</li> <li>- analiză a modului de funcționare a organizației publice, pornind de la procese/activități și de la rezultatele obținute</li> <li>- se urmărește îmbunătățirea continuă a activităților</li> <li>- implicare puternică a angajaților</li> <li>- instrument ușor de utilizat (autoevaluare), nu presupune costuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risc de subiectivism în autoevaluare</li> <li>- risc de a nu fi aplicate măsurile de îmbunătățire, după încheierea autoevaluării.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire</li> <li>- acțiunile inovative trebuie să pornească din interior (aspect pozitiv, dar în același timp o provocare)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire aplicate post-evaluare</li> <li>- posibilitate de a obține feedback extern (ca o validare a corectitudinii utilizării instrumentului CAF)</li> </ul>

<sup>7</sup> În limba engleză: International Organization for Standardization - ISO.

<sup>8</sup> În limba engleză: Common Assessment Framework - CAF

<sup>9</sup> Instrumentul CAF este creat de către Institutul European de Administrație Publică (EIPA) din Olanda.

Funcționarea unei administrații publice moderne, flexibile și eficiente constituie o condiție esențială a transformării structurale a societății românești, a realizării unei reforme profunde în toate domeniile vieții social-economice, a creșterii rolului cetățeanului în luarea deciziilor. Reușita reformei în administrația publică nu este posibilă decât prin stabilirea unei relații între individ și stat, bazată pe responsabilitate.

Cetățenii, din ce în ce mai exigenți, sunt adesea foarte sensibili la măsurile destinate să facă administrația și serviciile prestate de stat mai puțin procedurale și mai axate pe satisfacerea nevoilor cetățenești. Așteptările lor cu privire la serviciile publice sunt din ce în ce mai dificil de satisfăcut, în timp ce noile tehnologii ale informației și comunicațiilor oferă posibilități reale de apropiere între administrație și utilizatori.

Una dintre marile provocări căreia societatea trebuie să îi facă față azi este nevoia de a dezvolta și menține încrederea cetățenilor în instituțiile și guvernele lor. În această privință, guvernarea locală joacă un rol important în crearea de comunități locale ușor de susținut, în care calitatea serviciilor publice corespunzătoare precum și costul efectiv al acestora ajută la promovarea și susținerea prosperității economice și a dreptății sociale la nivel local, prin desfășurarea și interacționarea cu politicile naționale și regionale într-un mod consecvent și adekvat<sup>10</sup>.

Urmare a evoluției firești a reformării continue din cadrul administrației publice care trebuie să se adapteze permanent prin îmbunătățirea proceselor și acțiunilor în vederea centrării serviciilor publice pe nevoile părților interesate, implementarea sustenabilă a sistemelor și instrumentelor de management al calității se conturează ca etapă fierască și ca parte integrantă în eforturile de modernizare și consolidare a administrației publice, în termeni de eficacitate (introducerea unui cadru de performanță) și eficiență (reducerea birocrație).

Un pas foarte important a fost elaborarea “Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020”, care conține planuri de acțiune, în vederea atingerii obiectivelor strategice pe termen lung. Conform acestei strategii, administrația publică joacă un rol cheie în coordonarea, reglementarea, promovarea și implementarea politicilor și acțiunilor care creează cadrul pentru atingerea acestora.

În aceste condiții, managementul calității își arată eficiența în trasarea unui cadrul de funcționare în directă corelare cu nevoile și cerințele beneficiarilor serviciilor furnizate de

<sup>10</sup> SR IWA 4: 2007 – Linii directoare pentru aplicarea ISO 9001 în guvernarea locală

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

administrația publică. De aceea este important ca, la nivel național și local, să fie impulsionată dezvoltarea acestuia de către instituțiile și autoritățile publice.

## **1.2 Preocupări în domeniul administrației publice privind utilizarea instrumentelor managementului calității**

Noile condiții de pe piață determină autoritățile publice să înlocuiască orientările tradiționale reglementare și intervenționiste cu alte abordări, mai „line”, în scopul promovării competitivității, pentru creșterea nivelului de trai al cetățenilor europeni. Aceasta nu înseamnă că aceste autorități ar trebui să-și abandoneze responsabilitățile specifice privind controlul, ci doar că aceste responsabilități trebuie reduse la un minim necesar dar suficient pentru a asigura simultan protecția consumatorilor și a mediului ambiant, bunăstarea generală și securitatea societății, în ansamblul ei<sup>11</sup>.

În acest context, politicile și autoritățile publice ar trebui:

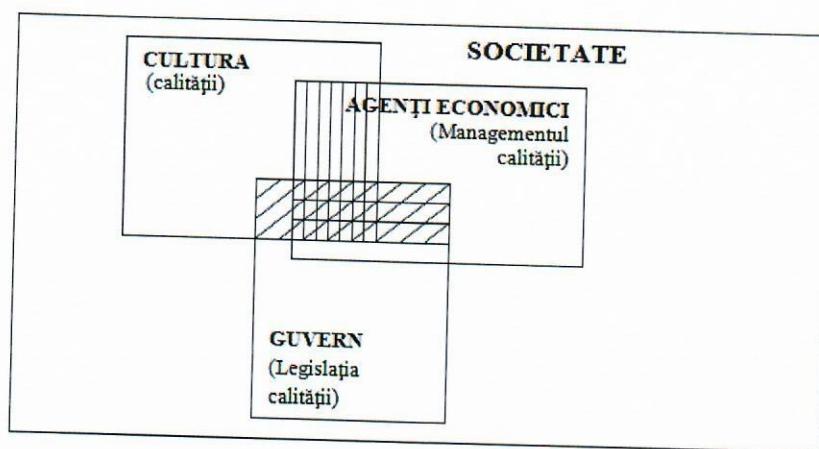
- să faciliteze crearea unui mediu favorabil în cadrul căruia întreprinderile să poată funcționa cât mai eficient și să se extindă pe piața mondială,
- să susțină inițiativele proactive necesare agenților economici pentru a se adapta în mod continuu și a-și ajusta structurile și organizarea.

Toate acestea necesită o stare de spirit și politici adecvate orientate mai mult spre competitivitate - și nu neapărat spre conformitate – ceea ce impune autorităților publice și guvernelor să renunțe la rolul lor de „comandanți” ce stabilesc și impun condiții obligatorii de îndeplinit și să adopte rolul de precursori și catalizatori ai comunităților, în sens larg, pentru a facilita eforturile acestora de supraviețuire și succes în condițiile unei economii mondiale deosebit de dinamice.

Acest imperativ pune în fața autorităților publice și responsabilitatea asumării și demonstrării capacitații lor de a se adapta la schimbare. În calitate de organizații aflate în slujba cetățenilor și a întregii societăți, administrațiile publice locale și centrale răspund de coerența, buna funcționare și eficacitatea acțiunilor întreprinse în scopul satisfacerii cerințelor, în general. Ele ar trebui să fie considerate ca furnizori de infrastructuri și de servicii de bază și colective pentru agenții economici și pentru cetăteni precum și ca moderatori în soluționarea problemelor colective ale agenților economici și ale cetățenilor.

<sup>11</sup> Prof. Univ dr. Ing. Drăgușescu, Nicolae – *Noua viziune asupra calității europene*, material susținut în cadrul Universității Politehnice București

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**



**Fig. 1.1 – Relațiile dintre societate, agenții economici și puterea publică în domeniul calității**

În acest scop ar fi deosebit de util să fie cunoscute/ aplicate și în organizațiile administrațiilor publice locale și centrale toate conceptele, principiile, tehniciile, metodele și instrumentele specifice Managementului Total al Calității și benchmarking-ului. Un prim pas în acest sens a fost întreprins acolo unde au fost identificate și popularizate „bunele practici de management”; ele s-au dovedit a fi o strategie eficace pentru pentru îmbunătățirea performanțelor administrației publice, contribuind la profesionalizarea funcționarilor și guvernánților.

În practică tot mai multe administrații publice europene își propun să obțină excelență prin utilizarea intensivă a strategiilor de management al calității (benchmarking, programe de îmbunătățire continuă, auto-evaluare, etc).

În principiu, abordările lor vizează:

- reducerea birocrației susținută de hârțogărie – prin adoptarea celor mai eficiente proceduri asistate de calculator,
- prioritate absolută acordată clientului (cetățean, agent economic) – prin identificarea și luarea integrală în considerare a cerințelor și reacțiilor clienților,
- acordarea de putere suficientă funcționarilor în scopul realizării misiunilor stabilite și a obținerii rezultatelor așteptate – astfel încât competențele și cunoștințele personalului să poată fi utilizate cât mai bine – cu accent pe munca în echipă – iar fiecare angajat să aibă suficientă putere pentru a-și realiza sarcinile,
- stabilirea de parteneriate public-privat – ceea ce implică dezvoltarea și consolidarea cooperării cu partenerii privați, pentru bunăstarea comună.

Administrarea treburilor publice ale unei comunități impune, prin esența activității, responsabilitatea preluării actului în sine și direcționarea lui prioritară spre cetățean, cu întreaga lui aria de preocupări, interese, trebuie.

La începutul mileniului III, promovarea principiilor administrației publice nu poate face abstracție de calitatea deciziilor, de calitatea personalului angajat în susținerea și urmărirea acestor principii, de calitatea serviciilor oferite și garantate membrilor comunității, de calitatea actelor de comunicare și informare.

În perioada actuală, procesul de restructurare a sectorului administrației publice a trecut de la deziderat și voință la forme practice. Se urmărește astfel corelarea și adaptarea cu administrația europeană. Calitatea gândirii, formulării și acțiunii actului administrativ va trebui să țină cont de acești parametri.

În vederea apropierea activității autorităților publice de cetățeni, a extinderii formelor prin care aceștia să participe (individual sau ca reprezentați ai organismelor în care se structurează societatea civilă) la orientarea, urmărirea și controlul acțiunilor realizate de administrația publică, se încearcă prin mijloace variate schimbarea mentalităților, a atitudinii pasive atât a funcționarilor publici, cât și a cetățenilor, din dorința implicării active a locuitorilor în calitate de garanți ai unei administrații eficiente.

### **1.3 Implementarea modelului ISO 9001 în administrația publică locală din România**

Până în anul 2004 nu puteam vorbi despre o cultură a calității bine dezvoltată și implementată în cadrul organismelor administrației publice locale din cauză că aplicarea principiilor managementului calității nu a figurat printre prioritățile programelor de guvernare anterioare. De asemenea, personalului însărcinat cu asigurarea calității în cadrul instituțiilor publice își lipsea competența și instruirea în domeniul managementului calității.

Așa se face că, la acea dată, numai câteva dintre organizațiile administrației publice locale aveau implementat și certificat propriul sistem de management al calității conform standardului ISO 9001. Printre acestea enumerăm: Consiliul Județean Dâmbovița, Primăria Pitești, Primăria Botoșani, Primăria Brașov, Primăria Mangalia, primăria Târgoviște, Primăria Sectorului 6 București, Primăria Sectorului 2 București.

Această situație trebuia îmbunătățită deoarece toate sondajele de opinie efectuate au arătat că există un grad sporit de neîncredere în transparența, competența și eficacitatea acțiunilor realizate de organizațiile administrației locale.

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

Statutul funcționarului public trebuia să fie sprijinit și întărit prin furnizarea unui instrument de lucru temeinic fundamentat din punct de vedere legislativ și tehnico-economic care să permită funcționarului să ia decizii și să acționeze într-un cadru bine definit și care se poate raporta în permanență la sisteme similare care funcționează cu succes în țările dezvoltate.

La nivelul administrației locale, programele internaționale derulate (gen CALIST) sau în curs de derulare, au convins factorii de decizie de necesitatea elaborării, implementării și urmăririi cu consecvență a unui sistem de management al calității.

Ulterior, aceste demersuri s-au concretizat și în inițiative legislative care, chiar dacă au făcut parte dintr-un program de măsuri mai larg, menit a combate birocrația, au consfințit importanța implementării sistemului de management al calității conform standardului ISO 9001 pentru serviciile către cetățeni. Este vorba de HG nr. 1723/ 2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrației în activitatea de relații cu publicul care, printre măsurile pe termen lung propuse administrațiilor publice locale evidențiază necesitatea implementării sistemului de management al calității<sup>12</sup>.

În prezent, situația este radical schimbată din punct de vedere statistic, majoritatea primăriilor de municipii și ale marilor orașe, dar și consiliile județene sau prefecturi având certificat sau fiind în curs de implementare a propriului sistem de management al calității.

În România, conform Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, implementarea sistemelor și instrumentelor de management al calității, în special a standardelor ISO și a Cadrului comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice (CAF) a făcut obiectul unor măsuri strategice de încurajare a utilizării lor pe scară din ce în ce mai largă.

Deși decizia implementării acestora a fost, în general, de tip voluntar, utilizarea acestor instrumente pe scară largă a venit tocmai din conștientizarea nevoii de calitate de către instituțiile publice care au înțeles avantajele pe care le oferă modelul ISO 9001 pentru administrația publică locală, cum ar fi:

- o mai bună organizare internă a activităților derulate în instituțiile publice,
- o conștientizare permanentă pentru calitate a personalului care participă activ la proiectarea sistemului de management al calității, la implementarea lui și apoi la îmbunătățirea sistemului,
- instruirea și motivarea personalului,

<sup>12</sup> HG nr. 1723. 2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrației în activitatea de relații cu publicul,

- obținerea unei imagini favorabile, certificare sistemului dovedind un ridicat nivel calitativ al serviciilor oferte de instituția publică și demonstrând atenția permanentă acordată de instituția publică cetățenilor săi, cărora se străduiește să le ofere servicii care să răspundă așteptărilor lor,
- o mai bună interfață cu cetățenii,
- un instrument utilizat de aleșii locali pentru a lua decizii performante pe baza informațiilor obținute în urma implementării unui sistem de management al calității,
- alinierea la standardele europene și în ceea ce privește administrația publică locală, abordarea unui vocabular comun folosit în UE, creșterea prestigiului instituției publice în diferitele relații cu organizații similare din UE.

Un alt aspect important urmărit prin implementarea SMC în instituțiile publice locale îl constituie fundamentarea deciziilor. Dacă anterior funcționarul public lua decizii pe baza experienței și memoriei individuale sau a ordinelor superiorilor ierarhici, procedurile de lucru ale sistemului propriu de management al calității constituie în prezent documente care înmagazinează experiența și memoria colectivă a unui lung șir de funcționari care au contribuit la elaborarea, implementarea, urmărirea și îmbunătățirea acestor proceduri în decursul timpului. Astfel se elimină o parte a stresului decizional și a temerii funcționarului că decizia sa poate fi greșită și se realizează o trasabilitate a modului de desfășurare a activităților. Această trasabilitate are un efect benefic asigurând informațiile necesare pentru întreprinderea acțiunilor corective și eliminarea neconformităților identificate în modul de desfășurare a activităților în administrația publică. În același timp, se asigură aplicarea legislației în vigoare prin actualizarea permanentă a procedurilor care fac referire la aceasta, într-un cadru organizat și controlat.

Cu toate că evoluează destul de încet, infrastructura calității în România începe să prindă formă și contur. Dovadă stă faptul că deja mai multe instituții ale administrației publice locale au câștigat Premiul Român pentru Calitate „J. M. Juran”:

- Primăria Municipului Mangalia (a doua ediție, pentru anul 2001)
- Primăria Municipiului Sebeș (a treia ediție, pentru anul 2002)
- Consiliul Județean Alba (a șaptea ediție, pentru anul 2006)
- Primăria Sectorului 2, București (a opta ediție, pentru anul 2007, și TROFEUL „Juran”, la a noua ediție, pentru anul 2008)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Sursa datelor [www.fundatia-juran.ro](http://www.fundatia-juran.ro)

De asemenea, există un interes crescut pentru participarea la cursuri și seminarii de instruire pe probleme legate de managementul calității, organizate la nivel central sau local cum ar fi:

- Seminarul „Calitatea în administrația publică”, organizat de Primăria Municipiului Pitești, aflat deja la a patra ediție,
- Seria de seminarii de conștientizare organizate de Unitatea Centrală pentru Reformă în Administrația Publică pentru simplificarea procedurilor administrative, sau, de ce nu, proiecte de twinning cu finanțare europeană gen PHARE RO/06/IB/JH/05 „Continuarea luptei împotriva corupției”, ai caror beneficiari (DGA, MJ, UCRAP, ANFP, DNA) au înțeles că implementarea unui sistem de management al calității este o componentă strategică pentru debirocratizarea administrației publice, transparența actului administrativ, asigurarea integrității în instituțiile publice, precum și pentru implementarea procedurilor de management al risurilor.

#### **1.4 Demersuri privind implementarea Sistemului de Management al Calității la nivelul Municipiului Ploiești**

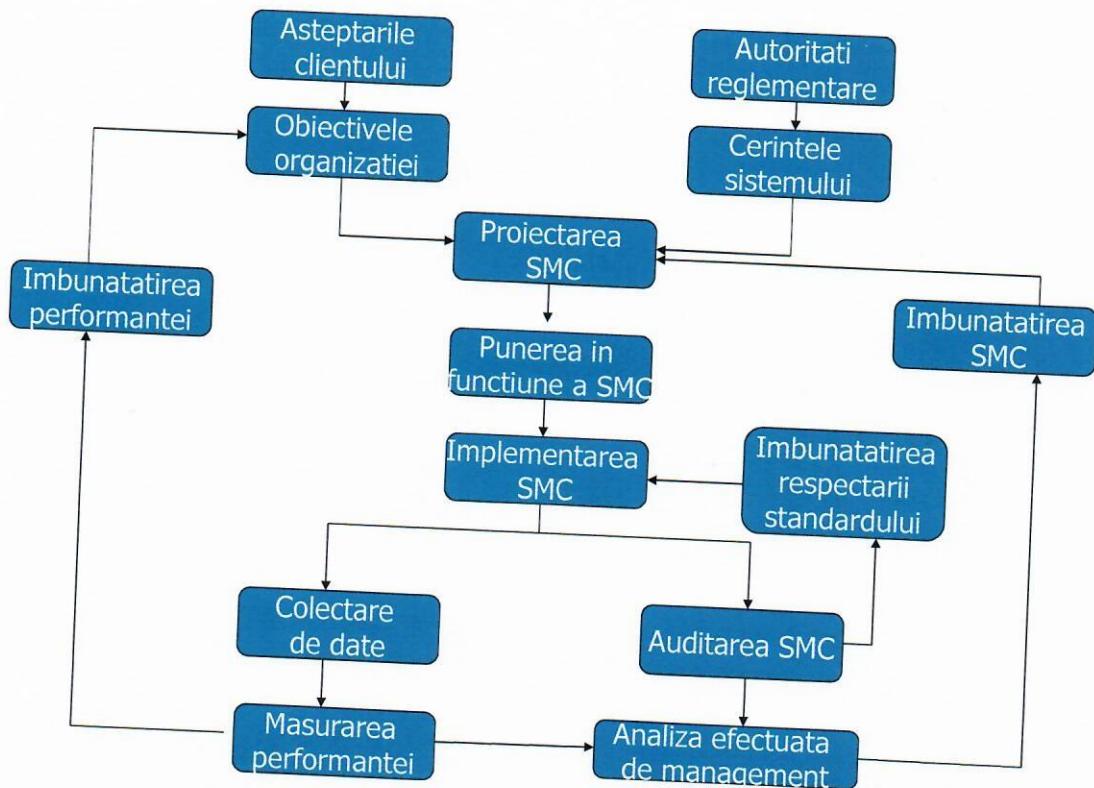
În anul 2003, Primăria Ploiești (în calitate de partener al SC FIATEST SA) a câștigat Proiectul Pilot de Implementare a Sistemului de Management al Calității în primării « Prin Calitate și Educație în Uniunea Europeană », Finanțator Guvernul României prin Ministerul Educației și Cercetării, având ca perioadă de derulare 2004 - 2005 și ca obiectiv proiectarea și implementarea Sistemului de Management al Calității în Primăria Municipiului Ploiești, ca instrument de reglementare a activităților și certificarea sistemului SR EN ISO 9001:2001 de către un organism de certificare acreditat.

Pe baza modelului ISO 9001, activitatea de stabilire și documentare a sistemului de management al calității la Primăria Ploiești a presupus parcurgerea următoarelor etape:

- cartografierea tuturor proceselor instituției;
- clarificarea finalității și a rațiunii de a fi a oricărui proces, raportată la misiunea și obiectivele stabilite;
- identificarea beneficiarilor proceselor și a așteptărilor lor în ceea ce privește serviciile furnizate de aceste procese;
- identificarea, împreună cu actorii implicați, a diferitelor etape ale proceselor, precum și a interacțiunilor dintre acestea (prin fișele de identitate ale proceselor identificate și, acolo unde este cazul, prin procedurile operaționale);

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

- organizarea conducerii acestor procese și îmbunătățirea lor permanentă, aşa cum reiese și din figura următoare:



**Fig. 1.2 – Model de ciclu de viață al Sistemului de Management al Calității**

Proiectul a fost finalizat cu succes prin obținerea certificării Sistemului de Management al Calității aplicabil Primăriei Ploiești în data de 31 ianuarie 2005 - o reușită, având în vedere faptul că la data respectivă primăria Ploiești a fost printre primele 5 din țară certificate.

Ulterior, prin comunicarea beneficiilor obținute prin implementarea și certificarea unui sistem de management al calității la nivelul Primăriei Municipiului Ploiești, s-a multiplicat modelul ISO și la alte instituții de subordonare locală: Serviciul Public Finanțe Locale Ploiești, și Poliția Locală Ploiești.

