



**Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”
-co-finanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională
„Investiții pentru viitorul dumneavoastră”**

**PROGRAM DE FORMARE:
MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ**

2011

Acest manual a fost realizat în cadrul proiectului ”Implementarea în sistem e-learning de programe de formare în domeniul administrației publice pentru sprijinirea dezvoltării societății informaționale” Cod SMIS 4376; în cadrul Programul Operațional Sectorial “Creșterea Competitivității Economice”, Axa prioritară 3.



Agenția Națională a Funcționarilor Publici

CUPRINS



I. CONTEXTUL FORMARII- INTRODUCERE

II. OBIECTIVELE DE FORMARE- Generale si specifice

III. CONTINUT

C U P R I N S

Secțiunea 1	Conceptul calității și Managementul calității serviciilor
Secțiunea 2	Implementarea unui Sistem de Management al Calității în Administrația Publică
Secțiunea 3	Instrumente utilizate în managementul calității
Secțiunea 4	Oportunități de finanțare pentru implementarea și certificarea unui Sistem de Management al Calității în administrația publică
Secțiunea 5	Relaționarea cu un consultant extern implicat în implementarea unui Sistem de Management al Calității
Secțiunea 6	Îmbunătățirea continua și relaționarea cu Modelele TQM
Secțiunea 7	Cadrul comun de autoevaluare în administrația publică

BIBLIOGRAFIE



Lista reprezentărilor grafice utilizate

Nr.	Titlul
Figura Nr. 1	Reprezentarea serviciului și a procesului de prestare
Figura Nr. 2	Procesul și a nivelele de eficiență și eficacitate
Figura Nr. 3	Definirea serviciului în funcție de interesele principalilor parteneri de interes
Figura Nr. 4	Ipostaze ale calității serviciilor
Figura Nr. 5	Triunghiul serviciului
Figura Nr. 6	Perceperea calității serviciului de către clienți
Figura Nr. 7	Modelul conceptul al calității serviciilor
Figura Nr. 8	Diferențele de percepție în prestarea serviciilor
Figura Nr. 9	Bucula calității serviciului
Figura Nr. 10	Procesele specifice unui Sistem de Management al Calității
Figura Nr. 11	Piramida documentației unui SMC conform SR EN ISO 9001:2008
Figura Nr. 12	Poziționarea Standardului SR ISO IWA 4:2010
Figura Nr. 13	Model al SMC bazat pe proces în administrația publică
Figura Nr. 14	Procesele proiectării și dezvoltării în administrația publică
Figura Nr. 15	Tipuri de procese în managementul calității în guvernarea locală
Figura Nr. 16	Sistemul de Verificare pentru o guvernare locală de încredere
Figura Nr. 17	Indicatorii utilizați în Sistemul de Verificare pentru o guvernare locală de încredere
Figura Nr. 18	Cadrul procesual al procesului de benchmarking
Figura Nr. 19	Etapele procesului benchmarking
Figura Nr. 20	Modelul diagramei ISHIKAWA
Figura Nr. 21	Exemplu completat al unei diagrame ISHIKAWA
Figura Nr. 22	Modelul diagramei Arborelui problemei
Figura Nr. 23	Modelul simbolurilor utilizate în diagrama Flux
Figura Nr. 24	Modelul diagramei PARETO
Figura Nr. 25	Logica procesului de evaluare a proiectelor
Figura Nr. 26	Arborele succesului unui proiect
Figura Nr. 27	Conceptul „Competență a consultantului SMC”
Figura Nr. 28	Cadru integrat pentru Managementul Total al Calității
Figura Nr. 29	Modelul excelenței organizaționale totale
Figura Nr. 30	Modelul Deming – cadru simplificat
Figura Nr. 31	Modelul Baldrige
Figura Nr. 32	Modelul EFQM
Figura Nr. 33	Modelul Standardului Investor in People

Lista acronimelor utilizate

Acronim	Semnificația
SMC	Sistem de Management al Calității
MQ	Manualul Calității
FSE	Fondul Social European
PO DCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacităților Administrative
EFQM	Fundația Europeană pentru Managementul Calității
MTC	Managementul Total al Calității



Secțiunea 1 Conceptul calității și Managementul calității serviciilor

Calitatea reprezintă, conform Standardului SR EN ISO 9000:2006 Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular „**măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele**”.

Termenului calitate i se poate asocia un calificativ (ca, de exemplu: „slabă”, „mediocră”, „bună”, „excelentă” etc., în funcție de gradul de satisfacere a cerințelor avute în vedere), iar prin termenul caracteristică intrinsecă se înțelege „o proprietate inerentă, permanentă, specifică” (a unui produs/ serviciu/ proces, etc.).

Prin **cerință**, conform aceluiași standard, se înțelege „o nevoie sau o așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie”. Cerințele pot fi generate de diferitele părți interesate (<stakeholders>). Cerințele privind un produs/ serviciu se pot referi la aspecte ca: performanțele, facilitățile de utilizare, siguranța în funcționare (disponibilitate, fiabilitate, mentenabilitate), securitatea produsului/ serviciului, etc. De asemenea termenul **cerință** mai are și sensul de „exprimare în conținutul unui document prin care se transmit criteriile care urmează să fie îndeplinite dacă va fi declarată conformitatea cu documentul și față de care nu sunt permise abateri”.

Cerințele referitoare la calitate reprezintă o exprimare a necesităților sau o transpunere a acestora, într-un ansamblu de cerințe – în mod calitativ sau cantitativ – cu privire la caracteristicile unui serviciu, în scopul de a permite realizarea și examinarea acestuia. Cerințele se referă la:

- Cerințele pieței;
- Condiții contractuale;
- Condițiile interne ale organizației;
- Cerințele societății în ceea ce privește un anumit nivel de calitate (juridice sau de reglementare, care pot diferi de la o arie de jurisdicție la alta) însemnând obligații rezultate din legi, reglementări, reguli, statute

Serviciul reprezintă conform SR ISO 9004-2:1994 (Conducerea calității și elemente ale sistemului calității. Partea 2: Ghid pentru servicii) rezultatul general pentru satisfacerea necesităților clientului, prin activități desfășurate la interfața dintre furnizor și client precum și prin activități interne ale furnizorului.

Furnizorul reprezintă o organizație care furnizează un produs sau prestează un serviciu unui cumpărător.

Prestarea serviciului este reprezentată de acele activități ale furnizorului necesare pentru prestarea serviciului.

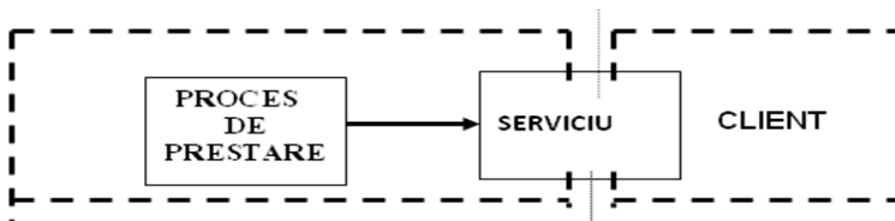




Figura 1. Reprezentarea serviciului și a procesului de prestare

Serviciile pot fi abordate din 3 perspective esențiale:

- **Potențialul** prestatorului (capacitatea, reputația și performanțele prestatorului);
- **Procesul de prestare** a serviciului (capabilitatea procesului de prestare de a satisface cerințele referitoare la calitate);
- **Rezultatul imaterial** al prestării serviciului (cazarea turiștilor, cunoștințe și abilități dobândite de participanții la sesiuni de instruire).

Un **SERVICIU** este "de calitate" numai atunci când caracteristicile serviciului și caracteristicile prestării de serviciu sunt astfel definite și realizate încât să satisfacă așteptările, cerințele și necesitățile **CLIENTULUI**.

Orice serviciu este obținut cu ajutorul unor procese. Fiecare proces se poate descompune într-o succesiune de etape și activități. **Procesul** este definit ca fiind un „ansamblu de activități corelate sau interactive care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire”.

Fiecare activitate din cadrul unui proces se efectuează numai într-un anumit mod specificat sub formă scrisă, denumit **procedură**. Procedura include de obicei informațiile referitoare la:

- Scopul și domeniul de aplicare al activității;
- Activitățile care trebuie efectuate și de către cine, cum, când și unde;
- Materialele, echipamentele și documentele care trebuie utilizate;
- Modalitățile de control și înregistrare a activității.

Eficiența reprezintă valoarea toată adăugată obținută raportat la valoarea tuturor resurselor consumate. Eficiența poate fi $< > 1$.

Eficacitatea reprezintă efectul real obținut raportat la efectul planificat Eficacitatea poate fi ≤ 1 .

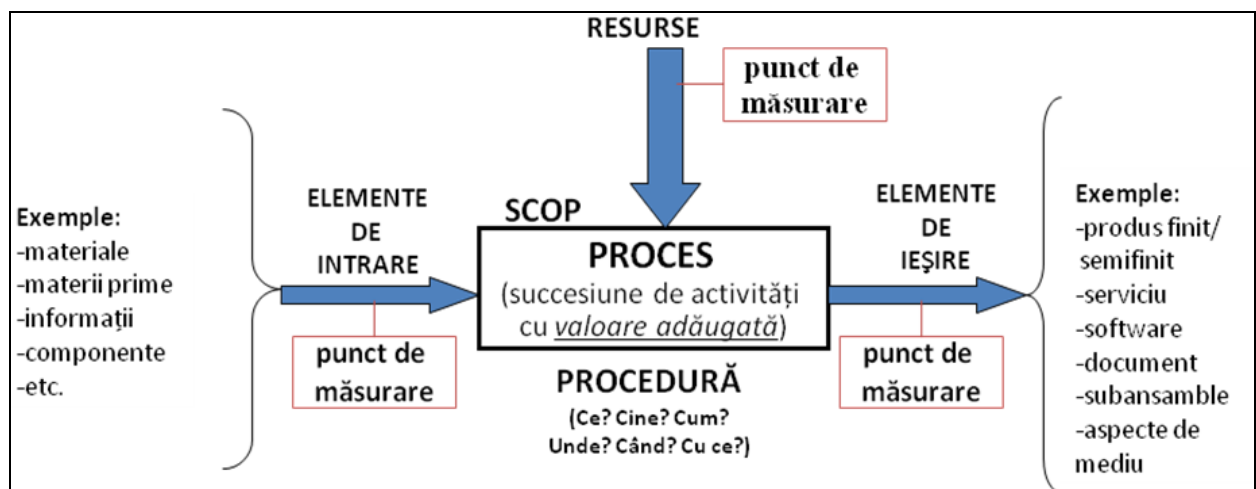


Figura Nr. 2. Procesul și a nivelele de eficiență și eficacitate

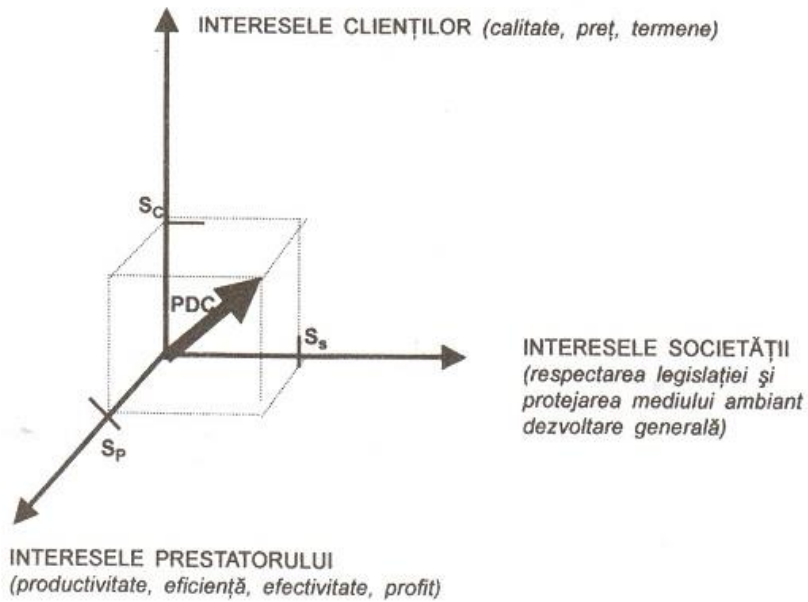


Figura Nr. 3. Definirea serviciului în funcție de interesele principalilor parteneri de interese

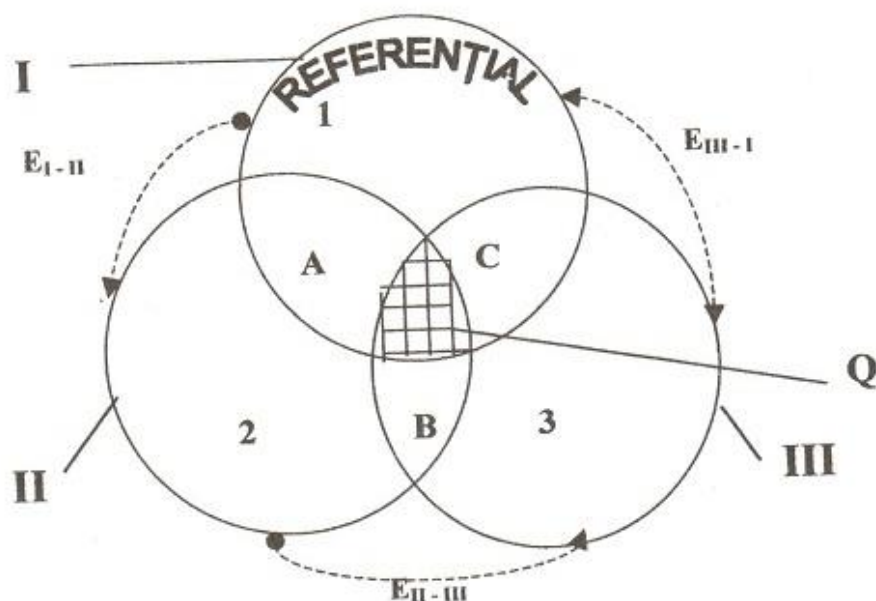


Figura Nr.4. Ipостaze ale calității serviciilor

I Calitatea solicitată și așteptată de client (necesități, cerințe)

II Calitatea furnizată de proiectare (specificații)

III Calitatea reprezentată de conformitatea serviciului realizat cu proiectul său

1 Necesități / cerințe nesatisfăcute

2 Supracalitate pretinsă

3 Risipă / pierderi

A Noncalitate

B Supracalitate

C Calitate aleatoare

Noncalitatea (zona A) - calitatea solicitată de client, specificată în proiect, dar nerealizată de furnizor (neconformități, defecte)

Supracalitatea (zonele B și 2) - calitatea specificată în proiect și realizată practic, dar necerută de client (zona B) sau calitatea furnizată prin proiectare, dar necerută de client și nici realizată practic (zona 2)

Calitatea aleatoare (zona C) – calitatea cerută de client și realizată practic, dar nementionată în specificațiile din proiectare. Nu există siguranța menținerii acestei calități în timp

Necesități / cerințe nesatisfăcute (zona 1) – necesitățile, cerințele și așteptările clientului de care neabordate nici în proiectarea serviciului, nici în prestarea lui efectivă

Risipă / pierderi (zona 3) – calitatea realizată practic, deși nu a fost solicitată de client și nici menționată în specificații

Performanța proceselor



Performanța proceselor se analizează urmărindu-se 3 dimensiuni:

- **Calitatea** – măsurată prin rata defectelor sau prin abilitatea procesului de a satisface anumite cerințe;
- **Durata** – măsurată prin însumarea duratelor a diferitelor etape ale procesului sau prin timpul necesar obținerii rezultatului procesului;
- **Costul** – măsurat prin calcularea costului realizării a diferitelor etape ale procesului sau a costului final al rezultatului procesului.

6 relații esențiale pentru furnizarea unor servicii de calitate

În punctul central al aspectelor cheie ale unui serviciu se situează clientul, figura ilustrând faptul că satisfacerea cerințelor clientului se poate asigura numai în condițiile existenței unui echilibru între interacțiunile realizate între strategia stabilită de către conducerea organizației, sistemele stabilite și angajații (și alte resurse) implicați în furnizarea serviciului.

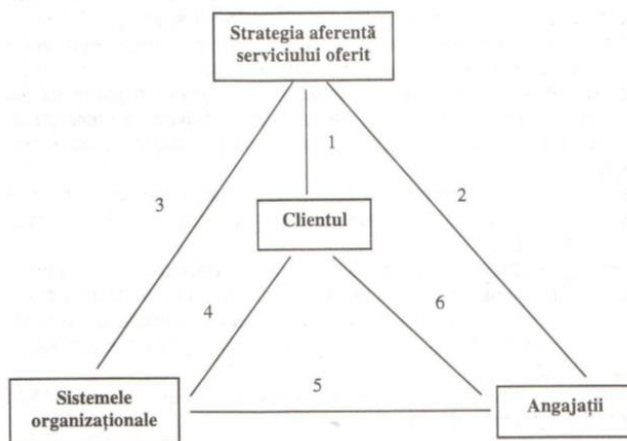


Figura nr. 5 Triunghiul serviciului¹

Relația 1 Strategia abordată de prestator în privința serviciului trebuie comunicată clienților. Indiferent dacă serviciile care urmează a fi prestate sunt din sfera publică sau privată, cunoașterea abordării de către viitori utilizatori (clienți) este esențială.

Relația 2 Strategia trebuie comunicată angajaților prestatorului. Pentru a se putea concentra asupra calității serviciului prestat, personalul furnizorului trebuie să înțeleagă abordarea managementului de vârf.

Relația 3 Strategia și sistemele organizației trebuie să fie consistente. Definirea sistemelor organizaționale trebuie să urmeze logica strategiei stabilite de către managementul superior și comunicate personalului. Sistemele trebuie să susțină desfășurarea interacțiunii dintre clienți și personal în vederea implementării strategiei serviciului.

Relația 4 Interacțiunea clienților cu sistemele trebuie să faciliteze o experiență pozitivă acestora. Problemele frecvente apar atunci când sistemele sunt concepute doar pentru scopul satisfacerii unei anumite categorii de clienți, ceilalți utilizatori de servicii fiind "neglijați" de către sistemele stabilite în cadrul organizației.

¹ K.Albrecht, R.Zemke, "The service advantage, IRWIN, 1990"



Relația 5 Sistemele nu trebuie să devină obstacole în calea angajaților care doresc să presteze servicii de calitate. Sistemele trebuie proiectate astfel încât să creeze personalului toate posibilitățile de prestare ale serviciului la nivelul specificațiilor stabilite.

Relația 6 Calitatea interacțiunii client – angajat este adesea cel mai important factor în evaluarea satisfacției clienților.

Măsurarea calității serviciului ≠ Măsurarea satisfacției clienților

Satisfacția clienților este o măsură pe termen scurt specifică operațiunilor realizate de către prestator. Calitatea serviciilor reprezintă o atitudine formată printr-o evaluare generală a performanței prestatorului realizată pe termen lung.

Conceptele de satisfacție a clienților și de calitate a serviciului sunt **interdependente**, unii specialiști apreciind că satisfacția clienților conduce la perceperea calității serviciilor, alți specialiști considerând calitatea serviciilor ca fiind un factor determinant pentru aprecierea satisfacției clienților.

Se poate afirma că satisfacția clienților determină revizuirea percepției cu privire la calitatea serviciilor achiziționate (în mediul privat) sau primite (în sistemul public), deoarece:

- Percepțiile clienților cu privire la calitatea serviciilor de la un prestator de la care nu au accesat servicii până în acel moment se întemeiază pe așteptările acestora;
- Clienții își pot revizui succesiv percepțiile cu privire la calitatea serviciilor oferite datorită informațiilor obținute în timp de la prestatorul de servicii;
- Clienții își revizuiesc sau consolidează percepțiile cu privire la calitatea serviciilor oferite cu fiecare informație nouă obținută de la prestatorul de servicii;
- Revizuirea sau consolidarea percepțiilor privind calitatea serviciilor modifică intenție de achiziționare/accesare ale clienților.

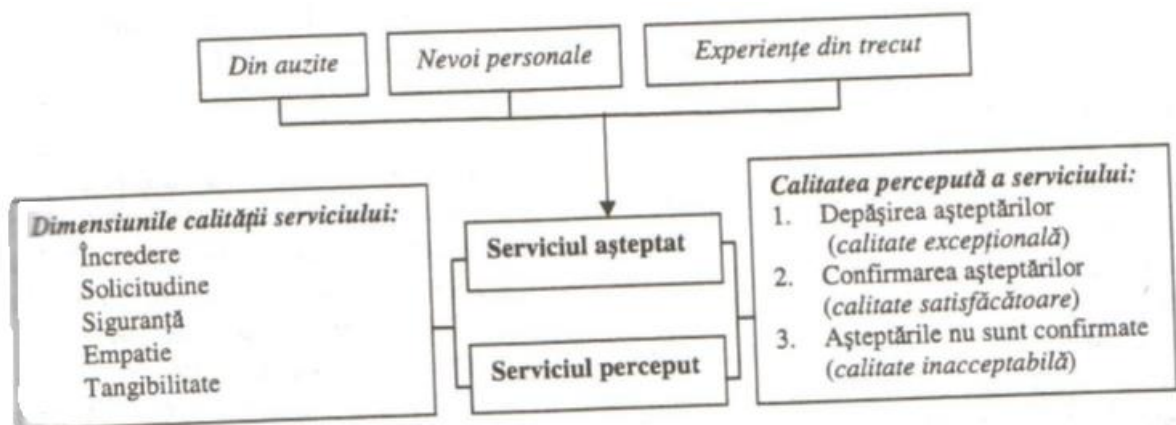


Figura Nr. 6 Perceperea calității serviciului de către clienți

Există 5 dimensiuni principale pe care clientul le utilizează pentru evaluare calității unui serviciu:

1. Încrederea;
2. Solicitudinea;
3. Siguranța;



4. Empatia;
5. Tangibilitatea.

Încrederea înseamnă abilitatea prestatorului de a furniza serviciul promis, la timp, în aceeași manieră și fără erori de câte ori este achiziționat.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la încredere sunt:

- Respectarea promisiunii de a desfășura o activitate la momentul stabilit;
- Manifestarea unui interes real al organizației față de problemele întâmpinate de către clienți, în relația cu serviciul furnizat;
- Prestarea serviciului în mod corect, încă din primul moment al procesului de prestare;
- Realizarea activităților din cadrul serviciului fără erori.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Contabilul întocmește actele necesare realizării transferului corect ?
- Instituția îmi va elibera certificatul fiscal în termenul menționat de 3 zile, ca să pot participa în cadrul procedurii de achiziție publică de lucrări pentru realizarea unui obiectiv?

Solicitudinea reprezintă bunăvoința, disponibilitatea, entuziasmul și dorința prestatorului de a furniza servicii clienților. În cazul prestării unui serviciu cu erori, abilitatea prestatorilor de a rederesa rapid și cu profesionalism greșelile facute poate genera o percepție pozitivă a calității.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la solitudine sunt:

- Comunicarea clienților a momentului exact de furnizare a serviciului și a activităților componente din cadrul serviciului;
- Promptitudinea prestării serviciilor solicitate de clienți de către personalul prestatorului;
- Disponibilitatea de a furniza suport clienților în diferitele activități componente ale serviciului;
- Absența unui grad prea ridicat de ocupare al personalului pentru a putea răspunde cerințelor clienților.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Firma care asigură service-ul echipamentelor electronice va preciza data până la care aparatul de aer condiționat va fi reparat ? (atât la momentul achiziționării aparatului, dar și la momentul predării aparatului defect în vederea executării reparațiilor)
- Ofițerul de credit îmi va acorda asistența necesară în vederea completării formularelor?
- Recepționera de la hotel va răspunde rapid întrebărilor mele legate de atracțiile turistice ale orașului și regiunii ?
- Care va fi intervalul de timp de deplasare la locul intervenției a furnizorului de service pentru remediarea unor probleme în utilizarea echipamentelor achiziționate ?

Siguranța înseamnă că personalul prestatorului deține cunoștințele necesare și are abilitatea de a furniza serviciul transmițând clienților un sentiment de siguranță și certitudine. Implică reflectarea sentimentelor unui clientului de a nu se expune unor riscuri de ordin fizic, financiar, legate de asigurarea confidențialității.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la siguranță sunt:

- Încrederea indusă de modul de comportament al angajaților;



- Nivelul de siguranță al clienților când efectuează operațiuni/activități componente ale serviciului;
- Gradul de politețe manifestat de către personalul prestatorului în relația cu clienții;
- Deținerea cunoștințelor și a abilităților necesare pentru a furniza serviciul conform cerințelor clienților și reglementărilor/standardelor.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Este sigură utilizarea echipamentului pentru plăți automate la centrul comercial ?
- Pot fi sigur că operațiunile de întreținere la autoturism impuse de parcurgerea unui număr de 15000 km au fost executate corect și piesele și consumabilele utilizate sunt de calitate solicitată ?
- Doctorul are cunoștințele necesare realizării acestei operații stomatologice ?
- Dacă voi contacta telefonic instituția sau pe email, vor fi capabili să-mi ofere răspunsurile de care am nevoie în accesarea serviciului respectiv ?
- Operatoarea de la ghișeul băncii efectuează tranzacțiile în mod corespunzător procedurilor proprii și reglementărilor în vigoare ?
- Pot fi sigur că apa din piscină este filtrată, tratată corespunzător și schimbată în mod periodic de către proprietar, pentru prevenirea riscului unei îmbolnăviri ?