La nivelul municipiului Ploiești funcționează și alte structuri care au decis implementarea cu resurse proprii a sistemului de management al calității: S.C. Servicii Gospodărire Urbană S.A., Regia Autonomă de Servicii Publice, SC Transport Călători „Express” S.A., și recent și S.C. Hale și Piețe S.A.

Comunicarea externă către celelalte instituții publice, dar și către alte persoane interesate

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

privind utilizarea managementului calității a condus la extinderea rețelei de instituții care au decis să se circumscrie ariei ISO, iar importanța transmiterii mesajului de „calitate” este majoră în contextul în care sunt implicate instituții care prestează servicii publice și în care o „emblemă” (marca de certificare)/ un certificat de calitate pot influența foarte mult în bine imaginea respectivelor instituții.

În prezent, sistemul de management al calității a fost recertificat, pregătindu-se auditul de supraveghere privind tranzitia la ISO 9001: 2015, lucru valabil pentru toate cele 3 instituții certificate conform ISO 9001.

Pentru toate cele trei instituții menționate mai sus, care au intrat în eșantionul statistic pentru derularea proiectului „Asigurarea managementului performanței și calității la nivelul municipiului Ploiești”, derularea acțiunilor de implementare și menținere a sistemelor de management al calității a revenit în sarcina personalului propriu (responsabil managementul calității/ structură distinctă în organigramă cuprinzând specialiști calitate dar și cu alte atribuții de serviciu), care a beneficiat în faza implementării de consultanță de la firme de specialitate.

Implementarea unui instrument sau sistem de management al calității presupune, pe lângă alocarea de resurse umane, și alocarea de resurse materiale semnificative, cercetarea de față identificând că, în prezent, cea mai la îndemână resursă de finanțare a fost bugetul propriu al instituțiilor certificate, doar Primăria municipiului Ploiești beneficiind de o finanțare guvernamentală prin proiectul pilot în care a fost cooptată de Ministerul Educației și Cercetării.

Costurile aferente unei certificări pentru sisteme de management al calității pot varia în limite foarte largi, cumulând taxa de certificare inițială, taxa de audit de supraveghere, costuri de recertificare, la care se pot adăuga și costuri de consultanță pentru implementare și eventual pentru menținere. Prețurile variază în funcție de mai mulți factori, cum ar fi: dimensiunea organizației – numărul de angajați și numărul de locații, domeniul de activitate, complexitatea activității, numărul de standarde care se doresc a fi implementate. În cazul în care se apelează la consultanță, costurile pot varia și în funcție de termenul de timp în care se dorește obținerea certificării. Pot exista cazuri în care se înregistrează și costuri pentru deplasarea auditorilor, în cazul în care organismul de certificare are sediul în altă localitate decât instituția care urmează a fi certificată. La cele de mai sus se adaugă și costurile privind formarea profesională în domeniu.

Din aceste considerente, printr-o analiză cost-beneficiu raportată la criteriile de mai sus, adăugând și factorul timp pentru realizarea obiectivelor proiectului, cercetarea de față a restrâns aria instituțiilor cu potențialitate de certificare/ recertificare a unui sistem de management al calității la **Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**



următoarele structuri:

- Serviciul Public Local Comunitar de Evidență a Persoanelor Ploiești;
- Serviciul Public Finanțe Locale Ploiești;
- Poliția Locală Ploiești;
- Administrația Serviciilor Sociale Comunitare Ploiești;
- Filarmonica „Paul Constantinescu”, Ploiești;
- Teatrul „Toma Caragiu”, Ploiești;
- Parcul Memorial „Constantin Stere”, Ploiești;
- Casa de cultură „I. L. Caragiale”, Ploiești;
- Club Sportiv Municipal Ploiești;
- Primăria Municipiului Ploiești.

**Partea a II-a: Analiza ex-ante a percepției asupra sistemului de management al calității astfel încât să se asigure identificarea sustenabilității și riscurilor privind implementarea și extinderea certificării SMC, CAF și SCIM la nivelul Municipiului Ploiești, a structurilor descentralizate și subordonate**

## **2.1 Blocaje în implementarea sistemelor/ instrumentelor de management al calității**

În administrația publică, motivarea pentru calitate și-a avut originea în însuși procesul de implementare a sistemelor de management al calității, când managerii au fost confruntați cu o serie de obstacole, pentru a căror evitare a trebuit să fie regândit rolul fiecărui participant la procesul de realizare a serviciilor publice. Printre aceste obstacole amintim:

- a) *Mentalitatea funcționarului public și rezistența la schimbare.* Este cunoscută deja inerția angajaților – de la toate nivelurile – de a păstra obișnuințele anterioare. Multe organizații întâmpină greutăți din cauza reticenței personalului, deși angajarea lor în procesul de implementare este deplină, asigurând în acest sens instruirea necesară pentru a dezvolta aptitudinile și competențele necesare angajaților și promovând, prin diverse mijloace (îndemnuri, angajamente, etc) conștientizarea pentru realizarea unor servicii de calitate. Soluția propusă, în această situație, este implicarea personalului, participarea oamenilor la procesul de planificare, control și îmbunătățire a calității, pentru a înțelege impactul propriei activități asupra diferenților clienți, interni și externi. Activitatea însăși îi face pe oameni conștienți, nu alte căi ocolitoare<sup>14</sup>.
- b) *Jocurile interne și interesele contradictorii.* Este evidentă dificultatea ce provine din faptul că, în cadrul organizațiilor publice, există numeroși factori critici care au interese diferite și care vor evoluă în funcție de propriile criterii de eficacitate și calitate. Astfel spus, instituțiile publice combină diverse elemente cu interese și percepții despre calitate care pot fi diferite între ele. Între acești agenți critici putem cita autorități politice și centre ale puterii, cetățeni, clienți direcți, furnizori, contractori, membri ai propriei organizații implicați în producerea serviciului, profesioniști și administratori publici. De aceea, trebuie ținut cont de toți factorii critici atunci când se instituie politici și se realizează acțiuni. Totuși, factorul critic cel mai important pare să fie clientul direct, adică cetățeanul care primește serviciul sau rezultatul unui proces.

<sup>14</sup> Juran, J.M. – “Planificarea calității”, Ed. Teora, București, 2000, pag. 340

c) *Lipsa de implicare a managementului superior.* Pe fondul unui mediu în schimbare, dacă persoanele care lucrează în administrația publică, și mai ales cei situați la nivele de decizie nu evoluează în același ritm și din punctul de vedere al mentalităților, ei vor lua deciziile pe baza unor premise false și vor bloca transformările necesare.

Trebuie deci, ca în mod permanent, liderii administrației publice să se deschidă spre exterior, să se formeze, să participe la coloanii de specialitate, pentru a integra schimbările mediului și a le transmite colaboratorilor. Un asemenea manager are talentul și competența de a transforma o reuniune de analiză obligatorie pentru a produce o înregistrare cerută de certificare într-o sesiune de lucru a directorilor. Atitudinea conducerilor de la cel mai înalt nivel condiționează succesul sistemului de management.

Calitatea va avea prioritate maximă doar dacă managerii de rang superior elaborează un plan de acțiune coerent: stabilesc obiective, determină activitățile necesare pentru atingerea acestora, asigură resursele, măsoară performanțele, analizează progresul realizat, revizuiesc sistemul de recompensare, etc<sup>15</sup>.

d) *Considerarea sistemului de management al calității ca o birocratizare suplimentară, inutilă.* Implementarea unui sistem de management al calității presupune și o veridică funcționare a acestuia și nu doar prezența unei documentații neaplicabile sau pentru care rațiunea funcționării preoceselor instituției nu o recomandă. Printre problemele semnalate de participanții la această cercetare diagnostic au fost amintite documentația dificil de parcurs sau înțeles, pecun și numărul mare de cerințe și caracterul complex al acestora.

Dacă inițial au existat nemulțumiri legate de documentația SMC, văzută ca un mijloc de birocratizare inutil, în timp, utilizatorii însăși au recunoscut faptul că un mod de lucru mai organizat le ușurează munca. În plus, procedurile elaborate, verificate și aprobată elimină temerea funcționarilor în legătură cu propriile decizii pentru derularea activităților. SMC asigură prin operaționalizarea procedurilor trasabilitatea modului de desfășurare a activităților.

e) *Capacitatea redusă de acțiune a administrației publice; dependența organizațiilor publice de puterea politică și supunerea față de drept.* Managementul presupune deținerea de către organizație a unei capacitați de acțiune strategică, care îi permite să atingă obiectivele pe care și le-a

<sup>15</sup> Juran, J.M. – “Planificarea calității”, Ed. Teora, București, 2000, pag. 341

fixat. Or, aceasta capacitate de acțiune este redusă la organizațiile publice care se caracterizează prin interdependența acțiunilor lor, dependența de puterea politică și supunerea față de drept. Aceste elemente le privează de flexibilitatea necesară, interzicând posibilitățile de reorganizare și de reorientare în funcție de dificultățile întâlnite.

În administrație, prestările diferitelor sale servicii pentru cetățeni sunt foarte reglementate, ceea ce face dificilă adaugarea de prestări complementare<sup>16</sup>. În mod obișnuit, beneficiarul primește ceea ce trebuie să primească și nimic mai mult. Obiectivul principal este realizarea normei care se aplică fiecărui caz, ceea ce reduce inițiativa și imaginația.

Dar asta nu înseamnă ca nu se poate ameliora calitatea serviciului; calitatea poate fi atinsă și prin intermediul îmbunătățirii modului de livrare al serviciului principal. De exemplu, în cazul procesului de eliberare certificat de urbanism, prestarea principală va consta în primirea și analizarea documentelor prezentate, și eliberarea certificatului solicitat; foarte greu se pot adăuga alte prestări. Dar se poate ameliora modul în care se realizează aceasta activitate centrală, de exemplu, prin reducerea timpului de răspuns, prin amabilitatea cu care este tratat cetățeanul sau prin grijă demonstrată față de proprietatea clientului.

Pentru depășirea acestor obstacole, și pentru creșterea gradului de motivare în vederea furnizării unor servicii de calitate, soluția propusă este valorificarea optimă a principiilor sistemului de management al calității, în care, aşa cum menționează toți marii calitologi ai lumii, un rol decisiv revine leadership-ului<sup>17</sup>.

**f) Dificultăți în menținerea certificării.** Toți cei chestionați au amintit resursele financiare deficitare de care nu dispun, lipsa de implicare în actualizarea procedurilor ca urmare a modificărilor legislative, precum și apariția altor priorități la nivelul instituției. Cu toate acestea, la nivelul structurilor municipiului Ploiești care au implementat un sistem de management al calității nu au existat dificultăți în implementare și nici în menținerea certificării ISO datorită implicării managementului de vârf care a înțeles necesitatea unei mai bune organizări interne oferite de conformitatea cu cerințele standardizate.

<sup>16</sup> Moldoveanu, G., Dobrin, C. – *Managementul calității în sectorul public*, biblioteca digitală ASE,

<sup>17</sup> Marii calitologi ai lumii au observat și criticat atitudinea multor manageri privind calitatea. Feingenbaum a demonstrat că lipsa unei legături între manager și calitate este cauza încetinirii programelor de calitate. Juran îi acuză pe manageri că nu iau în serios problema calității și se ocupă doar cu managementul resurselor financiare, iar Hacker spunea la Congresul European al Calității din anul 2000 că managerul trebuie să devină un adevarat antrenor, iar despre mișcarea americană pentru calitate că a trecut dincolo de calitatea procesului la “spiritual uman al calității”.

Principalele probleme cu care persoanele interviewate se confruntă în implementarea unui sistem de management al calității, indiferent de tipul instituției pe care o reprezintă, au făcut referire la:

- **Problema resurselor umane** (fluctuația personalului, număr redus de persoane angajate, slaba pregătire a personalului cu privire la utilitatea sau implementarea instrumentelor sau sistemelor de management);
- **Birocrația** - volumul ridicat de muncă, adaugat sarcinilor obișnuite pe care le au de îndeplinit în activitățile curente conform fișei postului, suprapus și cu cerințele Sistemului de Control Managerial Intern; numărul documentelor întocmite este foarte mare.
- **Legislația**, respectiv standardele de referință nu sunt adaptate realității din domeniul administrației publice, fiind mai ușor preabil domeniului producției; terminologia este relativ dificil de înțeles și uneori conflictuală cu semnificația juridică a termenilor.
- **Comunicarea din partea instituțiilor care susțin implementarea acestor sisteme de management** - neclară și inconstantă.

## 2.2 Beneficii ale implementării sistemelor/ instrumentelor de management al calității

Avantajele unui sistem de management certificat sunt binecunoscute atât în mediul privat, unde tradiția implementării și menținerii sistemelor/ instrumentelor de management al calității are o vechime considerabilă, cât și în administrația publică, cele mai relevante fiind creșterea încrederii și a satisfacției părților intercate, pe lângă eficiența și eficacitatea proceselor din cadrul organizației.

Întrebările deschise la chestionarele aplicate, precum și temele dezbatute în cadrul focus-grupurilor derulate au vizat și identificarea beneficiilor înregistrate de instituții ca urmare a implementării sau menținerii sistemelor/ instrumentelor de management al calității. Analizând răspunsurile obținute, cele mai multe beneficii semnalate au fost:

- Stimularea motivării angajaților prin formarea și perfecționarea acestora;
- Identificarea nevoilor de îmbunătățire;
- Circuite informaționale și ale documentelor identificate și îmbunătățite;
- O mai bună prioritizare a activităților;
- Identificarea proceselor de realizat;
- Îmbunătățirea procesului de comunicare internă;

- Eficientizarea și rapiditatea comunicării între compartimente;
- Fluidizarea circulației documentelor la nivelul instituției publice;
- Imbunătățirea procesului de comunicare externă prin facilitarea procedurii privind accesul la informațiile de interes public.

Sintetizând, principalele beneficii înregistrate de instituțiile publice de la nivel local au vizat, în principal nevoia de îmbunătățire a activităților, procesul de procedurare a activităților și domeniul de strategie și planificare, după cum urmează:

➤ **Beneficii în identificarea nevoilor de îmbunătățire a activităților:**

- ✓ Circuite identificate și îmbunătățite;
- ✓ Prioritizarea activităților;
- ✓ Identificarea proceselor;
- ✓ Evoluție de la ISO spre CAF;

➤ **Beneficii în procesul de procedurare a activităților:**

- ✓ Elaborarea procedurilor operaționale;
- ✓ Noi metode de analiză;
- ✓ Stabilirea responsabilităților pentru fiecare angajat;
- ✓ Cadru unitar activ;
- ✓ Evidența/ controlul documentelor;

➤ **Beneficii în sectorul de strategie și planificare la nivelul instituției:**

- ✓ Elaborarea strategiei;
- ✓ Elaborarea obiectivelor;
- ✓ Elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională;
- ✓ Elaborarea de planuri manageriale;

Alte îmbunătățiri aferente implementării sistemelor de management al calității sunt:

- Îmbunătățiri în motivarea angajaților, prin formare profesională și implicare în analiză și planificare;
- Îmbunătățiri în formarea și perfecționarea angajaților, prin mai multă instruire și formarea unor auditori de calitate;
- Îmbunătățiri în procedul de evaluare a satisfacției cetățenilor și / sau stakeholderilor (prin aplicare de chestionare și elaborare de studii);

- Îmbunătățiri în procesul de comunicare internă, respectiv îmbunătățirea și rapiditatea comunicării între compartimente, îmbunătățirea circulației documentelor, flux de comunicare mai eficient, difuzarea rapidă, fluentă, practică și oportună a informațiilor, simplificarea comunicării între compartimente și servicii;
- Îmbunătățiri în controlul și evaluarea activităților: monitorizare semestrială, stabilire indicatori de performanță și urmărirea îndeplinirii lor, audit extern periodic, cunoașterea în orice moment a gradului de rezolvare a activităților, etc.

În privința potențialelor beneficii pe care autoritățile și instituțiile publice locale care nu au implementat încă un sistem de management, răspunsurile oferite de reprezentanții instituțiilor eșantionate au vizat: utilizarea mai eficientă a resurselor, sporirea performanțelor instituției publice și a cadrului pentru îmbunătățirea continuă, îmbunătățirea în ceea ce privește definirea clară a responsabilităților în cadrul instituției.

### **2.3 Tendințe privind instrumentele/ sistemele de management al calității la nivelul Municipiului Ploiești**

Din rezultatetele cercetării desfășurate la nivelul Municipiului Ploiești, al serviciilor descentralizate și subordonate, reiese un grad redus de utilizare a instrumentelor și sistemelor de management, cu excepția SCIM, al cărui cadru legislativ bine creionat, precum și obligativitatea utilizării acestuia a condus la implementarea lui pe scară largă.

Dintre cele 3 instituții care au implementat, voluntar, sistemul de management al calității, niciuna nu a aplicat CAF, argumentele fiind atât de ordin finanțiar, cât mai ales lipsa de cunoaștere a metodologiei de aplicare, iar reluarea unor aspecte care oricum erau monitorizate prin conformitatea cu cerințele ISO era considerată o biocratizare suplimentară.

În ceea ce privește intenționalitatea de a implementa/ menține SMC, cei interviewați au considerat în proporție de 85-90% că ar dori să implementeze un standard ISO, 3 instituții (cele deja certificate ISO) previzionează utilizarea CAF.

Se observă că cea mai mare pondere o deține ISO, alte sisteme de management al calității, (gen Balanced Scorecard, modelul de excelență în domeniul calității EFQM, sau managementul calității totale – TQM fiind evazi-necunoscute), ISO fiind instrumental considerat a se portivi cel mai bine instituției lor, dată fiind și expertiza oferită de cei mai avansați în utilizarea unui asemenea sistem de management.



Mulți consideră că, deși calitatea îi privește pe toți, ar fi mult mai eficientă gestionarea unui sistem de management al calității de către persoane special instruite în acest sens, asigurându-se chiar departamente specifice în organigramă.

S-a subliniat în acest sens și necesitatea perfecționării angajaților cu privire la ISO și CAF.

#### **2.4 Analiza diagnostic privind calitatea în Municipiul Ploiești, serviciile descentralizate și subordonate**

În cadrul subactivității 2.1 derulate în cadrul proiectului „Asigurarea managementului performanțelor și al calității în Municipiul Ploiești”, a fost declanșată o misiune de audit intern în conformitate cu procedura de audit intern aprobată la nivelul Municipiului Ploiești.

##### **Organizațiile auditate:**

Conform organigramei aprobate prin HCL nr. 431 / 2016, în subordinea Consiliului Local al Municipiului Ploiești se află următoarele structuri:

- 1. Primăria municipiului Ploiești;**
- 2. Serviciul Public Local Comunitar de Evidență a Persoanelor;**
- 3. Serviciul Public Finanțe Locale;**
- 4. Administrația Serviciilor Sociale Comunitare;**
- 5. Poliția Locală;**
- 6. Clubul Sportiv Municipal;**
- 7. Administrația Parc Memorial “Constantin Stere”;**
- 8. Casa de Cultură “Ion Luca Caragiale”;**
- 9. Teatrul “Toma Caragiu”;**
- 10. Filarmonica “Paul Constantinescu”;**
11. Centrul Creșe;
12. Spitalul Municipal Ploiești;
13. Spitalul de Pediatrie;

Având în vedere obiectivul general al proiectului care vizează *introducerea și extinderea de sisteme, instrumente și procese de managementul calității și performanței, precum ISO 9001:2015 și CAF, la nivelul Municipiului Ploiești, a serviciilor descentralizate și subordonate, prin îmbunătățirea durabilă a eficacității managementului la nivel local, prin furnizarea unor*

**înalte standarde de cunoștință și expertiză pentru funcționarii publici din cadrul Primăriei,** ținând cont de graficul de activități impus prin proiect, precum și de resursele alocate, toate circumscrise rezultatelor previzionate, respectiv:

- extinderea sistemului de management al calității ISO 9001:2015 al nivelul Municipiului Ploiești, serviciilor descentralizate și subordonate,
- introducerea și implementarea unui sistem de management al calității și performanței CAF la nivelul Municipiului Ploiești, serviciilor descentralizate și subordonate,
- precum și dezvoltarea abilităților și cunoștințelor a 50 de persoane din personalul Municipiului Ploiești, serviciilor descentralizate și subordonate, pentru asigurarea managementului calității și performanțelor la nivel local,

ținând cont și de specificul domeniului de activitate al respectivelor instituții (ne referim la cele cu specific medico-sanitar, care se supun unor norme procedurale proprii, și în plus au făcut demersuri în sensul îmbunătățirii sistemelor de management aplicate), s-a efectuat o restrângere a ariei de aplicabilitate a auditului diagnostic asupra primelor 10 instituții menționate.

Apoi, printr-o analiză cost-beneficiu raportată la costurile impuse de implementarea/ menținerea unui sistem de management al calității, ținând cont de faptul că Primăria municipiului Ploiești, Poliția Locală și Serviciul Public Finanțe Locale Ploiești au deja implementat și certificat cu resurse proprii un sistem de management al calității, intenționalitatea realizării proiectului a mers către 2 structuri cu impact social mare, dar cu venituri care nu ar permite o astfel de inițiativă, astfel încât eficiența să fie maximă. Ne referim la Administrația Serviciilor Sociale Comunitare și Serviciul Public Local Comunitar de Evidență a Persoanelor.

### Perioadele auditului:

De comun acord cu instituțiile auditate, prin corespondență scrisă și telefonică, s-au stabilit următoarele date pentru desfășurarea auditului la fața locului:

- 23-25 aprilie 2018 SPCLEP;
- 26-27 aprilie 2018 Casa de Cultură "I. L. Caragiale",
- 07-09 mai 2018 ASSC;
- 10-11 mai 2018 Teatrul "Toma Caragiu";
- 17-18 mai 2018 SPFL;
- 13-15 iunie 2018 Poliția Locală;

- 25-26 iunie 2018 APMCS,
- 09 iulie 2018 Filarmonica "Paul Constantinescu",
- 10 - 11 iulie 2018 CSM;
- 04.06 - 04.07.2018 conform contractul nr.11215/4.06.2018 încheiat cu SC. Public Research SRL pentru PMP, ASSC, SPCLEP

Detalii cu privire la programarea auditului, persoanele contactate și acțiunile întreprinse se regăsesc în Planul de audit nr. 20/ 17.04.2018, precum și în dosarele de audit anexate prezentului raport.

### Echipa de audit:

Pentru realizarea acestui audit diagnostic expertul cercetare și auditare desemnat în cadrul proiectului a cooptat în echipa de audit alți doi auditori interni calitate, pentru derularea cu rapiditate a activităților de audit și pentru respectarea procedurii interne privind auditul intern:

- Stan Ramona Nicoleta – expert cercetare și auditare;
- Dick Daniela Valeria – auditor intern pentru calitate;
- Băican Ana Maria – auditor intern pentru calitate;

### Criterii de audit:

**SR EN ISO 9001:2015 – Sistem de management al calității. Cerințe**

### Constatările generale ale auditului în raport cu cerințele SR EN ISO 9001:2015

#### 4. Contextul organizației

##### 4.1 Înțelegerea organizației și a contextului în care activează

Organizația trebuie 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 al calității.

Organizația trebuie să monitorizeze și să analizeze informațiile despre aceste aspecte externe și interne.

În acest sens, toate structurile auditate și-au definit contextul organizațional prin următoarele categorii de documente:

- cadrul legal de organizare și funcționare;
- organograma structurii;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare;
- setul de proceduri existente.

### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

Se constată că structurile auditate sunt echilibrate organizatoric, în conformitate cu normele în vigoare privind instituțiile publice, majoritatea au actualizat recent ROF, dar se impune o atenție deosebită procedurii de delegare a atribuțiilor. Pentru toate aceste aspecte trebuie menținute informații documentate.

### **4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate**

*Datorită efectului lor sau efectul lor potențial asupra capabilității organizației de a furniza consecvent produse și servicii care satisfac cerințele clientului și pe cele legale și de reglementare aplicabile, organizația trebuie să determine:*

- a) partile interesate relevante pentru SMC,
- b) cerințele acestor părți interesate care sunt relevante pentru SMC,

Unul dintre scopurile pentru care trebuie identificate nevoile părților interesate de către autoritățile și instituțiile publice rezidă în faptul că prin această activitate sunt colectate informațiile relevante pentru entitatea publică pentru ca aceasta să își realizeze misiunea pe care o are în raport cu societatea în ansamblul său. Cu alte cuvinte, misiunea unei instituții publice este aceea de a satisface "nevoile" diferitelor categorii de părți interesate (diferite categorii de "clienți" ai instituției).

### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

La nivelul structurilor auditate, prin interviurile și chestionarele aplicate, a reieșit ca cel mai des menționată categorie de părți interesate o reprezintă "cetățenii", apoi "agenții economici", "ONG-uri", "alte autorități administrative locale".

Recomandăm ca identificarea nevoilor părților interesate să fie un proces continuu al instituțiilor publice, mai ales în condițiile unei societăți în permanentă schimbare, precum și în condițiile în care nevoile/ așteptările părților interesate nu converg în aceeași direcție, fiecare categorie având un alt tip de nevoi și interese. De aici rezultă și necesitatea prioritizării și ierarhizării acestor nevoi în funcție de importanța diferitelor grupuri de părți interesate și / sau alte criterii socio-economice. De asemenea, este recomandat să se țină cont de aceste necesități ale părților interesate în formularea politicilor publice și a planificării strategice a intervențiilor în comunitate. În funcție de acestea, se poate optimiza și construcția bugetară și se pot aloca mai eficient fonduri în funcție de nevoile acestor părți interesate.

### **4.3 Determinarea domeniului de aplicare al SMC**

*Pentru a stabili domeniul de aplicare al SMC organizația trebuie să determine limitele și Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European*

aplicabilitatea acestuia.

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

- a) aspectele externe și interne menționate la 4.1
- b) cerințele parților interesate relevante menționate la 4.2
- c) produsele și serviciile organizației

Organizația trebuie să aplique toate cerințele acestui standard internațional, dacă sunt aplicabile în cadrul domeniului de aplicare determinat al sistemului său de management al calității. Domeniul de aplicare al SMC al organizației trebuie să fie disponibil și menținut ca **informație documentată**. Domeniul de aplicare trebuie să declare tipurile de produse și servicii incluse și să ofere justificări pentru orice cerință a acestui standard internațional pe care organizația o determină ca fiind neaplicabilă pentru domeniul de aplicare al sistemului său de management al calității.

Conformitatea cu acest standard internațional poate fi declarată numai dacă cerințele determinate ca fiind ne aplicabile nu afectează capacitatea sau responsabilitatea organizației de a se asigura de conformitatea produselor și serviciilor sociale și de creșterea satisfacției clientului.

Municipiul Ploiești este unitate administrativ-teritorială cu personalitate juridică. Municipiul posedă un patrimoniu și are inițiativă în ceea ce privește administrarea intereselor publice locale, exercitând, în condițiile legii, autoritatea în limitele administrativ-teritoriale stabilite.

Administrația publică a municipiului Ploiești se întemeiază pe principiile autonomiei locale, descentralizării serviciilor publice, eligibilității autorităților administrației publice locale, legalității și consultării cetățenilor în probleme locale de interes deosebit.

Autoritățile administrației publice prin care se realizează autonomia locală la nivelul municipiului sunt: Consiliul local al municipiului Ploiești, ca autoritate deliberativă, și Primarul municipiului Ploiești, ca autoritate executivă, organe alese conform legii. Consiliul local și primarul funcționează ca autorități administrative autonome și rezolvă treburile publice din municipiu, în condițiile prevăzute de lege.

Primăria constituie o structură funcțională cu activitate permanentă, formată din primar, viceprimari, secretar și aparatul propriu de specialitate al primarului. Primăria aduce la îndeplinire hotărârile Consiliului local și dispozițiile primarului, gestionând problemele curente în care funcționează.

Consiliul local al municipiului Ploiești, la propunerea primarului, aprobă organograma, numărul de personal al aparatului propriu, precum și Regulamentul de organizare și funcționare a acestuia, prin care se stabilesc competențele și atribuțiile personalului, în condițiile prevăzute de lege.

Domeniul de activitate al Municipiului Ploiești îl reprezintă administrația publică locală.

Autoritățile administrației publice locale ale municipiului Ploiești au dreptul și capacitatea efectivă de a rezolva și gestiona în nume propriu și sub responsabilitatea lor o parte importantă a treburilor publice, în interesul colectivității locale pe care o reprezintă.

Primăria Municipiului Ploiești, ca structură funcțională formată din primar, viceprimar, secretar și aparatul de specialitate, este abilitată să desfășoare activități în următoarele domenii de activitate:

- Administrație generală, economică și socială;
- Administrație publică locală;
- Servicii de susținere a administrațiilor publice;
- Activități de relații externe, activități juridice și de legislație specială;
- Activități de servicii pentru societate;
- Activități de relații cu publicul.
- Activități de dezvoltare urbană și metropolitană,

acestea fiind și domeniile care sunt certificate conform standardului ISO 9001.

#### Concluzii și propuneri de îmbunătățire:

Instituțiile publice care au implementat ISO au stabilit domeniul de aplicare al SMC, inclusiv excluderile, fapt care este atestat inclusiv de mențiunea de pe certificatul de acreditare.

Instituțiile care urmează sau doresc să își implementeze un sistem de management al calității trebuie să știe că pot certifica întreaga organizație, cât și părți (procese ale acesteia). În funcție de marimea organizatorică, precum și de numărul de procese certificate pentru conformitate cu ISO, costurile pot fi mai mari sau mai mici. De aceea, definirea domeniului de aplicare al SMC este o etapă preliminară determinantă în evoluția ulterioară a SMC.

Odată ce domeniul de aplicare este definit, toate activitățile, produsele și serviciile din domeniul de aplicare al instituției este necesar să fie incluse în sistemul de management. Instituția are libertatea și flexibilitatea de a defini limitele sale și poate alege să pună în aplicare standardele pentru sistemul de management în întreaga organizație, pentru o zonă specifică, sau pentru o funcție specifică a organizației. Aceasta poate decide că o cerință a standardului ISO 9001 nu este aplicabilă doar în cazul în care cerințele stabilite ca fiind neaplicabile nu afectează capacitatea organizației sau responsabilitatea de a asigura conformitatea produselor și serviciilor sale cu cerințele, precum și creșterea satisfacției clienților.

Pentru toate aceste domenii de activitate pentru care se poate solicita certificarea este

necesar să existe și să se mențină informații documentate.

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

4.4.1 Organizația trebuie să stabilească, să implementeze, să mențină și să îmbunătățească continuu un sistem de management al calității inclusiv procesele necesare și interacțiunile lor în conformitate cu cerințele acestui standard internațional.

Organizația trebuie să determine procesele necesare pentru SMC și aplicarea acestora în cadrul organizației și trebuie:

- a) să determine elementele de intrare cerute și elementele de ieșire așteptate de la aceste procese;
- b) să determine succesiunea și interacțiunea acestor procese;
- c) să determine și să aplique criteriile și metodele (inclusiv monitorizare, măsurare și indicatori de performanță aferenți) necesare pentru a se asigura de cooperarea, controlul și eficacitatea acestor procese;
- d) să determine resursele necesare pentru aceste procese și să se asigure de disponibilitatea acestora;
- e) să atribuie responsabilități și autoritați pentru aceste procese,
- f) să identifice și să trateze risurile ,
- g) să evalueze aceste procese și să implementeze toate schimbările necesare pentru a se asigura că aceste procese realizează rezultatele intenționate,
- h) să îmbunătățească procesele SMC

Pe baza modelului ISO 9001, activitatea de stabilire și documentare a sistemului de management al calității la cele 3 instituții care au certificat deja un sistem de management al calității a presupus parcurgerea următoarelor etape:

- cartografierea tuturor proceselor instituției (lucru evidențiat prin Harta proceselor);
- clarificarea finalității și a rațiunii de a fi a oricărui proces, raportată la misiunea și obiectivele stabilite, prin stabilirea elementelor de intrare și de ieșire solicitate de către beneficiarii serviciului oferit;
- identificarea beneficiarilor proceselor și a așteptărilor lor în ceea ce privește serviciile furnizate de aceste procese;
- identificarea, împreună cu actorii implicați, a diferitelor etape ale proceselor, precum și a interacțiunilor dintre acestea (prin fișele de identitate ale proceselor identificate și, acolo unde este cazul, prin procedurile operaționale), precum și stabilirea responsabililor de proces;
- organizarea conducerii acestor procese și îmbunătățirea lor permanentă, prin alocare de resurse suficiente pentru realizarea proceselor și prin monitorizarea permanentă a stadiului realizării acestora, raportat la indicatorii de performanță stabiliți;

În acest sens, au fost identificate procesele care funcționează în cadrul Primăriei

Municiului Ploiești, în conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 9001, încercându-se delimitarea clară a celor care privesc direct prestatorul de servicii. Este vorba despre delimitarea proceselor ce sunt în raport cu o puternică aşteptare a beneficiarilor/ cetățenilor sau cu orientările strategice ale primăriei. Astfel, procesele au fost clasificate în patru mari categorii :

- procese de management,
- procese de baza (care adaugă valoare),
- procese suport,
- procese de măsurare, analiză și îmbunătățire.

**Procesele de management** reprezintă procesele utilizate de managementul de vârf pentru a supraveghea funcționarea sistemului de management al calității. Aceste procese se aplică în întreaga organizație și afectează toate celelalte procese și funcții din cadrul primăriei.

**Procesele de bază** reprezintă cel de-al doilea nivel de procese, ele fiind acele activități implementate pentru realizarea produselor sau prestarea serviciilor. La nivelul Primăriei Ploiești, procesele de bază sunt cele care au relație direct cu cetățeanul, singurul în măsură să aprecieze calitatea prestației, acestea fiind subordonate proceselor de management și furnizând acestora date de intrare.

**Procesele suport** sunt procesele care asigura infrastructura și resursele necesare realizării proceselor de baza ale instituției.

**Procesele de măsurare, analiză și îmbunătățire** sunt procesele necesare pentru a demonstra conformitatea produsului/ serviciului, pentru a se asigura conformitatea sistemului de management al calității și pentru a îmbunătăți continuu eficacitatea sistemului de management al calității.

În determinarea proceselor care trebuie documentate, s-au avut în vedere, ca și factori principali, efectul asupra calității, riscul insatisfației clientului, cerințele reglementare și/ sau statutare, eficacitatea și eficiența, competența personalului, complexitatea procesului. Pentru documentarea proceselor, s-au utilizat diferite metode, cum ar fi reprezentări grafice, instrucțiuni scrise, diagrame flux, fișe de proces, proceduri operaționale.

#### Concluzii și propuneri de îmbunătățire:

Celelalte instituții care nu au implementat un sistem de management al calității pe modelul ISO, au parcurs în esență cam aceleași etape, din nevoia implementării standardelor de control intern managerial. Pentru a demonstra conformitatea cu cerințele ISO, instituțiile publice trebuie să

mențină informații documentate cu privire la procesele derulate (definite de regulă în ROF), precum și să armonizeze documentația existentă cu cerințele standardului ISO 9001:2015. În acest fel, documentația elaborată va reprezenta un punct de plecare pentru reconfigurarea unui sistem de management al calității viabil și eficient scopurilor instituției. Aceasta documentație va fi compusă, în funcție de nivelul de specificitate care se dorește atins, din:

- Politica privind calitatea;
- Manualul calității;
- Proceduri de Sistem;
- Proceduri de Proces;
- Proceduri operaționale;
- Instrucțiuni de lucru;

Amploarea acestei documentații depinde de :

- mărimea organizației și tipul activităților, proceselor, produselor și serviciilor sale,
- complexitatea proceselor și interacțiunile acestora și
- competența persoanelor.

De aceea nu există limitări în gradul de formalizare al sistemului de management al calității, dar recomandările merg către elaborarea unei proceduri de sistem privind controlul documentelor interne și externe, precum și o procedură privind controlul înregistrărilor care să furnizeze dovezi ale conformității cu standardul ISO 9001:2015. Modalitățile de control pentru identificarea, depozitarea, trasabilitatea, durata de păstrare a înregistrărilor vor fi descrise atât în cadrul procedurii de sistem, cât și la nivelul procedurilor de proces.

## 5. Leadership

### 5.1 Leadership și angajament 5.1.1 Generalități

Managementul de la nivelul cel mai înalt trebuie să demonstreze leadership și angajament referitor la SMC prin:

- a) asumarea răspunderii pentru eficacitatea SMC,
- b) asigurarea că politica și obiectivele referitoare la calitate pentru sistemul de management al calității sunt compatibile cu contextul și direcția strategică ale organizației,
- c) asigurarea ca cerințele SMC sunt integrate în procesele de afaceri ale organizației,
- d) promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc,
- e) asigurarea ca resursele necesare pentru SMC sunt disponibile,
- f) comunicarea importanței unui management eficace al calității și a conformării cu cerințele SMC,
- g) asigurarea că SMC obține rezultatele intenționate,
- h) angrenarea, direcționarea și susținerea persoanelor pentru a contribui la eficacitatea sistemului

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

*de management al calității,  
i) promovarea îmbunătățirii,  
j) susținerea altor roluri relevante de management, pentru a demonstra leadership-ul acestora astfel cum se aplică zonelor lor de responsabilitate,*

Politicile sunt instrumente concrete de acțiune destinate să asigure realizarea strategiei. Încercând o definiție în spiritul managementului calității, putem spune că politicile sunt ghiduri de găndire și acțiune managerială care iau forma unor declarații generale sau a unor înțelegeri, ghiduri de referință în luarea decizilor specifice în diferitele domenii ale organizației.

Formularea unei politici adecvate la nivelul instituțiilor publice trebuie să respecte cadrul legal în vigoare, iar conducerea democratică locală presupune ca activitățile autorității publice locale să se bazeze pe politici solide, orientate către cetățean și pe proceduri interne adecvate. Plecând de la obiectivele generale ale strategiei de reformă, fiecare instituție din cadrul administrației publice locale a municipiului Ploiești își elaborează propria politică în vederea eficientizării activității și a creării unei culturi organizaționale adecvată scopurilor urmărite.

Strategia de dezvoltare a unei administrații orientate către cetățean pornește de la următoarele principii: crearea unei administrații apropiate de cetățean, aplicarea unui sistem de standardizare a serviciilor menit să definească cerințele de calitate pe care trebuie să le îndeplinească acestea, acordarea de premii pentru calitatea serviciilor oferite în vederea creșterii motivației prestatorilor de servicii, asigurarea permanenței în prestarea serviciilor.

Din constatările de audit, a reieșit că măsurile luate de instituțiile publice în acest sens au vizat:

- creșterea mecanismelor de consultare efectivă a cetățenilor, în scopul creșterii gamei de servicii oferte și primirea unui feed-back privind calitatea serviciilor,
- integrarea furnizării serviciilor, bazate pe nevoile și așteptările cetățenilor și nu pe logica structurii organizării administrative,
- utilizarea tehnologiei informației și a comunicării întrucât creșterea calității înseamnă schimbarea modului de a gândi și a aborda diversele probleme,
- trecerea la o găndire flexibilă, orientată spre rezultate.

La polul opus, sau mai exact pentru a asigura complementaritatea procesului administrativ, a fost elaborată și strategia de dezvoltare a funcției publice cu scopul de a crea un corp al funcționarilor publici profesionist, imparțial și onest, stabil și eficient; de a îmbunătăți sistemul de recrutare și selecție a funcționarilor publici; de a îmbunătăți sistemele de perfecționare profesională

și de a dezvolta mecanismele ce au ca rezultat creșterea mobilității funcționarilor publici în cadrul funcției publice.

Apare evident în acest context faptul că politicile la nivel local, inclusiv cea în domeniul calității, nu pot face abstracție de politicile provenite de la nivel guvernamental.

Funcția de demnitate publică, fiind o funcție dobândită prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat, nu poate fi ruptă de programul electoral care a condus la câștigarea alegerilor. De aceea, majoritatea declarațiilor de politică în domeniul calității reiterează multe din inițiativele care au constituit platforma program cu care candidatul la funcția de primar a reușit să convingă cetățenii. Promovarea la toate nivelurile a actualei politici va conduce la realizarea subpolitilor, respectiv:

- creșterea transparenței actului administrativ și implicit a încrederii în administrația publică,
- o mai bună organizare internă a activității derulate în cadrul Primăriei Ploiești,
- obținerea unei imagini publice favorabile,
- menținerea certificării sistemului de management al calității.

Strategia promovată de primarul municipiului Ploiești este cea a îmbunătățirii continue, a orientării către client, a implicării personalului, a abordării pe bază de proces și ținerea acestora sub control, iar printre principiile avute distinct în vedere un loc important revine leadership-ului.

Textul politicii include un angajament clar, explicit al top-managementului pentru comunicarea, actualizarea politicii și pentru alocarea resurselor în vederea realizării obiectivelor al căror cadru îl asigură respectiva politică. Pe baza de listă de difuzare, politica este distribuită și afișată în cadrul fiecărui compartiment, și responsabilizează fiecare angajat în vederea îndeplinirii procedurilor, instrucțiunilor, regulamentelor. În plus, Politica privind calitatea este completată de Programul general de obiective privind calitatea, formulate astfel încât să acopere perioada unui mandat, și abordând toate domeniile de importanță prioritară: finanțe publice, investiții, cultură, sport, mediu, educație, sănătate, transport public, protecție civilă, minorități și dialog social, precum și aparatul de specialitate.

În cadrul ședințelor de analiză a managementului, actuala declarație de politică este analizată pentru adevararea ei continuă. În plus, acest lucru devine o necesitate mai ales în anii electorali când, în funcție de rezultatul alegerilor, ea trebuie actualizată conform obiectivelor enunțate în programul electoral al candidatului câștigător.

Important este să se asigure o continuitate a principiilor promovate anterior pentru a nu

există sincopă în desfășurarea activităților și mai ales a programelor de investiții.

### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

Atât managerii instituțiilor care au implementat un sistem de management al calității, cât și cei care sunt în curs de implementare, trebuie să își exprime în mod explicit angajamentul și întreaga susținere pentru realizarea eficientă a acestui demers, precum și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității acestuia prin:

- comunicarea în cadrul organizațiilor a importanței satisfacerii necesităților clienților;
- stabilirea Politicii referitoare la Calitate;
- alocarea resurselor necesare;

Întreaga organizare a instituțiilor auditate, este centrată pe satisfacerea cerințelor cetățenilor și a comunității. De aceea, fiecare proces va fi monitorizat, controlat și îmbunătățit, iar implicarea tuturor angajaților va fi de asemenea un factor determinant pentru sistemul de management al calității.

Managerii instituțiilor implicate în proiect trebuie să se asigure că Politica referitoare la Calitate este documentată, comunicată și înțeleasă în cadrul organizațiilor coordonate și că documentul este analizat periodic. Declarația de Politică elaborată trebuie să răspundă cerințelor standardului de referință și să fie adecvată specificului fiecărei instituții în parte și concretizată în obiective generale și specifice măsurabile.