Empatia se referă la tratarea fiecărui client în mod individualizat. Implică sensibilitatea, accesibilitatea și disponibilitate de a înțelege nevoile clienților.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la empatie sunt:

- Acordarea atenției necesare clienților de către organizația prestatoare;
- Stabilirea unui program de operare convenabil pentru toți clienții serviciului;
- Acordarea atenției necesare clienților de către angajații organizației prestatoare;
- Considerarea celor mai importante interese ale clienților de către organizația prestatoare;
- Manifestarea disponibilității de înțelegere a nevoilor specifice a clienților de către organizația prestatoare.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Programul de lucru stabilit de către instituția publică pentru plata taxelor și impozitelor locale este suficient de flexibil cu programul meu activitate de la locul de muncă ?
- Personalul instituției îmi vorbește policos după 20 de minute de așteptat rândul la ghișeu ?
- Sunt respectat de către personalul hotelului la care mă cazez ?
- Am posibilitatea de contactare a băncii 24 de ore din 24 pentru blocarea cardului în cazul furtului acestuia ?
- Pot solicita și obținere o întrevedere/audiență cu șeful departamentului/biroului în cazul întâmpinării unor probleme în accesarea serviciului ?
- În cazul identificării unor defecte suplimentare celor prognozate cu ocazia desfășurării lucrărilor de servicii la autoturism, sunt anunțat de către prestatorul de servicii pentru consultarea cu privire la operarea unor înlocuiri și prețul pieselor și manoperii necesare ?

Tangibilitatea reprezintă impresia creată de imaginea facilităților fizice, de echipamentele utilizate pentru prestarea serviciului, incluzând aspecte de la aspectul personalului de deservire până la materialele tipărite pentru comunicare ale organizației.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la tangibilitate sunt:

- Dotarea cu echipamente moderne de către organizația prestatoare de servicii;



- Gradul de atractivitate pentru clienți al facilităților fizice ale organizației prestatoare ;
- Adecvarea modului de îmbrăcare al angajaților organizației prestatoare;
- Atractivitatea materialelor asociate cu serviciul în cadrul organizației prestatoare.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Cabinetul doctorului stomatolog este dotat cu aparatura moderna: scaun, instrumente?
- Dotarea sălii de fitness este modernă, vestiarele sunt spațioase, dușurile și toaletele sunt igienizate periodic ?
- Holurile centrului de relaxare sunt curate, iar personalul de deservire poartă uniforme adecvate ?
- Sunt formulările din documentația de prezentare a hotelului ușor de înțeles și însoțite de imagini reprezentative?

Decalajele dintre așteptările și percepțiile calității din punctul de vedere al clienților, managementului și personalului implicat

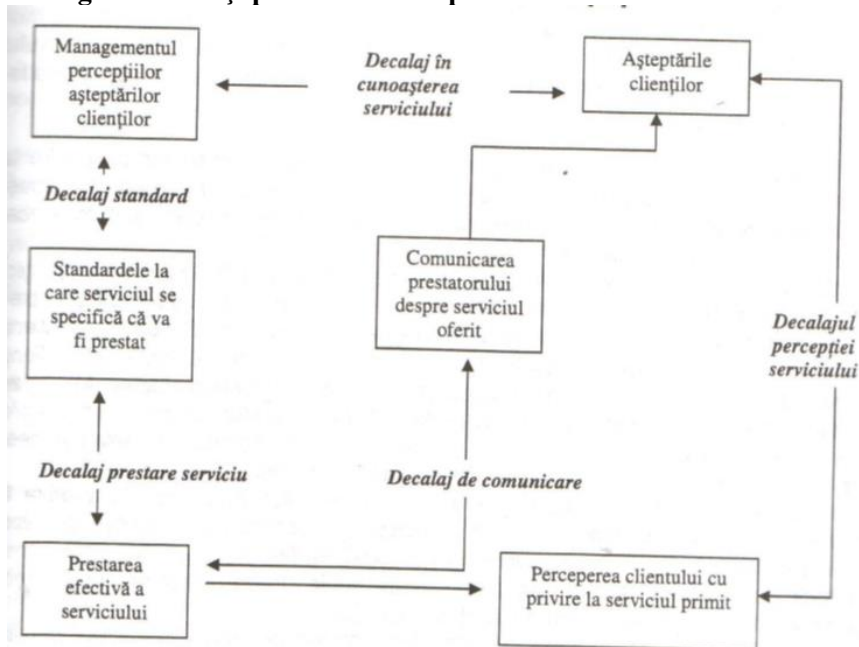


Figura Nr. 7. Modelul conceptul al calității serviciilor

Decalajul percepție sevicului	asteptările clienților \neq percepția clienților în urma prestării
Decalajul cunoașterii	asteptările clienților \neq percepției prestatorului
Decalajul dintre standarde	percepția așteptărilor clienților \neq proiectarea la standarde a serviciului
Decalajul privind prestarea	specificația proiectată \neq calitatea obținută
Decalajul de comunicare	calitatea prestată \neq specificațiile promovate

Decalajul percepției sevicului reprezintă diferența dintre așteptările clienților cu privire la serviciul solicitat și percepția acestora în urma percepției efective a acestuia. Calitatea serviciului



se concentrează asupra unor atitudini cumulative a clientului față de prestator și se formează prin expunerea repetată la un anumit număr de experiențe de succes sau insucces.

Obiectivul unei organizații prestatoare de servicii urmărește reducerea acestui decalaj cât mai mult posibil. Înainte de inițierea strategiilor pentru reducerea acestui decalaj, trebuie abordate următoarele 4 decalaje.

Decalajul cunoașterii reprezintă diferența dintre așteptările consumatorilor, după furnizarea serviciului și percepția managementului prestatorului de servicii referitor la ceea ce își doresc aceștia.

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Orientarea cercetării de marketing;
- Comunicarea inadecvată;
- Numărul ridicat de nivele manageriale ale organizației prestatoare.

Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Cercetarea așteptărilor clienților, utilizarea concluziilor cercetării și optimizarea interacțiunii dintre managerii și clienți;
- Îmbunătățirea comunicării dintre personalul de contact cu clienții și manageri;
- Reducerea numărului de niveluri ierarhice între personalul de contact și manageri.

Decalajul dintre standarde reprezintă diferența dintre ceea ce managementul consideră ca își doresc consumatorii și setul de specificații, proceduri, reguli sau standarde cu privire la calitatea la care serviciul trebuie prestat.

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Percepția eronată asupra fezabilității calității serviciului;
- Standardizarea inadecvată a sarcinilor de muncă;
- Absența stabilirii unor obiective legate de menținerea calității

Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Crearea posibilităților pentru furnizarea serviciului așteptat;
- Îmbunătățirea structurii proceselor de prestare și automatizarea proceselor manuale, unde este cazul;
- Stabilirea unor obiective mobilizatoare și la un nivel realist, bazate pe încorporarea așteptărilor clienților.

Decalajul privind prestarea efectivă a serviciului reprezintă diferența dintre setul de specificații sau standarde cu privire la calitatea prestării serviciului și calitatea efectivă a serviciului prestat

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Ambiguitatea definiției rolurilor angajaților și absența unor informații adecvate și a unor programe de pregătire cu privire la efectuarea sarcinilor;
- Implicarea unor angajați cu o pregătire inadecvată și profil psihologic incompatibil posturilor respective;
- Utilizarea unor echipamente și tehnologii necorespunzătoare;
- Dispersia controlului (imposibilitatea ținerii sub control a propriei activități de către personalul implicat în prestarea serviciului)
- Sisteme de măsurare a performanței (orientat exclusiv spre verificarea gradului de realizare a obiectivelor legate de volum ale organizației) și de menținere a motivației inefficiente;



Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Definirea unor roluri clare pentru angajați în cadrul fișelor de post și furnizarea de programe adecvate de instruire și de manuale operaționale necesare îndeplinirii atribuțiilor;
- Utilizarea unor metode adecvate de recrutare și selecție a personalului, incluzându-se perioade de practică și teste psihologice;
- Modernizarea echipamentelor și tehnologiilor utilizate;
- Delegarea competențelor decizionale până la baza piramidei organizației;
- Introducerea de sisteme de măsurare și recompensare financiare și nonfinanciare.

Decalajul de comunicare reprezintă diferența dintre calitatea efectivă a serviciului prestat și calitatea serviciului prezentată în comunicările externe pe care firme le-a inițiat prin broșuri și mass-media.

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Comunicarea inadecvată între departamentele organizației prestatoare de servicii;
- Formularea de promisiuni fără acoperire către exterior realizându-se o reflectare imprecisă a serviciului oferit;

Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Reproiectarea circuitelor informaționale între departamentele organizației prestatoare de servicii;
- Informarea precisă a clienților cu menționarea referințelor legate de dimensiunile calității serviciului și a rolului pe care clienții îl au în prestarea efectivă a serviciului.

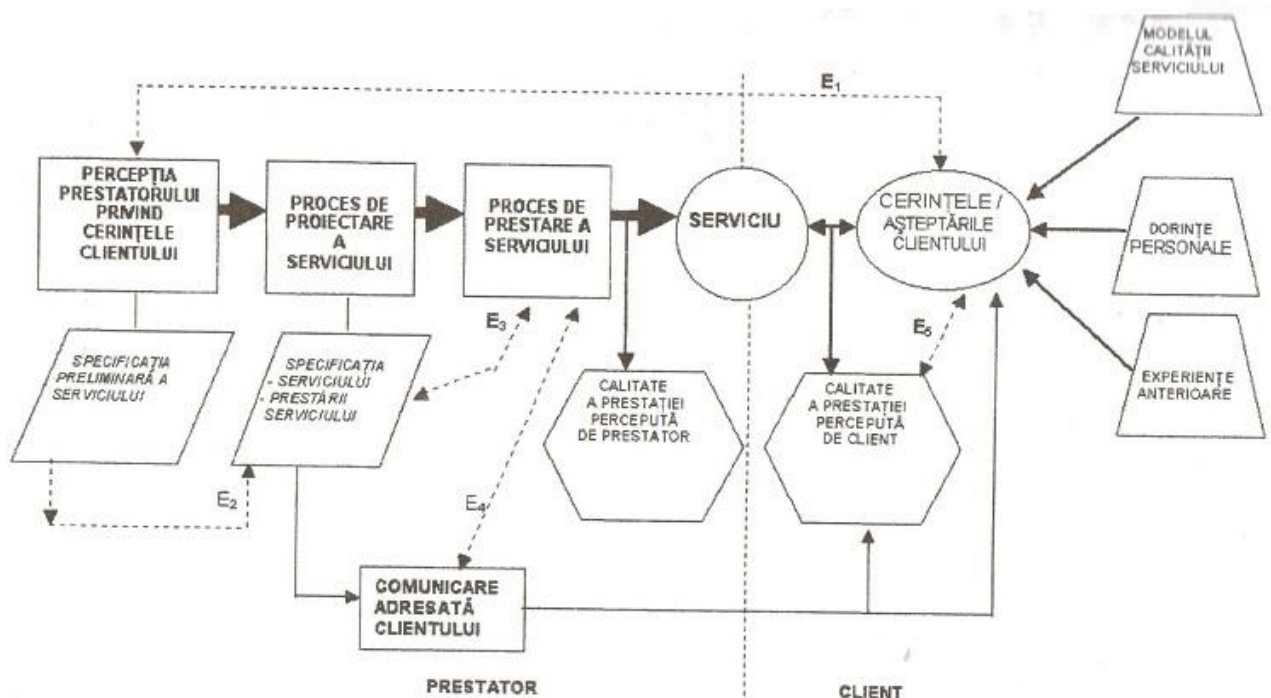


Figura Nr.8. Diferențele de percepție în prestarea serviciilor



Caracteristici și Specificații referitoare la serviciu și la procesul de prestare a serviciului

Trebuie definite clar următoarele elemente:

- Caracteristici și Specificații referitoare la serviciu;
- Caracteristici și Specificații referitoare la prestarea serviciului.

Caracteristicile referitoare la serviciu reprezintă anumite proprietăți specifice ale serviciului respectiv care îl diferențiază de un alt serviciu similar și care pot fi identificate, testate, măsurate, evaluate și care conferă serviciului un anumită valoare a utilizării.

Caracteristicile pot fi:

- cantitative (măsurabile), reprezentând mărimi fizice, variabile continue, însoțite de unitățile de măsură adecvate: temperatura apei calde distribuite beneficiarilor unui serviciu rezidențial: 70° C; numărul felurilor de mâncare disponibile în meniu: 7;
- calitative (comparabile), reprezentând atribute (corespunde/nu corespunde) sau calitative (foarte mare / mare / medie / mică / foarte mică): siguranța într-o cameră de hotel: corespunzătoare; accesibilitatea locației de cazare față de facilitățile de transport existente: foarte mare; igiena unui spațiu: medie;

Caracteristicile referitoare la prestarea serviciului reprezintă anumite proprietăți și parametri ai proceselor de realizare a serviciului, inclusiv cele legate de administrarea sa, care chiar dacă nu pot fi întotdeauna observabile pentru client sau direct măsurabile de către acesta, influențează în mod direct realizarea serviciului și implicit calitatea acestuia.

De asemenea pot fi cantitative (măsurabile) și calitative (comparabile):

- durate de așteptare la un ghișeu până la preluarea de către un funcționar: 5 minute;
- efectivul personalului implicat în furnizarea unui serviciu de consiliere: 3 persoane;
- capacitatea de răspuns a prestatorului de servicii: rapidă;
- curtoazia personalului implicat în furnizarea unui serviciu de asistență: foarte mare;

Pentru obținerea calității se impune evaluarea ambelor caracteristici trebuie realizată prin raportarea la un **set de criterii de acceptare definite**. Criteriile de acceptare definesc nivelul maxim sau minim acceptat al unor caracteristici ale serviciilor, stabilite de către furnizorul de servicii. De asemenea în stabilirea acestor nivele sugerăm și analizarea perspectivei utilizatorului de servicii față de diferite nivele ale acestor aspecte. Exemple:

- Durata maximă de așteptare la ghișeu: 10 minute;
- Durata maximă de așteptare pentru primirea informațiilor solicitate: 10 zile;
- Numărul maxim de formulare utilizate pentru acordarea unui credit: 5 formulare;

Creșterea posibilității de aplicare a principiilor unui sistem al calității structurat și sistematizat crește în condițiile creșterii nivelului de definire al procesului, indiferent de modalitate de realizare: mecanizare sau proceduri detaliate.

Specificațiile referitoare la serviciu reprezintă descrierea completă și precisă a serviciului care urmează să fie prestat și încorporează:

- Descrierea clară a tuturor caracteristicilor serviciului care constituie obiectul evaluării de către client;
- Prezentarea a cel puțin 1 criteriu de acceptare pentru fiecare caracteristică a serviciului.

Specificațiile referitoare la prestarea serviciului reprezintă procedurile de utilizat pentru prestarea serviciului (metodele care urmează a fi utilizate în procesul de prestare) și încorporează:

- Descrierea clară a caracteristicilor aferente procesului de prestare a serviciului și care influențează în mod direct realizarea acestuia (care pot fi cantitative -măsurabile și calitative – atributive sau comparative);
- Prezentarea a cel puțin 1 criteriu de acceptare pentru fiecare caracteristică aferentă procesului de prestare a serviciului;
- Condițiile referitoare la resurse, cu menționarea tipului și a cantității de echipamente și facilități necesare pentru satisfacerea specificației referitoare la serviciu;
- Numărul și calificarea personalului necesare pentru prestarea serviciului;
- Gradul de încredere în furnizori pentru produse și serviciile achiziționate pentru procesul de prestare.

De asemenea caracteristicile incluse în specificațiile referitoare la serviciu și la prestarea serviciului pot fi cantitative (măsurabile) și calitative (comparabile), ca în exemplele prezentate mai sus.

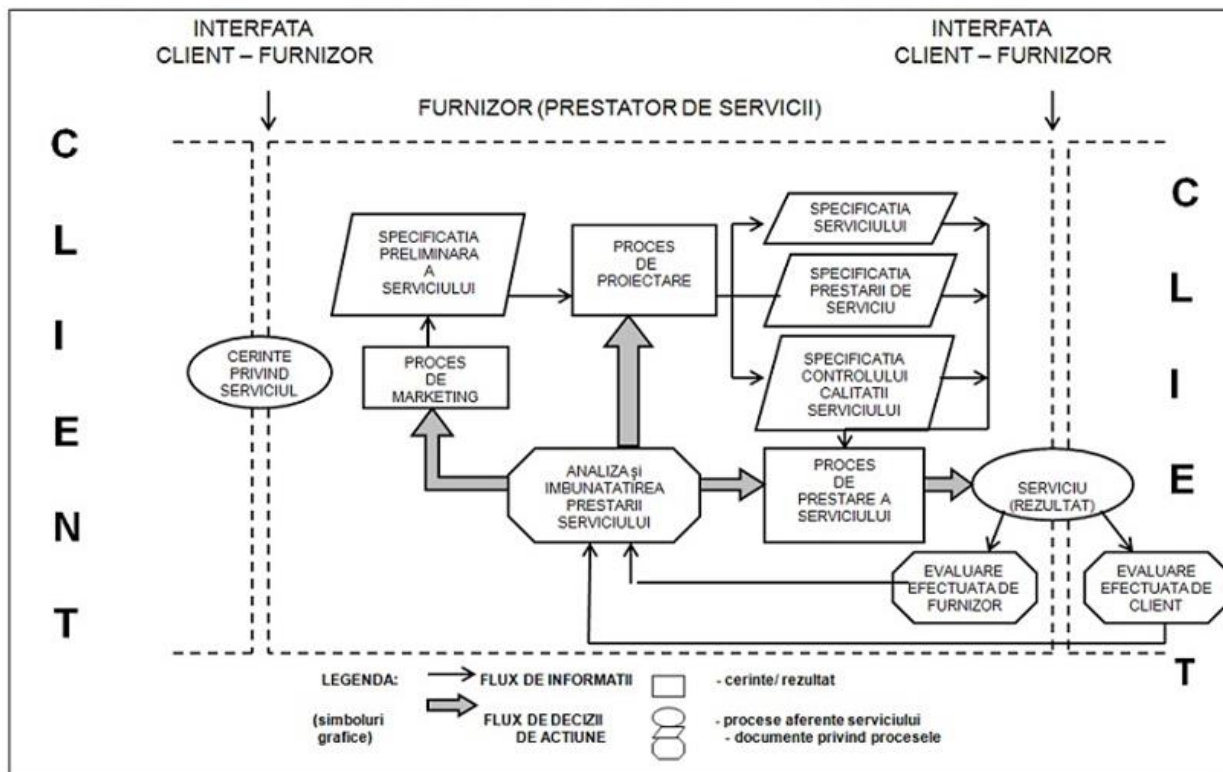


Figura Nr. 9. Bucla calității serviciului

Bucla calității reprezintă conform SR USI 8402 "un model conceptual de activități interdependente care influențează calitatea în diferite etape, începând cu identificarea necesităților și terminând cu evaluarea satisfacerii acestora".

Bucla calității încorporează principalele 3 procese (conform SR ISO 9004-2:1994) care influențează calitatea serviciilor:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- **Procesul de marketing** (sau în instituțiile publice poate fi denumit procesul de comunicare)
- **Procesul de proiectare** și
- **Procesul de prestare de servicii.**

Procesul de marketing urmărește determinare și suscitarea necesității și a cererii pentru un anumit serviciu. Dintre elementele asociate calității acestui proces putem aminti:

- Stabilirea așteptărilor și a necesităților clienților cu privire la serviciul oferit;
- Analiza legislației, a reglementărilor și a standardelor naționale și internaționale corespunzătoare;
- Urmărirea serviciilor complementare furnizate deja pe piață sau care pot fi furnizate pe către prestator, parteneri sau organizații concurente;
- Studiarea cerințelor clienților și cercetarea continuă pentru examinarea evoluției necesităților din piață și a impactului tehnologiilor noi și ale acțiunilor organizațiilor concurente;
- Menționarea în mod explicit a obligațiilor furnizorului din punct de vedere al capacității, nivelului de calitate și al condițiilor de reglementare și legale corespunzătoare.

Rezultatele cercetărilor și analizelor desfășurate sunt încorporate într-un document, denumit **specificația preliminară a serviciului**, care va constitui baza pentru proiectarea unui serviciu.

Procesul de proiectare se referă la transpunerea specificației preliminare a serviciului în specificații clare referitoare la serviciu, la prestarea și la controlul acestuia, referindu-se și opțiunile organizației în termeni de obiective, politici și costuri. Responsabilitățile pentru derularea procesului de proiectare include:

- Elaborarea, validarea, utilizarea și controlul **specificațiilor referitoare la serviciu** (se referă la serviciul care urmează să fie prestat), **specificațiilor referitoare la prestarea serviciului** (se referă la mijloacele și metodele utilizate pentru prestarea efectivă a serviciului) și **specificațiile referitoare la controlul calității** (se referă la procedurile pentru evaluarea și controlul caracteristicilor serviciului și a prestării serviciului);
- **Analizarea proiectării** pentru fiecare fază a proiectării serviciului (se referă la identificarea și anticiparea zonelor problemă și a inadecvărilor și la inițierea de acțiuni atât pentru asigurarea conformității specificațiilor referitoare la serviciu și prestarea acestuia față de cerințele clientului, cât și pentru adecvarea specificațiilor de control al calității în vederea furnizării de informații precise);
- **Validarea** procesului de prestarea a serviciului, așa cum a fost conceput față de specificația preliminară a serviciului și **actualizarea** acestuia, în urma înregistrării de feedback;
- **Previzionarea** fluctuațiilor cererii de serviciu;
- **Identificarea și anticiparea** efectelor defectărilor posibile, sistematice și aleatoare și elaborarea unui **plan de gestionare a a riscurilor**.

Lista de verificare înainte de lansarea prestării unui serviciu, include analizarea următoarelor elemente, în vederea confirmării acestora:

- a) Compatibilitatea serviciului cu cerințele clientului;
- b) Aria de cuprindere a procesului de prestare este completă;
- c) Disponibilitatea resurselor pentru satisfacerea obligațiilor asumate prin serviciu;
- d) Respectarea condurilor de bună practică, a standardelor, schițelor și specificațiilor;
- e) Promovarea către clienți a informațiilor despre utilizarea serviciului.

De asemenea se recomandă identificarea și înregistrarea sursei oricărei activități sau subserviciu care fac parte din serviciul prestat și a responsabilității personale, pentru asigurarea transabilității



în cazul apariției de neconformități, reclamații ale clienților sau chiar situații de răspundere juridică.

Procesul de prestare a serviciului se referă la respectarea specificațiilor stabilite referitoare la prestarea serviciului și a celor referitoare la serviciu și la reglarea procesului în condițiile apariției unor abateri.

Controlul calității de către furnizor are în vedere:

- Măsurarea și verificarea activităților cheie ale procesului pentru a evita insatisfacția clientului și manifestarea unor tendințe nedorite în cadrul organizației furnizoare;
- Autoinspecția realizată de către personalul implicat în furnizarea serviciului, în cadrul activității de măsurare a procesului;
- Evaluarea la interfața cu clientul, pentru obținerea unei perspective proprii asupra calității serviciului prestat.

Controlul calității trebuie conceput ca parte integrantă a proceselor principale corespunzătoare serviciilor: marketing, proiectare și prestare. Specificațiile elaborate pentru controlul calității trebuie să permită **controlul efectiv al fiecărui proces**, pentru a se asigura de conformitatea față de specificația referitoare la serviciu și la gradul de satisfacere a necesităților și cerințelor clientului.

Proiectarea controlului calității include următoarele etape în ordinea succesiunii acestora:

- a) Identificarea activităților cheie pentru fiecare proces, care au o influență semnificativă asupra caracteristicilor serviciului;
- b) Analiza activităților cheie în vederea selectării acelor caracteristici care prin măsurare și control vor asigura calitatea serviciului;
- c) Definirea metodelor de evaluare a caracteristicilor selectate;
- d) Stabilirea metodelor de influențare/menținerea sub control a caracteristicilor în limitele specificate.

Îmbunătățirea calității serviciului și a eficienței întregii prestări a serviciului se urmărește identificarea:

- Caracteristicilor care, dacă vor fi îmbunătățite, pot genera beneficii atât clientului, cât și organizației prestatoare de servicii;
- Necesităților de adaptare la cerințele pieții / reglementărilor care pot influența clasa serviciului prestat;
- Abaterilor constatate e la calitatea specificată, cauzate de funcționarea ineficace a sistemului calității;
- Posibilităților de reduce a costurilor/tarifelor, dar cu menținerea și îmbunătățirea calității serviciului prestat.

Activitățile de îmbunătățire a calității serviciului includ:

- Identificarea datelor relevante care urmează a fi colectate în mod periodic;
- Analiza datelor și prioritizarea intervenției asupra activităților în funcție de impactul nefavorabil asupra calității serviciului;
- Transmiterea feedback-ului către nivelul de management operativ împreună cu recomandări pentru acțiune imediată a calității serviciului;
- Raportarea periodică către nivel de management superior, în scopul utilizării informațiilor în Analiza realizată de management a sistemului calității.



Secțiunea 2 **Implementarea unui Sistem de Management al Calității în Administrația Publică**

Implementarea unui SMC

Etape principale în elaborarea unui SMC sunt:

1. Stabilirea politicii și obiectivelor în domeniul calității;
2. Stabilirea responsabililor pentru elaborarea și implementarea documentației SMC;
3. Identificarea proceselor;
4. Elaborarea documentelor SMC;
5. Instruirea personalului;
6. Difuzarea și aplicarea documentației;
7. Efectuarea auditurilor interne;
8. Analiza efectuată de management – Acțiuni corective și preventive;
9. Procesul de certificare (opțional)

Procesul de management al calitatii in administrația publică nu este unul continu și nu este uni direcțional. Aceiași factori (managementul resurselor, așteptările privind calitatea serviciilor, deciziile strategice etc) care pot afecta pozitiv funcționarea instituționala se pot intensifica reciproc și in sensul opus.

Astfel atunci când se acumulează semnale și informații ca lucrurile nu merg bine și că o instituție nu oferă performanță și randament, reacția uzuală a decidenților este să ceară măsuri rapide (cu atât mai mult cu cât aceste semnale sunt publice sau mediatizate).

Creșterea tensiunii instituționale, cumulată de obicei cu schimbări de decidenți are efectul de a transfera zonele de vulnerabilitate și ineficiență și pe alte paliere/sectoare instituționale unde schimbările subite sunt percepute uneori ca o amenințare și provoacă cel mai des o reacție de rezistență. Atunci când schimbările sunt propuse de noi decidenți pe baza unor informații parțiale , se intensifică un climat de neîncredere, iar insatisfacția unora provoacă alte sincope instituționale ceea ce duce deseori la reacții defensive. In mod inevitabil atitudinea devine una de salvare și protecție individuală și aceleași proceduri de calitate care sunt folosite uneori in alte circumstanțe in mod pozitiv devin repere și argumente pentru a frâna schimbările și de a evita soluțiile colective sistemice in favoarea unor abordări parțiale care sporesc ineficiența.

Astfel de ex, procedurile de verificare sunt intinse la maxim , se cer avize consultative individuale altor departamente pentru a fugi de răspundere iar asumarea responsabilității se face in sensul abordărilor cele mai defensive și mai prudente. Coerența intregului sistem scade, sporesc rivalitățile intrainstituționale, cresc nemulțumirile face de performanța celor din alte sectoare/departamente sau a colegilor iar in final sistemul instituțional se mișcă haotic cu viteza celui mai lent și mai pasiv element al său. Atunci când soluțiile devin individuale, reticența in fața schimbărilor rapide devine o frână pentru tot sistemul; astfel de exemplu când tensiunea apare in departamentul achiziții, iar deciziile vizeaza pedepsirea unor decizii anterioare , un contabil nemulțumit va cere din exces de prudență poate un aviz juridic pe o problemă simplă și va pleca in concediu de boala inainte de a –l primi, iar departamentul achiziții își va pierde increderea și motivația de a incheia o tranzacție simplă. In final semnalele de ineficiență se vor multiplica, poate vor ajunge in media, iar cercul vicios poate continua .

De aceea etapele principale in elaborarea unui SMC trebuie sa aibă in vedere implicarea timpurie și echitabilă a tuturor celor care pot afecta acest sistem



1. Stabilirea politicii și obiectivelor în domeniul calității;

Obiectivele politice și instituționale, așteptările publicului și a clienților trebuie discutate și intern în funcție de lecțiile învățate.

Totodată obiectivele trebuie să fie SMART – specifice, măsurabile, accesibile, relevante și definite în timp .

Obiectivele organizaționale sunt distincte de obiectivele politice

- **ASA Nu (citat din ROF al unei instituții)**
- 1. Crearea cadrului organizatoric necesar receptării și promovării funcțiilor aferente sistemului de asigurare a calității.

Comentariu de ordin general valabil, nu poate fi falsificat (vezi Popper)

Introducerea evaluării periodice a contribuției individuale și a stimulării performanței și inițiativei în realizarea misiunii și obiectivelor pentru întărirea responsabilității întregului personal, începând cu managementul de la cel mai înalt nivel.

Lipsește informații cheie. Cat de des ? Ce înseamnă periodic ? Ce înseamnă întărirea etc

Identificarea, definirea și auditarea principalelor funcțiuni și procese pentru determinarea acelor care sunt critice pentru calitatea rezultatelor și asigurarea mijloacelor și metodelor de ținere sub control și îmbunătățire continuă a acestora. Inițierea și dezvoltarea funcției de marketing pentru instituționalizarea comunicării cu societatea și orientarea ofertei spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor beneficiarilor interni și externi.

O definiție a unor obiective de SMC nu înseamnă descrierea principiilor de SMC ci exemplificarea lor concretă

Asa da

- Identificarea exemplurilor de succes în managementul funcțiilor și proceselor similare din alte instituții, fixarea standardelor în funcție de acestea (ex : durata medie de rezolvare a unei situații specifice pentru o primărie)
- Evaluarea percepției beneficiarilor (sondaje, interviuri, chestionare, cutii de idei)
- Evaluarea imaginii în funcție de factori obiectivi (ex : conotații pozitive/negative ale instituției după google search nu după considerații generale)
- Dezvoltarea de politici de resurse umane transparente. Sisteme clare de evaluare : obiective SMART (specifice, măsurabile, accesibile, relevante, definite în timp)

2. Stabilirea responsabililor pentru elaborarea și implementarea documentației SMC

Explicații referitoare la rolul și importanța și cu exemple de inserat

Membri echipei de implementare trebuie identificați imediat /trebuie să cuprindă toate departamentele relevante



Exemplu echipa de SMC in autoritate descentralizata

1. Departament tehnic
2. Departament achiziții
3. Departament relații publice
4. Departament juridic]
5. etc

In mod ideal responsabilii trebuie să provină din mai multe departamente sau cel puțin să aibă interlocutori , disponibilitatea și informații in toate departamentele și sectoarele necesare

Includerea in echipa de SMC nu trebuie privită ca o sarcină suplimentară sau mai rău ca o simplă obligație de bifat ci trebuie explicată și descrisă in funcție de rezultatele așteptate și de impactul așteptat al contribuției fiecăruia

3. Identificarea proceselor;

Identificarea proceselor este identificarea activitatilor , evaluarea contributiei lor la functionarea institutiei și clasarea lor

Ex : proces intr o autoritate publica a ministerului Agriculturii (Rom Silva)

Clasificari generale	Contributie	Proces
Identificarea pietei/evaluarea clientilor	Scopuri generale	
Gestiunea relatiilor externe		
Gestiunea schimbarilor organizationale		
Designul produselor si a serviciilor	Creeaza cererea	Creeaza cererea
Marketingul si vanzareelor		
Productia de bunuri – lemne	Acopera cererea	Acopera cererea
Facturare		

4. Elaborarea documentelor SMC;

Descrierea documentelor SMC sunt informatii care definesc si permit implementarea, operarea si controlul SMC. De multe ori continutul documentelor este un simplu grafic in care informatia este consolidata.

Totusi, uneori apar dificultati daca procesul trebuie discutat/mutat si integrat in alte divizii/departamente.

Astfel descrierea documentelor trebuie completata pentru a contine

Scopul unui proces – de ce exista ce urmareste



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Obiectivul unui proces –
Cum îl măsurăm – cu ce indicator (nu nivelul ci indicatorul)
Metoda – evaluare, frecvența, buget
Responsabil – cine îl masoara

5. Instruirea personalului;

Personalul trebuie instruit pe următoarele teme

- activatorii proceselor – ce face grabeste/incetineste un proces – ce anume din ce face un membru al echipei poate fi grăbit și cum
- Input așteptat de la ei în termeni specifici – contribuția lor/formă
- Activitățile sau secvența de activități necesare procesului, instrucțiunile, excepțiile, alternativele posibile
- Constrângerile în termeni de politici, proceduri, reguli, coduri - sensibilizarea la impactul general
- Outputul așteptat de la personal
- Numărul de persoane/resursele fizice necesare pentru a completa sarcina respectivă
- Nivelul de competență necesar
- Felul în care performanța lor va fi evaluată/ce pot face pentru a o ameliora/ce înseamnă un eșec/un succes cum se descrie/explică/ ce se întâmplă

6. Difuzarea și aplicarea documentației;

După realizarea lor documentele trebuie

- Aprobate de persoanele autorizate
- Revizuite, puse la punct, reaprobată la zi după caz
- Identificat o procedură pentru a valida schimbările
- Facute disponibile în variante relevante pentru diversi utilizatori
- Identificate și înregistrate ca atare
- Identificate formule pentru a preveni utilizarea lor în mod nejustificat (ex variante obsolete)

7. Efectuarea auditurilor interne;

Auditul intern trebuie să răspundă la următoarele întrebări

- Managementul a construit o structură de natură să suporte obiectivele stabilite ?
- Deciziile se iau bazate pe informații factuale ?
- Există pe fiecare set de activități un responsabil cu autoritate și mandat clar ?
- Există un sistem pus la punct pentru a colecta și analiza informația ?
- Au fost stabilite etape, jaloane, evaluări pentru activități critice ?
- Au fost stabilite probabilitatea și impactul riscurilor ?
- Ce tehnici sunt folosite în proiect pentru a prioritiza, gestiona și rezolva riscurile ?
- Sunt riscurile clasificate și în funcție de impactul lor asupra calendarului ?

8. Analiza efectuată de management – Acțiuni corective și preventive;

- Acțiunile corective pot avea ca punct de plecare



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- plangerile beneficiarilor dacă ele sunt repetate sau au repercusiuni importante
- Analize ale incidentelor interne (ex : documente refuzate de alte instituții dar validate intern)
- Initiative proprii (lecții învățate)
- Acțiunile corective pot fi clasate după următoarele caracteristici
 - -cod verde – nu au impact asupra fluxului normal/timpului de lucru
 - Cod galben – deadline amenințat acțiunile corective necesită reconfigurarea fluxurilor
 - cod roșu – schimbă/influentează radical procesele sau responsabilitățile
- Acțiunile corective trebuie să identifice cauza, sursa și costul lor . Trebuie să fie vizate cu prioritate acțiunile cu externalități pozitive
- Ratarea/ajustarea deadlineurilor trebuie clasate în funcție de nivelul de intervenție pe scara hierarhică (o ajustare nesemnificativă nu trebuie anunțată superiorilor)
- Evaluare a eficienței acțiunilor de prevenire (ex : ce măsuri sunt mai eficiente pentru a face ca documentele din procesul x să fie acceptate fără modificări de către destinatari)

9. Procesul de certificare (opțional)

Structura Standardului SR EN ISO 9001:2008

1. Domeniu de aplicare
2. Referințe normative
3. Termeni și definiții
4. Sistem de management al calității
5. Responsabilitatea managementului
6. Managementul resurselor
7. Realizarea produsului
8. Măsurare, analiză și îmbunătățire

Cerințele generale conform SR EN ISO 9001:2008

Aceste cerințe sunt punctul de plecare pentru planificarea și funcționarea sistemului de management al calității

- Să **definiească procesele** necesare furnizării produselor și serviciilor sale, criteriile de acceptare (unde este posibil) și pentru evaluarea rezultatelor;
- Să **identifice procesele** necesare sistemului de management al calității, care vor susține performanța totală, de încredere și eficace;
- Să **determine succesiunea și interacțiunea acestor procese**;
- Să **determine criteriile și metodele** pentru a se asigura că funcționarea și controlul acestor procese sunt eficace;
- Să **asigure disponibilitatea resurselor și informațiilor** pentru a sprijini funcționarea și monitorizarea acestor procese;
- Să **monitorizeze, să măsoare și să analizeze** aceste procese;
- Să **implementeze acțiunile** necesare pentru a obține rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a acestor procese;

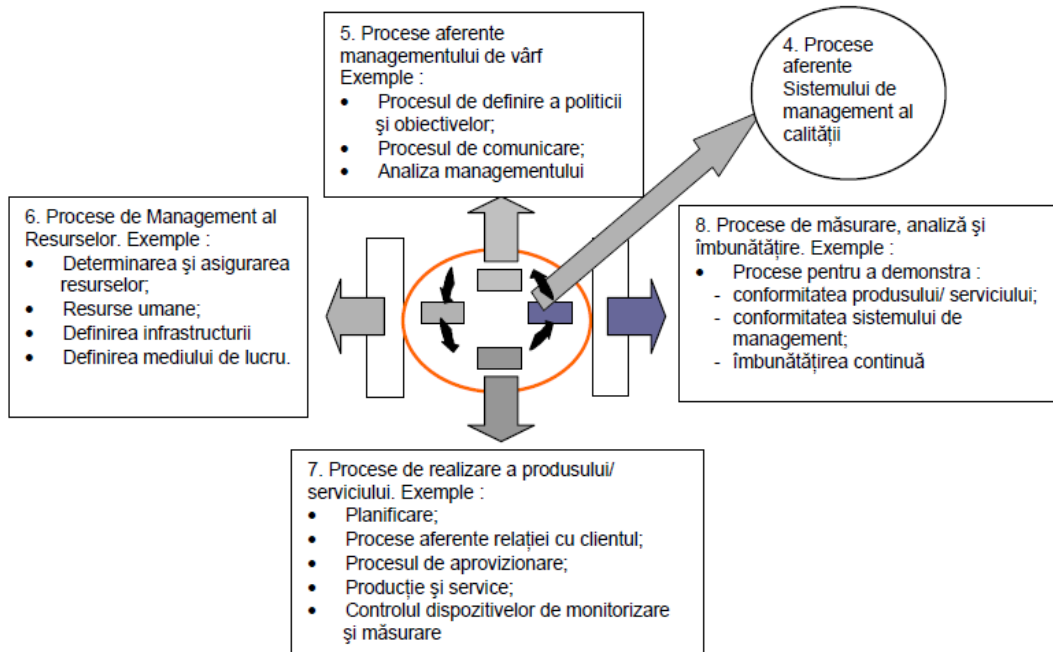


Figura Nr. 10 Procesele specifice unui Sistem de Management al Calității

Documentația unui SMC conform SR EN ISO 9001:2008

Documentația unui SMC care trebuie să încorporeze:

- a) declarații documentată privind **politica în domeniul calității și obiectivele calității**;
- b) **Manualul calității**;
- c) **proceduri documentate** (minim 6 obligatorii) și înregistrările calității solicitate de către standard;
- d) **documentația și înregistrările** care definesc modul de planificare, desfășurare, monitorizare și ținere sub control a proceselor;

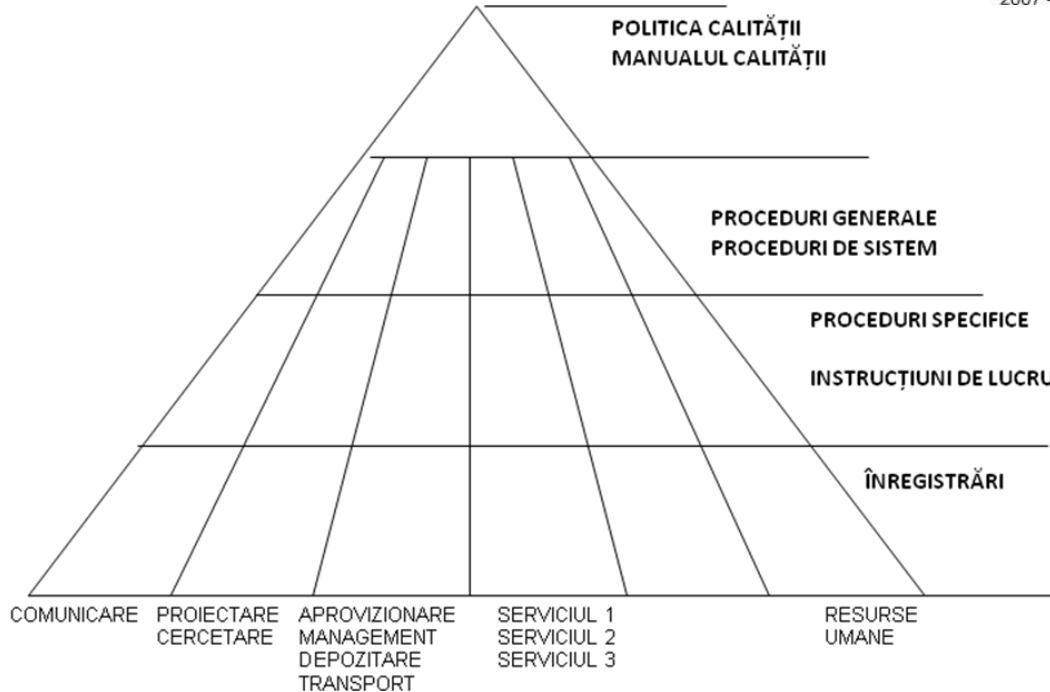


Figura Nr. 11 Piramida documentației unui SMC conform SR EN ISO 9001:2008

Conținutul minim al unui Manual al Calității

- Cuprinsul MQ va lista numărul și titlul fiecărei secțiuni și localizarea acesteia;
- Lista documentelor de referință cum ar fi standarde ale managementului calității, reglementări, legi;
- Declarația managementului superior care include politica, obiectivele organizației, angajamentul conducerii;
- Scopul și domeniul de aplicare va defini aplicabilitatea sistemului în organizație similar cu domeniile dorite a fi menționate pe certificat;
- Responsabilitățile, autoritățile și relațiile dintre persoanele care conduc, efectuează și verifică activitățile care influențează funcționarea SMC;
- Descrierea SMC realizată prin abordarea capitolelor din standard și referiri la procesurile SMC și cu includerea interacțiunii dintre procesele SMC;
- Definiții;
- Anexe care încorporează informații suplimentare despre SMC: matricea proceselor, organigrame, matricea responsabilităților.

Tipuri de proceduri

- Proceduri de sistem (PS);
- Proceduri operaționale (PO);
- Proceduri de lucru (PL);
- Proceduri de proces (PP).

Procedurile documente obligatorii solicitate de SR EN ISO 9001:2008

- **P 4.2.3** Controlul documentelor;



- **P.4.2.4** Controlul înregistrărilor;
- **P. 8.2.2** Audit intern;
- **P 8.3** Controlul produsului neconform;
- **P 8.5.2** Acțiune corectivă;
- **P. 8.5.3** Acțiune preventivă.

Structura unei proceduri de sistem și operațională

1. Scop;
2. Domeniu de aplicare;
3. Definiții și prescurtări;
4. Documente de referință;
5. Descriere activitate procedurată;
6. Responsabilități,
7. Înregistrări;
8. Difuzare și
9. Anexe și formulare

Sugestii pentru elaborarea procedurilor

- Definiți nevoile organizației, clienților și furnizorilor;
- Descrieți procesul și controlul activităților identificate în text și/sau diagrame flux;
- Stabiliți ce anume trebuie făcut, de către cine, de ce, când, unde și cum;
- Definiți necesarul de resurse pentru îndeplinirea activităților;
- Alegeți cea mai potrivită documentație pentru activitatea procedurată;
- Definiți intrările și ieșirile procesului;
- Stabiliți măsurătorile care trebuie realizate.

Auditul Intern al unui SMC

Audituri clasificate după scop:

- de produs,
- de proces,
- de sistem,
- de serviciu,
- de proceduri

Audituri clasificate după mod:

- intern
- extern(al furnizorilor și de certificare).

Fazele principale și activitățile procesului de auditare

Fazele principale sunt

- 1) Pregătire;
- 2) Efecturarea auditului;
- 3) Elaborarea raportului de audit și
- 4) Urmărirea acțiunilor corective;

Activitățile componente sunt:

- 1) Inițierea,
- 2) Analiza documentelor;
- 3) Pregătirea;
- 4) Conducerea activităților de audit la fața locului;



- 5) Pregătirea, aprobarea și difuzarea raportului de audit;
- 6) Finalizarea auditului și
- 7) Conducerea auditului de urmărire;

Cerințele pentru audituri interne conform SR EN ISO 9001:2008

- Definirea printr-o procedură documentată și program a activităților referitoare la audituri;
- Definirea criteriilor auditului, domeniul de aplicare, frecvența și metodele;
- Programarea auditurilor în funcție de statutul și importanța proceselor și ariilor auditate;
- Auditorii nu-și vor audita propria activitate;
- Asigurarea premiselor pentru întreprinderea la timp a acțiunilor corective pentru eliminarea defectelor și a cauzelor acestora;
- Efectuarea de audituri de urmărire, dacă este cazul, pentru verificarea eficacității acțiunilor întreprinse;
- Utilizarea rezultatelor auditorilor conduse ca date de intrare pentru analiza efectuată de management

Scopul auditurilor interne ale SMC

- Determinarea conformității SMC față de măsurile planificate în raport cu standartul și cu cerințele stabilite la nivelul organizației;
- Verificarea implementării și menținerii eficiente a SMC;
- Determinarea potențialului de optimizare a aplicării SMC și a documentației;
- Inițierea de acțiuni corective și preventive;
- Urmărirea eficacității acțiunilor corective;
- Susținerea activității managementului superior;
- Pregătirea organizației pentru auditurile externe.

Procesul de colectare și utilizare a informațiilor pentru concluziile auditului

- a) Identificarea surselor de informații;
- b) Colectare prin eșantionare adecvată;
- c) Informare;
- d) Verificare;
- e) Înregistrare de dovezi ale auditului;
- f) Comparare cu criteriile de audit;
- g) Generarea unor constatări ale auditului;
- h) Conducerea unei analize și
- i) Formularea de concluzii ale auditului.

Certificarea unui Sistem de Management al Calității în AP

Etapele unui proces de certificare includ următoarele:

- **Faza 1)** Evaluarea gradului de pregătire;
- **Faza 2)** Evaluarea documentelor SMC transmise în formă finală;
- **Faza 3)** Desfășurarea auditului de certificare în organizație;
- **Faza 4)** Eliberarea certificatului;
- **Faza 5)** Supravegherea SMC-ului certificat.

Percepția asupra calității evoluează mereu și este influențată de tendințe sociale



Astfel

- **Globalizarea**

Oamenii caută modele /influențe Oamenii caută modele /influențe din afară
3 milioane de români în Europa și familiile lor compară calitatea serviciilor publice de aici cu cele din Europa. Atunci când își iau un permis de conducere, când au nevoie de o autorizație de construcție, când beneficiază de asistență socială, românii compară performanța instituțională cu impresiile pe care și le-au format în alte țări europene. În majoritatea cazurilor exigența sporește și toleranța pentru calitate insuficientă scade

- **Digitalizarea**

Este o altă tendință care afectează percepția asupra calității. Tot ce se întâmplă în relație cu publicul poate fi redat, modelat, transferat și transmis mai departe. O eroare administrativă devine rapid publică pe internet; un funcționar nervos poate ușor fi filmat/inregistrat iar publicul larg va reține o impresie despre întreaga instituție pornind de la un singur exemplu de acest tip

Orice criză de încredere instituțională se propagă rapid în valuri în câteva ore. Mass media preia știrile sau percepțiile exprimate pe bloguri sau pe site-uri de discuție dacă acestea au un element de senzațional sau implică subiecte sensibile

- **În spatele cortinei**

Cultura recentă pune accent pe dezvăluire, pe senzațional, pe dorința de a afla ce se află în spatele cortinei. Discursurile convenționale sunt percepute ca atare, iar dincolo de ceremoniile instituționale, oamenii vânează ineditul, straniu, eroare, imperfecțiunea care sunt considerate a fi esența culturii corporative respective

Ex : întâlnirea cu FMI-ul la București. Imaginile cu pantofii găuriți ai reprezentantului FMI vin să consolideze setea implicită de răzbunare a opiniei publice furioasă pe privațiunile impuse de această instituție

- **Dorința de autenticitate**

Este o tendință modernă care se exprimă de asemenea prin căutarea de autentic, prin dorința de dialog uman, prin demistificarea instituțională și un dezinteres sporit față de ceremonial.