### **5.3 Roluri organizaționale, responsabilități și autorități**

*Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să se asigure că responsabilitățile și autoritățile pentru rolurile relevante sunt atribuite, comunicate și înțelese în cadrul organizației.*

*Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să desemneze responsabilitățile și autoritățile pentru:*

- a) a se asigura că SMC 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 oportunitatile de îmbunătățire;
- 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 SMC,

Responsabil cu conducerea SMC este primarul sau directorul instituției publice. În scopul coordonării operative a SMC, funcția managerială cea mai înaltă numește prin act de decizie internă un responsabil cu managementul calității care are responsabilitatea și autoritatea definite pentru

orice problemă ce ține de calitate și sistemul de management al calității:

- a se asigura că procesele necesare sistemului de management al calității sunt stabilite, implementate și menținute;
- a raporta managementului de la cel mai înalt nivel despre funcționarea SMC și despre orice necesitate de îmbunătățire;
- a se asigura că este promovată în cadrul instituției conștientizarea referitoare la cerințele clientului.

Responsabilitatea RMC include și relația cu părți externe în chestiuni legate de sistemul de management al calității. Responsabilitățile și autoritatea specifice ale RMC sunt definite prin anexa la fișa postului .

Întregului personal al organizației îi sunt atribuite responsabilitățile și autoritatea necesare pentru a putea contribui la îndeplinirea obiectivelor și pentru a stabili implicarea, motivarea și angajamentul acestuia.

Responsabilitățile și autoritatea sunt documentate în următoarele documente :

- organograma;
- regulamentul de organizare și funcționare;
- fișele postului;
- regulamentul intern;
- proceduri;
- fise de proces;

În cadrul fiecărei organizații sunt elaborate și menținute fișe ale postului care definesc responsabilitățile, autoritatea și calificarea cerute pentru întregul personal a cărui activitate afectează calitatea serviciilor. Aceste aspecte sunt revizuite în cazul instruirilor. Relațiile stabilite între funcțiile din cadrul instituției sunt definite în organigramă. Responsabilitatea în ceea ce privește implementarea, funcționarea și controlul SMC revine Primarului/ directorilor serviciilor subordonate, RMC, directorilor direcțiilor, precum și a celorlalți responsabili calitate desemnați prin acte administrative interne.

Pentru fiecare proces cuprins în SMC este desemnat un **responsabil de proces**. Responsabilul de proces răspunde de performanțele procesului, atât la nivel intern (eficacitate), cât și la nivel extern, față de client (din punct de vedere al îndeplinirii cerințelor acestuia, precum și pentru asigurarea comunicării cu clientul pe tot parcursul realizării serviciului cerut). Responsabilii

de proces sunt managerii zonelor în care se desfășoară procesele în cauză.

Înainte ca unei persoane să i se atribuie autoritatea și responsabilitatea de a efectua controale, acesteia i se asigură:

- informații referitoare la ce are de făcut: cerințele postului și obiectivele pe care trebuie să le îndeplinească;
- informații referitoare la instrumentele pe care trebuie să le utilizeze sau la persoanele autorizate care îi furnizează datele necesare.

#### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

Se impune revizuirea periodică a fișelor posturilor pentru definirea responsabilităților privind Sistemul de Management al Calității.

## **6. Planificare**

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

*6.1.1 Atunci când se planifică SMC, organizația trebuie să ia în considerare aspectele menționate la 4.1 și cerințele menționate la 4.2 și să determine risurile și oportunitățile care necesită a fi tratate pentru:*

- a) a da asigurari ca sistemul de management al calității poate obține rezultatul/ rezultatele intenționat/ intenționate,
- b) a crește efectele dorite,
- c) a preveni sau a reduce efectele nedorite,
- d) a realiza îmbunătățirea,

#### **6.1.2 Organizația trebuie să planifice:**

- a) acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților,
- b) modul în care:

1) sa integreze și să implementeze acțiunile în procesele sistemului de management al calității (a se vedea 4.4)

2) sa evaluateze eficacitatea acestor acțiuni

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

NOTA 1- Optiunile 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 în decizie informată

NOTA 2- Oportunitățile pot conduce la adoptarea de noi practici, lansarea de noi produse, deschiderea de noi piețe, abordarea de noi clienți, dezvoltarea de parteneriate, utilizarea de noi tehnologii, de alte posibilități de dorit ca viabile pentru a trata necesitățile organizației sau ale clientilor săi.

Noul standard ISO 9001, în ediția din 2015 cere organizațiilor să înțeleagă contextual și să determine risurile și oportunitățile ca punct de plecare pentru planificare. Aceasta reprezintă

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

aplicarea gândirii pe bază de risc la planificarea și implementarea proceselor sistemului de management și va conduce la stabilirea amplorii informațiilor documentate pe care trebuie să le mențină instituția.

#### Concluzii și propuneri de îmbunătățire:

Pentru configurația / reconfigurația unui sistem de management al calității în baza standardului ISO 9001: 2015 este important să se armonizeze gândirea pe bază de risc și valorificarea oportunităților cu Registrul riscurilor cerut prin OSGG nr. 600/ 2018 în ceea ce privește stabilirea atitudinii față de risc.

#### **6.2 Obiectivele referitoare la calitate și planificarea realizării lor**

**6.2.1 Organizația trebuie să stabilească obiectivele referitoare la calitate pentru funcții, niveluri și procese relevante necesare sistemului de management al calității.**

*Obiectivele referitoare la calitate trebuie:*

- a) să fie consecvente cu politica referitoare la calitate,
- b) să fie măsurabile,
- c) să ia în considerare cerințele aplicabile,
- d) să fie relevante pentru conformitatea produselor și serviciilor și pentru creșterea satisfacției clientului,
- e) să fie monitorizate,
- f) să fie comunicate,
- g) să fie actualizate, după caz,

*Organizația trebuie să mențină informații documentate referitoare la obiectivele în domeniul calității*

**6.2.2 Atunci când planifică modul în care să-și realizeze obiectivele referitoare la calitate organizația trebuie să determine:**

- a) ce va face,
- b) ce resurse vor fi necesare,
- c) cine va fi responsabil,
- d) cum se vor evalua rezultatele.

#### **6.3 Planificarea schimbărilor**

*Atunci când organizația determină necesitatea de schimbare a SMC, schimbările trebuie efectuate într-un mod planificat (a se vedea 4.4)*

*Organizația trebuie să ia în considerare:*

- Scopul schimbărilor și consecințele potențiale ale acestora,
- Integritatea SMC,
- Disponibilitatea resurselor,

*Alocarea sau realocarea a responsabilităților și autoritatilor.*

#### Concluzii și propuneri de îmbunătățire:

Principalele documente de planificare sunt elaborate anual (buget, strategia de achiziții etc.).

Alte documente de planificare:

- Programul anual de obiective pe niveluri și funcții relevante;
- Registrul riscurilor;
- Lista anuală a activităților necesar a fi procedurate;
- Programul anual de dezvoltare al sistemului de control intern managerial;
- Alte categorii de planificări.

Conducerea entităților publice auditate întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocat, astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entității să fie minime.

Fiecare instituție dispune de planuri/programe de activitate pentru toate obiectivele entității, identifică și repartizează resursele, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor, și organizează procesele de muncă în vederea desfășurării activităților planificate.

Repartizarea resurselor necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare, dat fiind caracterul limitat al resurselor. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau a altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului/ programului. Pentru atingerea obiectivelor, conducătorul entității publice asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor entității și organizează consultări prealabile atât în cadrul compartimentelor entității, cât și între compartimentele respective. Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/ premise acceptate conștient prin consens. Conducerea entității publice actualizează/ revaluează obiectivele ori de câte ori constată modificarea ipotezelor/ premiselor care au stat la baza fixării obiectivelor, ca urmare a transformării mediului intern și/sau extern.

Se constată odată cu tranzitia la ISO 9001:2015 accentul pus pe definirea, tratarea și ținerea sub control a riscurilor. În acest sens este de apreciat armonizarea legislației interne (OSGG nr. 600/2018) cu standardele internaționale (ISO 9001) în ceea ce privește noțiunea de risc și impactul acestuia asupra sistemului de management implementat, oricare ar fi acesta.

Conducătorul entității publice instituie și pune în aplicare un proces de management al riscurilor care să faciliteze realizarea eficientă și eficace a obiectivelor sale. Fiecare entitate publică trebuie să își definească propria strategie în privința riscurilor cu care se poate confrunta și să asigure documentarea completă și adekvată a strategiei, precum și accesibilitatea documentației în întreaga organizație. Conducerea entității publice trebuie să își definească clar obiectivele, în vederea identificării și definirii riscurilor asociate acestora. Conducătorul entității publice are obligația creării și menținerii unui sistem eficient de management al riscurilor, în principal, prin:

- a) identificarea riscurilor în strânsă legătură cu obiectivele a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea riscurilor; identificarea amenințărilor/ vulnerabilităților prezente în cadrul activităților curente ale entității care ar putea conduce la săvârșirea unor fapte de corupție și fraude;
- b) evaluarea riscurilor, prin măsurarea probabilității de apariție și a impactului asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează; ierarhizarea și prioritizarea riscurilor în funcție de toleranța la risc stabilită de conducerea entității;
- c) stabilirea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor, astfel încât acestea să se încadreze în limitele toleranței la risc stabilită, și delegarea responsabilității de gestionare a riscurilor către cele mai potrivite niveluri decizionale;
- d) monitorizarea implementării măsurilor de control, precum și a eficacității acestora;
- e) revizuirea și raportarea periodică a situației riscurilor.

Toate activitățile și acțiunile inițiate și puse în aplicare în cadrul procesului de gestionare a riscurilor sunt riguros documentate, iar sinteza informațiilor/ datelor și deciziilor luate în acest proces este cuprinsă în Registrul riscurilor, document care atestă că în organizație s-a introdus un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează. Conducerea entității publice analizează mediul extins de risc în care acționează și stabilește modul în care acesta îi afectează strategia de gestionare a riscurilor.

Prin urmare se impune:

- Actualizarea Registrului riscurilor, de regulă anual, sau oridecătre ori survin reevaluări ale obiectivelor;
- De asemenea, se impune elaborarea/ revizuirea unei proceduri operaționale privind managementul riscurilor;
- Se recomandă includerea în Programul anual de perfecționare al angajaților și a unor module privind atitudinea la risc;

## 7. Suport

### Suport 7.1 Resurse 7.1.1 Generalități

Organizația trebuie să determine și să pună la dispoziție resursele necesare pentru stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a SMC.  
Organizația trebuie să ia în considerare:

- a) capabilitățile și constrângerile referitoare la resursele interne existente,
- b) este necesar să se obțină de la furnizori externi,

### 7.1.2 Personal

Organizația trebuie să determine și să pună la dispoziție persoanele necesare pentru

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

implementarea eficace a sistemului propriu de management al calității și pentru operarea și controlul proceselor sale.

### 7.1.3 Infrastructura

Organizația trebuie să determine, să pună la dispoziție și să mențină infrastructura necesară pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor.  
NOTA- infrastructura poate include:

- a) Clădiri și utilități asociate,
- b) Echipamente inclusiv hardware și software ,
- c) Resurse pentru transport,
- d) Tehnologii informaționale și de comunicații.

### 7.1.4 Mediu pentru operarea proceselor

Organizația trebuie să determine, să pună la dispoziție și să mențină mediul necesar pentru operarea proceselor și pentru realizarea conformitatii produselor și serviciilor.

NOTA- Un mediu adecvat poate fi o combinație de factori fizici uman cum ar fi:

- a) Sociali (nediscriminare, atmosferă calma, fără confruntări)
- b) Psihologici (reducerea stresului, prevenirea epuizării, protecție emoțională)
- c) Fizici (temperatura și căldura, umiditate, aerisire, igienă, zgomot)

Acești factori pot să difere, în mod substanțial în funcție de sursele și serviciile furnizate.

Domeniu important al activitatii economico-sociale, sectorul public reprezintă un important consumator de resurse de diferite tipuri (umane, financiare, materiale etc.). Ca urmare, el nu poate funcționa în condiții optime fără un subsistem adecvat capabil să asigure resursele necesare desfașurării activităților specifice.

Managementul resurselor implică resursele financiare, infrastructură, mediu de lucru, informații și resurse umane. Resursele avute în vedere includ acele resurse necesare pentru a implementa și menține sistemul de management al calității, pentru a-i îmbunătăți în mod continuu eficacitatea și pentru a crește satisfacția clienților prin îndeplinirea cerințelor acestora.

În scopul îndeplinirii obiectivelor declarate ale calității, managementul de vârf al Primăriei Municipiului Ploiești a definit infrastructura necesară realizării conformității cu cerințele a produselor sale. Infrastructura cuprinde :

- clădiri, spațiu de lucru și utilități asociate;
- echipamente pentru procese, atât hardware cât și software;
- servicii suport cum sunt cele de comunicare.

Pentru a îmbunătăți performanța personalului propriu, managementul de vârf al Primăriei Municipiului Ploiești determină și asigură un mediu de lucru adecvat. Crearea unui mediu de lucru adecvat, ca o combinație de factori umani și fizici, ține cont de următoarele :

- reguli și ghiduri de securitate;

- ergonomie;
- amplasarea locurilor de muncă;
- interacțiuni sociale;
- temperatură, umiditate, iluminare, circulația aerului;
- igienă, curățenie, zgomot, vibrații și poluare.

Calitatea mediului de lucru este evaluată în timpul auditurilor interne planificate.

Primăria Ploiești, ca instituție publică, are nevoie de resurse materiale adecvate, atât din punct de vedere calitativ cât și cantitativ. Particularitățile asigurării resurselor în administrația publică sunt date de: beneficiarii publici (cetățenii), modul de achiziție, restricțiile legislative.

Obiectivul managementului resurselor în municipiul Ploiești îl reprezintă desfășurarea activității în condiții optime. Procesul de asigurare a resurselor materiale presupune o gamă largă de activități diferite, plecând de la cele premergătoare activității de achiziție și până la acele activități care se desfășoară în paralel cu aceasta. Principalul mijloc de asigurare cu resurse materiale pentru sectorul public îl constituie achizițiile publice.

Cerințele specifice referitoare la necesarul de resurse sunt analizate și rezolvate în timpul analizelor efectuate de management și în cadrul ședințelor operative, precum și cu ocazia stabilirii bugetului și a rectificărilor bugetare.

Proiectul bugetului local se elaborează având în vedere:

- a) prognozele principaliilor indicatori macroeconomici și sociali, pentru anul bugetar pentru care se elaborează proiectul de buget, precum și pentru următorii trei ani, elaborate de organele abilitate;
- b) politicile fiscale și bugetare, naționale și locale;
- c) prevederile acordurilor de împrumuturi interne sau externe încheiate, ale memorandumurilor de finanțare sau ale altor acorduri internaționale, semnate și/sau ratificate;
- d) politicile și strategiile sectoriale și locale, precum și prioritățile stabilite în formularea propunerilor de buget;
- e) propunerile de cheltuieli detaliate ale ordonatorilor de credite din subordine;
- f) programele întocmite la nivelul municipalității în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni, cărora le sunt asociate obiective precise și indicatori de rezultate și de eficiență; programele sunt însoțite de estimarea anuală a performanțelor fiecărui program, care trebuie să precizeze: acțiunile, costurile asociate, obiectivele urmărite, rezultatele obținute și

estimate pentru anii următori, măsurate prin indicatori precisi, a căror alegere este justificată;  
g) programele de dezvoltare economico-socială în perspectivă ale municipiului Ploiești, în concordanță cu politicile de dezvoltare la nivel național, regional, județean, zonal sau local.

Estimarea quantumului veniturilor are la bază sumele din bugetul anului anterior și mutațiile care pot apărea în anul următor.

În ceea ce privește resursele de personal, pentru execuția activităților care afectează calitatea serviciului, este desemnat personal competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilităților și experienței necesare.

### 7.1.5 Resurse de monitorizare și măsurare

*Organizația trebuie să determine și să pună la dispoziție resursele necesare pentru a se asigura rezultatele valide și de încredere atunci când, pentru a verifica conformitatea produselor și serviciilor cu cerințele, este folosită monitorizarea sau măsurarea.*

a) Adequate pentru tipul specific de activitate de monitorizare și măsurare care se efectuează,  
b) Menținute pentru a se asigura continua lor adecvare a scopului.  
*Organizația trebuie să păstreze informații documentate corespunzătoare ca dovada de măsurare a resurselor de monitorizare și măsurare cu scopul lor.*

Conducătorul fiecărei entități publice auditate asigură monitorizarea performanțelor pentru fiecare obiectiv și activitate, prin intermediul unor indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.

Conducătorii compartimentelor monitorizează performanțele activităților aflate în coordonare, prin intermediul unor indicatori cantitativi și calitativi, care trebuie să fie: măsurabili; specifici; accesibili; relevanți; stabiliți pentru o anumită durată în timp.

Conducerea se asigură că pentru fiecare obiectiv specific există cel puțin un indicator de performanță cu ajutorul căruia se raportează realizările. Sistemul de monitorizare a performanțelor este influențat de mărimea și complexitatea entității publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor și/ sau a indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații. Conducerea entității publice evaluează performanțele, constată eventualele abateri de la obiective și ia măsurile corective ce se impun.

#### Concluzii și propuneri de îmbunătățire:

- actualizarea permanentă a Programului de obiective și ajustarea acestuia în funcție de noile premise apărute;
- alocarea de resurse pentru atingerea obiectivelor nou formulate sau ajustate;

- urmărirea zilnică a sarcinilor angajaților pentru atingerea obiectivelor stabilite;

### 7.1.5.2 Trasabilitatea măsurărilor

Atunci când trasabilitatea măsurării este o cerință sau este considerată de organizație ca o parte esențială pentru furnizarea încrederii în valabilitatea rezultatelor măsurărilor, echipamentele de măsurare trebuie:

- a) Verificate sau etalonate la intervale planificate sau înainte de utilizare față de etaloane de măsurare transferabile la etaloane naționale sau internaționale atunci când astfel de etaloane nu există bază utilizate pentru etalonare sau verificare trebuie păstrată ca **informație documentată**
- b) Identificate pentru a determina stadiul lor
- c) Protejate împotriva ajustărilor, defectării sau deteriorării care ar invalida stadiul etalonarii și rezultatele măsurătorilor ulterioare.

Organizația trebuie să determine dacă valabilitatea rezultatelor măsurărilor anterioare a fost influențată negativ atunci când un echipament de măsurare este găsit nepotrivit pentru scopul urmărit și trebuie să întreprindă acțiuni după caz.

Instituțiile auditate nu utilizează pentru realizarea proceselor de bază echipamente sau dispozitive de măsurare și monitorizare care să afecteze rezultatul serviciului prestat către cetățeni.

### 7.1.6 Cunoștințe organizaționale

Organizația trebuie să determine cunoștințele necesare pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor.

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

NOTA 1- Cunoștințele organizaționale a cunoștinței cunoștințele organizaționale cunoștințe impartasite pentru a realiza obiectivele organizației.

NOTA2- Cunoștințele organizaționale se pot baza pe:

- a) surse interne (de exemplu proprietate intelectuală, cunoștințe obținute din experiența, lecții învățate din eșecuri, proiecte de succes și împărtasirea cunoștințelor și experiențelor nedокументate,
- b) surse extene (de exemplu standardele, surse academice, conferințe, obținerea de cunoștințe de la clienti sau furnizori externi).

### 7.2 Competență

Organizația trebuie:

- a) să determine competențele necesare ale persoanei persoanelor care lucrează sub controlul organizației și poate să influențeze performanța și eficacitatea SMC
- b) să se asigure că aceste persoane sunt competente pe baza studiilor instruirilor sau experienței adecvate

### 7.3 Conștientizare

Organizația trebuie să se asigure că persoanele care lucrează sub controlul organizației sunt conștientizate referitor la:

- a) Politica referitoare la calitate
- b) Obiectivele relevante referitoare la calitate

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

- c) Contribuția lor la eficacitatea sistemului de management al calității, inclusiv beneficiile performanței îmbunătățite;
- d) Implicațiile neconformării cu cerințele SMC;

Ocuparea funcțiilor publice se face potrivit modalităților stabilite anual prin planul de ocupare a funcțiilor publice. Funcțiile publice care se vacantează în cursul anului și nu au fost prevăzute în planul de ocupare a funcțiilor publice pot fi ocupate prin recrutare, promovare, transfer și redistribuire, în condițiile legii.

Conducătorul entității publice asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale a angajaților. Performanțele profesionale individuale ale angajaților sunt evaluate anual în scopul confirmării cunoștințelor profesionale, aptitudinilor și abilităților necesare îndeplinirii sarcinilor și responsabilităților încredințate.

Conducătorul entității publice și salariații dispun de cunoștințele, abilitățile și experiența care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor, precum și buna înțelegere și îndeplinire a responsabilităților legate de controlul intern/ managerial.

Competența angajaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, pentru asigurarea căruia condescerea entității publice acționează prin:

- definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;
- condescerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare prestabilit;
- întocmirea planului de pregătire profesională a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare;
- revederea necesităților de pregătire profesională și stabilirea cerințelor de formare profesională în contextul evaluării anuale a angajaților, precum și urmărirea evoluției carierei acestora;
- asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute;
- dezvoltarea capacității interne de pregătire complementară formelor de pregătire externe entității publice.

Performanțele profesionale individuale ale angajaților se evaluatează cel puțin o dată pe an în raport cu obiectivele anuale individuale și sunt discutate cu aceștia de către evaluator. Competența și performanța trebuie susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, programele informatiche, brevetele, metodele de lucru etc. Conducătorii comportamentelor entității publice asigură fiecărui angajat participarea în fiecare an la cursuri de pregătire profesională în domeniul său de competență.

### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

La nivelul entităților publice auditate există o preocupare pentru pregătirea profesională a angajaților, materializată în alocarea de resurse pentru acest subiect, realizarea planului anual de formare profesională și participarea la activități de formare. Principalele recomandări vizează:

- ocuparea posturilor vacante din instituție.
- evaluarea impactului formării.

#### **7.4 Comunicare**

*Organizația trebuie să determine sisteme de comunicare interne și externe relevante pentru sistemul de management al calității, inclusiv:*

- a)despre ce se comunică,
  - b)când se comunică,
  - c)cu cine se comunică,
  - d)cum se comunică,
  - e)cine comunică,
- și să mențină **informatii documentate** cerute de acest standard internațional.*

În entitatea publică sunt stabilite tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele, destinatarii acestora și se dezvoltă un sistem eficient de comunicare internă și externă, astfel încât conducerea și salariații să își poată îndeplini în mod eficace și eficient sarcinile, iar informațiile să ajungă complete și la timp la utilizatori. Calitatea informațiilor și comunicarea eficientă sprijină conducerea și angajații entității în îndeplinirea sarcinilor, a responsabilităților și în atingerea obiectivelor și țintelor privind controlul intern/ managerial. Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptată. Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior, care să necesite cheltuieli reduse, prin evitarea paralelismelor, adică a circulației simultane a acelorași informații pe canale diferite sau de mai multe ori pe același canal și a transcrierii inutile de date. Conducerea entității publice stabilește metode și căi de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor organizației, inclusiv îndeplinirii obiectivelor de control. Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern, și să servească scopurilor utilizatorilor.

Comunicarea cu părțile externe trebuie să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobată, cu respectarea limitelor de responsabilitate și a delegărilor de autoritate, stabilite de manager. Conducerea entității publice reevaluează sistematic și periodic cerințele de informații și stabilește natura, dimensiunea și sursele de informații și date care corespund satisfacerii nevoilor de

informare a entității.

## 7.5 Informatii documentate

### 7.5.1 Generalitati

SMC trebuie să includă:

- a) informații documentate cerute de acest standard international,
- b) informații documentate determinate de organizație ca fiind necesare pentru eficacitatea SMC,  
NOTA-Amploarea **informațiilor documentate** pentru SMC pot sa difere de la organizație la alta în funcție de:
  - a) marimea organizației și tipul de activităților, proceselor, produselor și serviciilor sale,
  - b) complexitatea proceselor și interacțiunile acestora și
  - c) competența persoanelor.

### 7.5.2 Creare și actualizare

Atunci când sunt create și actualizate **informațiile documentate**, organizația trebuie să se asigure că următoarele aspecte sunt adecvate:

- a) identificarea și descrierea (titlu, dată, autorul sau numar de referință),
- b) formatul (de exemplu limba, versiune software, grafică) și mediul suport (de exemplu hartie, electronice etc),
- c) analizarea și aprobatarea din punct de vedere al potrivirii și adevărării.

### 7.5.3. Controlul informatiilor documentate

7.5.3.1 Informatiile documentate cerute de SMC și acest standard internațional trebuie controlate pentru a se asigura că:

- a) sunt disponibile și adecvate pentru utilizare, acolo unde și atunci când este necesar,
- b) sunt protejate adecvat de exemplu împotriva pierderi confidențialitatii, utilizării incorecte sau deteriorării.

7.5.3.2 Pentru controlul informatiilor documentate organizația trebuie să iau în considerare urmatoarele activități, după caz:

- a) difuzare, acces, regăsire și utilizare,
- b) depozitare și protejare, inclusiv menținerea lizibilității,
- c) controlul modificărilor (exemplu controlul versiunilor),
- d) păstrare și eliminare,

**Informatiile documentate** de origine extrernă determinate de organizație ca fiind necesare pentru planificarea și operarea SMC trebuie identificate după cum este cazul și controlate

**Informatiile documentate** păstrate ca dovezi ale conformității trebuie protejate împotriva deteriorărilor neintenționate

NOTA-Accesul poate implica o decizie referitoare la permisiunea numai de vizualizare a informației documentate sau la permisiunea și autoritatea de vizualizare și modificare informației documentate;

Toate instituțiile auditate au reglementat activitățile și procesele derulate printr-un sistem de proceduri operaționale proprii, fără a fi neapărat integrat într-un sistem documentar coerent. Majoritatea procedurilor fie au fost o necesitate internă, fie au fost la solicitarea Camerei de Conturi cu ocazia controalelor tematici efectuate. În orice caz, procedurile identificate reglementează activități specifice, și se remarcă absența procedurilor de sistem care ar organiza mai bine un

control mai eficient al informațiilor documentate.

Instituțiile care s-au acordat cu legislația europeană privind standardizarea, au definite atât procedurile de sistem, cât și pe cele operaționale și sunt preocupate permanent de actualizarea acestora. Au de asemenea, bine stabilit un sistem de control al difuzării acestora pentru a preveni utilizarea necontrolată a unor procedure perimate sau depășite ca ediție.

Pentru îndeplinirea acestei cerințe a standardului ISO 9001: 2015, conducerea fiecărei entități publice trebuie să asigure cadrul pentru elaborarea procedurilor scrise pentru activitățile derulate în entitate și să permit aducerea la cunoștința personalului implicat.

Conducerea entității publice se asigură că pentru toate procesele majore, activitățile, acțiunile și/sau evenimentele semnificative există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consimțmate în documente.

Pentru ca procedurile să devină instrumente eficace de control intern, acestea trebuie:

- să se refere la toate procesele și activitățile importante;
- să asigure o separare corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor;
- să fie precizate în documente scrise;
- să fie simple, complete, precise și adaptate activității procedurate;
- să fie actualizate în permanență;
- să fie aduse la cunoștința personalului implicat.

Conducerea entității publice se asigură că, pentru toate situațiile în care datorită unor circumstanțe deosebite apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobată la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor. Circumstanțele și modul de gestionare a situațiilor de abatere de la politicile și procedurile existente se analizează periodic, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.

Procedurile concepute și aplicate de personalul entității publice trebuie să asigure o separare a funcțiilor de inițiere și verificare, astfel încât atribuțiile și responsabilitățile de aprobare, efectuare și control al operațiunilor să fie încredințate unor persoane diferite. În acest mod se reduc considerabil riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de nedetectare a acestor probleme.

Conducătorii entităților publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează

posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților trebuie să fie conștienți de riscul cumulării atribuțiilor și responsabilităților și să compenseze această limitare prin alte măsuri de control.

În entitatea publică, accesul la resursele materiale, financiare și informaționale, precum și protejarea și folosirea corectă a acestora se reglementează prin acte administrative, care se aduc la cunoștința salariaților. Restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora.

Conducătorul entității publice organizează și administrează procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, identificare și arhivare a documentelor interne și a celor provenite din exteriorul organizației, oferind control asupra ciclului complet de viață al acestora și accesibilitate conducerii și angajaților entității, precum și terților abiliți.

În fiecare entitate publică sunt definite reguli clare și sunt stabilite proceduri cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosarierea, protejarea și păstrarea documentelor. Conducătorul entității publice organizează un comportament distinct pentru primirea, înregistrarea și expedierea documentelor, iar la nivelul fiecărui compartiment se ține, în mod obligatoriu, o evidență a documentelor primește și expediate. În entitatea publică sunt implementate măsuri de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc. Conducerea entității publice asigură condițiile necesare cunoașterii și respectării de către angajați a reglementărilor legale privind accesul la documentele clasificate și modul de gestionare a acestora. În entitatea publică este creat un sistem de păstrare/ arhivare exhaustiv și actualizat a documentelor, potrivit unor reguli și proceduri stabilite, în vederea asigurării conservării lor în bune condiții și pentru a fi accesibile personalului competent în a le utiliza.

#### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

La nivelul entităților publice auditate există o serie de proceduri, dar acestea trebuie permanent actualizate și incluse într-un sistem coherent de control al documentelor și înregistrărilor.

## **8. Operare**

### ***8.1 Planificare și control operațional***

Organizația trebuie să planifice, să implementeze și să controleze procesele (a se vedea 4.4) necesare pentru a satisface cerințele pentru livrarea produselor și serviciilor și să implementeze acțiunile determinante la articolul 6 prin:

- a)determinarea cerințelor pentru produse și servicii
- b)stabilirea criteriilor pentru:

1)procese,

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

c) acceptarea produselor și serviciilor,  
c) determinarea resurselor necesare pentru realizarea conformității cu cerințele pentru produse și servicii,

d) implementarea controlului proceselor în conformitate cu criteriile,

e) determinarea menținerea și păstrarea informațiilor documentate atât cât este necesar pentru:

1) a avea încredere că procesele ce s-au efectuat conform celor planificate;

2) a demonstra conformitatea produselor și serviciilor cu cerințele;

Elementele de ieșire ale acestei planificări trebuie să fie adecvate operațiunilor organizatiei.

Organizația trebuie să controleze schimbările planificate și să semnalizeze consecințele schimbărilor neintenționate prin întreprinderea de acțiuni care să diminueze orice efecte negative după cum este necesar.

Organizația trebuie să se asigure că procesele externalizate sunt controlate (a se vedea 8.4)

Conducerea entității publice inițiază, aplică și dezvoltă controale adecvate de supraveghere a activităților, operațiunilor și tranzacțiilor, în scopul realizării eficace a acestora. Conducerea entității publice trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu. Controalele de supraveghere implică revizuiri ale activității realizate de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor. Conducătorii comportamentelor verifică și aproba activitățile salariaților, dau instrucțiunile necesare pentru a asigura minimizarea erorilor și pierderilor, eliminarea neregulilor și fraudei, respectarea legislației și corecta înțelegere și aplicare a instrucțiunilor.

Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:

- fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
- se evaluatează sistematic activitatea fiecărui salariat;
- se aproba rezultatele activității în diverse etape de realizare a acesteia.

Conducerea entității publice identifică principalele amenințări cu privire la continuitatea derulării proceselor și activităților și asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, indiferent care ar fi natura unei perturbări majore.

Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin structurile componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor stabilite. Conducerea entității publice inventariază situațiile care pot conduce la discontinuități în activitate și întocmește un plan de continuitate a activității, care are la bază identificarea și evaluarea riscurilor care pot afecta continuitatea operațională.

Situații generatoare de discontinuități:

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

- fluctuația personalului;
- lipsa de coordonare, rezultat al unui management defectuos;
- fraude;
- dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare;
- disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii;
- schimbări de proceduri etc.

Planul de continuitate a activității trebuie să fie cunoscut, accesibil și aplicat în practică de salariații care au stabilite sarcini și responsabilități în implementarea acestuia.

## **8.2 Cerințe pentru produse și servicii**

### **8.2.1 Comunicare cu clientul**

Comunicarea cu clientul trebuie să includă:

- a)furnizarea de informații referitoare la produse și servicii,
- b)tratarea cererilor de ofertă contractelor sau comenziilor inclusiv a modificării acestora
- c)obținerea feedback-ului de la clienți referitoare la produse și servicii, inclusiv reclamațiile clientului,
- d)tratarea sau controlul proprietății clientului,
- e)stabilirea cerințelor specifice pentru acțiunile de urgență, atunci când este relevant

### **8.2.2 Determinarea cerințelor pentru produse și servicii**

Atunci când determină cerințele pentru produsele și serviciile ce vor fi oferite clientilor organizația trebuie să se arigure ca:

- a)cerințele pentru produse și servicii sunt definitive, inclusiv:

- 1)orice cerință legală și reglementare aplicabile
  - 2)acele cerințe considerate necesare de către organizație

- b) organizația își poate respecta declarațiile sale referitoare la produsele și serviciile pe care le oferă.

### **8.2.3 Analizarea cerințelor pentru produse și servicii**

8.2.3.1 Organizația trebuie să se asigure că are capabilitatea de a satisface cerințele pentru produsele și serviciile ce vor fi oferite clienților. Organizația trebuie să efectueze analiza, înainte de a se angaja să furnizeze produse și servicii catre client, analiză care să includă:

- a)Cerințele specificate de client inclusiv cele pentru activitățile de livrare și postlivrare,
  - b)Cerințele nespecificate de client dar necesare pentru utilizarea specificată sau intenționată atunci când este cunoscută,
  - c)Cerințele specificate de organizație,
  - d)Cerințele legale și de reglementare aplicabile produselor și serviciilor,
  - e)Cerințele din contract sau comanda care diferă de cele exprimat anterior,
- Organizația trebuie să se asigure că cerințele din contract sau comanda care diferă de cele exprimat anterior au fost rezolvate.

Nota: În unele situații, cum sunt vânzările prin internet, nu este practicată o analiză oficială pentru fiecare comanda, în schimb analiza poate lua în considerare alte informații relevante referitoare la produs, cum sunt cataloge sau materiale publicitare

- 8.2.3.2 Organizatia trebuie să păstreze informații documentate, după caz, referitor la:
  - a)rezultatele analizei,

b)orice noi cerințe referitoare la produse și servicii,

#### **8.2.4 Modificari ale cerințelor pentru produse și servicii**

Atunci când cerințele referitoare la produse și servicii sunt modificate, organizația trebuie să se asigure că informațiile și documentele relevante sunt amendate și ca personalul implicat este conștientizat cu privire la cerințele modificate.

Când vorbim despre clientul unei autorități sau instituții publice avem în vedere și noțiunea de parte interesată. În contextul unui sistem de management al calității, se consideră ca relevante următoarele părți interesate:

- Autoritățile legale și de reglementare;
- Organizații - mamă (în cazul instituțiilor cu mai multe sedii);
- Clienții (cetățenii);
- Asociații profesionale și comerciale;
- Grupuri comunitare;
- Organizații non-guvernamentale;
- Furnizori;
- Etc.

Principalele așteptări/ cerințe ale cetățenilor în raport cu autoritățile/ instituțiile publice, în general, se referă la aspecte legate de îmbunătățirea serviciului oferit, respectiv de o mai bună informare și, evident, simplificarea procedurilor administrative și a documentelor.

Legat de așteptările mediului de afaceri în raport cu aceleași autorități, acestea vizează cu precădere simplificarea procedurilor/ reglementărilor și documentelor, astfel încât proiecte valorase să poată fi puse în aplicare mult mai rapid, iar procedurile de achiziții să nu mai fie ținute în loc din cauza contestațiilor frecvente. Alte așteptări vizează aspect ce țin de dezvoltare și investiții.

În ceea ce privește așteptările ONG-urilor și al societății civile, așteptările identificate țin de o mai bună comunicare, informare și colaborare prin încheierea de parteneriate cu autoritățile administrației locale pentru dezvoltarea de proiecte cu impact pentru comunitatea locală.

Așa cum a reieșit din discuțiile purtate cu ocazia focus-grupurilor organizate în cadrul proiectului, alte cerințe ale părților interesate vizează:

- O mai bună comunicare și dialog civic eficient;
- Mai bună colaborare între instituții astfel încât clientul să poată fi deservit fără reveniri inutile;

- O mai bună consultare și îndrumare metodologică în rezolvarea problemelor;
- O mai bună aplicare și corelare a politicilor publice și strategiilor;

#### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

În ceea ce privește propunerile formulate în vederea identificării și analizării mai coerente a așteptărilor clienților și părților interesate, s-au menționat, atât în chestionare, cât și cu ocazia focus-grupurilor:

- O mai bună comunicare cu fiecare dintre categoriile amintite, prin dezbatere și consultări publice, focus-grupuri tematice, sondaje de opinie, interviuri, campanii, conferințe, mese rotunde etc;
- Realizare de studii de fezabilitate pentru identificarea oportunității dezvoltării de noi servicii publice, dacă cerințele unei categorii ample de clienți o solicită;
- Analiza tematică a reclamațiilor, petițiilor și solicitărilor transmise în timpul audiențelor pentru a putea identifica mai rapid nevoile clienților;
- Implicarea lor în procesul decizional, astfel încât să își asume și responsabilitatea cerințelor formulate;
- Un mai mare accent pus pe măsurarea satisfacției clienților, ca sursă de informații pentru îmbunătățiri viitoare;
- Utilizarea unor tehnici statistice de monitorizare a satisfacției clienților;
- Simplificarea legislației, și crearea unui cadru normativ clar și coherent, astfel încât toate părțile interesate să aibă cunoștință despre solicitările pe care le pot emite autorităților publice, precum și limitările acesteia, astfel încât solicitările să nu depășească limitele legale;
- Realizarea cu periodicitate de studii/ analize din partea autorităților administrației publice locale pentru identificarea părților interesate și a nevoilor acestora, pentru a avea în vedere toți subiecții actului administrativ atunci când sunt dezvoltate politici și strategii publice;

### **8.3 Proiectare și dezvoltare a serviciilor**

#### **8.3.1 Generalități**

Organizația trebuie să stabilească, să implementeze și să mențină un proces de proiectare și dezvoltare adecvat pentru a se asigura furnizarea ulterioară a produselor și serviciilor.

#### **8.3.2 Planificarea proiectării și dezvoltării**

La determinarea etapelor controalelor pentru proiectare și dezvoltare organizația trebuie să ia în considerare:

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

- a)natura, durata și complexitatea activității de proiectare, dezvoltare,
- b) etapele de proces necesare, inclusiv analizele aplicabile ale proiectării și dezvoltării,
- c) activitățile necesare de verificare și validare, ale proiectării și dezvoltării,
- d) responsabilitățile și autoritatile implicate în procesul de proiectare și dezvoltare,
- e) resursele interne și externe necesare pentru proiectarea și dezvoltarea produselor și serviciilor,
- f) necesitatea de control al interfețelor între persoanele implicate în procesul de proiectare și dezvoltare,
- g) necesitatea de implicare a clienților și utilizatorul în procesul de proiectare și dezvoltare,
- h) cerințe pentru furnizarea ulterioară a produselor și serviciilor,
- i) nivelul de control al procesului de proiectare și dezvoltare și alte părți interesate relevante,
- j) informații documentate necesare pentru a demonstra că cerințele de proiectare și dezvoltare au fost îndeplinite.

#### **8.3.3 Elemente de intrare ale proiectării și dezvoltării**

Organizația trebuie să determine cerințele esențiale pentru tipurile specifice de produse și servicii care vor fi proiectate și dezvoltate. Organizația trebuie să ia în considerare:

- a) cerințe funcționale și de performanță,
- b) informații provenite din activitatea de proiectare și dezvoltare anterioare similare,
- c) cerințe legale și de reglementare,
- d) standarde sau coduri de practică pe care organizația s-a angajat să le implementeze,
- e) consecințe potențiale ale eșecului din cauza naturii produselor și serviciilor.

Elementele de intrare trebuie să fie adecvate pentru scopurile proiectării și dezvoltării, complete și fără ambiguități.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate referitoare la elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării.

#### **8.3.4 Controale ale proiectării și dezvoltării**

Organizația trebuie să aplique controale ale proiectării și dezvoltării pentru a se asigura că:

- a) sunt definite rezultatele care urmează să fie obținute
- b) sunt efectuate analizele pentru a evalua capabilitatea rezultatelor proiectării și dezvoltării de a satisface cerințele
- c) sunt efectuate activități de verificare pentru a se asigura că elementele de ieșire ale dezvoltării satisfac cerințele elementelor de intrare
- d) sunt efectuate activități de validare pentru a se asigura că produsele și serviciile rezultate satisfac cerințele pentru aplicarea specificată sau pentru utilizare intenționată
- e) sunt întreprinse toate acțiunile necesare referitoare la problemele determinate în timpul analizelor sau activităților de verificare și validare
- f) sunt pastrate informații documentate ale acestei activități

NOTA- Analizele, verificările și validările proiectării și dezvoltării au scopuri distincte. Acestea pot fi efectuate separat sau în orice combinație după cum este adecvat pentru produsele și serviciile organizatiei

#### **8.3.5 Elemente de ieșire ale proiectării și dezvoltării**

Organizația trebuie să se asigure că elementele de ieșire ale dezvoltării:

- a) satisfac cerințele elementelor de intrare
- b) sunt adecvate pentru procesele ulterioare de furnizare a produselor și serviciilor
- c) includ, sau fac referire la, cerințele pentru monitorizare și măsurare, după caz, și criterii de

acceptare

d) precizează caracteristicile produselor și serviciilor care sunt esențiale pentru scopul intenționat și pentru furnizarea lor sigura și adecvata

Organizația trebuie să păstreze **informații documentate** referitoare la elementele de ieșire ale proiectării și dezvoltării

### **8.3.6 Modificari ale proiectării și dezvoltării**

Organizația trebuie să identifice, să analizeze și să controleze modificările efectuate în timpul sau ulterior proiectării și dezvoltării serviciilor, atât cât este necesar pentru a se asigura că nu există nici un impact negativ asupra conformității cu cerințele.

Organizația trebuie să păstreze **informații documentate** referitoare la:

- a) modificările proiectării și dezvoltării,
- b) rezultatele analizelor,
- c) autorizarea modificărilor,
- d) acțiunile întreprinse pentru a preveni impactul negativ.

Într-o primă interpretare, Primăria municipiului Ploiești a declarat ca excludere capitolul legat de proiectare. Ulterior, analizând evoluția dinamică a apariției de noi servicii destinate satisfacerii cerințelor în permanență diversificare ale clienților administrațiilor publice, s-a decis că proiectarea este un moment definitiv pentru crearea de noi servicii, inclusiv pe plan organizatoric, prin dezvoltarea de noi departamente care să deservească nou-apărutele servicii publice.

### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

Ar putea fi utilă elaborarea unei proceduri de sistem privind proiectarea unui serviciu nou, sau reconfigurarea unuia deja existent pentru a satisface noi cerințe. În felul acesta pot fi menținute și informații documentate cu privire la elementele de planificare, intrari/ ieșiri și controale ale proiectării și dezvoltării.

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

Organizația trebuie să se asigure că procesele produsele și serviciile furnizate din exterior sunt conforme cu cerințele.

Organizația trebuie să determine controalele care urmează să fie aplicate proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exteriorul atunci când:

- a) produsele și serviciile de la furnizori externi vor fi incorporate în produsele și serviciile proprii ale organizației,
- b) produsele și serviciile oferite de furnizor clientului (clienților) în numele organizației,
- c) introducere la o parte a unui proces este livrat de un furnizor extern ca urmare a unei decizii a organizației.

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

### **8.4.1 Generalități**

**Competență face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

#### 8.4.2 Tipul și ampoarea controlului

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

Organizația trebuie:

- a) sa se asigure ca procesele furnizate din exterior ramân sub controlul sistemului sau de management al calității,
- b) să definească atât controalele pe care intenționează a se aplica furnizorilor externi și acelea pe care intenționează a se aplica asupra elementului de ieșire rezultat,
- c) se ia în considerare

1) impactul potențial al proceselor produselor și serviciilor furnizate de exterioră a capacitatei organizației de a satisface consecvent cerințele clientilor și cerințele legale și de reglementate aplicabile

2) eficacitatea controalelor aplicată de furnizorul extern

- d) determină verificarea sau alte activități necesare pentru a se asigura că procesele produse și serviciile furnizate din exterior respectă cerințele.

#### 8.4.3 Informații pentru furnizori externi

Organizația trebuie să ceară adevarata cerințelor înainte de comunicarea lor către furnizorul extern.

Organizația trebuie să comunice furnizorilor externi cerințele sale pentru:

- a) procesele, produsele și serviciile care urmează să fie furnizate
- b) aprobarea pentru:
  - 1) produse și servicii,
  - 2) metode de procese și echipamente,
  - 3) eliberarea produselor și serviciilor,
- c) competența, inclusiv orice cerințe de calificare a persoanelor
- d) interacțiunile furnizorilor externi cu organizația
- e) controlul și monitorizarea performanțelor furnizorilor externi care vor fi aplicat de organizație
- f) activitățile de verificare și validare pe care organizația clientului intenționează să le realizeze în locațiile furnizorilor externi.

#### 8.5 Producție și furnizare de servicii

#### 8.5.1 Controlul producției și al furnizării de servicii

Organizația trebuie să implementeze producția și furnizarea de servicii în condiții controlate

Condițiile controlate trebuie să includă după cum este cazul:

- a) disponibilitatea informațiilor documentate care definesc:
  - 1) caracteristicile produselor care urmează să fie realizate, ale serviciilor care urmează să fie furnizate, sau a activităților care urmează să fie efectuate,
  - 2) rezultatele care urmează să fie obținute,
- b) disponibilitatea și utilizarea resurselor de monitorizare și măsurare adecvate
- c) implementarea activităților de monitorizare și măsurare umiditate corespunzătoare pentru a verifica dacă au fost îndeplinite criteriile pentru controlul proceselor și al elementelor de ieșire precum și criteriile de acceptare pentru produse și servicii,
- d) utilizarea infrastructurii corespunzătoare și a mediului pentru operarea proceselor,
- e) desemnarea unor persoane competente inclusiv orice calificari cerute,
- f) validarea și reevaluarea periodică a capacitații de a obține rezultatele planificate ale proceselor de producție și furnizare de servicii elementele de ce nu pot fi verificate prin monitorizare sau măsurare ulterioară,
- g) implementarea acțiunilor de prevenire a erorilor umane,
- h) implementarea activităților de eliberare, livrare și post livrare.

#### 8.5.2 Identificare și trasabilitate

Organizația trebuie să utilizeze mijloacele de date pentru identificarea elementelor de ieșire atunci când este necesar să se asigure conformitatea produselor și serviciilor.

Organizația trebuie să identifice stadiul elementelor de ieșire referitor la cerințele de monitorizare și măsurare pe parcursul furnizării de servicii

Organizația trebuie să controleze identificarea unică a elementelor de ieșire atunci când transabilitatea este

o cerință, și trebuie să păstreze informații documentate necesare pentru a permite transabilitatea.

#### **8.5.3 Proprietate care aparține clientilor și furnizorilor externi**

Organizația trebuie să trateze cu grijă proprietatea care aparține clientilor sau furnizorilor externi pe perioada în care aceasta se află sub controlul organizației sau este utilizată de organizație. Organizația trebuie să identifice, să verifice, să protejeze și să pună în siguranță proprietatea clientilor sau a furnizorilor externi, pusa la dispozitie pentru a fi utilizată sau încorporată în produse și servicii.

Atunci când proprietatea unui client sau a 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 trebuie să mențină informații documentate referitoare la ceea ce s-a întâmplat.

NOTA- Proprietatea unui client sau unui furnizor extern poate include materiale componente, scule și echipamente, spații, proprietate intelectuală și date personale.

#### **8.5.4 Pastrare**

Organizația trebuie să păstreze elementele de ieșire pe parcursul producției și furnizării serviciului atât cât este necesar pentru a se asigura conformitatea cu cerințele.

NOTA-pastrarea pot să includă identificarea, manipularea, controlul contaminării, ambalarea, depozitarea, transmiterea sau transportul și protejarea

În vederea realizării unui serviciu pentru un client, autoritatea publică solicită o serie de documente aparținând acestuia. Această categorie de documente se asimilează actelor cu caracter privat, fie că sunt originale sau numai copii, iar instituția publică trebuie să manifeste responsabilitate în utilizarea acestor documente, precum și a datelor pe care le conțin, mai ales în contextul intrării în vigoare din data de 25 mai 2018 a GDPR.

Din constatările de audit a reieșit ca toate instituțiile auditate au desemnat prin act de decizie internă unul/ mai mulți responsabili cu protecția datelor cu caracter personal (în funcție de complexitatea activității, și de modalitatea de stocare, respectiv fizic sau informatic).

#### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

Realizarea unei proceduri privind proprietatea clientului, privind identificarea și trasabilitatea elementelor de ieșire a serviciului prestat de către autoritățile/ instituțiile publice ale municipiului Ploiești, serviciile descentralizate și subordonate ale acestuia, pentru a permite reveniri ulterioare asupra acestuia, dacă este cazul, precum și o monitorizare eficientă a acestuia pe parcursul realizării serviciului. În egală măsură, trasabilitatea poate servi ca dovedă în instanță, în cazul în care există reclamații în acest sens.

Este obligatorie, în schimb, luarea tuturor măsurilor care se impun pentru a asigura protecția datelor cu caracter personal, întocmirea Regulamentului privind protecția datelor cu caracter personal, întocmirea registrului privind datele cu caracter personal, și evaluarea periodică a performanțelor realizate.

#### **8.5.5 Activități post-livrare**

Organizația trebuie să îndeplinească cerințele pentru activitățile de post livrare asociate cu produsele și

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

serviciile.

Pentru determinarea amplorii activităților de post livrare cerute, organizația trebuie să ia în considerare:  
a) cerințele legale și reglementare

b) consecințele potențiale nedorite asociate cu produsele și serviciile sale

c) natura utilizarea și durata de viață intenționată a produselor și serviciilor sale

d) cerințele clientului

e) feedback-ul de la client

NOTA- activitatile de post livrare poate să includă acțiuni supuse prevederile referitoare la garantie, obligații contractuale cum ar și servicii de management financiar și servicii suplimentare cum ar fi reciclarea sau eliminarea finală

#### 8.5.6 Controlul modificărilor

Organizația trebuie să controleze și să analizeze modificările referitoare la producție sau la furnizarea serviciului atât cât este necesar pentru a se asigura continuitatea conformitate cu cerințele

Organizația trebuie să păstreze informații documentate care să descrie rezultatele analizei modificărilor persoana (persoanele) care autorizează modificarea și orice acțiune necesara care rezultă din analiza.

#### 8.6 Eliberarea produselor și serviciilor

Organizația trebuie să implementeze modalitățile planificate, în etapele corespunzătoare, pentru a verifica dacă cerințele pentru produse sau serviciu au fost îndeplinite.

Eliberarea produselor și serviciilor către client trebuie să nu se producă înainte ca modalitățile planificate să fie finalizate în mod corespunzător cu excepția cazului în care s-a aprobat astăzi o autoritate relevanta și atunci cand nu este aplicabil de client.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate referitoare la eliberarea produselor și serviciilor. Informațiile documentate trebuie să includă:

a) Dovizele conformitate cu criteriile de acceptare

b) translitarea persoanei (persoanelor) care autorizează eliberarea

În administrație, prestările diferitelor sale servicii pentru cetățeni sunt foarte reglementate, ceea ce face dificilă adaugarea de prestări complementare<sup>18</sup>. În mod obișnuit, beneficiarul primește ceea ce trebuie să primească și nimic mai mult. Obiectivul principal este realizarea normei care se aplică fiecărui caz, ceea ce reduce inițiativa și imaginația.

Dar asta nu înseamnă că nu se poate ameliora calitatea serviciului; calitatea poate fi atinsă și prin intermediul îmbunătățirii modului de livrare al serviciului principal. De exemplu, în cazul procesului de eliberare certificat de urbanism, prestarea principală va consta în primirea și analizarea documentelor prezентate, și eliberarea certificatului solicitat; foarte greu se pot adăuga alte prestări. Dar se poate ameliora modul în care se realizează aceasta activitate centrală, de exemplu, prin reducerea timpului de răspuns, prin amabilitatea cu care este tratat cetățeanul sau prin grijă demonstrată față de proprietatea clientului.

#### 8.7 Controlul elementelor de ieșire nonconforme

8.7.1 Organizația trebuie să se asigure 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.

<sup>18</sup> Moldoveanu, G., Dobrin, C. – *Managementul calității în sectorul public*, biblioteca digitală ASE, Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Organizația trebuie să întreprindă acțiuni adecvate în funcție de natura neconformității și de efectele acesteia asupra conformității produselor și serviciilor. Această abordare trebuie să se aplique de asemenea produselor și serviciilor non conforme detectate după livrarea produselor, în timpul sau după furnizarea serviciilor.

Organizația trebuie să trateze elementele desire neconforme în unul sau mai multe din următoarele moduri:

- a) corecție
- b) izolare, reținere, returnare sau suspendarea livrării produselor și serviciilor
- c) informarea clientului

d) obținerea autorizării pentru acceptarea cu derogare

Conformitatea cu cerințele trebuie verificată atunci când elementele de ieșire neconforme sunt corectate

**8.7.2 Organizația trebuie să păstreze informații documentate care:**

- a) descriu neconformitatea
- b) descriu actiunile întreprinse
- c) descriu orice derogări obținute
- d) identifică autoritatea care deține acțiunile referitoare la neconformitate

Instituțiile care au sisteme de management al calității implementate au proceduri clare privind controlul elementelor considerate neconforme.

Celelalte instituții raportează adeseori neconformitățile ca fiind riscuri care s-au manifestat și aplică măsurile stabilite prin Registrul riscurilor.

Recomandarea merge în sensul de a nu confunda cele două noțiuni, chiar dacă și neconformitățile pot fi potențiale sau manifeste. De asemenea, trebuie stabilite reguli foarte clare (de regulă prin proceduri interne) privind momentul constatării neconformității (înainte, în timpul sau după furnizarea/ livrarea către clienți a serviciului prestat) și măsurile de aplicat pentru fiecare caz în parte. În acest caz trebuie asigurată o modalitate eficientă de comunicare cu beneficiarul prestației autorității publice și luate măsuri atât pentru izolarea evenimentului neconform, cât și pentru prevenirea apariției lui altă dată, prin aplicarea de corecții sau derularea de acțiuni preventive.

## 9. Evaluarea performanței

### 9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare    9.1.1 Generalități

Organizația trebuie să determine:

- a) ce necesită să fie monitorizat și măsurat
- b) metodele de monitorizare, măsurare, analizare și evaluare necesare pentru a asigura rezultate valide

c) când trebuie efectuate monitorizare și măsurare

d) când trebuie analizate și evaluate rezultatele monitorizării și măsurării

Organizația trebuie să evalueze performanța și eficacitatea sistemului de management al calității.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate adecvat ca dovada rezultatelor.

Pentru a demonstra conformitatea serviciilor prestate și pentru a asigura conformitatea Sistemului de Management al Calității și continua să îmbunătățire, Primăria Municipiului Ploiești planifică și instituie procese adecvate de măsurare, monitorizare, analiză și îmbunătățire.

Indicatorii de performanță identificați pentru procesele de baza ale primăriei sunt corelați cu politica și obiectivele calității, sunt analizați și evaluați în cadrul analizelor efectuate de managementul de vârf al primăriei și sunt documentați în fișele de proces.

Managementul de vârf al Primăriei Municipiului Ploiești analizează anual SMC, pentru a asigura caracterul adecvat și eficacitatea acestuia în îndeplinirea obiectivelor calității. Planificarea analizelor este stabilită în urma dispoziției Primarului. În cazurile în care se impune studierea unor probleme majore ce determină evoluția SMC, managementul de vârf execută analize neplanificate ale sistemului de management al calității.

Analiza SMC se realizează în raport cu documentele sistemului de management al calității sau cu alte documente ce pot clarifica și/sau detalia anumite activități sau funcții analizate. Conform standardului ISO 9001:2015, punctul 9.3, datele de intrare în baza cărora se efectuează analiza SMC sunt:

- 1) satisfactia clientului și feedbackul de la părțile interesate relevante ,
- 2) măsura în care au fost îndeplinite obiectivele calității ,
- 3) performanța proceselor și conformitatea produselor și serviciilor ,
- 4) neconformități și acțiuni corective ,
- 5) rezultatele monitorizării și măsurării ,
- 6) rezultatele auditurilor ,
- 7) performanța furnizorilor externi.

La nivelul municipiului Ploiești, fiecare dintre structurile organizatorice aplică metode adecvate pentru monitorizarea și, acolo unde este aplicabil, măsurarea proceselor sistemului de management al calității. Aceste metode demonstrează capabilitatea proceselor de a obține rezultatele planificate.

Pentru monitorizarea și îmbunătățirea proceselor de realizare a serviciilor se efectuează activități de măsurare a indicatorilor de performanță ai proceselor, evidențiați în Fișele de identitate ale proceselor. Rezultatele măsurării și monitorizării procesului vor fi înregistrate și folosite pentru a pune la dispoziție evidențe că serviciile au îndeplinit obiectivele planificate. Unde sunt disponibile, vor fi luate în considerare procese de comparație.

Indicatorii de măsurare ai proceselor și caracteristicilor de calitate ale serviciilor sunt corelați cu obiectivele la nivelul proceselor.

### **9.1.2 Satisfacția clientului**

Organizația trebuie să monitorizeze perceptiile clientilor referitoare la masura în care au fost îndeplinite necesitatile și așteptările lor. Organizația trebuie să determine metodele pentru obținerea, monitorizarea și analizarea acestor informații.

*NOTA-Exemplu de monitorizarea perceptiilor clientului include sondaje în rândul clienților, feedback de la clienți referitoare la produsele și serviciile livrate, întâlniri cu clientii, analiza cotei de piata, complimente, daune solicitate în perioada de garanție și raportare dealerilor.*

Gradul de satisfacție al clienților reprezintă pentru Primăria Municipiului Ploiești un instrument de măsurare a performanțelor sistemului de management al calității. Căile de culegere a informațiilor necesare pentru evaluarea satisfacției clienților față de serviciile prestate de personalul primăriei sunt:

- contact direct cu cetățenii, cu reprezentanții comunității și cu ceilalți clienți ai primăriei;
- sondaje de opinie (realizate de primărieautoritățile locale sau de institute specializate);
- chestionare distribuite clienților, fie la punctele de relații cu publicul, fie pe site-ul primariei;
- reclamațiile și sesizările clienților;
- focus grupuri, dezbatere publice etc.

#### **Concluzii și propuneri de îmbunătățire:**

Trebuie elaborate rapoarte privind satisfacția clientului care vor fi supuse analizei efectuate de managementul de vârf.

### **9.1.3 Analiza și evaluare**

Organizația trebuie să analizeze și să evaluateze date și informații provenite din monitorizare și măsurare.

Rezultatele analizei trebuie utilizate pentru a evalua:

- a) conformitatea produselor și serviciilor,
- b) gradul de satisfacție a clientului,
- c) performanța și eficacitatea SMC,
- d) dacă planificarea a fost implementată mod eficace,
- e) eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile,
- f) performanța furnizorilor externi,
- g) necesitatea de imbunătățire pentru sistemul de managementul calității.

### **9.2 Audit intern**

**9.2.1 Organizația trebuie să efectueze audituri interne la intervale planificate pentru a furniza informații referitoare la faptul că SMC:**

- a) este conform cu:

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

- 1) cerințele pentru organizatie pentru SMC
- 2) cerintele acestui standard internaționale
- b) este implementat și menținut mod eficace

### 9.2.2 Organizația trebuie

- a. să planifice, să stabilească, să implementeze și să mențină un program (programe) de audit care să includă frecvența, metodele, responsabilitatile, cerințele de planificare și raportare, și care trebuie să ia în considerare importanța proceselor implicate, modificările care influențează organizate și rezultatele auditurilor precedente.
- b. Să definească criteriile de audit și domeniul pentru fiecare audit
- c. Se selectează auditorii și să efectueze audituri astfel încât se asigură obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit
- d. Să întreprindă corecții și acțiuni corrective adecvate fără întârziere nejustificate
- e. Se asigură că rezultatele auditurilor sunt raportate managementului relevant
- f. păstrează informații documentate ca dovedă a implementării programului de audit și a rezultatelor auditului

În cadrul instituțiilor care au implementat un sistem de management al calității se efectuează audituri interne la intervale planificate, pentru a determina dacă sistemul este conform cu măsurile referitoare la cerințele ISO 9001 și la cerințele sistemului de management al calității stabilite de instituție, precum și dacă este implementat și menținut eficace. Procesul de audit intern este definit într-o procedură de sistem aparte.

Fiecare audit este programat în funcție de importanța proceselor și zonelor care urmează a fi auditate, precum și de rezultatele auditurilor precedente. Fiecare audit este planificat și condus într-o manieră sistematică. Pentru efectuarea auditurilor sunt desemnați auditori calificați, asigurându-se obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit. Responsabilitatea principală pentru aplicarea și gestionarea procedurii de audit revine în principal Reprezentantului pentru managementul calității.

Instituțiile care nu au implementat un sistem de management al calității folosesc de obicei constatăriile efectuate de Serviciul Auditare Internă din cadrul Primăriei municipiului Ploiești, sau ale misiunilor de audit efectuate de către Camera de Conturi.

### 9.3 Analiza efectuată de management

#### 9.3.1 Generalități

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să analizeze la intervale de SMC din organizație, pentru a se asigura că este în continuare adecvat, eficace și aliniat cu direcția strategică.

#### 9.3.2 Elemente de intrare ale analizei efectuate de management a organizației

Analiza efectuată de management trebuie planificate și efectuate în considerare:

a. Stadiul acțiunilor de la analizele precedente efectuate de management

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

c. Informații despre performanța și eficacitatea SMC inclusiv tendințele referitoare la:

1) Satisfacția clientului și feedbackul de la părțile interesate relevante

2) măsura în care au fost îndeplinite obiectivele calității

3) performanța proceselor și conformitatea produselor și serviciilor

- 4) neconformități și acțiuni corrective
- 5) rezultatele monitorizării și măsurării
- 6) rezultatele auditurilor
- 7) performanța furnizorilor externi
- d) Asigurarea resurselor
- e) eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile (A se vedea 6.1)
- f) 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:

- a) oportunități de îmbunătățire
- b) orice necesitate de modificare a SMC și
- c) necesitatea de resurse.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate ca dovadă a rezultatelor analizelor efectuate de management.

Datele de ieșire ale analizei efectuate de management includ deciziile și acțiunile referitoare la îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității și a proceselor sale, îmbunătățirea produsului/serviciului în raport cu cerințele clientului, necesarul de resurse.

Activitățile de organizare ale ședințelor de analiză - pregătirea și difuzarea către participanți a ordinii de zi, a documentelor și proceselor verbale ale reuniunilor, programarea reuniunilor, difuzarea la funcțiile implicate a deciziilor - sunt asigurate de către responsabilul desemnat cu managementul calității. De asemenea, acesta urmărește îndeplinirea acțiunilor stabilite și planificate, solicitând managerilor de departamente raportări privind stadiul acestora pe care le raportează conducerii instituției în vederea îmbunătățirii continue a activităților și proceselor.

## **10. Îmbunătățire**

### **10.1 Generalități**

Organizația trebuie să determine și să selecteze oportunitățile pentru îmbunătățire și să implementeze orice acțiuni necesare pentru a îndeplini cerințele clientului și pentru a crește satisfacția clientului.