Aceste tendințe modelează percepția a milioane de cetățeni care se transformă ușor cu ajutorul internetului în milioane de investigatori. Ei investighează rapid, judecă, compară, pun la îndoială discursul oficial privind performanța instituțională.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI

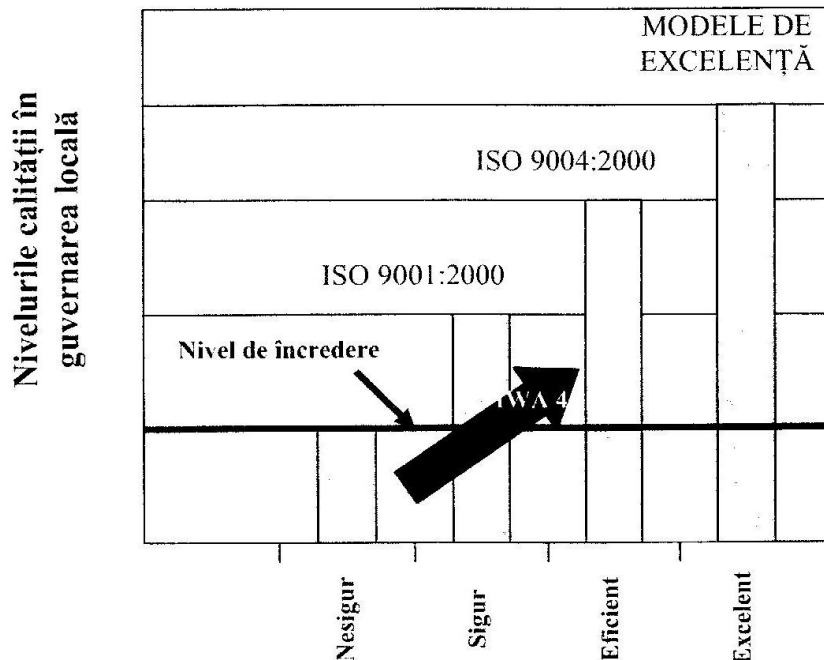


Figura Nr. 12 Poziționarea Standardului SR ISO IWA 4:2010

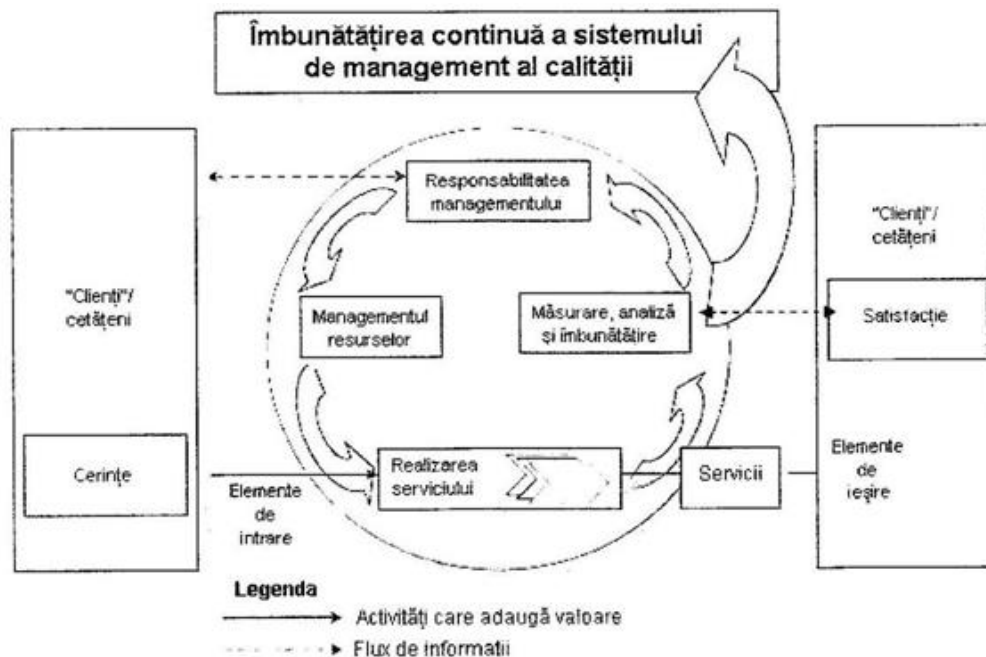


Figura Nr. 13 Model al SMC bazat pe proces în administrația publică

Elementele minime componente ale unui plan de dezvoltare strategică sunt:

- Stabilirea de obiective pe termen scurt, mediu și lung;
- Identificarea unor zone potențiale de dezvoltare;
- Stabilirea priorităților la nivel de programe, proiecte și acțiuni;
- Nivelul de disponibilitate a resurselor;



- Desfășurarea unei analize organizaționale (puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări);
- Identificarea și evaluarea riscurilor asociate implementării.

Cerințele referitoare la serviciile publice

Toate serviciile publice oferite de către guvernarea locală ar trebui să aibă **specificatii clare, concrete și consistente**, conform domeniului și naturii lor.

Cerințele referitoare la serviciile publice ar trebui să includă, dar fără a se limita la, următoarele:

- a) Facilități de securitate și igienă;
- b) Comportament profesionist, onest și responsabil al personalului guvernării locale;
- c) Timp de așteptare și/sau de răspuns acceptabil;
- d) Orar de lucru adecvat pentru clienți / cetățeni;
- e) Rapoarte referitoare la procese, proceduri și înregistrări clare, transparente și consistente;
- f) Capacitate de reacție la urgențe și/sau crize;
- g) Disponibilitatea de informații și/sau instrucțiuni clare și precise către clienți/cetățeni.

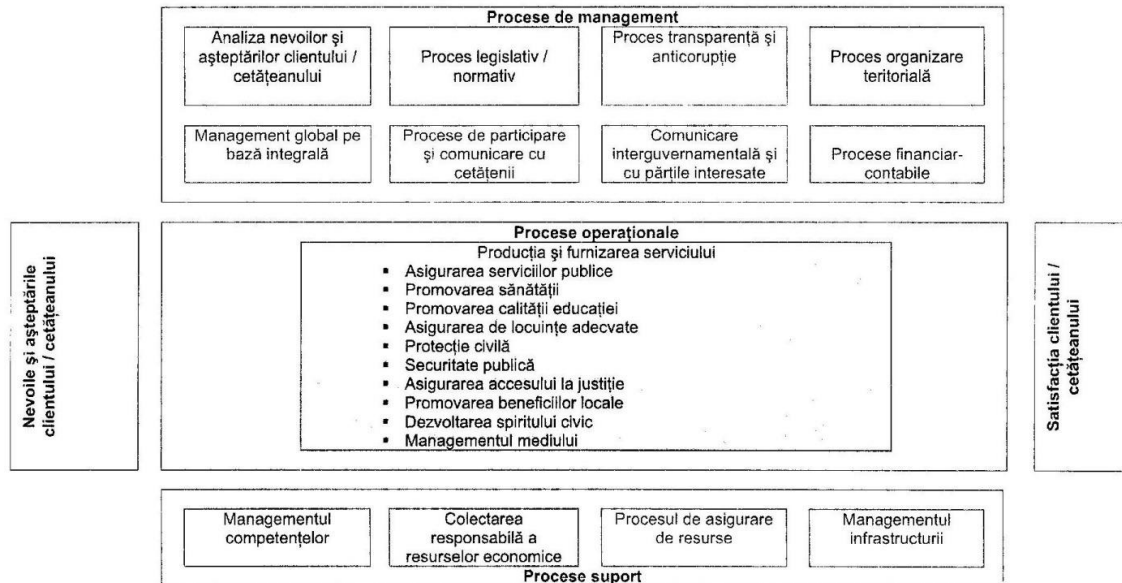


Figura Nr. 14 Procesele proiectării și dezvoltării în administrația publică

SR ISO IWA 4:2007

Anexa A

Procese tip pentru managementul calității integral al guvernărilor locale



48

Figura Nr 15. Tipuri de procese în managementul calității în guvernarea locală

Modelul diagnostic cuprins în Sistemul Verificare

Modelul diagnostic – transpus în sistemul de „Verificare” are în vedere o schemă de autoevaluare bazată pe minimum 39 indicatorii defalcați în 4 categorii principale:

1. Dezvoltarea instituțională pentru Guvernare Bună;
2. Dezvoltarea economică durabilă;
3. Dezvoltarea socială totală și
4. Dezvoltarea durabilă a mediului.

Se consideră că acești indicatori definesc serviciile pe care ar trebui să le aibă o guvernare locală tipică în serviciul său global către clienții/cetățenii săi, pentru a fi considerată „de încredere”.

Sistemul de „Verificare” pentru o guvernare locală de încredere

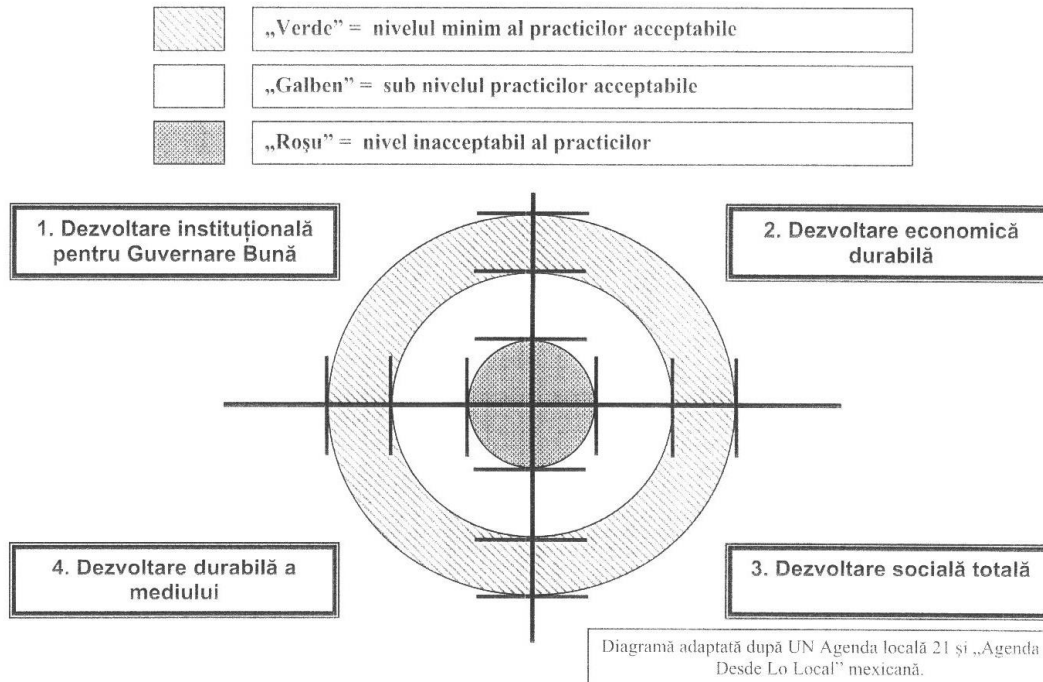


Figura Nr.16. Sistemul de Verificare pentru o guvernare locală de încredere

Următorii indicatori fac partea din **Categoria 1) Dezvoltarea instituțională pentru Guvernare Bună:**

- Responsabilă și cu un management al calității bun
- Parteneriate, solidaritate și legături;
- Competență și continuitate a funcționarilor publici;
- Comunitatea implicată în programe și politici;
- Promovarea serviciilor de urgență și protecție civilă;
- Folosirea sistematică a tehnologiilor și Internetului;
- Cadrul legislativ stabilit și implementat;
- Regula prevalenței legii;
- Transparență și responsabilitate socială;
- Management financiar robus;
- Conștientă de elemente de securitate și siguranță.

Următorii indicatori fac partea din **Categoria 2) Dezvoltare economică durabilă:**

- Creează opțiuni economice și inovatoare;
- Promovează efectuarea de angajări;
- Responsabilă pentru furnizarea bunurilor de bază;
- Promovează instruirea pentru locurile de muncă locale;
- Promovează turismul;
- Sisteme și infrastructură pentru comunicații;



- Promovează sectorul agricol;
- Promovează industria, comerțul și serviciile.

Următorii indicatori fac partea din **Categoria 3) Dezvoltare socială totală:**

- Servicii publice furnizate;
- Sport și recreare promovate;
- Integrare socială și etnică dezvoltată;
- Egalitatea între sexe promovată;
- Responsabilă pentru grupele de populație vulnerabile și cu risc ridicat;
- Sănătate publică dezvoltată; Educație de bază asigurată;
- Nivel acceptabil al locuințelor promovat;
- Responsabilitate civică promovată;
- Responsabilă pentru combaterea sărăciei;

Următorii indicatori fac partea din **Categoria 4) Dezvoltare durabilă a mediului:**

- Monitorizarea calității aerului;
- Responsabilă pentru colectarea și eliminarea deșeurilor;
- Conștientă de imaginea guvernării locale;
- Protejează resursele naturale;
- Sistem eficace de management al teritoriului;
- Responsabilă pentru apă;
- Monitorizează și este responsabilă pentru soluri;
- Educația pentru mediu promovată.

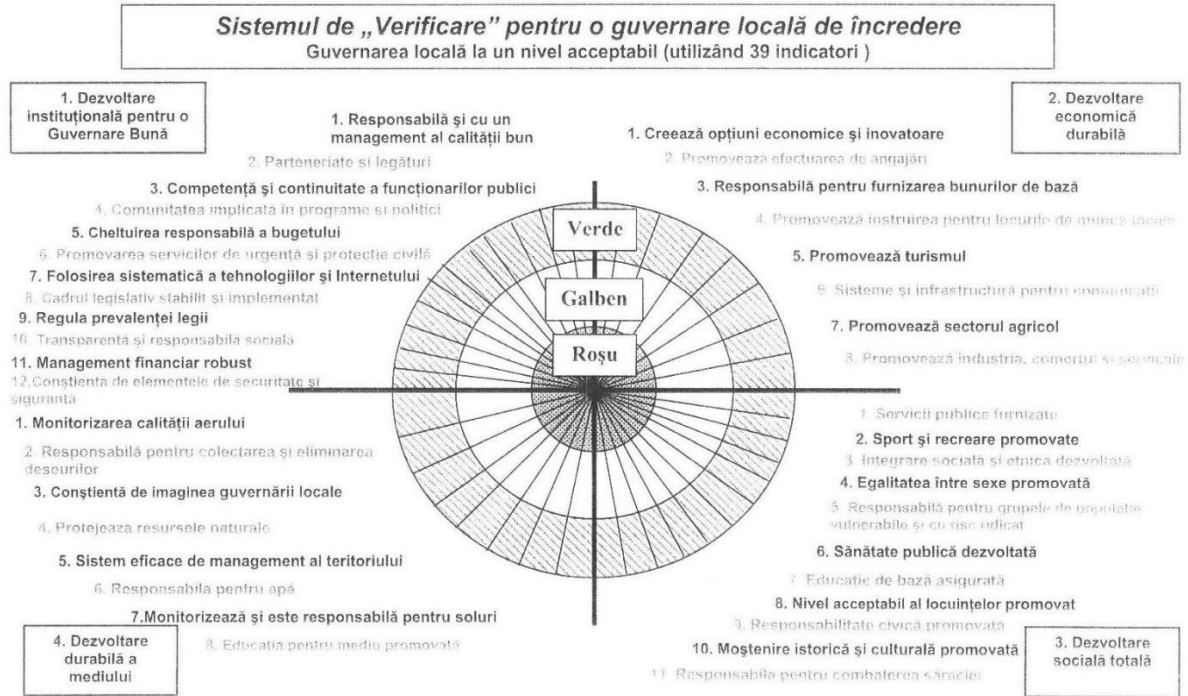


Figura Nr. 17 Indicatorii utilizați în Sistemul de Verificare pentru o guvernare locală de încredere

Marea majoritatea a standardelor elaborate de ISO se referă în mod specific la un anumit produs, material sau proces. Cu toate acestea, standardele ISO 9000 sunt cunoscute ca fiind **“standarde generice” privind sistemul de management al calității.**

- **“Generic”** înseamnă că **aceleași standarde ISO 9000 sunt aplicabile oricărei organizații**, indiferent de mărimea sa și de forma sa juridică sau de de natura activității sale și a produsului realizat (inclusiv în cazul în care acesta este un serviciu), de sectorul de activitate și de faptul că organizația este o întreprindere orientată spre profit, o organizație non-profit sau o unitate a administrației publice locale sau centrale

Familia sistemelor ISO 9000 se referă la standarde în calitate și management.

Inițiate în 1987, aceste standarde s-au dezvoltat de-a lungul timpului și cuprind o abordare sistemică:

- politica de calitate este un obiectiv declarat al managementului administrației publice și este legat de nevoile beneficiarului și de planurile de dezvoltare. Această politică este comunicată în toată organizația
- deciziile despre calitatea serviciilor furnizate sunt bazate pe date înregistrate iar aceste date sunt verificate în mod uzual pentru conformitate și relevanță
- analiza datelor trebuie să arate unde au fost implementate procesele iar defectele identificate la sursă
- administrațiile trebuie să fie sensibile la evoluțiile așteptărilor cetățenilor și să creeze sisteme pentru a comunica cu ei



- atunci când implementează noi servicii, administrațiile trebuie să planifice toate etapele de dezvoltare testându-le și oferind documentații pentru ele
- administrațiile publice trebuie să aibe sisteme de audit intern pentru a evalua calitatea sistemului per ansamblu și trebuie să dispună de sisteme de evaluare a erorilor comise – cauză, efect etc –

Astăzi peste un milion de instituții in lume dispun de acest standard de calitate

Atenție ! Implementarea unui sistem conform ISO 9001/2008 nu înseamnă in mod obligatoriu că serviciile furnizate sunt de calitate superioară. Acest tip de sistem oferă numai garanția că toate procesele sunt implementate in mod sistematic și înregistrate. Dar desigur, o instituție poate decide in mod deliberat să furnizeze servicii la un standard de cost/performanță sau calitate mai scăzut. De exemplu, un service auto, poate decide să înșurubeze radiotatorilor la jumătate că să le scadă durata de viață. Atât timp cât ar face o in mod sistematic urmând proceduri stabile, el poate implementa și un sistem ISO !

Câteva mituri despre aplicarea standardelor ISO in administrație

- *“ISO 9000 este un <standard de produs.>”*
Standardele nu sunt un produs, ci o metodă
- *“ISO 9000 este o <autorizație.>”*
Standardele ISO nu sunt o garanție a calității sau a performanței
- *“Certificarea ISO 9000 este obligatorie.”*
` Nu este cazul. Nici măcar in achizițiile publice nu este recomandată impunerea acestui standard
- *“Implementarea fără certificare a unui sistem de management al calității conform standardelor ISO 9000 nu poate avea vreun impact !”*
` Vezi mai sus. Certificarea nu dovedește performanță
- *“Implementarea ISO 9000 este foarte scumpă, necesită mult timp, crește birocrăția și poate fi inutilă.”*
Este posibil. La fel de posibil este ca in absența unor proceduri sistematice de tip ISO, organizația să risipească resurse.
- *“Implementarea unui sistem de management al calității într-o instituție a administrației publice locale este o măsură pe termen lung pentru reducerea birocrăției acestei instituții (!)[HGR 1723-2004] ”*
` Standardele ISO nu sunt o soluție magică pentru ineficiența administrației . Dimpotrivă in unele cazuri ele pot servi a masca lipsa de performanță



Secțiunea 3 Instrumente utilizate în managementul calității

Benchmarking este procesul de a compara procedurile și performanțele ale unei instituții cu cele ale altora similare/cu rezultate bune

- Se măsoară tot : timp/ calitate/cost
- Atunci când reperele instituționale sunt insuficiente pentru o comparație echitabilă se compară cu instituții din alte țări/sisteme/cu scop similar
- Ex : eficiența poliției poate fi comparată cu cea a altor instituții de poliție/instituții private de securitate. Viteza de intervenție a poliției se poate măsura cu viteza de intervenție a unor firme private etc

- Ex 2 eficiența managementului de fonduri europene (cost/granturi/indicatori de succes/validări plătite, fonduri debursate/nr persoane) poate fi comparată cu eficiența unor instituții din alte țări europene sau cu alte instituții de granturi

Benchmarkingul ca etalon de evaluare al performanței instituționale este deseori ocolit de cei care nu doresc aplicarea unui sistem de SMC prin încadrarea incorectă a unor activități ca fiind unice/greu de comparat.

Ex : TVR este o instituție publică care refuză sistematic comparația cu criteriile de performanță din domeniul privat (audiență, profitabilitate , premii de calitate etc) pretextând că are o misiune mixtă (educativă) unică.

Evident în orice situație prin clasarea corectă a proceselor se pot evidenția zone numeroase prin care comparațiile de performanță devin relevante

Astfel :

- activități mecanice simple – repararea unui transmisor radio/copierea unor casete pot fi comparate în termeni de eficiență cu instituții private
- outputul – numărul de plângeri, reclamații ca și procent din audiență, numărul de erori gramaticale efectuate în transmisie, numărul de parteneriate instituționale etc poate fi măsurat chiar dacă lășăm deoparte chestiuni de conținut și de cost
- din punct de vedere al conținutului se poate lucra cu instrumente standardizate, focus grup, evaluare făcută de juriu de persoane competente

Andrei am mai lăsat niște chestii mai jos puse de mine, dacă vrei le scoți , dacă îți folosesc le lasi.
G

Benchmarking

Benchmarkingul ≠ **benchmark** (cotă de nivel, termen întrebuințat inițial în topografie, ca punct de referință pentru a determina o poziție sau altitudine curentă în sondajele topografice și observările mareelor, utilizat în prezent ca măsură, de obicei numerică prin care este exprimată performanța unei funcții , operațiuni sau activități)

Cadrul de bază al proceselor de benchmarking este definit de următoarele elemente comune:

- Selectarea și documentarea proceselor care vor constitui obiectivul studiului de benchmarking;
- Identificarea organizațiilor care desfășoară aceste procese cel mai bine;
- Analiza modului în care partenerul de benchmarking desfășoară aceste procese, precum și a nivelului de performanță al acestora;
- Identificarea cauzelor care au determinat un nivel superior de performanță al partenerului de benchmarking;
- Implementarea îmbunătățirilor în cadrul proceselor proprii, pe baza informațiilor obținute de la partenerul de benchmarking;

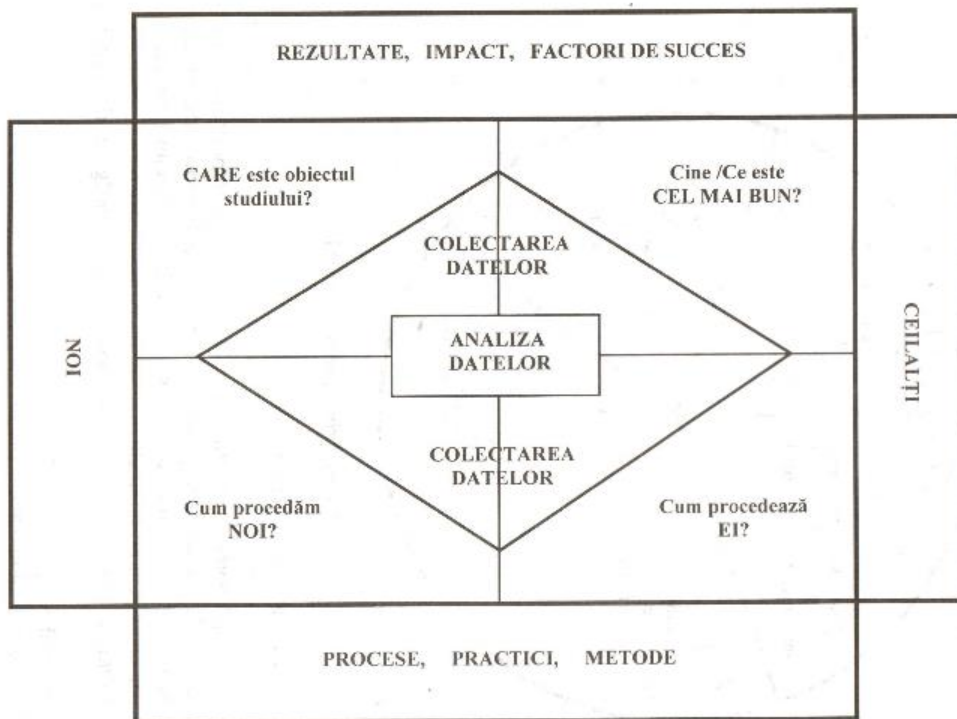


Figura Nr. 18 Cadrul procesual al procesului de benchmarking

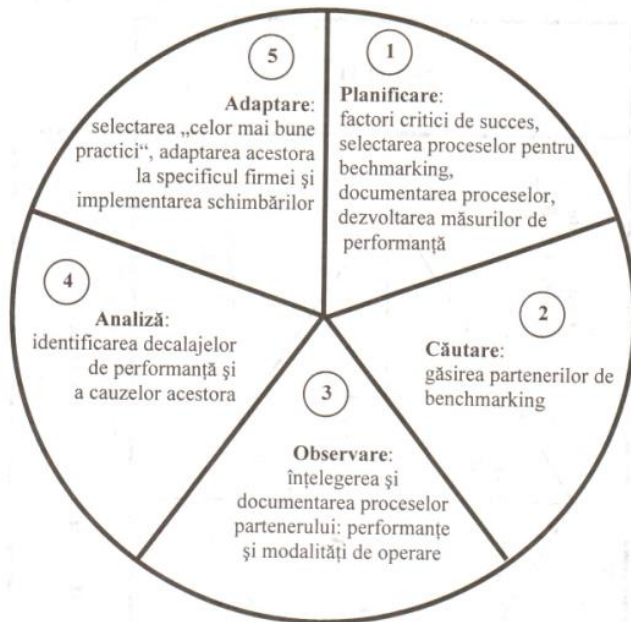


Figura Nr. 19 Etapele procesului benchmarking

Rolstadas, A.(Ed.) (1995) Performance management. A business process benchmarking approach, London

Metoda Ishikawa

- Este o metodă grafică de identificare a deficiențelor pornind de la cauzele care le generează.
- Metoda a fost dezvoltată pentru a prezenta relațiile dintre cauzele posibile care ar putea să influențeze unele efecte.
- Efectele pot fi generate de către câteva categorii majore de cauze grupate în patru categorii (4M): manoperă, mașini, metode și materiale.

Etapetele de parcurs în utilizarea acestui instrument sunt:

- Identificarea problemei;
 - Identificarea principalelor elemente;
 - Identificarea posibilelor cauze;
 - Analiza diagramei;
 - Identificarea măsurilor necesare.
-
- Identificarea problemei Identificați persoanele implicate, problema, timpul și locul unde se produce aceasta.
 - Identificarea principalelor elemente Identificați apoi toate elementele care ar putea avea o contribuție la această problemă. Încercați să detașați 3 – 4 elemente principale care influențează problema. Aceste elemente pot fi analizate și sub formă de categorii de cauze care generează problema.
 - Identificarea posibilelor cauze Pentru fiecare dintre elementele luate în calcul, faceți brainstorming

- pentru a identifica cauzele. Reprezentați aceste cauze sub formă de linii așezate în formă de os de pește. În cazul în care este vorba de o cauză mai largă și mai complexă, cel mai bine este aceasta să fie împărțită în mai multe sub-cauze.
- Analiza diagramei În funcție de complexitatea și importanța problemei, puteți investiga în detaliu cauzele
- cele mai probabile. Acest lucru ar putea necesita demararea unor investigații, efectuarea unor studii, etc. Acestea trebuie concepute astfel încât să permită verificarea acurateții evaluărilor făcute.
- Identificarea măsurilor necesare După finalizarea diagramei puteți să vă concentrați pe posibilele soluții care ar putea elimina cauzele problemei. Puteți nota măsuri necesare pentru fiecare cauză. Măsurile pot fi trecute pe liste, pe hârtie și adăugate pe fiecare os al peștelui. Ca urmare a acestui fapt, veți avea un plan de acțiune aproximativ, structurat pe principalele direcții de activitate

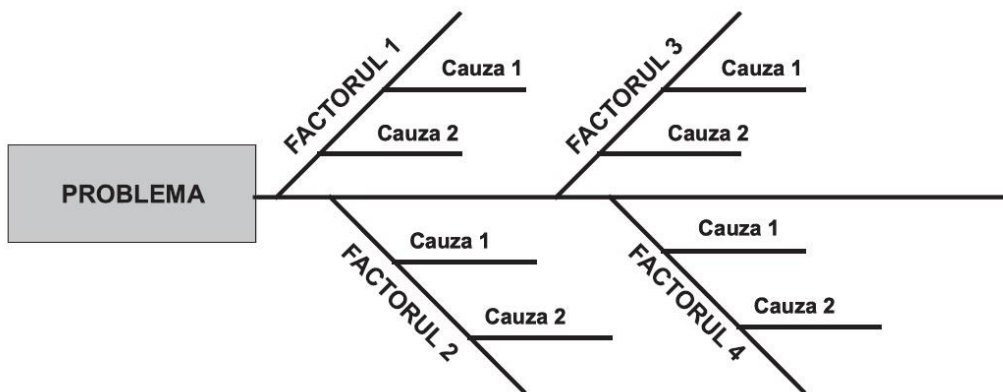


Figura Nr. 20 Modelul diagramei ISHIKAWA

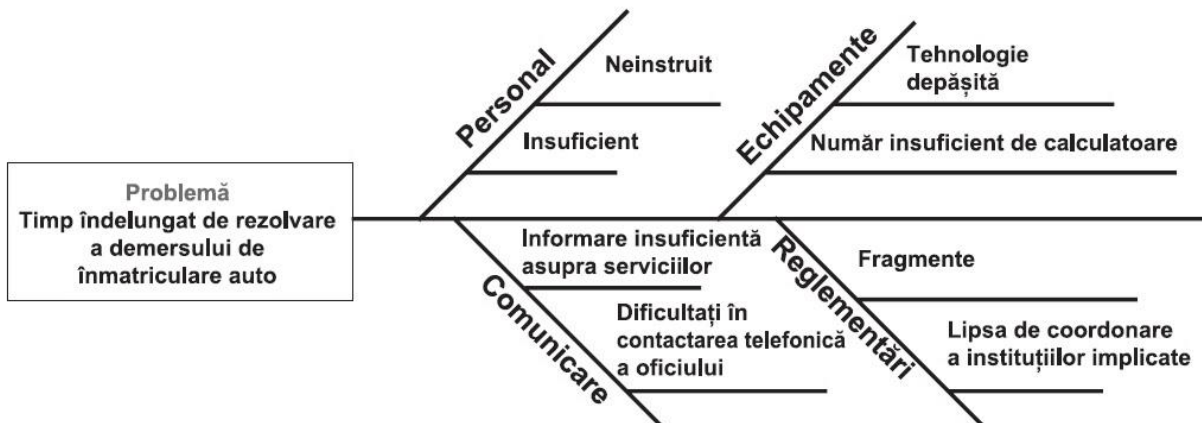
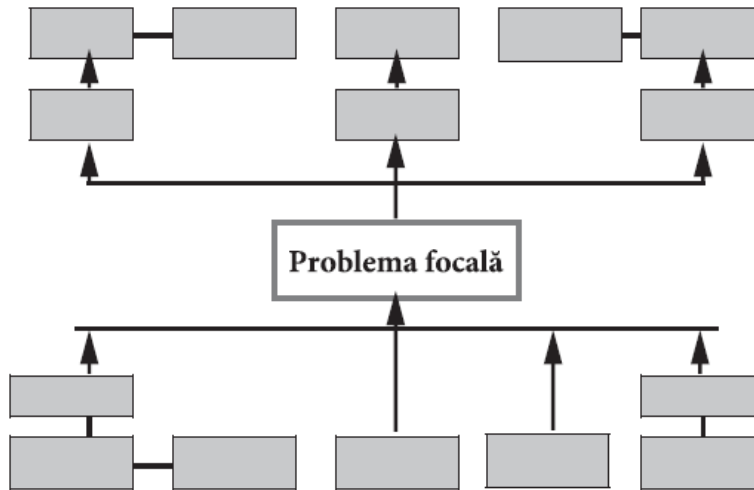


Figura Nr. 21 Exemplu completat al unei diagrame ISHIKAWA

Diagrama arborelui problemei



Efectele problemei focale



Cauzele problemei focale

Figura Nr. 22 Modelul diagramei Arborelui problemei

Diagrama flux

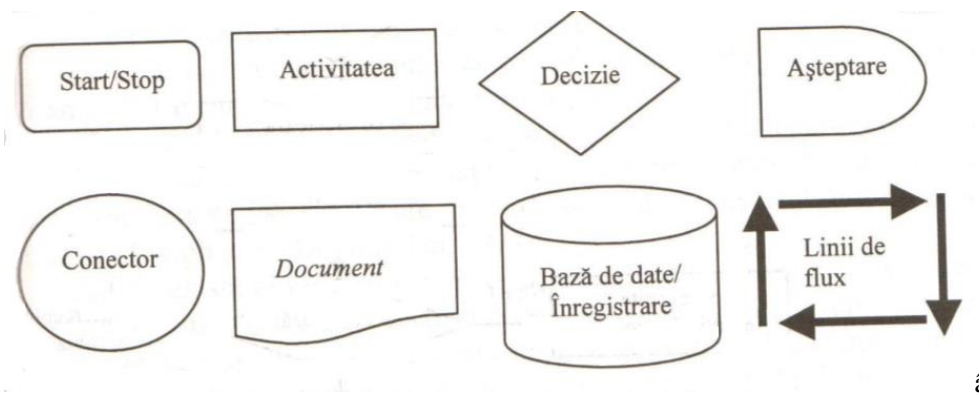


Figura Nr. 23 Modelul simbolurilor utilizate în diagrama Flux

Metoda Pareto

Diagramele pareto sunt bazate pe principiul pareto cf caruia 80 % din probleme sunt cauzate de 20 % de surse.

Ex: in accidentele de circulatie intr o localitate x, 80 % de accidente sunt cauzate de proasta vizibilitate. Celalalte cauze cumulate nu depasesc 20 %

Scopul prioritar este actiunea pe acel 80 %
Graficul poate ilustra aceste date

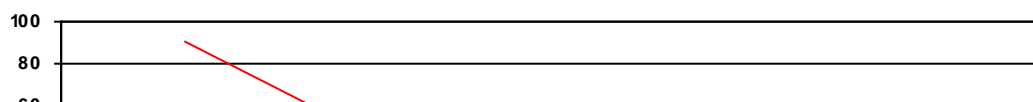




Figura Nr. 24 Modelul diagramei PARETO

De asemenea trebuie atins echilibriu între cerințele de conformitate, calitate și competitivitate. Un produs poate avea de exemplu zero defecte de fabricație cu prețul unor controale de calitate amănunțite care pot face lansarea acestuia tardivă și chiar inutilă. Un succes tehnologic poate fi un eșec comercial așa cum un proiect perfect auditat din punct de vedere contabil poate bloca orice activitate și rezultat concret

- Chestionarele de evaluare a satisfacției trebuie construite în mod sistematic în funcție de standardele industriei/institutiei.

Una dintre erorile comune este de a schimba ordinea sau sensul întrebărilor astfel încât comparațiile să fie imposibil de făcut.

- Chestionarele trebuie să fie diferențiate intern/extern
Primul set de referință este cel intern – angajați/parteneri etc. Evaluările interne anonime sau nu folosesc deopotrivă pentru a identifica zonele de incidente manageriale și pentru a măsura performanță și motivația angajaților. Outputul proceselor este cel mai bine măsurat de chestionarele externe
- Setul de întrebări principale trebuie să rămână stabile pentru a permite comparații în timp
Un model consacrat este cel al unor întrebări stabile de-a lungul anilor – corp central – la care se adaugă după caz un set /bloc de întrebări suplimentare legate de evoluții recente, modificări etc
- Definiția termenilor trebuie să fie transparente și stabilă
Un exemplu celebru și recent este modificarea definiției unei infracțiuni penale care a dus la o scădere radicală a numărului de infracțiuni de acest gen. Evident ameliorarea nu avea nimic de a face cu realitatea de teren sau cu un proces calitativ ci cu o ajustare etimologică și a fost rapid demascată ca o fraudă.
- Procedurile folosite pentru sintetizarea rezultatelor trebuie cunoscute
Unul dintre factorii care demotivează implicarea în astfel de procese este că participanții nu știu ce se va întâmpla cu chestionarele/evaluările propuse de ei. O sugestie bună care nu folosește la nimic va duce rapid la demotivarea celui care a făcut-o
- Cine le citește/cine le folosește
Este important să se stabilească cine va avea acces la rezultatele finale ale procesului de evaluare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013



Secțiunea 4 **Oportunități de finanțare pentru implementarea și certificarea unui Sistem de Management al Calității în administrația publică**

În cadrul aceste secțiuni vor fi abordate următoarele aspecte:

- Sugestii în vederea realizării de cereri de finanțare de calitate;
- Factorii calității ai unui proiect, conform Manualului de Management al Ciclului de Proiect, elaborat de către Comisia Europeană;
- Greșeli frecvente în elaborarea de cereri de finanțare pentru accesarea FSE / PO DCA;
- Unitatea de competență 9 Managementul calității proiectului din cadrul "Standardului ocupațional Manager de proiect".

Sugestii în vederea realizării de cereri de finanțare de calitate

Sursa de finanțare a proiectului pentru conceperea, implementarea și certificarea unui SMC o reprezintă :Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative”, Axa prioritară 2 Îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accentul pus pe procesul de descentralizare, Domeniul major de intervenție 2.2 Îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor Cererea de proiecte Introducerea și menținerea în funcțiune a sistemelor de management, inclusiv ISO și EMAS.

Activitățile minime ale unui astfel de proiect sunt:

- **A1.** Asigurarea managementului și monitorizării proiectului
- **A2.** Lansarea oficială a proiectului
- **A3.** Organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziții publice
- **A4.** Dotarea instituției cu echipamentele achiziționate
- **A5.** Proiectarea și implementarea sistemului combinat de management, de calitate și de mediu, în conformitate cu SR EN ISO 9001 : 2008 și cu SR EN ISO 1400:2005²
- **A6.** Desfășurarea sesiunii de instruire nr. 1 Manager calitate, Cod COR: 242303
- **A7.** Desfășurarea sesiunii de instruire nr. 2 Auditor calitate , Cod COR: 242301
- **A8.** Certificarea sistemului combinat de management, de calitate și de mediu, în conformitate cu SR EN ISO 9001:2008 și cu SR EN ISO 14001:2005
- **A9.** Diseminarea rezultatelor obținute în cadrul proiectului
- **A10.** Realizarea auditului proiectului

Tabel. Graficul Gantt al unui proiect de implementare și certificare a unui SM Combinat, de calitate și mediu, în vederea finanțării prin accesarea PO DCA

Anul 1

² În cadrul exemplului s-a optat pentru implementarea și certificarea unui sistemului combinat de management, de calitate și de mediu, în conformitate cu SR EN ISO 9001:2008 și cu SR EN ISO 1400:2005. Se poate aplica fie pentru un sistem de management doar de calitate, fie pentru un sistem sau combinat cu mediu și/sau sănătate și securitate ocupațională și/sau securității informațiilor, în funcție de specificul instituției, necesitățile și, nu în ultimul rând, posibilitatea accesării unor resurse substanțiale ca cele printr-o oportunitate de finanțare nerambursabilă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Luna												
1. Asigurarea managementului și monitorizării proiectului	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Lansarea oficială a proiectului	X											
3. Organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziții publice	X	X	X									
4. Dotarea instituției cu echipamentele achiziționate				X								
5. Proiectarea și implementarea sistemului combinat de management, de calitate și de mediu, în conformitate cu SR EN ISO 9001 : 2008 și cu SR EN ISO 1400:2005				X	X	X	X	X				
6. Desfășurarea sesiunii de instruire nr. 1 Manager calitate, Cod COR: 242303					X	X						
7. Desfășurarea sesiunii de instruire nr. 2 Auditor calitate , Cod COR: 242301							X					
8. Certificarea sistemului combinat de management, de calitate și de mediu, în conformitate cu SR EN ISO 9001:2008 și cu SR EN ISO 14001:2005									X	X	X	
9. Diseminarea rezultatelor obținute în cadrul proiectului												X
10. Realizarea auditului proiectului												X

Recomandările pentru justificarea proiectului urmăresc utilizarea:

- Concluziilor și recomandărilor formulate în urma rapoartelor de control efectuate de către diverse instituții, referitoare la întărirea capacității de organizare internă;
- Concluziilor și recomandărilor formulate în urma rapoartelor de audit intern;
- Obligativitatea conformării cu „Hotărârea de Guvern nr. 1723/2004” și „Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 946/17.07.2006”, referitoare la introducerea și certificarea sistemului de management al calității serviciilor publice și dezvoltarea sistemelor de control managerial;
- Necesitatea gestionării unui nivel ridicat de presiune asupra instituției exercitat de demararea unor faze diferite ale unor proiecte complexe cu finanțarea europeană care impune optimizarea activității și a comunicării între serviciile din structura instituției;
- Strategiilor naționale, regionale, județene și mai ales locale și instituționale pentru asocierea unui grad de legitimitate corespunzător problemelor, constrângerilor și necesităților pe care le identificați la nivelul instituției dvs.;
- Chestionarelor pentru sondarea opiniei personalului instituției cu privire la zonele de îmbunătățire a eficienței și eficienței instituției și pentru sondarea opiniei beneficiarilor de servicii publice;
- Focus-grupului în cadrul instituției, ca instrument de analiză a rezultatelor chestionarelor aplicate și a scenariilor posibile de soluționare a problemelor;
- Consultării personalului cheie al instituției cu privire la organizarea proiectului și a activităților sale.

Rezultatele implementării unui astfel de proiect vor include:



- Existența unui sistem de eficient, concretizat prin utilizarea mai judicioasă a resurselor, umane, materiale și financiare și prin diminuarea costurilor non-calității, datorate incompatibilităților de structură sau proces;
- Reglementarea în scris, prin intermediul unor proceduri, a proceselor din cadrul instituției, urmărindu-se principiul stabilirii/separării atribuțiilor, termenelor și a categoriilor de relații interdepartamentale;
- Creșterea capacitatea organizației de a răspunde schimbărilor și condițiilor externe care pot apărea;
- Creșterea performanței personalului propriu, datorită atât dezvoltării de abilități și acumulării de cunoștințe, dar și creșterii motivației, bazată pe existența unor proceduri și atribuții clar stabilite și organizării superioare a activității, eliminându-se timpii morți, dublarea atribuțiilor, inexistența unor responsabilități, etc.
- Obținerea unui nivel superior de calitate a serviciilor publice oferite cetățenilor, precum și gradul de satisfacere al acestora cu privire la aceste servicii;
- Instituirea unei culturi a calității, susținută atât de sesiunile de instruire organizate, de introducerea unor proceduri care urmăresc asigurarea formării continue a personalului, dar și de către orientarea organizației spre cetățean;
- Menținerea unui nivel redus de birocrație, datorită eficientizării proceselor din cadrul serviciilor furnizate către cetățeni.

Sistemul de management al calității/sau combinat se poate realiza în mai multe moduri, fiecare dintre acestea combinând anumite avantaje și dezavantaje specifice.

Scenariile prezentate pot fi identificate la nivelul mai multor autorități publice locale, atât din țară, dar și din Uniunea Europeană, și se prezintă astfel:

- **Scenariul 1:** Personalul de la nivelul instituției va elabora și dezvolta sisteme de control managerial la nivelul organizației și departamentelor/serviciilor, (Conform „Ordinului MFP nr. 946/17.07.2006 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial”) și prin dispoziția primarului, se va constitui o structură cu atribuții în vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice cu privire la sistemele create. Posibilele implicații negative sunt reprezentate de: **a)** lipsa de cunoștințe și experiență în conceperea și implementarea unui sistem de management al calității; **b)** lipsa de continuitate în activitatea de elaborare a procedurilor și implementarea efectivă a sistemului, datorită volumului ridicat de lucru, înregistrat în mod frecvent la nivelul instituției; **c)** sistemul de control managerial conceput, nu ar avea complexitatea și eficiența, similară cu un sistem de management al calității conceput în conformitate cu SR EN: ISO 9001/2008; **d)** aspectele legate de mediu nu ar fi reprezentate în noul sistem de control managerial.
- **Scenariul 2:** Personalul de la nivelul instituției va realiza proiectarea și implementarea Sistemului de Management al Calității în conformitate cu SR EN: ISO 9001/2008, utilizând standardele aplicabile, manuale ale calității și proceduri specifice implementării, procurate de la alte autorități publice locale. Ulterior conducerea instituției va solicita unui organism acreditat certificarea sistemului de management al calității, conform normelor europene în vigoare. Posibilele implicații negative sunt reprezentate de: **a)** lipsa de cunoștințe și experiență în conceperea și implementarea unui sistem de management al calității; **b)** lipsa de continuitate în activitatea de elaborare a procedurilor și implementarea efectivă a sistemului, datorită volumului ridicat de lucru, înregistrat în mod frecvent la nivelul instituției; **c)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

sistemul de control managerial conceput, nu ar avea complexitatea și eficiența, similară cu un sistem de management al calității conceput de către consultanți profesioniști, cu experiență vastă; **d)** aplicarea unor modele de proceduri și manuale ale managementului calității și mediului, ar reprezenta un demers neviabil, datorită realităților locale și condițiilor diferite, așa cum sunt prezentate mai sus;

- **Scenariul 3:** Realizarea unui proiect complex, care să urmărească în același timp și creșterea capacității instituționale, care să includă **1)** activitatea de proiectare și implementare a Sistemului de Management al Calității în conformitate cu SR EN: ISO 9001 / 2008 și a Sistemului de Management de Mediu în conformitate cu SR EN: ISO 14001/2005, realizată de către consultanți experimentați, cu participarea personalului instituției; **2)** activitatea de certificare a sistemelor de management al calității și de mediu, realizată de către un organism acreditat, în mod profesionist și **3)** activitatea de instruire, realizată conform specificațiilor CNFPA – Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților – pentru temele Auditor în domeniul calității și Manager al sistemelor calității, urmând construirea și transferul de abilități și competențe astfel încât personalul instituției să poată fi capabil să susțină implementarea sistemelor la standardele corespondente și menținerea certificării obținute, în urma desfășurării auditurilor de supraveghere, din anul II și anul III, iar ulterior pentru a obține recertificarea. **a)** Echipa de experți contractați va furniza asistență tehnică personalului din cadrul instituției în vederea însușirii unor tehnici, instrumente de lucru și metodologii specifice, utilizate în activitatea de proiectare și implementare a unui sistem de management al calității, astfel încât la finalizarea contractului, va exista proprietate locală asupra sistemului conceput, **b)** iar personalul însărcinat cu implementarea ulterioară va dispune atât de un grad de înțelegere avansat cu privire la specificațiile acestuia, dar și de cunoștințe și abilități ridicate în domeniul managementului calității și mediului, acumulate pe perioada derulării proiectului, datorită atât implicării active a acestuia alături de echipa de experți, dar și participării la sesiunile de instruire, organizate conform specificațiilor CNFPA. **c)** Nu în ultimul rând, în cadrul acestui scenariu, experiența personalului local și gradul foarte bun de cunoaștere al acestora cu privire la nevoile și constrângerile înregistrate la nivelul instituției vor fi foarte bine valorificate, prin combinarea acestora cu expertiza externă specifică în domeniul managementului calității și mediului.
- **Scenariul 4:** Implementarea Sistemului de Management al Calității de către o firmă de consultanță, fără implicarea conducerii și personalului instituției și ulterior obținerea certificării din partea unui organism acreditat. **a)** Din păcate aceasta este o practică întâlnită la mai multe autorități publice locale, în ultimii ani, bazată pe existența unor oportunități de finanțare și dorința unor instituții de a obține certificarea sistemului calității; cu toate acestea, sistemul nefiind proiectat prin mijloace participative, iar procedurile, manualul și celelalte documente fiind de inspirație din mediul de afaceri, implementarea efectivă nu a adus beneficii considerabile la nivelul organizațiilor, fiind apreciat mai mult ca o povară, decât ca un instrument care să faciliteze un management eficient. **b)** De asemenea, expertiza firmei de consultanță nu va fi diseminată la nivelul personalului care urmează să fie implicat în implementarea ulterioară și zilnică a sistemului în vederea transmiterii acestora a unor tehnici, instrumente, metodologii, dar și dezvoltării de abilități specifice necesare. **c)** Nu va exista un sentiment al proprietății, de asumare a sistemului de management al calității, deoarece personalul care urmează să fie implicat în implementarea ulterioară, nu a fost implicat pe durata conceperii acestuia.

Riscurile și consecințele posibile ale acestora, asociate unui proiect de implementare și certificare a unui SMC pot fi reprezentate de:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Conducerea de linie (șefii de departamente și servicii) din cadrul instituției nu manifestă un interes susținut și constant cu privire la participarea acestora în cadrul activităților proiectului
 - Lipsa implicării acestora în procesul de concepere și implementare a sistemului de management combinat, va afecta buna derulare a procesului și calitatea rezultatelor obținute.
- Supraaglomerarea volumului curent de lucru și a capacităților personalului din instituție și ale altor actori implicați;
 - Participarea slabă sau incompletă a personalului instituției la activitățile proiectului
 - Perturbarea activității curente a instituției.
- Schimbările de personal din cadrul instituției, desemnat pentru implicarea în cadrul proiectului;
 - Afectarea continuității de lucru și lipsa participării complete la activitățile proiectului.
- Personalul instituției nu furnizează informațiile și datele solicitate, în timp util de către consultanții implicați și nu își exprimă punctul de vedere față de procedurile realizate
 - Întârzierile în procurarea informațiilor și prezentarea feedback-ului pot conduce la întârzieri în realizarea activităților programate, precum și la obținerea unui nivel neadecvat al procedurilor realizate.
- Contractorii care furnizează serviciile de consultanță, instruire și certificare nu-și respectă parțial/total obligațiile asumate în cadrul contractului la termenele stabilite
 - Întârzieri în implementarea și certificarea sistemului de management combinat, de calitate și de mediu.