Acestea trebuie să includă:

- a) îmbunătățirea produselor și serviciilor pentru a satisface cerințele precum și pentru a aborda necesități și așteptări viitoare
- b) colectarea prevenirea sau reducerea efectelor nedorite și
- c) îmbunătățirea performanței și calității SMC

Nota: exemple de îmbunătățire pot include: corecții, acțiuni corrective îmbunătățire continuă modificări radicale inovare și reorganizare

### **10.2 Neconformitate și acțiune corectivă**

10.2.1 Atunci când apare o neconformitate inclusiv dacă aceasta rezultă din reclamații organizația

Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

trebuie

- a) să reacționeze la neconformitate după cum este cazul:
  1. se întreprindă acțiuni pentru controlul și corectarea acesteia
  2. să se ocupă de consecințe
- b) să evalueze necesitatea de acțiuni pentru eliminarea cauzei (cauzelor) neconformităților, cu scopul ca acestea să nu apară sau să nu apară în altă parte prin:
  1. examinarea și analizarea neconformității
  2. determinarea cauzelor neconformităților
  3. determinarea unor neconformități similare existente sau care ar putea eventual să apară
- c) să implementeze orice acțiune necesară
- d) să analizeze eficacitatea oricărei acțiuni corective întreprinse
- e) se actualizeze riscurile și oportunitățile determinate în timpul planificării dacă este necesar
- f) se efectueze modificări ale SMC dacă este necesar

Acțiunile corective trebuie să fie adecvate efectelor neconformităților survenite.

#### 10.2.2 Organizația trebuie să păstreze informații documentate ca dovedă pentru:

- a) natura neconformităților și orice acțiune întreprinsă ulterior
- b) rezultatele oricărei acțiuni corective.

Atunci când aceste rezultate planificate nu sunt obținute, se aplică acțiunile corective necesare pentru a asigura conformitatea procesului în cauză. Managementul de vârf stabilește cerințele specifice referitoare la măsurarea proceselor, cu ocazia analizelor managementului și de asemenea, are responsabilitate în ceea ce privește alocarea de resurse în acest sens, precum și în desemnarea personalului calificat să efectueze aceste măsurători.

Responsabilii de proces răspund de stabilirea obiectivelor, planurilor și instrucțiunilor necesare în vederea efectuării monitorizărilor și măsurărilor și de respectarea acestora.

RMC răspunde de verificarea prin audituri a respectării instrucțiunilor și procedurilor.

În scopul eliminării cauzelor neconformităților constatare/ potențiale și pentru a preveni repetarea/ apariția acestora, în cadrul primăriei sunt implementare acțiuni corective/ preventive. Acțiunile corective sunt adaptate efectelor neconformităților constatare, iar acțiunile preventive sunt adaptate efectelor neconformităților potențiale

### 10.3 Îmbunătățire continuă

Organizația trebuie să imbunatăasca continuu pertinenta, adevararea și eficacitatea SMC.

Organizația trebuie să 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.

Toate structurile organizatorice ale municipiului Ploiești sunt implicate în îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității, prin utilizarea riguroasă a declarației privind



politica în domeniul calității, a obiectivelor calității, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acțiunilor corective și preventive și a analizei efectuate de management.

În cazul în care apar modificări ale responsabilității și autorității, procesul de îmbunătățire are în vedere inițiativele și deciziile anterioare pentru a asigura continuitatea, eficacitatea și eficiența serviciilor furnizate.

Metodele folosite în Primăria Ploiești pentru a identifica îmbunătățirile potențiale se bazează ca surse de informare pe evaluări interne privind înțelegerea politicii calității de către personal, performanțe în realizarea obiectivelor calității; rezultatele performanțelor proceselor, intrări de la clienți, analiza interacțiunilor cu alte părți interesate.

Îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității ia în considerație orice reclamație primită de la clienți, rezultatele auditurilor interne ale SMC și criteriile de acceptare a rezultatelor. De asemenea, se iau măsurile necesare pentru a se asigura disponibilitatea resurselor pentru ca îmbunătățirea să producă efectele scontate.

## Partea a III-a: Propuneri privind îmbunătățirea sistemului de management al calității

### 3.1 Îmbunătățirea motivației pentru calitate

Schimbarea este o caracteristică fundamentală a timpului. Ea are loc deopotrivă în știință și în cultură, în economie și în management, în atitudine sau în modă. Această schimbare s-a produs și în domeniul calității având efecte majore asupra omului, mediului și business-ului.

Astăzi, omul trebuie să trăiască într-o cultură a intelectualului (focalizat asupra informațiilor și ideilor) și una a managerului (focalizat asupra satisfacției oamenilor oferită de calitatea produselor și serviciilor).

În abordarea mecanismului schimbării trebuie ținut cont de faptul că punctele de referință sunt aceleași, indiferent de nivelul la care se ia decizia (guvernamental, al managementului organizației, al omului obișnuit, în calitate de consumator).

Este de datoria autorităților publice, a factorilor de decizie, a agenților economici, dar și noastră, a tuturor, a căuta căi de soluționare și strategii pentru eficiență și calitate, contribuind la depășirea atitudinilor convenționale și negative în fața schimbării. Pentru aceasta este nevoie să fii informat.

Instituția publică însăși nu este o instituție izolată. Ea operează în și pentru societate și este influențată în același timp atât de guvern, cât și de valorile sociale (cultură). Cultura calității are trei ținte precise:

- Omul, prin educație, informare, instruire, răspundere;
- Economia de piață prin calitatea produselor și serviciilor, satisfacția clienților, competiție, legislație;
- Managementul, prin resursele umane, resursele materiale și financiare, managementul calității, dezvoltarea durabilă.

Răspunderea pentru îmbunătățirea motivației pentru calitate revine autorităților publice, agenților economici și societății civile.

Motivarea pentru calitate înseamnă corelarea satisfacerii necesităților și intereselor clienților cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite la prestator în domeniul calității. Calitatea nu este un concept tehnico-managerial rupt de mediul socio-uman. Calitatea produselor și serviciilor presupune atât respectarea unor norme prevăzute în legi, regulamente și standarde, cât și implicarea tuturor membrilor unei organizații în obținerea și îmbunătățirea acesteia.

Orice societate presupune structuri și sisteme de valori culturale și materiale, care generează în timp un anumit gen de mentalitate. Toate acestea formează un teren mai mult sau mai puțin favorabil pentru generarea calității. Oamenii înțeleg să participe la obținerea și îmbunătățirea calității numai dacă munca lor este conformă cu propriul lor sistem de valori, cu propriile mentalități și dacă factorul motivațional este suficient de puternic.

În instituțiile publice în care se dorește implementarea unui sistem de management al calității pe baza modelului ISO 9001 este necesar să existe un grad înalt de implicare și angajament din partea angajaților. În plus, implementarea (și apoi menținerea) sistemului calității solicită în mare măsură munca în echipă și cooperarea între echipe, departamente, nivele de decizie. Succesul configurației sistemului calității depinde de oameni, de modul cum personalul înțelege și răspunde de acest proces sub aspect cultural, prin cunoaștere, atitudini pozitive, acțiune (comportament individual), iar pentru aceasta, ei trebuie motivați corespunzător.

Motivația este un element esențial în obținerea calității și în special în atingerea poziției de lider în calitate<sup>19</sup>. Motivația are implicații asupra tuturor proceselor Trilogiei Juran (planificarea, controlul și îmbunătățirea continua a calității) și se reflectă la toate nivelurile ierarhice.

În administrația publică, motivarea pentru calitate și-a avut originea în însuși procesul de implementare a sistemelor de management al calității, când managerii au fost confruntați cu o serie de obstacole, pentru a căror evitare a trebuit să fie regândit rolul fiecărui participant la procesul de realizare a serviciilor publice. Printre aceste obstacole amintim:

c) *Mentalitatea funcționarului public și rezistența la schimbare*. Este cunoscută deja inerția angajaților – de la toate nivelurile – de a păstra obișnuințele anterioare. Multe organizații întâmpină greutăți în eforturile pe care le fac, deși angajarea lor în procesul de implementare este deplină, asigurând în acest sens instruirea necesară pentru a dezvolta aptitudinile și competențele necesare angajaților și promovând, prin diverse mijloace (îndemnuri, angajamente, etc) conștientizarea pentru realizarea unor servicii de calitate. Soluția propusă, în această situație, este implicarea personalului, participarea oamenilor la procesul de planificare, control și îmbunătățire a calității, pentru a înțelege impactul propriei activități asupra diferenților clienți, interni și externi. Activitatea însăși îi face pe oameni conștienți, nu alte căi ocolitoare<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Juran, J.M. – “Planificarea calității”, Ed. Teora, București, 2000, pag. 339

<sup>20</sup> Juran, J.M. – “Planificarea calității”, Ed. Teora, București, 2000, pag. 340

d) **Jocurile interne și interesele contradictorii.** Este evidentă dificultatea ce provine din faptul că, în cadrul organizațiilor publice, există numeroși factori critici care au interese diferite și care vor evoluă în funcție de propriile criterii de eficacitate și calitate. Astfel spus, instituțiile publice combină diverse elemente cu interese și percepții despre calitate care pot fi diferite între ele. Între acești agenți critici putem cita autorități politice și centre ale puterii, cetățeni, clienți direcți, furnizori, contractori, membri ai propriei organizații implicați în producerea serviciului, profesioniști și administratori publici. De aceea, trebuie ținut cont de toți factorii critici atunci când se instituie politici și se realizează acțiuni. Totuși, factorul critic cel mai important pare să fie clientul direct, adică cetățeanul care primește serviciul sau rezultatul unui proces.

c) **Lipsa de implicare a managementului superior.** Pe fondul unui mediu în schimbare, dacă persoanele care lucrează în administrația publică, și mai ales cei situați la nivele de decizie nu evoluează în același ritm și din punctul de vedere al mentalităților, ei vor lua deciziile pe baza unor premise false și vor bloca transformările necesare.

Trebuie deci, ca în mod permanent, liderii administrației publice să se deschidă spre exterior, să se formeze, să participe la colocvii de specialitate, pentru a integra schimbările mediului și a le transmite colaboratorilor. Un asemenea manager are talentul și competența de a transforma o reuniune de analiză obligatorie pentru a produce o înregistrare cerută de certificare într-o sesiune de lucru a directorilor. Atitudinea conducătorilor de la cel mai înalt nivel condiționează succesul sistemului de management.

Calitatea va avea prioritate maximă doar dacă managerii de rang superior elaborează un plan de acțiune coerent: stabilesc obiective, determină activitățile necesare pentru atingerea acestora, asigură resursele, măsoară performanțele, analizează progresul realizat, revizuiesc sistemul de recompensare etc<sup>21</sup>.

d) **Considerarea sistemului de management al calității ca o birocratizare suplimentară, inutilă.** Implementarea unui sistem de management al calității presupune și o veridică funcționare a acestuia și nu doar prezența unei documentații neaplicabile sau pentru care rațiunea funcționării preoceselor instituției nu o recomandă. Dacă inițial au existat nemulțumiri legate de documentația SMC, vazută ca un mijloc de birocratizare inutil, în timp, utilizatorii însăși au recunoscut faptul că un mod de lucru mai organizat le ușurează munca. În plus, procedurile elaborate, verificate și aprobată elimină temerea funcționarilor în legătură cu propriile decizii pentru derularea activităților.

<sup>21</sup> Juran, J.M. – “Planificarea calității”, Ed. Teora, București, 2000, pag. 341

SMC asigură prin operaționalizarea procedurilor trasabilitatea modului de desfășurare a activităților.

**e) Capacitatea redusă de acțiune a administrației publice; dependența organizațiilor publice de puterea politică și supunerea față de drept.** Managementul presupune deținerea de către organizație a unei capacitați de acțiune strategică, care îi permite să atingă obiectivele pe care și le-a fixat. Or, această capacitate de acțiune este redusă la organizațiile publice care se caracterizează prin interdependență acțiunilor lor, dependență de puterea politică și supunerea față de drept. Aceste elemente le privează de flexibilitatea necesară, interzicând posibilitățile de reorganizare și de reorientare în funcție de dificultățile întâlnite.

În administrație, prestările diferitelor sale servicii pentru cetățeni sunt foarte reglementate, ceea ce face dificilă adaugarea de prestări complementare<sup>22</sup>. În mod obișnuit, beneficiarul primește ceea ce trebuie să primească și nimic mai mult. Obiectivul principal este realizarea normei care se aplică fiecărui caz, ceea ce reduce inițiativa și imaginația.

Dar asta nu înseamnă ca nu se poate ameliora calitatea serviciului; calitatea poate fi atinsă și prin intermediul îmbunătățirii modului de livrare al serviciului principal. De exemplu, în cazul procesului de eliberare certificat de urbanism, prestarea principală va consta în primirea și analizarea documentelor prezentate, și eliberarea certificatului solicitat; foarte greu se pot adăuga alte prestări. Dar se poate ameliora modul în care se realizează aceasta activitate centrală, de exemplu, prin reducerea timpului de răspuns, prin amabilitatea cu care este tratat cetățeanul sau prin grijă demonstrată față de proprietatea clientului.

Pentru depășirea acestor obstacole, și pentru creșterea gradului de motivare în vederea furnizării unor servicii de calitate, soluția propusă este valorificarea optimă a principiilor sistemului de management al calității, în care, aşa cum menționează toți marii calitologi ai lumii, un rol decisiv revine leadership-ului<sup>23</sup>.

### 3.2 Îmbunătățirea calității prin valorificarea ideilor de îmbunătățire

Sursa cea mai sigură de idei pentru îmbunătățirea modului de lucru sunt persoanele care desfășoară zi de zi modul respectiv de lucru. Încurajarea lor să își exprime oficial (folosind

<sup>22</sup> Moldoveanu, G., Dobrin, C. – *Managementul calității în sectorul public*, biblioteca digitală ASE,

<sup>23</sup> Marii calitologi ai lumii au observat și criticat atitudinea multor manageri privind calitatea. Feingenbaum a demonstrat că lipsa unei legături între manager și calitate este cauza încetinirii programelor de calitate. Juran îi acuză pe manageri că nu iau în serios problema calității și se ocupă doar cu managementul resurselor financiare, iar Hacker spunea la Congresul European al Calității din anul 2000 că managerul trebuie să devină un adevărat antrenor, iar despre mișcarea americană pentru calitate că a trecut dincolo de calitatea procesului la “spiritual uman al calității”.

procedura, formularele, canalele de comunicare aprobate de Primar) ideile de îmbunătățire are mai multe avantaje :

- stimulează creativitatea focalizată pe interesele instituției;
- ideile personalului angajat în administrație au un mai mare grad de concrețe și sunt ieftine, personalul fiind deja remunerat pentru activitatea prestată;
- implementarea și recompensarea lor transmite un semnal de leadership pe care angajații îl răspătesc cu loialitate față de instituție.

În plus, arareori serviciile publice sunt furnizate de către un singur departament. De aceea, orice idee privind eficientizarea modului de lucru influențează clientul din amonte sau din aval, ceea ce presupune colaborare, lucru în echipe multidepartamentale, și, mai ales, comunicare. Pentru a îndeplini un obiectiv comun – acela al calității serviciului, persoanele trebuie să colaboreze. Operațiile pe care le implică o activitate trec de la o persoană la alta, sau de la un departament la altul, și adesea această relație este diferită de cea ierarhică din organizație<sup>24</sup>.

Mai mult, se spune că abilitatea organizației de a învăța din experiență depinde de disponibilitatea angajaților de a reflecta la problemele apărute, de oportunitatea acordată angajaților de a identifica și rezolva probleme comune în echipă, dorința de a interveni preventiv, și un climat de lucru în care fiecare angajat se simte responsabil pentru performanța organizației.

Astfel, calitatea se adresează tuturor oamenilor din instituție și fiecărui în parte!

Administrația publică se confruntă astăzi cu o mare lipsă de specialiști în domeniul tehnic și urbanistic, cauzată de lipsa de atractivitate a sistemului salarial. În aceste condiții, nu puține instituții publice au trebuit să se adapteze din mers. Pentru a-și îmbunătăți continuu activitatea, acestea au ales să sprijine valorificarea creativității de care dispun în rândul propriilor angajați. În acest sens, instituțiile publice devin centru de formare / educare a oamenilor lor: mai degrabă decât să caute pe piața muncii cadre cu certificate, lansează programe de formare internă, pragmatică, adaptată proprietelor nevoii, conduse de către propriii angajați. Nu atât diplomele pe care le au, cât preocuparea de a se lăsa provocați clipă de clipă, de a căuta și a se antrena în proiecte, de a furniza idei pentru îmbunătățirea proceselor derulate, constituie valoarea pe care o poate adăuga un angajat responsabilizat propriei sale activități.

<sup>24</sup> Hohan, I. și Cucu, M. – *Ghid practic pentru implementarea sistemului de management al calității în organizații*

Dacă motivarea angajaților printr-un sistem adecvat de recompensare a ideilor de îmbunătățire (înțelegând aici acele creșteri salariale, prime, promovări etc. care sunt mai mult sau mai puțin legate de performanțele profesionale) nu este posibilă în sistemul public, se pot totuși stimula ideile valoroase provenite de la salariați prin „recunoașterea meritelor”. Expresia „recunoașterea meritelor” este folosită aici în sensul de confirmare publică a unei munci bine făcute<sup>25</sup>. Există numeroase forme de recunoaștere a meritelor. De la certificate și placete pentru activități deosebite înmânate într-un cadru festiv, până la mediatizarea unor proiecte finalizate cu succes prin propriile medii de informare ale instituției (site, ziar local, emisiuni televizate), prezentarea publică a rezultatelor de succes servește nu doar la recunoașterea meritelor, ci reprezintă și exemple pentru cursurile de instruire și stimulente puternice pentru toată lumea.

Poate de aceea ar fi stimulativă includerea în setul indicatorilor de performanță pentru managementul calității și a următorilor indicatori:

1. nr. idei de îmbunătățire a modului de lucru comunicate de angajații din subordine;
2. nr. proiecte de îmbunătățire asumate prin echipe intercompartimentale la care participă și angajații din subordine;
3. nr. ore consultanță acordate echipelor – proiect de îmbunătățire ;
4. nr. metode specifice studiate/ aplicate în echipele de îmbunătățire continuă din compartiment;
5. nr. instruiriri interne susținute de angajații din compartiment;

Pentru ca sistemul de sugestii să permită obținerea rezultatelor scontate, se recomandă ca managerii să ia în considerare următoarele elemente<sup>26</sup>:

- formularea unor răspunsuri pozitive la toate sugestiile de îmbunătățire;
- sprijinirea lucrătorilor în formularea sugestiilor;
- definirea clară a domeniilor în care se așteaptă sugestiile;
- implementarea operativă a sugestiilor acceptate;
- încurajarea simțului umorului.

O metodă utilizată în acest sens poate fi Brainstorming-ul, metodă bazată pe creativitatea de grup. Principala aplicație în managementul calității a tehnicii Brainstorming este identificarea

<sup>25</sup> Juran, J.M. – “Planificarea calității”, Ed. Teora, București, 2000, pag. 346

<sup>26</sup> Olaru, M, ș.a – “Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității”, Ed. Economică, București, 2000, pag. 488

soluțiilor posibile ale problemelor și oportunităților privind îmbunătățirea calității produselor și proceselor<sup>27</sup>. O reprezentare grafică a acestei metode în figura următoare:

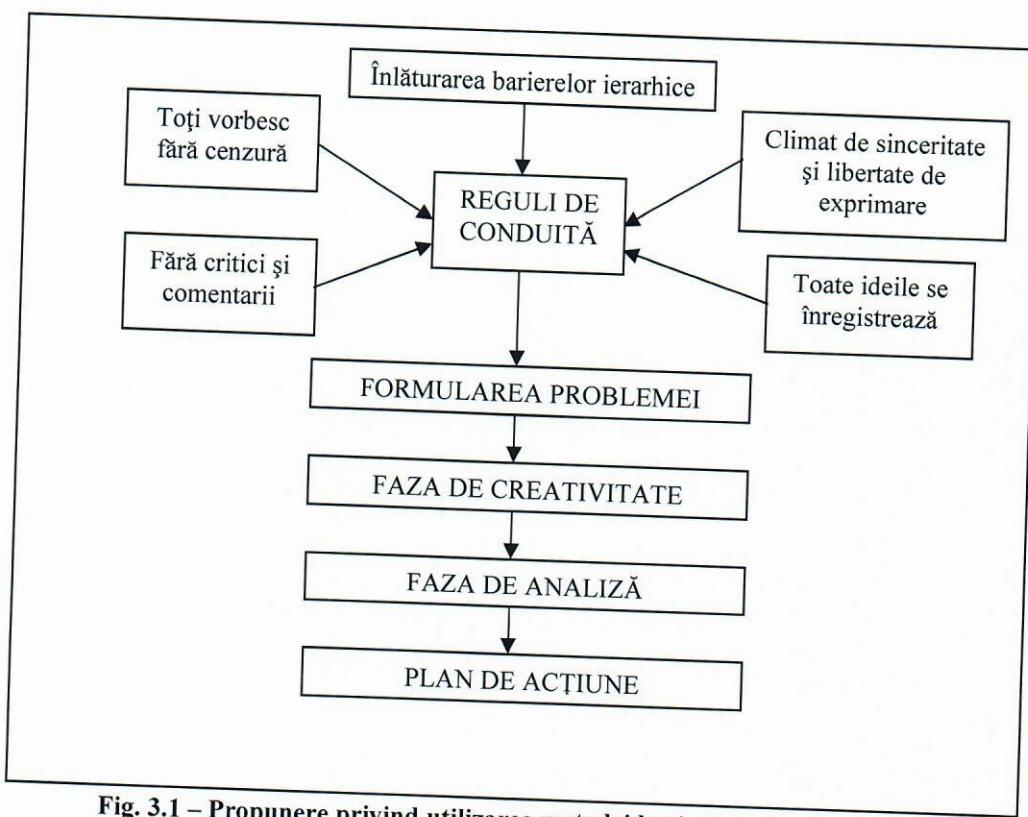


Fig. 3.1 – Propunere privind utilizarea metodei brainstorming în administrația publică

Un sistem care promovează dialogul și libertatea de exprimare, în care ideile fiecărui angajat sunt valorificate la potențial maxim, scopul fiind pentru toți același – îmbunătățirea continuă – promovează un set de valori care are ca finalitate performanța la vârf și excelența: realizarea, contribuția, autodepășirea, creativitatea, calitatea, oportunitatea – sunt valori ce nu se exclud reciproc, ci se completează într-un mediu de lucru favorabil, care implică, autorizează și acordă importanță personalului.