Metodologia selectată pentru conceperea și implementarea unui proiect de succes, trebuie să urmărească următoarele **obiective**:

- a) construirea și transferul de abilități și competențe astfel încât personalul instituției să poată fi capabil să susțină implementarea sistemelor la standardele corespunzătoare și menținerea certificării obținute, în urma desfășurării auditurilor de supraveghere, din anul II și anul III, iar ulterior pentru a obține recertificarea;
- b) obținerea unui sistem eficient de management combinat, de calitate și de mediu, în conformitate cu SR EN ISO 9001:2008 și cu SR EN ISO 14001:2005, realizată de către consultanți experimentați, cu participarea personalului instituției;
- c) valorificarea experienței personalului instituției și gradul foarte bun de cunoaștere al acestora cu privire la nevoile și constrângerile înregistrate la nivelul instituției, prin combinarea acestora cu expertiza externă specifică în domeniul managementului calității și mediului, furnizată de către consultantul care va realiza proiectarea și implementarea sistemului;
- d) obținerea proprietății locale asupra sistemului combinat de management și de mediu, proiectat și implementat de către consultant, cu participarea și implicarea efectivă a personalului instituției;
- e) asigurarea de coerență și consistență în derularea proiectului, asigurând utilizarea corespunzătoare a rezultatelor obținute în cadrul unei activități pentru maximizarea rezultatelor obținute în activitățile următoare;
- f) reducerea perioadei de concepere a sistemului de management combinat, de calitate și de mediu, deoarece regulile și practica elaborării documentației, precum și a implementării, sunt familiare echipei de consultanți;
- g) raportarea procedurilor sistemului de management combinat, de calitate și de mediu, la Standardul SR EN ISO IWA 4:2010 (Sisteme de management al calității – Linii directoare pentru aplicarea SR ISO 9001:2008 în guvernarea locală), pentru a evita aspectul des întâlnit la instituțiile din România, pentru a evita relaționarea SMC cu precădere, la procedurile și activitatea complet diferită, a unei societăți comerciale;
- h) utilizarea unor contractori profesioniști, care urmează să fie selectați după anumite criterii minime de calificare și evaluare pentru conceperea și implementarea sistemului de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

management combinat, pentru certificarea acestuia și pentru instruirea personalului din cadrul instituției

Sistemul de monitorizare al unui astfel de proiecte poate fi structurat în jurul următoarelor activități:

- a) **monitorizarea procesului de concepere și implementare a sistemului de management combinat**, de mediu și calitate: urmărindu-se indicatori ca: 1) nr. de șefi de servicii și direcții prezenți la întâlnirile de lucru; 2) nr. de servicii și direcții reprezentate în cadrul procesului; 3) nr. de întâlniri de lucru și de sesiuni informative desfășurate; 4) nr. de proceduri de sistem obligatorii cerute de standard concepute; 5) nr. de proceduri/instrucțiuni de lucru pentru fiecare activitate care poate avea implicații asupra calității activităților organizației și asupra aspectelor de mediu, realizate; 6) nr. de formulare care pot demonstra efectuarea corespunzătoare a activităților referitoare la calitate și mediu; 7) nr. de audituri interne desfășurate;
- b) **monitorizarea procesului de certificare a sistemului de management combinat, de mediu și calitate**, urmărindu-se indicatori ca: 1) nr. de documente examinate; 2) nr. de analize de management desfășurate; 3) nr. de auditori implicați în procesul de certificare; 4) nr. de neconformități identificate; 5) nr. de neconformități rezolvate; 6) nr. de certificate obținute.
- c) **monitorizarea desfășurării sesiunilor de instruire** pentru teme de Auditor în domeniul calității și Manager al sistemelor calități, urmărindu-se indicatori ca: 1) nr. de participanți la sesiunile de instruire; 2) nr. de certificate absolvire; 3) nr. de ore susținute; 4) nr. de lucrări practice și scrise prezentate în cadrul examenului.

Recomandările generale pentru realizarea proiectului vă sugerează să:

- 1) Studiați cu atenție Ghidul Solicitantului pentru identificarea activităților eligibile și a condițiilor de obținere a finanțării, stabiliți solicitantul și partenerii, agreeți responsabilitățile pentru pregătirea dosarului de finanțare și calendarul de realizare;
- 2) Analizați nevoile beneficiarilor proiectului și a problemelor cu care se confruntă, opțiunile de rezolvare a acestora și selectați un scenariu optim;
- 3) Concepeți o fișă de proiect draft, însoțită de estimarea bugetului și a planificării desfășurării activităților și consultați-o între parteneri;
- 4) Studiați documentele programatice de la nivel european, național, regional, local și instituțional, precum și a studiilor și cercetărilor sectoriale relevante specificului proiectului;
- 5) Aplicați instrumente de cercetare în vederea fundamentării justificării proiectului și consultarea modelelor de bune practici existente la nivel european și național;
- 6) Definiți obiective și indicatori de rezultat și impact, la un nivel realist și relevanți pentru proiect, astfel încât să fiți capabili să îi atingeți după implementarea proiectului;
- 7) Introduceți activități complementare utile în asigurarea sustenabilității proiectului ca: participarea la programe de perfecționare profesională și vizite de studiu, dotarea cu echipamente



necesare, desfășurarea unor studii și analize complexe care vor putea fi utilizate și pentru fundamentarea altor proiecte și programe, etc.

8) Calculați costurile corespunzătoare contractelor de achiziție de servicii și bunuri în vederea fundamentării prețurilor acestora și stabilirea unor criterii inițiale de calificare și selecție a furnizorilor;

9) Revizuiți cererea de finanțare, utilizând grila de evaluare corespunzătoare cererii de proiecte, formulând de observații și comentarii pentru optimizarea conținutului;

10) Răspundeți cu atenție eventualelor clarificări solicitate beneficiarului de către Autoritatea de Management în cadrul procesului de evaluare și selecție a cererilor de finanțare.

Factorii calității ai unui proiect, conform Manualului de Management al Ciclului de Proiect, elaborat de către Comisia Europeană

Asigurarea calității trebuie avută în vedere încă de la începutul conceperii proiectului. Factorii calității prezentați mai jos pot contribui la asigurarea unei durabilități ridicate a proiectului, în măsura abordării corespunzătoare a acestora în etapa de scriere și de implementare a proiectului.

- Participarea beneficiarilor la proiect și asumarea de către aceștia a rezultatelor finale ale proiectului
 - Măsura în care grupurile țintă și beneficiarii unui proiect participă la conceperea acestuia încă din primele faze ale ciclului de proiecte, devenind cei cărora le aparține de fapt proiectul și prin urmare motivați să acorde sprijinul lor la implementarea proiectului și să-și asume responsabilitățile pe termen lung, asupra beneficiilor care decurg din rezultatele acestuia
- Suportul politic
 - Calitatea politicii de dezvoltare la nivel național, sectorial sau local și măsura în care autoritățile publice își manifestă sprijinul său pentru continuarea activităților rezultate din proiect, după încheierea alocării financiare de către organizațiile donatoare
- Tehnologia corespunzătoare
 - Măsura în care tehnologiile utilizate în cadrul proiectului pot continua să opereze pe termen lung
- Aspecte socio-culturale
 - Modalitatea în care proiectul ține cont de normele și obiceiurile socio-culturale locale și ce măsuri au fost luate pentru a se asigura că toate grupurile beneficiare vor avea acces corespunzător la serviciile și beneficiile proiectului, pe durata și după implementarea acestuia
- Egalitatea șanselor pentru bărbați și femei
 - Modalitatea în care proiectul abordează nevoile și interesele specifice ale femeilor și bărbaților, dacă acesta va conduce la accesul echitabil și durabil al femeilor și bărbaților la servicii și beneficii, cum va contribui proiectul la reducerea inegalităților pe termen lung



- Protecția mediului
 - Gradul în care proiectul urmărește să protejeze și să nu deterioreze mediul ambiant și, prin aceasta să sprijine dezvoltarea durabilă
- Capacități instituționale și de management:
 - Abilitatea, posibilitatea și dedicarea Solicitantului finanțării de a implementa cu succes proiectul
 -
- Viabilitate financiară și economică
 - Măsura în care beneficiile proiectului valorează mai mult decât costurile în termeni socio-economici și în care proiectul reprezintă o investiție profitabilă pe termen lung

Pornind de încorporarea în mod corespunzător factorilor calității se poate obține un arbore al factorilor care pot asigura succesul unui proiect



Figura Nr. 25 Arborele succesului unui proiect

Greșeli frecvente în elaborarea de cereri de finanțare pentru accesarea FSE / PO DCA

Evaluarea tehnică și financiară, condusă de către Autoritatea de Management a PO DCA prin evaluatori independenți, presupune analiza proiectului, din perspectiva celor **5 criterii de evaluare specifice**:

- Relevanța proiectului,
- Coerența și sustenabilitatea,
- Capacitatea de management ,



- Eficiența cheltuielilor și
- Contribuția la politicile UE

Mai jos este prezentată logica generală a procesului de evaluare a proiectelor finanțate prin programe ale Uniunii Europene, cu **utilizarea criteriilor generale de evaluare a proiectelor**

- **Relevanța** – gradul de adecvare a obiectivelor proiectului la problemele pe care trebuie să le abordeze și la mediul fizic și de politici în cadrul căruia operează;
- **Eficiența** – costul, viteza și eficiența managementului cu care mijloacele și activitățile au fost transformate în rezultate și calitatea rezultatelor obținute;
- **Eficacitatea** – o evaluare a contribuției realizate prin rezultate în vederea atingerii scopului proiectului și cum anume au afectat ipotezele realizării proiectului;
- **Impact** – efectul proiectului asupra mediului extins în care operează și contribuția sa la obiectivele sectoriale mai largi rezumate în obiectivele generale ale proiectului;
- **Sustenabilitatea** – probabilitatea unei continuități în fluxul de beneficii produse de proiect.

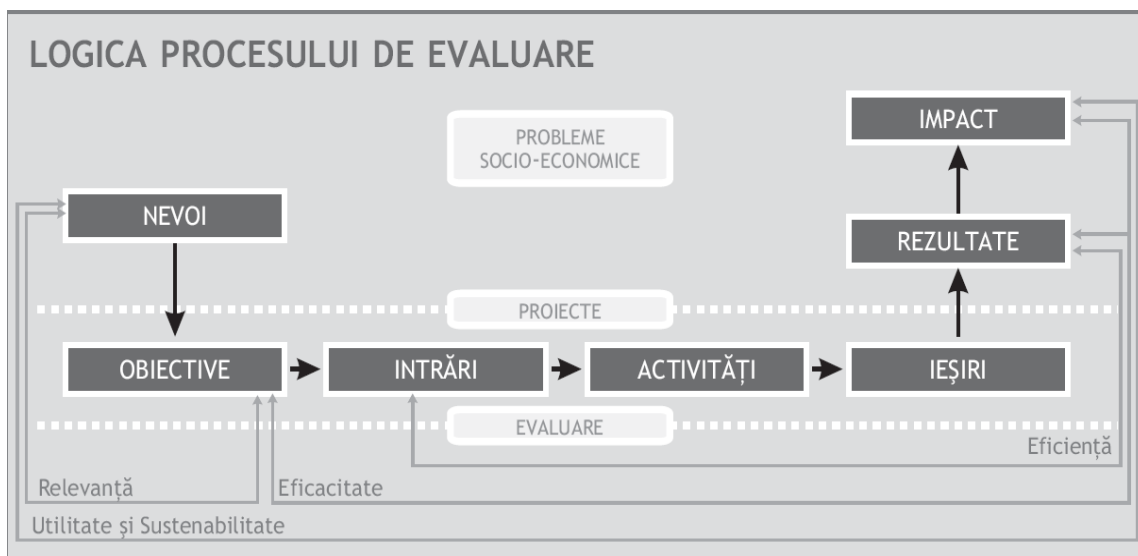


Figura Nr. 26 Logica procesului de evaluare a proiectelor

Înțelegerea modalității și logicii procesului de evaluare a proiectelor prin utilizarea criteriilor generale, poate contribui la înțelegerea modalității de evaluare a proiectelor finanțate prin FSE/PO DCA și la maniera de acordare a punctajelor corespunzătoare fiecărui criteriu de evaluare specific FSE/PO DCA.

Greșelile frecvente în formularea proiectului identificate în procesul de evaluare tehnică și financiară, extrase de către Autoritatea de Management a PO DCA și încorporate în cadrul Ghidului Solicitantului Cererea de proiecte nr. 1/2010 sunt prezentate mai jos, grupate în funcție de criteriile de evaluare a proiectelor.

Criteriul: Relevanța

- A fost definit mai mult de un scop pe proiect;
- Scopul nu s-a adresat problemei centrale și nu se propunea a fi atins la finalul proiectului;
- Scopul se confundă cu obiectivul general (care vizează un orizont mare de timp și este atins prin implementarea mai multor proiecte);



- Relevanța a fost tratată, de multe ori, în mod vag și fără a se face referire directă la strategia instituției sau la documentele care stau la baza identificării problemelor;
- Modalitatea aleasă pentru rezolvarea problemei nu a rezultat/nu s-a fundamentat pe o acțiune premergătoare care să o valideze (cercetare, analiză SWOT etc.);
- Cererile de finanțare propuneau soluționarea mai multor probleme, contrar rigorii unui management de proiect eficient potrivit căruia un proiect trebuie să rezolve o singură problemă majoră;
- Datele au fost folosite fără a preciza sursa din care au fost preluate;
- Identificarea problemei care s-a propus a fi soluționată printr-un proiect nu a avut la bază, în cele mai multe situații, o analiză a cauzelor care au generat-o și a efectelor;
- Urgența proiectului a fost slab argumentată;
- Activitățile, au fost enunțate foarte schematic, fiind deficitare în prezentarea scopului și metodologiei de realizare și NU ofereau suficiente informații pentru a înțelege rolul lor în atingerea obiectivelor proiectului și aprecierea efectelor sustenabile asupra grupului țintă.

Secțiunea: Grup țintă

- Cea mai întâlnită problemă a fost descrierea categoriilor de beneficiari indirecti reprezentați de cetățeni, comunitatea, mediul de afaceri etc. aceștia fiind categorii neeligibile din punct de vedere al Ghidului Solicitantului;
- În numeroase cazuri, nu au existat informații despre realizarea unei analize de nevoi și implicit nici stabilirea unor criterii de selecție a grupului țintă, fapt pentru care nu s-a putut identifica o legătură strânsă între soluția propusă prin proiect și nevoile particulare ale grupului țintă, inclusiv a tematicilor de instruire;
- Deseori nevoile grupului țintă au vizat doar instruirea
- S-a făcut confuzie între beneficiari indirecti și beneficiari finali;
- Informațiile cu privire la grupului țintă nu sunt corelate la nivelul secțiunilor 2.4, 2.6, 2.7 și 4 din Cererea de finanțare.

Criteriul: Coerența și sustenabilitatea

Secțiunea: Activități și graficul de implementare

- Cea mai întâlnită problemă a fost estimarea greșită a duratei de implementare a activităților ca urmare a subaprecierii duratei necesare;
- Unele activități au fost omise, de exemplu achiziția de servicii sau management, monitorizarea și controlul proiectului;
- Activitățile au fost prezentate în mod schematic, fără o detaliere corespunzătoare a lor;
- În cazul activităților de instruire, problemele au vizat, de cele mai multe ori aspecte privind lipsa de informații despre, selecția participanților, formatul procesului de instruire; nu se prezentau argumente pentru stabilirea numărului de zile de instruire pe curs, nu se indica tipul de certificare pe care le vor obține participanții la finalizarea cursurilor;
- Necorelarea duratelor activităților și sub-activităților la nivelul secțiunii 2.5 între Detalierea activităților și Graficul de implementare
- Necorelarea activităților și costurilor la nivelul secțiunilor 2.5, 3.3 și 4.

Secțiunea: Indicatori

- De multe ori indicatorii au fost formulați sub forma de rezultate și activități
- Indicatorii completați ca procent, fără o menționare a bazei de raportare
- Indicatorii de „result” au fost confunđați cu indicatorii de „output”

Secțiunea : Sustenabilitate



- Nu este abordată multidimensional: Transferabilitatea, Voința politică și instituțională și Identificarea de surse și cuantificarea resurse financiare

Criteriul: Capacitatea de management

- Subcontractarea managementului, fără a asigura instrumentele necesare de control și monitorizare din partea solicitantului;
- In cazul subcontractării serviciilor, lipseau informații privind criteriile minime de selecție a furnizorilor: experiența și cerințele pentru furnizor, experți;
- În cele mai multe cazuri, norma de intervenție a echipei formată atât din personalul subcontractat cât și din partea partenerilor, nu a fost precizată,;
- Informațiile despre coordonarea între parteneri au fost insuficiente;
- Monitorizarea, ca proces și raportarea (inclusiv frecvența) au fost slab dezvoltate, deseori reprezentând doar pasaje teoretice;
- Controlul intern al proiectului neabordat, în majoritatea propunerilor de proiecte;
- Lipsa de informații privind locul de desfășurare a proiectului (spațiu, dotări, echipamente);
- Enumerarea unor echipamente de care dispune solicitantul, fără a preciza dacă acestea urmează a fi puse la dispoziția proiectului;

Criteriul:Eficiența cheltuielilor

- Cele mai dese deficiențe ale pachetului financiar au vizat lipsa de explicații privind componența costurilor, în special a celor încadrate la: capitolul 1 Consultanță și expertiză și capitolul 19 Cheltuieli pentru organizarea și/sau participarea la evenimente de genul conferințe, seminarii, ateliere de lucru, reuniuni de lucru, cursuri de instruire, activități transnaționale) cât și lipsa detalierei activităților la secțiunile 2.5, 2.11.

Alte erori:

- Încadrări bugetare greșite
- Depășiri ale quantumului diurnei
- Includerea TVA în valoarea totală a proiectului
- Completarea eronată a TVA pentru categoriile cu regim de taxare special
- Necorelări între secțiunile cererii de finanțare 2.5 vis a vis de 4.1, 4.2. 4.3
- Costuri supraestimate și nejustificate cu studii de piață
- Includerea liniei de cheltuieli 8 Cheltuieli generale cu administrația în secțiunea 4.1
- Includerea la linia de cheltuieli 3 Cheltuieli cu deplasarea a costurilor legate de transportul, cazarea consultanților, trainerilor sau experților, costuri ce trebuie incluse în onorarii sau în contractul de servicii încheiat, după caz;
- Lipsa identificării procentului privind cheltuielile cu întreținerea sediului proiectului din total cheltuieli pe total clădire;
- Necorelarea secțiunilor 3.3 Achiziții publice și 4 Pachetul financiar;
- Reprezentarea sumelor utilizând aproximări sau valori cu 4 zecimale;

Managementul calității proiectului

Unitatea 9 Managementul calității proiectului din cadrul "Standardului ocupațional **Manager de proiect**", Cod COR: 241919, Domeniul: Administrație și servicii publice, București, 2008, se referă la competența necesară managerului de proiect pentru a stabili măsuri și responsabilități pentru asigurarea calității proiectului.

Elementele de competență corespunzătoare unității 9:



1. Identifică cerințele de calitate în cadrul proiectului

- Cerințele de calitate pentru livrabilele proiectului sunt stabilite în conformitate cu obiectivele propuse;
- Procedurile de asigurarea calității sunt stabilite astfel încât să asigure conformitatea cu cerințele;
- Acordul și angajamentul celor responsabili pentru aplicarea procedurilor de asigurare a calității este obținut.

2. Stabilește proceduri de planificare, urmărire și control a calității

- Datele sunt culese și înregistrate în conformitate cu procedurile de asigurare a calității convenite în cadrul proiectului;
- Materialele furnizate sunt recepționate în conformitate cu procedurile convenite;
- Neconformitățile sunt identificate prompt și se raportează imediat persoanelor responsabile;
- Măsuri de remediere a neconformităților sunt inițiate și aplicate pentru corectarea deficiențelor;
- Înregistrările datelor privind controlul calității sunt corecte, complete și păstrate corespunzător pentru audit.

3. Evaluează calitatea rezultatelor proiectului

- Evaluarea rezultatelor proiectului se face pe baza de criterii clare și precise;
- Rezultatele proiectului și performanțele sunt evaluate în relație cu indicatorii de performanță specifici și termenele stabilite;
- Informațiile necesare evaluării sunt obținute din surse relevante;
- Raportarea rezultatelor către responsabilii proiectului conține recomandări privind schimbări și îmbunătățiri fezabile pentru activități viitoare.



Secțiunea 5 **Relaționarea cu un consultant extern implicat în implementarea unui Sistem de Management al Calității**

În cadrul acestei secțiuni vor fi abordate următoarele aspecte:

- a) Criteriile de de selectare ale unui consultant în management și a principiile de utilizare a activității acestuia;
- b) Elementele minime ale unor Termeni de Referință a unor misiuni de consultanță;
- c) Rolul și a responsabilitățile unui consultant în vederea implementării unui Sistem de Management al Calității;
- d) Modalități de calculare a valorii estimate a contractului de achiziție publică a unor servicii de consultanță în management

Criteriile de selectare ale unui consultant în management și principiile de utilizare a activității acestuia

În cadrul studiului “Etica, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță” elaborat de către AMCOR³ sunt enumerate 8 criterii generale, a căror utilizare este recunoscută de mai multe organizații, în vederea alegerii consultantului potrivit:

Integritate și etică profesională și Relația cu consultantul

Deoarece Consultantul va avea acces la informații importante din organizația dumneavoastră, se poate dovedi util să cunoașteți dacă acesta își asumă respectarea unui cod de conduită profesională, dacă vă poate oferi informații cu privire la aspecte de etică profesională și despre potențiale conflicte de interese.

Aspectele de integritate și de etică profesioanlă urmărite se pot referi la:

- Evitarea sau declararea unui conflict de interese care ar putea afecta serviciile ce urmează a fi furnizate de către acesta;
- Asigurarea confidențialității informațiilor oferite sau dobândite în cadrul organizației;
- Menținerea independenței față de structurile de acreditare sau de certificare/ înregistrare ale organizației;
- Manifestarea imparțialității în oferirea de informații și sfaturi în alegerea structurilor de certificare / înregistrare ale organizației;
- Evitarea creerii unui raport de dependență inutil față de seviceile sale;
- Acceptarea oferirii de servicii de consultanță doar în ariile în care deține competențele necesare.

Competență profesională

Este bine să vă stabiliți dacă prezintă importanță în derularea misiunii cunoașterea sectorului dvs. de activitate sau nu. În cazul în care pentru derularea misiunii, consultantul trebuie să dețină

³ **AMCOR**, Asociația Consultanților în Management din România, este organizația națională profesională a firmelor și specialiștilor din domeniul consultanței și trainingului în management. În prezent AMCOR numără 79 de firme de consultanță și training în management; 30 dintre consultanții din firmele membre AMCOR dețin titlul de CMC, Certified Management Consultant. Misiunea AMCOR este de a aduce valoare adăugată membrilor săi prin promovarea unui climat de profesionalism și etică pe piața de consultanță în management din România. Asociația este membru în structurile europene și globale ale profesiei, și anume, FEACO, Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță, și ICMCI, Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management. www.amcor.ro

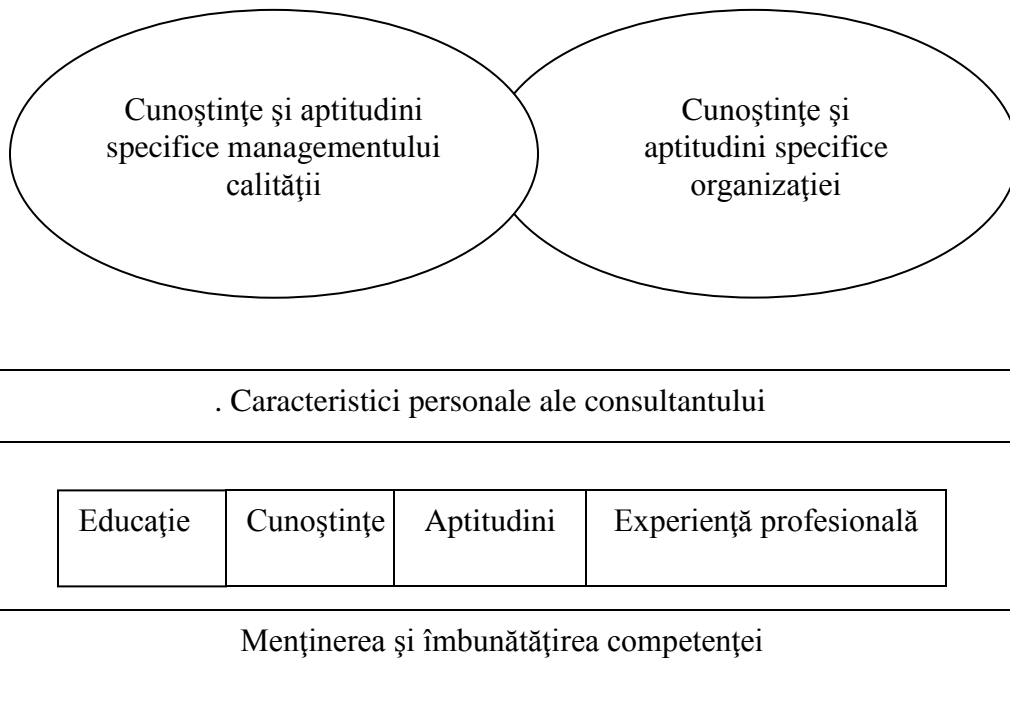


cunoștințe amănunțite despre un anumit sector de activitate, este de așteptat ca acel consultant să fi lucrat sau să lucreze și pentru sau cu alte organizații similare cu instituția dvs.

De asemenea, trebuie să decideți ponderea pe care o veți acorda cunoștințelor tehnice și celor comportamentale ale consultantului sau calităților precum creativitatea și spiritul inovator, precum și importanței experienței în misiuni de consultanță similare, cu rezultate pozitive dovedite.

În evaluarea **competenței unui consultant** (*competența - așa cum este definită în ISO 9000 - reprezintă capacitatea demonstrată de a aplica cunoștințele și aptitudinile*), conform „Standardului Internațional ISO 10010:2005 Ghid pentru selecționarea unui consultant în sisteme de management al calității și utilizarea serviciilor acestuia” se recomandă luarea în considerare a următoarelor:

- caracteristicile personale ale consultantului;
- educația relevantă;
- cunoștințele și aptitudinile necesare pentru a realiza obiectivele generale ale organizației cu privire la obiectivele SMC;
- experiența profesională;
- comportamentul etic.



Fig

Abordarea rezolvării problemelor și obiectivelor dumneavoastră

Consultantul trebuie să dovedească înțelegerea contextului instituției și al problemelor cu care se confrunta această și să ofere o propunere de acțiune adecvată în vederea implementării unui SMC. Oferta tehnică a consultantului trebuie să cuprindă informații despre:

- Înțelegerea de către consultant a specificului instituției pe care o reprezentați și a obiectivelor dumneavoastră;



- Strategia avută în vedere pentru desfășurarea contractului, organizarea și programarea activităților misiunii de consultanță, informații despre implicarea echipei dumneavoastră în proiect, folosirea unor sisteme și/sau metode specifice;
- Echipa oferită și suportul tehnic: trebuie să se prezinte echipa de consultanți care va lucra pentru client, CV-urile membrilor echipei, propuneri de subcontractări către alte firme a unor secțiuni din contractul de consultanță, dacă sunt specifice și solicită un nivel de expertiză pe care consultantul nu îl deține în compania sa;
- Profilul și experiența firmei de consultanță: prezentările de companie înaintate nu trebuie să fie numai materiale standard de marketing, ci să demonstreze și compatibilitatea cu necesitățile misiunii;
- Onorarii și alte condiții: trebuie să fiți informat asupra sistemului de tarificare utilizat de consultant, a structurii onorariului, a cheltuielilor rambursabile (facturabile separat de onorariu, dacă este cazul), a modalității de plată, a termenelor de plată, a sumelor cerute în avans .

Capacitatea de a livra la timp

Abilitatea de a mobiliza resurse

Consultantul trebuie să dispună de resurse umane cu competența relevantă pe durata misiunii; iar dumneavoastră, în calitate de client, trebuie să dispuneți de timp și de personal astfel încât să îi puteți oferi consultantului sprijinul necesar integrării acestuia în instituția pe care o reprezentați, astfel încât acesta să-și poată desfășura misiunea în condițiile necesare pentru obținerea unui impact al rezultatelor.

Imaginea și reputația consultantului

Costul serviciilor oferite

Beneficiarii care nu sunt la prima misiune de consultanță au deja o serie de informații despre firmele de consultanță care ar putea presta un anumit serviciu pentru ele (din misiuni încheiate deja, sau din informații adunate în procese anterioare de selecție).

Dacă vă aflați la prima colaborare cu un consultant, puteți utiliza, pentru a facilita alegerea unor parteneri de consultanță potențiali (3-4 pentru a nu complica procesul de selecție) dintr-un volum de sute de firme de consultanță existente, criterii cum ar fi: ecomandări din partea unor instituții similare și recomandări din partea asociațiilor profesionale din domeniu.

Nu orice listă de consultanți, arbitrar întocmită și postată pe un website (de exemplu) poate fi de ajutor într-un proces serios de selecție. De cele mai multe ori, aceste baze de date publice se constituie prin înregistrarea voluntară sau prin cotizație, fără a se aplica niciun criteriu de competență.

Descrierea elementelor minime ale unor Termeni de Referință a unor misiuni de consultanță

Elementelor minime ale unor Termeni de Referință a unor misiuni de **consultanță, în general**, se referă la :

- 1) Descrierea problemei ce trebuie rezolvată și a obiectivelor instituției;
- 2) Obiectivele și rezultatele scontate ale proiectului;
- 3) Informații despre organizația client;
- 4) Bugetul estimativ;
- 5) Program (date de începere, terminare și control),
- 6) Raportare pe parcurs și final (cine, către cine, ce date, în ce formă transmite);
- 7) Informații necesare pe care le va asigura clientul;
- 8) Eventualele excluderi ale activității de consultanță;



9) Riscuri și alți factori ce pot afecta derularea misiunii;

Rolul și a responsabilitățile unui consultant în vederea implementării unui Sistem de Management al Calității

Realizarea Sistemului de Management al Calității reprezintă procesul de stabilire, documentare, implementare, menținere și îmbunătățire continuă a Sistemului de Management al Calității într-o organizație.

Contractele de consultanță pentru conceperea și implementarea de SMC ar trebui să aibă în vedere următoarele **elemente specifice** și **recomandăm încorporarea** acestor elemente în cadrul Termenilor de Referință:

- Ilustrarea conceptelor privind SMC-ul într-o formă clară și inteligibilă pentru instituție, punând accent pe înțelegerea și adoptarea principiilor de management al calității;
- Elaborarea unui plan pentru definirea arhitecturii SMC și pentru identificarea și dezvoltarea procedurilor necesare acestuia;
- Asigurarea adecvării SMC la cultura organizațională a beneficiarului, la nivelul de educație și la specificul activității sale;
- Identificarea proceselor necesare unui SMC și aplicarea acestora în instituție,, determinarea succesiunii și interacțiunii dintre procesele identificate;
- Determinarea criteriilor și metodelor necesare pentru a ne asigura că atât operarea cât și controlul proceselor identificate sunt eficiente și asigurarea suportului pentru documentarea necesară a acestora;
- Implicarea în comunicarea cu persoanele relevante la toate nivelele, alături de reprezentatul calității în instituție desemnat de către managerul superior în vederea familiarizării acestora cu managementul calității și în vederea stimulării implicării active a acestora în realizarea sistemului de management al calității;
- Evaluarea eficacității și eficienței proceselor sistemului de management al calității în stimularea organizației pentru căutarea oportunităților de îmbunătățire;
- Asigurarea elaborării documentației necesare și asistarea personalului din instituție, în utilizarea acestuia;
- Asistarea organizației în abordarea procesuală și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității în cadrul instituției,;
- Identificarea nevoilor de instruire ale instituției în scopul menținerii sistemului de management al calității;
- Asistarea instituției în derularea unui serii de audituri interne;
- Asistarea organizației beneficiare în vederea certificării SMC implementat, inclusiv în remedierea neconformităților minore și/sau majore identificate cu ocazia auditului de certificare;
- Elaborarea formei finale a documentației SMC;
- Identificării relațiilor dintre SMC și alte sisteme relevante de management (de ex. Sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale) și facilitarea integrării unor asemenea sisteme (dacă este cazul și dacă fie este prevăzută inițial fie prin extinderea obiectului contractului).

În **procesul de utilizare a serviciilor consultantului** implicat în elaborarea SMC , instituța trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:



- Urmărirea ca SMC rezultat să nu genereze documentație și proceduri birocratice suplimentare inutile;
- Implicarea și angajamentul managementului superior în implementarea SMC determină succesul introducerii SMC, nu neaparat doar activitatea consultantului și deschiderea personalului instituției;
- Desemnarea unui manager al calității la nivelul instituției (în general persoana care se va asigura ulterior de utilizarea SMC, menținerea, optimizarea, urmărirea, relaționarea cu organismul de certificarea) pentru coordonarea și monitorizarea activităților consultantului;
- Stimularea participării personalului instituției în realizarea SMC și facilitarea interacțiunii consultantului cu angajații la toate nivelurile;
- Utilizarea SMC ca un instrument manageriale efectiv și eficient, chiar dacă serviciile de consultanță pentru SMC au fost contractate poate ca răspuns la cerințele contractuale, legislative sau chiar impuse de particularitățile anumitor proiecte;

Standardul Ocupațional: Consultant sistem calitate, Domeniul: Administrație și servicii publice
Cod COR: 242310, disponibil pe site-ul www.cnfpa.ro, încorporează **unitățile de competență** necesare unui consultant pentru realizarea unui SMC, **generale** pe domeniul de activitate și **specifice**:

- Planificarea procesului de consultanță;
- Promovarea serviciilor de consultanță;
- Coordonarea echipei de consultanță;
- Gestionarea documentelor;
- Efectuarea analizei diagnostic;
- Instruirea personalului organizației cu privire la managementul calității;
- Proiectarea sistemului de management al calității Implementarea sistemului de management al calității;
- Monitorizarea activităților de proiectare și implementare a sistemului calității și
- Îmbunătățirea continuă a serviciilor de consultanță.

Vă recomandăm urmărirea deținerii acestor unități în procesul de studiere a pieței, formulării cerințelor din cadrul Termenilor de Referință și evaluarea ofertelor primite.

De asemenea detalierea anumitor unități de competența din cadrul standardului vă poate oferi indicații utile în procesul de elaborare a Termenilor de Referință.

Pentru a asigura consultantului premisele unei misiuni de succes, beneficiarul serviciilor trebuie să:

- sprijine procesul de inserție a consultantului în organizație
- pună la dispoziția consultantului informațiile necesare derulării proiectului, cât mai complet și în timp util
- aloce proiectului de consultanță resursele umane necesare din cadrul propriei organizații
- aloce timp pentru comunicarea cu consultantul
- achite la timp onorariile și cheltuielile directe ale consultantului.

Modalități de calculare a valorii estimate a contractului de achiziție publică a unor servicii de consultanță în management

Pentru estimarea valorii unui contract de achiziție publică a unor servicii de consultanță în management se poate evalua imputul necesar de servicii de consultanță și cuantificat în numărul necesar de zile de lucru alocat pentru realizarea sarcinilor corespunzătoare.



Realizarea unui SMC impune **utilizarea unor resurse umane specializate** (consultanți). Se poate opera cu valori indicative, conform unor prețuri de referință existente pe piață de servicii de consultanță, solicitându-se **prețul unitar pe ziua de consultanță** de la mai mulți prestatori de servicii de consultanță și/sau utilizarea unor materiale profesionale și studii de piață specifice (De exemplu: Studiul „Onorarii și sisteme de onorarii în consultanță”, realizat în decembrie 2009 de către Asociația Consultanților în Management din România încorporează Tabelul 1. Diversitatea onorariului în consultanță, pe baza declarațiilor membrilor asociației)

Modalitatea de prezentare a distribuției prețului în cadrul realizării unui contract diferă de la o firmă de consultanță, la alta: unele firme prezintă prețul structurat pe **man days** (zile de lucru efective operate de către personalul propriu și sau subcontractat), **altele pe tipurile de activități**, iar o altă categorie de firme **pe tipuri de cheltuieli**: resurse umane, consumabile, transport, logistică.

De asemenea că în prețul serviciilor oferite de către firmele de consultanță sunt încorporate: și anumite cheltuieli directe, legate de mobilizarea experților la locația desfășurării contractului și cheltuieli indirecte ale firmelor respective, taxe către diverse institute și organisme de breaslă și/sau certificare, taxe și impozite pentru personal și firme, profitabilitatea furnizorilor de servicii, precum și suportul backstopping office furnizat personalului disponibilizat în teren și cel destinat asigurării cadrului optim necesar unor relații contractuale profesionale.

Contractele de consultanță de tipul implementării unui SMC vizează disponibilizarea unor resurse de tipul consultanță/instruire și **impun prezența efectivă a resurselor umane ale Consultantului la sediul beneficiarului de servicii**; și recomandăm reflectarea acestei abordări și în modul de calculare a valorii estimate a contractului evidențiind costul mobilizării experților la locația desfășurării contractului (nopti cazare, transport).

Recomandăm evitarea contractării unor servicii în care modalitatea de consultanță să fie consistent formată din replicarea unor proceduri, manuale ale calității destinate altor autorități publice, prezentări de training neactualizate sau neadaptate specificului instituției pe care o reprezentați și asistarea superficială a unor servicii de audit intern, fără observarea unor neconformități și abordarea acestora corespunzătoare.

Astfel vă sugerăm încorporarea unor clauze referitoare la **obligația disponibilizării de personal specializat la locația de implementare a SMC**, și monitorizarea acestui aspect de către beneficiar, acest aspect urmând a fi reflectat și în calcularea valorii estimate a contractului de achiziție publică.

Tabel centralizator al valorii estimate a realizării unui SMC

Nr	Tipul de cheltuială	Unitatea de măsură	Nr. de unități	Preț unitar	Valoare totală
1	Onorarii consultanță	Zi consultanță		RON	RON
2	Cazare	Noapte cazare		RON	RON
3	Transport	Transport		RON	RON
4	Consumabile	Pachete produse		RON	RON
5	Costuri logistice firmă	Pachet costuri		RON	RON
	TOTAL				RON

Tabel centralizator al valorii estimate a realizării unui SMC distribuită în timp



Nr.	Tipul de cheltuială	Unitatea de măsură	Nr. de unități	Preț unitar	Valoare totală
Costuri corespunzătoare anului I de concepere și implementare a sistemului combinat					
1.	Onorarii consultanță	Zi consultanță		RON	RON
2.	Cazare	Noapte cazare		RON	RON
3.	Transport	Transport		RON	RON
4.	Consumabile	Pachet produse		RON	RON
5.	Costuri logistice firmă	Pachet costuri		RON	RON
	Total pentru Anul I				RON
Costuri corespunzătoare anului II pentru revizuirea sistemului combinat					
1.	Onorarii consultanță	Zi consultanță		RON	RON
2.	Cazare	Noapte cazare		RON	RON
3.	Transport	Transport		RON	RON
4.	Consumabile	Pachet produse		RON	RON
5.	Costuri logistice firmă	Pachet costuri		RON	RON
	Total pentru Anul II				RON
Costuri corespunzătoare anului III pentru revizuirea sistemului combinat					
1.	Onorarii consultanță	Zi consultanță		RON	RON
2.	Cazare	Noapte cazare		RON	RON
3.	Transport	Transport		RON	RON
4.	Consumabile	Pachet produse		RON	RON
5.	Costuri logistice firmă	Pachet costuri		RON	1 RON
	Total pentru Anul III				RON
	TOTAL Anul I + Anul II + Anul III				RON



Secțiunea 6 Îmbunătățirea continuă și relaționarea cu Modelele TQM, EFQM și CAF

În cadrul acestei secțiuni vor fi abordate următoarele aspecte:

- Conceptului de Managementul Total al Calității;
- Relația dintre certificarea unor sisteme de management conform unor standarde de calitate și acordarea unor premii de excelență;
- Premiile de excelență: Modelul Deming, Modelul Baldrige și Modelul EFQM;
- Standardul Investor in People;

Conceptul de Managementul Total al Calității

Managementul Total al Calității (MTC) reprezintă un sistem de management dinamic, bazat pe îmbunătățire și schimbare continuă, care are ca scop satisfacția completă a clienților prin identificarea și crearea în cadrul organizației a celor mai bune practici cu privire la procese, produse și servicii.

MTC este relaționat culturii organizaționale, atitudinilor, comportamentelor și competențelor angajaților și are un caracter integrator și holistic. Calitatea este rezultatul unui mediu cultural construit cu foarte multă grijă (Crosby 1990)

Succesul implementării unui program de MTC depinde de:

- Implicarea totală și suportul managementului de top și a pozițiilor cheie în cadrul organizației;
- Implicarea totală a tuturor angajaților și instruirea lor în domeniul metodelor și tehnicilor de îmbunătățire continuă;
- Focalizarea pe necesitățile clienților;
- Contruirea unei culturi a calității înainte de implementarea MTC care să poată susține proramul la nivelul întregului sistem;
- Recunoașterea și recompensarea adecvată a îmbunătățirii continue;
- Utilizarea celor mai bune metode aplicate de alte organizații, adaptarea lor la condițiile interne și depășirea rezultatelor obținute de aceste modele.

În paradigma MTC orice demers este fundamentat pe baza a **5 piloni**: produse, procese, organizație, leadership și implicare, fiecare dintre aceștia fiind dependent de ceilalți 4.

MTC este apreciat și ca un mod de abordare a organizației⁴ și afacerilor focalizat pe îmbunătățirea eficacității, eficienței și reactivității organizației la nevoile consumatorilor prin implicarea activă a angajaților în procesul de îmbunătățire.

Elementul central al MTC în reprezintă **atingerea excelenței organizaționale**.

Evaluarea excelenței organizaționale implică participarea angajaților în **procesul de autoevaluare**, ceea ce permite identificarea punctelor tari, a oportunităților de îmbunătățire, precum și monitorizarea sistematică a progresului înregistrat în derularea programelor MTC.

⁴ Porter, L., Tanner, S. (1998) *Assesing Business Excellence*, Oxford

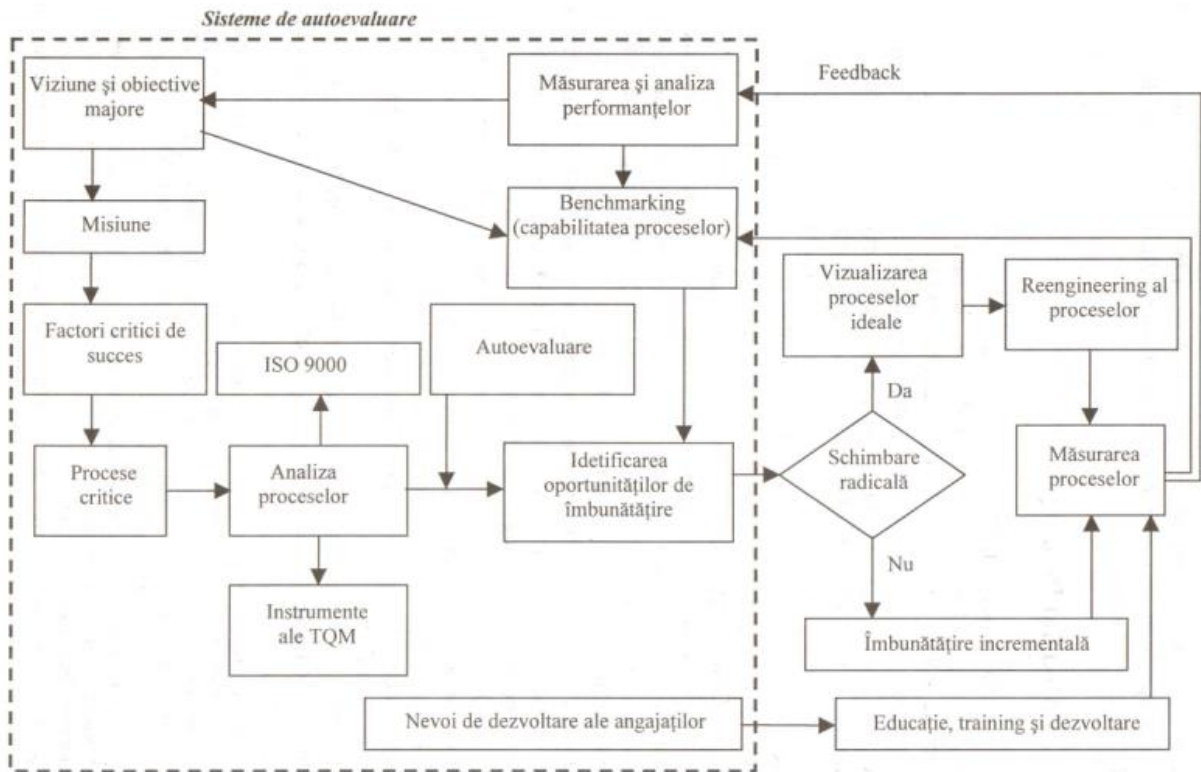


Figura Nr. 28 Cadru integrat pentru Managementul Total al Calității

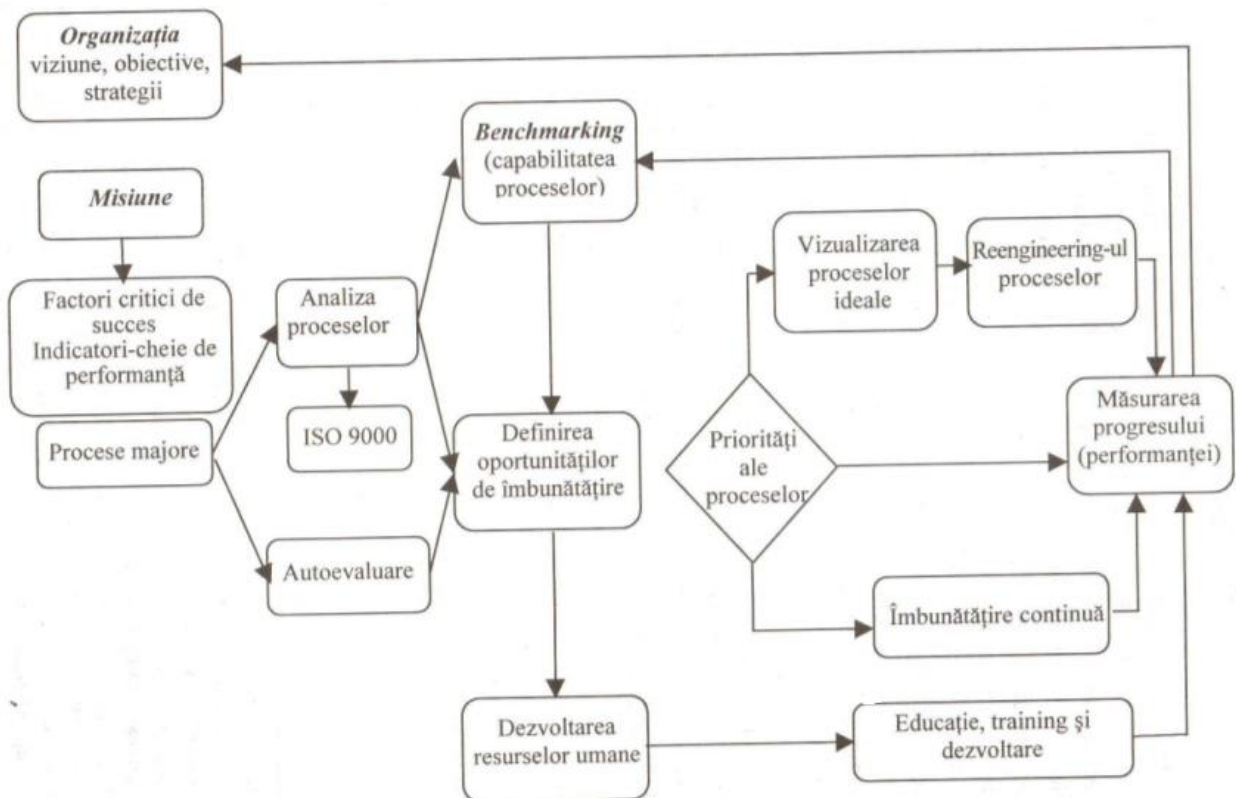




Figura Nr. 29 Modelul excelenței organizaționale totale ⁵

Organizațiile încep să parcurgă noi etape pe drumul excelenței, dincolo de MTC: Organizația care învață și Organizația de clasă mondială.

Organizația care învață reprezintă un sistem care își extinde continuu capacitatea de a își crea viitorul, prin combaterea activă a celor unor handicapuri de învățare ale unei organizații.