La rândul său, acesta se manifestă printr-un comportament etic, bazat pe onestitate, obiectivitate, integritate și încredere.

Nu în ultimul rând, foarte importantă este și valorificarea ideilor creative, practice, venite chiar din partea beneficiarilor, clienților finali – cetățenii. Adeseori nemulțumiți de calitatea serviciului primit, ei însăși pot da sugestii privind îmbunătățirea acestuia.

<sup>27</sup> Olaru, M – “Managementul calității”, ediția a II-a , Ed. Economică, București, 1999, pag. 406

Importantă este receptivitatea personalului în promovarea acestor soluții, precum și atitudinea pro-activă în soluționarea reclamațiilor. Tratarea acestora cu maximum de responsabilitate este „punctul de plecare al tuturor demersurilor de îmbunătățire”<sup>28</sup>.

### 3.3 Îmbunătățirea relației cu cetățeanul

În actualul concept de calitate, cetățeanul care folosește serviciile publice este protagonistul (cel care evaluează) și fiecare acțiune întreprinsă de autoritățile administrației publice trebuie să ia în calcul așteptările, cerințele și nevoile sale. De asemenea, calitatea diferitelor servicii publice trebuie să fie evaluată de acesta, care în ultimă instanță trebuie să devină autenticul judecător al calității serviciilor. De asemenea, societatea, cetățenii, sunt cei care impun cu adevarat standardele serviciilor publice, evaluează prestarea lor și astfel se reafirmă valorile democratice. Putem să afirmăm că, în general, cetățeanul este din ce în ce mai informat, se bucură de un nivel cultural mai ridicat și este mai conștient de faptul că el susține statul și administrațiile cu impozitele sale (indirecte sau directe) și de aceea așteaptă un răspuns la cerințele sale. Societatea face presiuni pentru ca administrațiile să-și gestioneze resursele mai rațional și să-și conducă activitatea spre satisfacerea cerințelor acesteia. Uneori aceste cerințe nu sunt expuse, dar aceasta s-ar putea datora deficitului de mecanisme care facilitează participarea și comunicarea cetățean-administrație.

Este esențial pentru administrație să determine necesitățile și expectativele cetățenilor și, mai ales, să le priorizeze pentru a stabili politicile care să permită satisfacerea lor, astfel putând să înfrunte provocarea unei societăți din ce în ce mai exigente, conștientă de drepturile sale și care are capacitatea de a alege. Metodologiile pe care le implică managementul calității se ocupă din plin de această problemă, permitând o corelare cu cerințele, precum și o îmbunătățire a gestionării ca filosofie și metodă. Este foarte importantă consultarea cetățenilor în vederea schimbării atitudinii pasive a acestora și a implicării active a locuitorilor în calitate de garanți ai unei administrații eficiente. Conceptul de client, aşa cum este el înțeles în domeniul privat, nu este același în spațiul public, fiind o problemă ce trebuie nuanțată. Conceptul de calitate capătă semnificație în funcție de client care, însă o percepă în mod subiectiv. Deci, calitatea nu este o condiție obiectivă. Ea este determinată de clientul- cetățean, și, mai mult, de diferitele tipuri de clienți care vor avea la rândul lor necesități și așteptări diferențiate.

<sup>28</sup> Olaru, M, §.a –op. cit, pag. 485

Un element special îl constituie faptul că cetățeanul, în afară de a fi client, este și cel care susține administrațiile publice prin impozite, deci, într-o anumită măsură, este proprietarul lor. Uneori el va cere Administrației să-i garanteze drepturile; în alte ocazii, interesul său va fi acela ca Administrația să-i presteze anumite servicii. Uneori interesele vor fi contradictorii, ca de exemplu atunci când este vorba despre servicii de încasare sau obținere a unei licențe de funcționare. În plus, cetățeanul se află de multe ori în imposibilitatea de a alege între mai mulți prestatori ai aceluiași serviciu. Aceasta limitare a capacitații de alegere îl face să fie un client special, pierzându-și o capacitate (caracteristică) pe care o au întreprinderile private.

Foarte adesea, întâlnim o exagerare privind greșelile comise într-un serviciu prestat în cadrul administrației publice. De exemplu, dacă un client este tratat necorespunzător sau este nemulțumit de un produs al unei întreprinderi, nu se tinde spre generalizarea proastei funcționări și asupra celoralte întreprinderi din ramură și, bineînțeles, nici asupra totalității întreprinderilor private, lucru care se întâmplă în schimb când relația respectivă se stabilește cu vreo administrație (publică, locală etc).

De asemenea, o proastă activitate administrativă sau o umbră de îndoială reflectată într-un mediu de comunicare are o importantă repercusiune, deranjând opinia publică cu privire la domeniul administrativ în mai mare măsură decât reacția pe care o situație echivalentă ar provoca-o la o întreprindere privată.

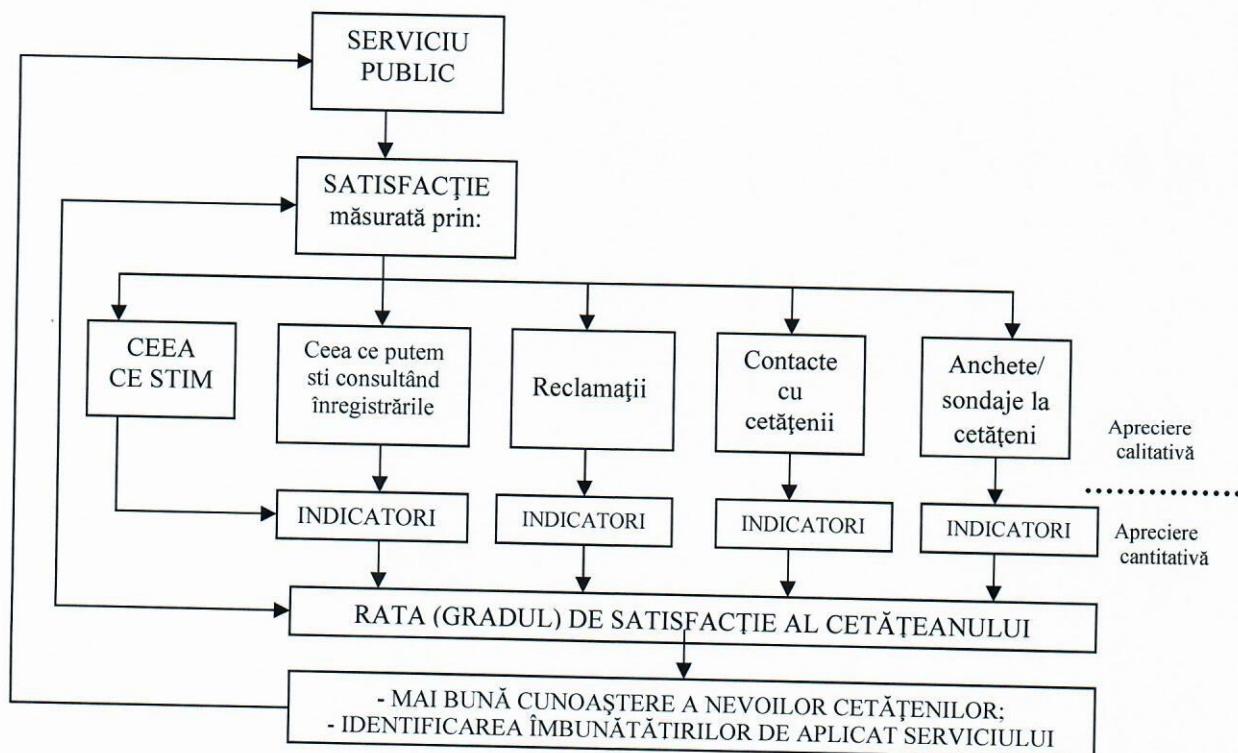
Lucrul acesta este, în mare parte, logic, ținând cont de faptul că administrațiile sunt susținute de impozitele cetățenilor și, de aceea, exigența față de ele este mai mare și de natură diferită. Această problemă trebuie să atragă atenția asupra faptului că fiecare organism al administrației publice iradiază și difuzează o imagine cât mai pozitivă posibil, nu doar pentru propriul prestigiu, ci și pentru recunoașterea celoralte administrații.

Pentru schimbarea opiniei publice critice și negative ce există în societate cu privire la organizațiile din administrația publică, este necesară o creștere a productivității și calității în serviciile publice care să le facă competitive în cazurile în care concurează cu întreprinderile private (sănătate, educație etc). Acest subiectivism al percepției cetățenilor poate fi contracararat prin promovarea unei transparențe totale în ceea ce privește participarea contribuabilului, satisfacerea nevoilor acestuia și accesibilitate la serviciile de interes public.

În acest sens, îmbunătățirea sistemului de management al calității presupune promovarea următoarelor acțiuni:

- participarea cetățenilor la procesul decizional prin consultarea lor în ceea ce privește nivelul și tipul serviciilor furnizate;
- informarea cetățenilor cu privire la nivelul și tipul serviciilor care se prestează;
- asigurarea accesului cetățenilor la acest nivel de serviciu;
- asigurarea dreptului cetățenilor de a formula plângeri când nu primesc serviciul adekvat;
- tratarea reclamațiilor cetățenilor de către instituțiile publice cu obiectivitate și ca punct de plecare pentru reducerea neconformităților și îmbunătățirea calității serviciilor furnizate;
- fixarea obiectivelor privind calitatea serviciilor furnizate cetățenilor și alocarea de resurse suficiente pentru atingerea lor;
- stabilirea de indicatori de performanță peste nivelul minim de acceptabilitate a prestării unui serviciu public;
- formarea și specializarea personalului care trebuie să lucreze în contact direct cu publicul;

În felul acesta, administrațiile publice inițiază transformări care fac din cetățean punctul inițial pentru prestarea serviciilor lor, finalitatea acestui demers fiind cea reflectată în figura următoare:



**Fig. 3.2 – Propunere model de analiză pentru aprecierea gradului de satisfacție a clientului pentru calitatea serviciilor**

### 3.4 Îmbunătățirea prin abordarea sistematică a riscurilor

Una dintre schimbările cheie din revizia standardelor este stabilirea unei abordări sistematice în ceea ce privește considerarea riscurilor, mai degrabă decât tratarea “acțiunilor preventive” ca o componentă separată a sistemului de management al calității, adică o gândire bazată pe risc.

Riscul este inherent în toate aspectele unui sistem de management. Pot fi identificate riscuri atât la nivelul funcționalității sistemului, cât și la nivelul proceselor sau funcțiilor sale. Gândirea pe bază de risc crează cadrul ca aceste riscuri să fie identificate, luate în considerare și controlate prin proiectarea unui sistem de management, fie că este un sistem de management al calității, fie că este un sistem de control intern managerial.

În edițiile anterioare ale standardelor, a existat o clauză separată aferentă acțiunilor preventive. Prin utilizarea gândirii pe bază de risc, luarea în considerare a riscului este integrată în întregul sistem de management, iar acțiunile preventive au devenit parte integrantă a gândirii bazate pe risc. Acțiunile de prevenire sau de reducere a efectelor nedorite, prin identificarea timpurie și prin acțiuni adecvate, devin pro-active mai degrabă decât reactive.

Poate de aceea s-a dorit și o armonizare a opinioilor între sistemele de management existente la momentul actual în instituțiile publice, respectiv SMC și SCIM prin modificările aduse de OSGG nr. 600/ 2018 privind aprobarea Codului controlul intern managerial al entităților publice.

După ce risurile și oportunitățile sunt determinate, instituția publică trebuie să planifice acțiuni de abordare a acestor riscuri și oportunități. Scopul planificării este acela de a anticipa scenarii potențiale și consecințele și, ca atare este prevenită manifestarea efectelor nedorite înainte ca acestea să apară.

Riscul este efectul incertitudinii asupra realizării obiectivelor. Un efect este o abatere (pozitivă sau negativă) de la o aşteptare. Evaluarea riscului este procesul global care cuprinde determinarea riscului, analiza riscului și estimarea riscului.

Determinarea riscurilor implică identificarea surselor de risc, a evenimentelor și cauzelor, precum și a potențialelor consecințe ale acestora. Identificarea riscurilor poate implica date istorice, opinii informate și ale experților, nevoile părților interesate. Cu alte cuvinte se caută răspunsuri la întrebări precum :

- Ce ar putea să meargă rău?
- Ce consecințe ar putea fi dacă se întâmplă să meargă rău?

- Care este natura pericolului posibil?
- Care este probabilitatea să se manifeste?

Un asemenea mod de gândire reprezintă o oportunitate permanantă de îmbunătățire a rezultatelor în orice domeniu de activitate întrucât impune, înaintea luării unei decizii majore, luarea în calcul a tuturor factorilor implicați pe tot traseul realizării serviciului ce se dorește a fi furnizat, respectiv:

- Cerințele clienților și a părților interesate;
- Legislația în vigoare și posibilitățile obiective ale instituției de a furniza serviciul solicitat;
- Procesele / funcțiile externalizate (după caz);
- Necessarul de personal;
- Competența (experiența, studii, instruire, calificare) și conștientizarea personalului;
- Dotarea cu echipamentele necesare/ necesarul achiziționării de noi echipamente mai adecvate;
- Asigurarea menținării echipamentelor, precum și validarea funcționării acestora;
- Metode de operare și control adecvate fiecărui proces în parte;
- Respectarea planificărilor, mai ales când e vorba de încadrările bugetare;
- Asigurarea de măsurări și monitorizări adecvate pe tot parcursul furnizării serviciului pentru a preveni apariția de erori;
- Livrarea unui serviciu care să satisfacă solicitările inițiale;
- Monitorizarea sesizărilor și reclamațiilor ca susră de îmbunătățire;
- Monitorizarea satisfacției clienților, etc.

Acțiunile și măsurile pentru tratarea riscurilor trebuie stabilite mai întâi la nivel strategic, managerial, urmând ca ele să fie detaliate și la nivel tactic, operațional, fie în timpul determinării proceselor, fie în timpul planificării desfășurării proceselor.

Trebuie ținut cont ca efortul pentru tratarea riscului să fie proporțional cu consecințele riscului. În funcție de acest raport, se poate opta pentru una din următoarele atitudini: ameliorarea riscului, eliminarea riscului, prevenirea riscului, reducerea riscului. Există și varința de acceptare a riscului atunci când probabilitatea de apariție este minimă, iar consecințele produse sunt reduse.

## CONCLUZII

Având ca model politica europeană, care urmărește promovarea unei noi imagini și culturi a calității pentru creșterea continuă a competitivității produselor și serviciilor, România s-a înscris, la rândul său, în acest demers, prin dezvoltarea unui cadru legal și procedural armonizat cu principiile UE, concomitent cu crearea unui mediu favorabil în care instituțiile publice să dorească să atingă excelență.

Astăzi, implementarea sistemului de management al calității a devenit o componentă strategică pentru debirocratizarea administrației publice, transparența actului administrativ, asigurarea integrității în instituțiile publice, precum și pentru implementarea procedurilor de management al risurilor.

În urma cercetării diagnostic realizate la nivelul municipiului Ploiești, a serviciilor descentralizate și subordonate, am ajuns la concluzia că asigurarea de servicii publice în interesul comunităților locale este o misiune pe care autoritățile publice trebuie să o îndeplinească cu maxim de performanță, în termeni de calitate și utilitate pentru locuitorii unei unități administrativ – teritoriale. În consecință, serviciul public, indiferent de natura acestuia (public sau privat), asigură desfășurarea unor activități de interes general, utilizând bunuri publice, de către operatorii de servicii, remunerați fie din buget, - pe seama impozitelor și taxelor, - fie prin perceperea unor tarife pentru serviciile prestate. Aceasta deoarece activitățile desfășurate sunt de interes general și nu privesc interesul particular al vreunui dintre beneficiarii de servicii, iar serviciile publice sunt prestate utilizând bunuri publice.

În acest context, considerăm că demersurile privind implementarea sistemului de management al calității vizează tocmai instituirea unei relații între cetățeni și administrație, creșterea și întărirea rolului autorităților locale și reconsiderarea parteneriatului cu societatea civilă. Dar, ca orice nouă inițiativă, trebuie să fim conștienți că implementarea sistemului de management al calității ridică numeroase dificultăți. Calitatea în sine nu este o problemă ușoară. Implementarea unui sistem de management presupune o transformare atât de profundă a organizației încât este inevitabilă apariția unor rezistențe puternice. Din acest motiv, credem că este necesar să se ia în considerare imensul efort pe care îl presupune acest proces încă din faza de proiect, pentru a evita probleme mai grave (și costuri suplimentare) ce pot apărea ulterior.

Mulți autori, când se vorbește despre administrația publică, se întreabă dacă este posibil, în mod obiectiv, să se aplique tehnici de îmbunătățire. Cercetările efectuate pentru elaborarea raportului **Competență face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**

de față, m-au condus la concluzia că modelul ISO 9001 este aplicabil în administrația publică și că permite realizarea unor îmbunătățiri, cu condiția să se pornească de la ceva elementar și simplu. Implementarea unui sistem de management al calității în administrația publică nu poate și nici nu trebuie să se prezinte ca o reformă radicală a acesteia deoarece o administrație modernă îndeplinește un număr de sarcini considerabil. Una din marile provocări ale timpului nostru este găsirea de noi forme de gestionare și punerea lor în practică, astfel încât să se obțină o folosire mai eficientă a resurselor publice.

Nu trebuie uitat faptul că managementul înseamnă politici, obiective, planuri, procese (deci sistem); cu condiția ca acestea să fie vizibile, nu confidențiale. Vizibilitatea obiectivelor asigură capacitatea acestora de a încuraja comunicarea internă, străpungerea barierelor între persoane – în cadrul lucrului în echipele de proiect – și între compartimente – prin intermediul proceselor corelate în sistemul de management.

Instituția publică este constituită din persoane care împărtășesc idei, valori și atitudini despre misiunea organizației, politicile sale, normele și, în general, despre comportamentele care se realizează în cadrul ei. În scopul dezvoltării calității, este indicat ca schimbul de la cultura existentă la cultură a calității să se facă prin motivarea corespunzătoare a personalului, prin promovarea muncii în echipă și cooperarea între echipe, departamente, nivele de decizie, prin valorificarea ideilor de îmbunătățire care vin din partea angajaților, prin recunoașterea meritelor în atingerea unor performanțe deosebite.

Nu în ultimul rând, foarte importantă este și valorificarea ideilor creative, practice, venite chiar din partea beneficiarilor, clienților finali – cetățenii. Adeseori nemulțumiți de calitatea serviciului primit, ei însăși pot da sugestii privind îmbunătățirea acestuia. Importantă este receptivitatea personalului în promovarea acestor soluții, precum și atitudinea pro-activă în soluționarea reclamațiilor. Tratarea acestora cu maximum de responsabilitate este punctul de plecare al tuturor demersurilor de îmbunătățire.

Concluzia finală a acestui raport este aceea că întotdeauna se poate găsi o metodă mai bună de a concepe lucrurile. A gândi că ceea ce facem nu poate fi îmbunătățit este o concepție naivă. Îmbunătățirea continuă trebuie să fie inclusă în modul de a munci în organizația respectivă, să fie o direcție a propriei sale culturi, asumată ca o valoare fundamentală. Trebuie să constituie un stil de management a cărui principală caracteristică este aceea că nu se încheie niciodată. Nu este suficient să se întreprindă acțiuni punctuale, destinate să rezolve anumite probleme, oricără de concrete ar putea fi acestea.

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**



Pasul esențial așteptat de la organizațiile românești din toate domeniile (învățământ, economie, administrație, etc.) este asigurarea calității printr-un sistem de management planificat, condus, ținut sub control și mereu îmbunătățit în funcție de evoluția mediului extern.

## Partea a IV-a : Anexe

1. Raport analiză chestionare;
2. Metodologie focus-grup;
3. Raport analiză focus-grup;
4. Raport de audit pentru Serviciul Public Comunitar Local de Evidență a Persoanelor, nr. 24/04.05.2018;
5. Raport de audit pentru Casa de Cultură „I. L Caragiale”, nr. 28/ 10.05.2018;
6. Raport de audit pentru Administrația Serviciilor Sociale Comunitare, nr. 35/ 21.05.2018;
7. Raport de audit pentru Teatrul „Toma Caragiu”, nr. 37A/12.06.2018;
8. Raport de audit pentru Serviciul Public Finanțe Locale, nr. 37B/ 12.06.2018
9. Raport de audit pentru Poliția Locală Ploiești, nr. 39/ 27.06.2018;
10. Raport de audit pentru Administrația Parcului Memorial „Constantin Stere”, nr. 41/ 12.07.2018;
11. Raport de audit pentru Club Sportiv Municipal, nr. 42/ 17.07.2018.
12. Raport de audit pentru Filarmonica “Paul Constantinescu”, nr. 43/ 18.07.2018;

	Nume și prenume	Funcția în cadrul proiectului	Data	Semnătura
Elaborat:	Stan Ramona Nicoleta	Expert cercetare auditare	13.08.2018	R. Stan
Verificat:	Perpelea Milena	Manager proiect	13.08.2018	M. Perpelea

**Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**