Organizația de clasă mondială

Obținerea clasificării unei organizații în această categorie implică dobândirea unei poziții superioare decât a competitorilor, cel puțin în domeniile de importanță strategică. Organizația de clasă mondială, respectă principiile MCT și ale organizației care învață, depășindu-le:

- Focalizare pe clienți;
- Îmbunătățire continuă;
- Adaptare;
- Management creativ al resurselor umane;
- Climbat bazat pe egalitate;
- Suport tehnologic.

Relația dintre certificarea unor sisteme de management conform unor standarde de calitate și acordarea unor premii de excelență;

Pentru evaluare gradului de conformitate a sistemelor calității în raport cu anumite cerințe cuprinse în abordările calității prezentate mai sus au fost dezvoltate **două abordări distincte:**

- Certificarea conformității sistemelor de management față de standardele ISO;
- Acordarea premiilor de excelență pe baza principiilor MCT (Premiul European pentru Calitate, Premiul Baldrige în SUA , Premiul Deming în Japonia)

⁵ Oakland, J.S. (1999) Total Organizațional Excellence, Achieving World-class Performance, Oxford

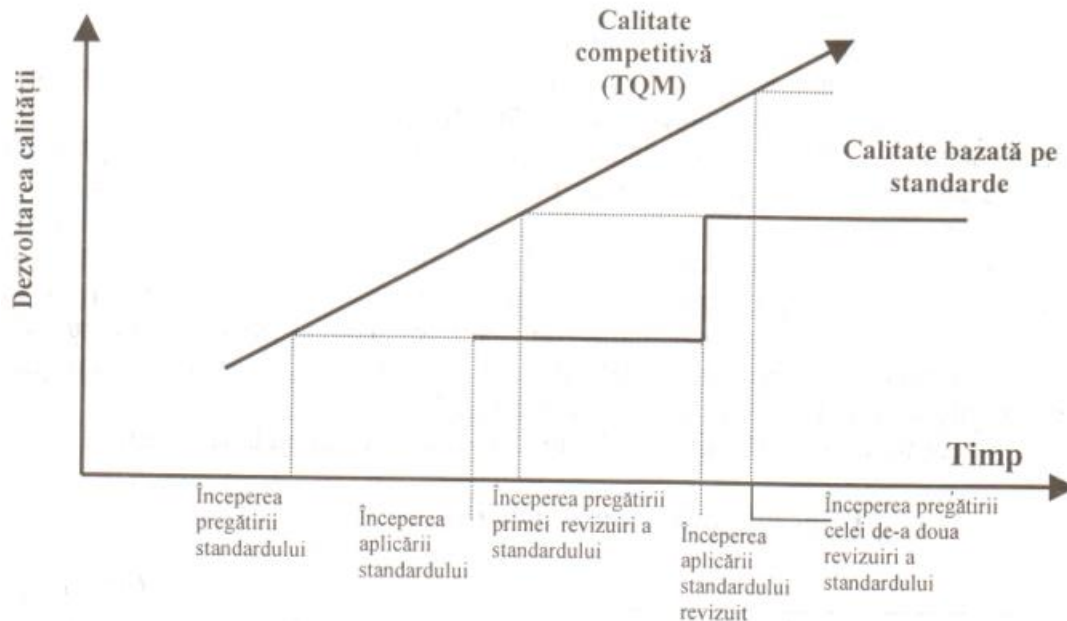


Figura Nr. 30 Evoluția dezvoltării calității și a dezvoltării standardelor

Viziunea combinării MTC și a calității bazată pe standarde este neoperațională, deoarece rolurile celor două demersuri sunt diferite, MTC promovează viziunea proactivă a furnizorului, în timp ce viziunea asupra calității bazată pe standarde pornește din perspectiva convențională a clientului.

Evitându-se încercarea nepotrivită a combinării acestor două demersuri de asigurare a calității, recomandăm identificarea complementarității acestora, optimizând fiecare demers corespunzător obiectivelor sale specifice.

- Standardele au un rol important în marcarea unor nivele ale dezvoltării politicilor competitive în beneficiul consumatorilor și utilizatorilor;
- Standardele reprezintă platforme corespondente unor nivele de bază solicitate unor organizații pentru a garanta utilizatorilor că se conformează unor cerințe de bază în vederea asigurării calității produselor și serviciilor și altor organizații cu care acestea intră în contract, pentru a demonstra situarea la un stadiu de referință univoc;
- Conformitatea față de standarde reprezintă o cerință preliminară și nu neaparat un avantaj competitiv;
- Standardele sunt apreciate ca platforme de bază care rămân constante până la înlocuirea cu alte standarde;
- Calitatea totală este apreciată ca o dimensiune competitivă nelimitată, care se poate dezvolta în continuu.

Premiile de excelență: Modelul Deming, Modelul Baldrige și Modelul EFQM

Utilizarea **modelelor de excelență pentru realizarea auto-evaluării** ajută organizațiile⁶ astfel:

⁶ Dale, B.G. (1998) Managing Quality (3rd Ed.), Herts



- Furnizează o definiție și o descriere a MTC, care clarifică conceptul, conduce la creșterea gradului de conștientizare relativ la importanța implementării MTC pentru succesul organizației și generează implicarea managementului la vârf în îmbunătățirea continuă;
- Permite măsurarea progresului făcut de firmă în implementarea MTC, inclusiv a rezultatelor și beneficiilor existente;
- Încurajează aplicarea continuă, an după an, a procesului de îmbunătățire, oferind astfel o bază pentru evaluarea ratei îmbunătățirilor;
- Forțează managementul să se gândească la elementele de bază ale organizației și la modul de operare a acestora;
- Furnizează prin intermediul criteriilor, o bază obiectivă pentru măsurare, care conduce la consens cu privire la punctele tari și punctele slabe ale demersului curent și semnaleză oportunități de îmbunătățire;
- Facilitează învățarea organizațională și aplicarea benchmarkingului;
- Încurajează trainingul în domeniul MTC – demonstrarea managerilor neexperimentați a ceea ce implică MTC și eventualele decalaje între nivelul la care sunt la momentul evaluării în relație cu MTC și nivelul reprezentat de către modelul premiului de excelență utilizat ca bază de comparație.

Modelul Deming

- Focalizat pe aplicarea tehnicilor de control statistic în vederea îmbunătățirii performanțelor proceselor, contribuindu-se la o creștere a bunăstării organizației;
- Concentrat pe abilitatea organizației de a învăța continuu și de a lua măsuri în urma identificării problemelor;
- Presupune o abordare organică de creștere pe parcursul a câtorva ani și înrădăcinare a filosofiei calității adoptate de către organizație, acordarea premiului nedepinzând de atingerea unui standard anume.

Criteriile modelului Deming:

- Politici;
- Organizarea și funcționarea;
- Educația și diseminarea;
- Colectarea, comunicarea și utilizarea informațiilor;
- Analiza;
- Standardizarea ;
- Controlul;
- Asigurarea calității;
- Efectele (Rezultatele) ;
- Planurile viitoare.

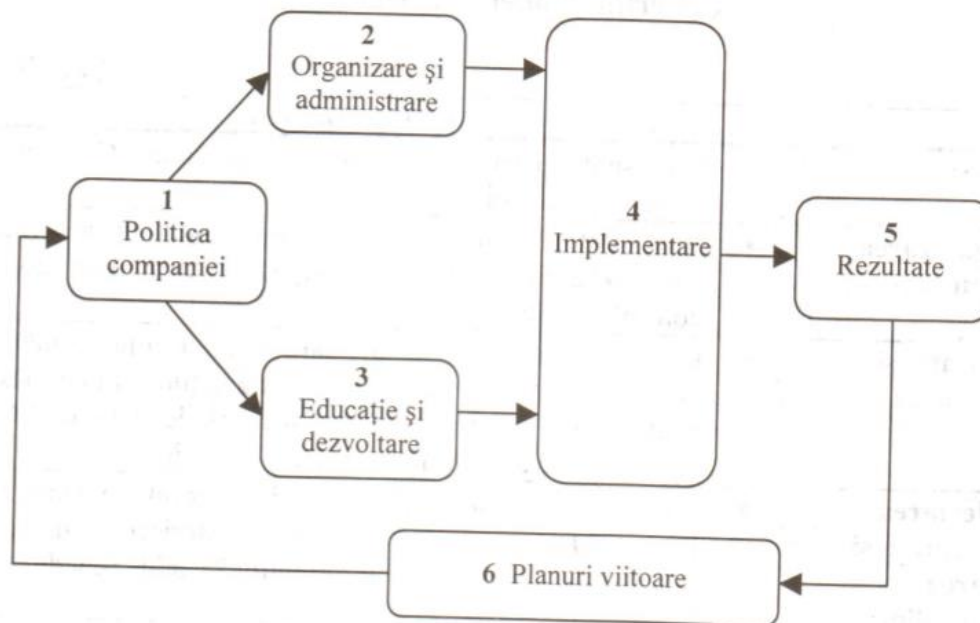


Figura Nr. 31 Modelul Deming – cadru simplificat

Modelul Baldrige

- Obiectivul premiului este promovarea conștientizării excelenței în calitate, recunoașterea realizării companiilor din SUA în domeniul calității și diseminarea strategiilor de succes ;
- Cel mai utilizat model pentru auto-evaluare;
- Criteriile modelului au fost concepute în vederea susținerii organizațiilor să-și mărească competitivitatea printr-o concentrare dublă:
 - Oferirea consumatorilor o valoare continuu îmbunătățită care să aibă ca finalitate satisfacția consumatorilor și o poziție competitivă puternică;
 - Îmbunătățirea performanței de ansamblu și a capacităților organizației;

Modelul este construit pe baza unui număr de 11 valori majore și concepte grupate în șapte categorii cu ponderi diferite în cadrul modelului

Valori și concepte majore ale Modelului Baldrige:

- Calitate pentru consumator;
- Leadership;
- Îmbunătățire continuă și învățare;
- Participarea și dezvoltarea angajaților
- Răspuns rapid;
- Calitate în proiectare și prevenire;
- Vedere pe termen lung asupra viitorului;
- Managementul prin acțiune;
- Dezvoltare de parteneriate;
- Responsabilitate organizațională;
- Focalizare pe rezultate.



Criterii/categorii

- Leadership;
- Informații și analiză;
- Planificare strategică;
- Dezvoltarea și managementul resurselor umane;
- Managementul proceselor;
- Rezultate;
- Satisfacția consumatorilor.

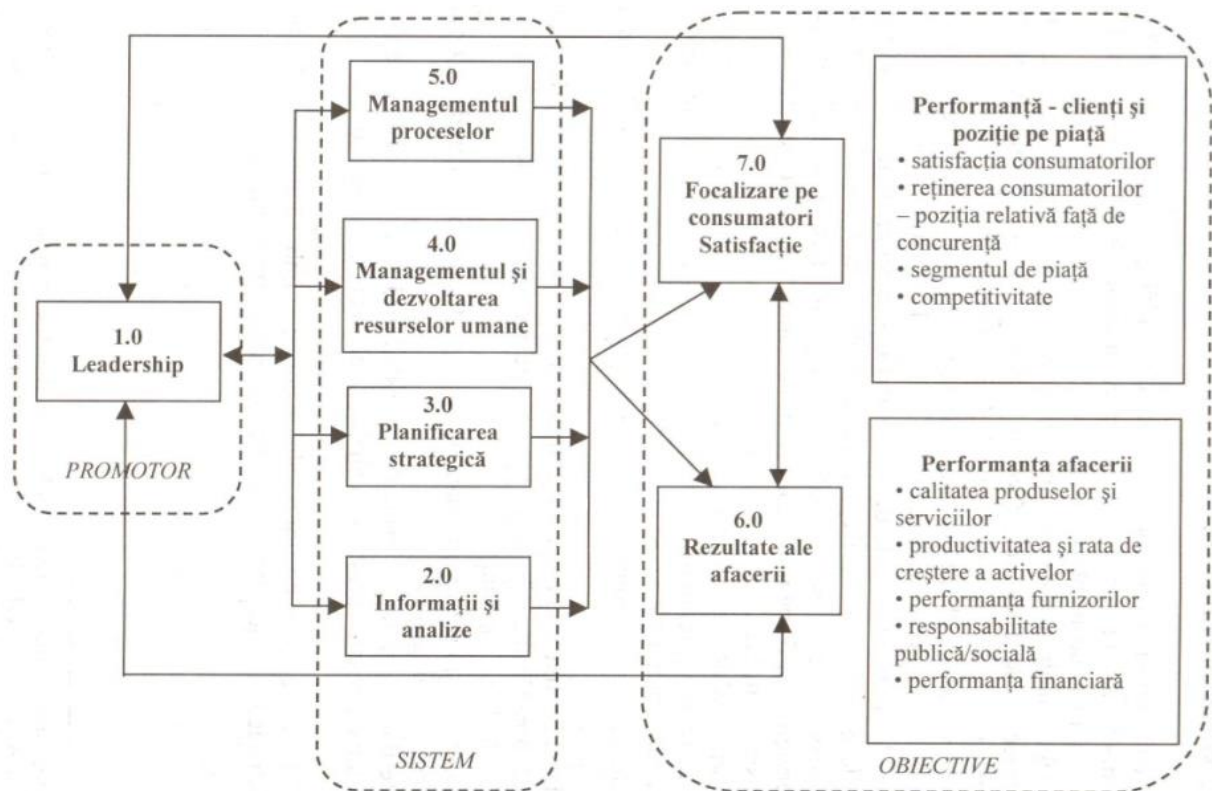


Figura Nr. 32 Modelul Baldrige

Modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM)

- Modelul de excelență EFQM se bazează pe principiile MTC și pe instrumentele excelenței.
- Deviza: Rezultatele la nivel de excelență în termeni de Performanță, Clienți, Angajați și Societate sunt obținute prin Leadership ca forță motrice a Politicilor și Strategiilor, a Angajaților, a Parteneriatelor și Resurselor și a Proceselor.
- Obiectivele urmărite de Premiul European de Calitate, lansat în anul 1991 sunt: focalizarea atenția asupra managementului total al calității ca imperativ strategic, încurajarea companiilor să dezvolte activități de îmbunătățire continuă și demonstrarea rezultatelor care se pot obține prin abordarea acestui demers.



Filosofia de bază a modelului este că performanța superioară se obține prin implicarea oamenilor în îmbunătățirea proceselor.

Evaluarea criteriilor presupune utilizarea logicii RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review) care susține și însoțește modelul: Rezultate, Abordare, Implementare, Evaluare și Analiză

Criteriul	Ponderea Criteriului (%)	Nr. de subcriterii	Ponderea subcriteriului
1. Leadership	10	4	Egală
2. Politică și strategie	8	5	Egală
3. Angajați	9	5	Egală
4. Parteneriate și resurse	9	5	Egală
5. Procese	14	5	Egală
6. Rezultate – clienți	20	2	6(a) 75 %
			6(b) 25 %
7. Rezultate – angajați	9	2	7(a) 75 %
			7(b) 25 %
8. Rezultate – societate	6	2	8(a) 25 %
			8(b) 75 %
9. Rezultate – cheie de performanță	15	2	Egală

Cele 8 concepte fundamentale ale Modelului EFQM

Leadership

Definiție – Liderii excelenți dezvoltă și contribuie la îndeplinirea misiunii și viziunii. Ei dezvoltă valorile și sistemele organizaționale necesare succesului durabil și le implementează prin acțiunile și comportamentul lor. În timpul perioadelor de schimbări ei mențin unitatea scopurilor. Atunci când este necesar, acești lideri au abilitatea de a schimba direcția organizației și de a-i inspira pe ceilalți să îi urmeze.

Politică și strategie

Definiție – Organizațiile excelente implementează misiunea și viziunea prin dezvoltarea unei strategii orientate către satisfacerea cerințelor părților interesate și care ține cont de piața și sectorul în care își desfășoară activitatea. Politicile, planurile, obiectivele și procesele sunt dezvoltate și desfășurate pentru realizarea strategiei.

Angajați

Definiție – Organizațiile excelente administrează și pun în valoare întregul potențial al angajaților, la nivel individual, de echipă și organizațional. Ele promovează corectitudinea, egalitatea și implicarea personalului. Ele comunică, recompensează și recunosc meritele angajaților, într-un fel care motivează personalul și construiește angajamentul de a utiliza cunoștințele și aptitudinile în beneficiul organizației.

Parteneriate și resurse

Definiție – Organizațiile excelente planifică și administrează parteneriatele externe, furnizorii și resursele interne în scopul susținerii politicii și strategiei și pentru buna desfășurare a profeselor.



Pe parcursul planificării și în timpul administrării parteneriatelor și resurselor, ei pun în echilibru nevoile curente și viitoare ale organizației, comunității și mediului.

Procese

Definiție – Organizațiile excelente proiectează, conduc și îmbunătățesc procesele în scopul de a satisface în totalitate și de a genera plus valoare pentru clienți și celelalte părți interesate.

Rezultate – clienți

Definiție – Organizațiile excelente măsoară sistematic și obțin rezultate deosebite respectându-și clienții.

Rezultate – angajați

Definiție – Organizațiile excelente măsoară sistematic și obțin rezultate deosebite respectându-și angajații.

Rezultate – societate

Definiție – Organizațiile excelente măsoară sistematic și obțin rezultate deosebite respectându-și mediul social.

Rezultate – cheie de performanță

Definiție – Organizațiile excelente măsoară sistematic și obțin rezultate deosebite respectându-și elementele cheie ale politicii și strategiei lor.

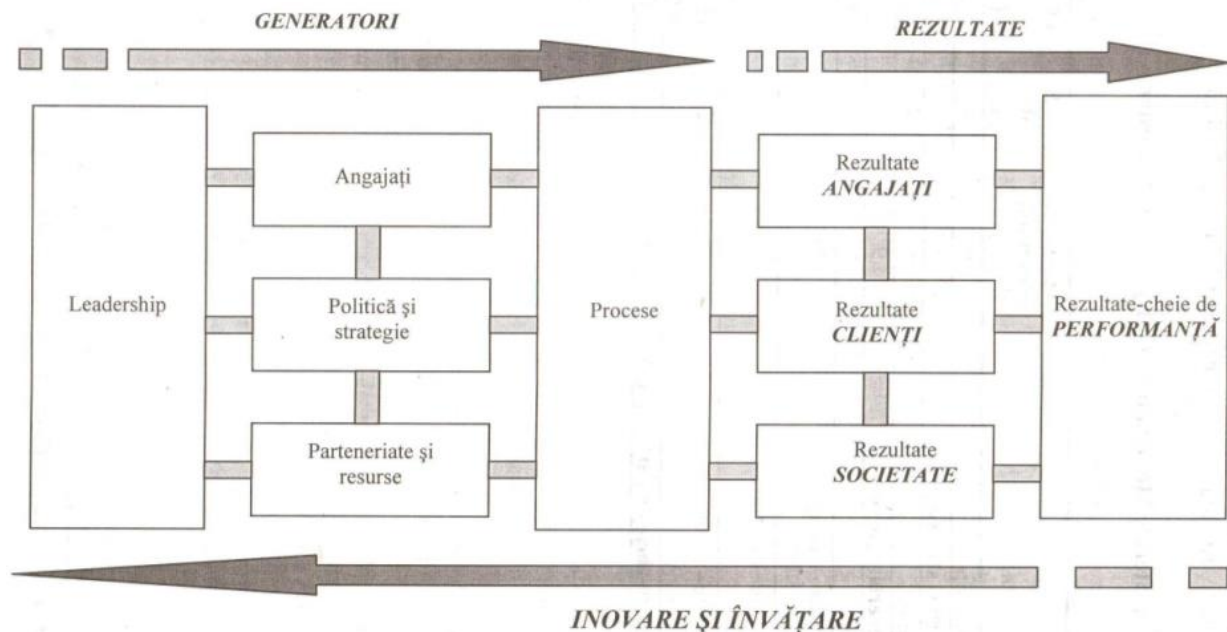


Figura Nr. 33 Modelul EFQM

Standardul Investor in People (IiP)



Figura Nr. 34 Modelul Standardului Investor in People

- Standardul IiP este un instrument destinat îmbunătățiri organizației, creat să sporească performanța și să contribuie la atingerea obiectivelor prin managementul și dezvoltarea propriilor angajați;
- Implementarea Standardului IiP are rolul de a ajuta angajații să se concentreze mai bine asupra clienților și să permită organizației acoperirea corespunzătoare a necesităților acestora
- Standardul este structurat în jurul a 3 principii: planificare , acțiune și analiză, pe 3 nivelele: organizație, echipă și individ și încorporează 10 aspecte principale, descompuse în 39 de cerințe probatorii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Secțiunea 7 **Cadrul comun de autoevaluare în administrația publică**



Anexa la Secțiunea 1.

Prezentăm opiniile referitoare la MTC și la îmbunătățirea continuă a trei mari calitologi – Edward Deming, Philip Crosby, Joseph M. Juran .

Le voi realiza transpunerea în paralel cu serviciile publice cu exemple și le voi utiliza la Sesiunea 4 Managementul Calității Serviciilor din curs cu o paralela în timp și la sectorul public într un limbaj accesibil, cu evitarea utilizării excesive a termenilor de management.

Cele 14 cerințe ale lui W. Edward Deming privind managementul unei organizații

1. Creați constanță în atingerea obiectivelor specifice îmbunătățirii produselor/ serviciilor cu scopul clar de a deveni competitiv.
2. Adoptați o nouă filozofie. Nu tolerați tradiționalele întârzieri, erori precum și acceptarea produselor/serviciilor defecte și comportament neprofesionist al forței de muncă.
3. Renunțați la dependența de inspecție finală, la sfârșitul procesului. Solicitați în schimb auto-inspecție pe parcursul procesului.
4. Sfârșiți cu practica acordării contractelor doar pe bază de preț.
5. Îmbunătățiți constant și permanent sistemul de producție/realizare a serviciilor și în mod constant reduceți costurile.
6. Instituiți și susțineți sistemul de instruire la locul de muncă.
7. Instituiți metode moderne de Leadership a angajaților. Responsabilitatea managerilor trebuie să treacă de la focalizarea pe cantitate la calitatea produselor/serviciilor.
8. Eliminați lucrul sub stres/teamă, în așa fel încât fiecare angajat să lucreze cu eficacitate ridicată și plăcere pentru organizație.
9. Eliminați barierele între departamente. Promovați lucrul în echipă.
10. Nu solicitați noi nivele de productivitate, fără să asigurați formare profesională sau noi metode de lucru.
11. Eliminați standardele care prescriu doar cerințe cantitative, fără calitate.
12. Eliminați barierele care stau între angajat și dreptul lui la mândrie profesională.
13. Instituiți un program viguros de formare, perfecționare și autoperfecționare.
14. Transformați managementul de vârf în așa fel încât să aplice în mod constant , continuu și sistematic procesele menționate mai sus.

Cei 14 pași ai îmbunătățirii calității din perspectiva lui Philip B. Crosby:

1. Managementul trebuie să se bazeze pe calitatea totală.
2. Formați echipe inter-funcționale de îmbunătățire a calității.
3. Identificați zonele în care problemele calității stagnează și luați inițiative de rezolvare.
4. Determinați costurile calității și explicați-le în corelație cu măsurarea performanței.
5. Creșteți conștientizarea asupra calității în toată organizația.
6. Aplicați acțiunile corective pentru eliminarea problemelor/neconformităților identificate de către echipe și prin măsurători.
7. Stabiliți un program de aplicare a inițiativei „ZERO DEFECTE”.
8. Asigurați instruirea tuturor angajaților pentru cunoașterea și aplicarea instrumentelor de îmbunătățire a calității.
9. Instituiți „ZIUA ZERO DEFECTE” pentru a crește conștientizarea salariaților asupra necesității îmbunătățirii continue.
10. Încurajați salariații pentru a stabili obiective de îmbunătățire pentru ei și pentru echipele lor.
11. Încurajați salariații să comunice managementului barierele pe care le-au constatat în relație cu obiectivele îmbunătățirii continue.



12. Furnizați recunoaștere și bonificare salariaților care participă la procesul de îmbunătățire continuă.
13. Stabiliți echipe specializate de asistență sistematică privind problemele calității a celorlalte echipe din organizație.
14. Repetați pașii anteriori pentru demonstra că îmbunătățirea calității este un proces fără sfârșit.

Cei 10 pași ai îmbunătățirii calității din perspectiva lui JOSEP M. JURAN

1. Definiți calitatea ca fiind potrivirea/satisfacerea cu cerințele/cerințelor utilizării produsului/serviciului. Aplicați trilogia calității: planificarea calității/controlul calității/îmbunătățirea calității.
2. Identificați obiectivele privind îmbunătățirea calității în toată organizația.
3. Nominalizați echipe specializate în calitate pentru asistarea echipelor constituite la toate nivelele organizației-de rezolvare a problemelor.
4. Identificați cerințe de formare-perfecționare pentru echipele de îmbunătățire.
5. Identificați problemele din cadrul echipelor, și dezvoltați proiecte pentru rezolvarea acestor probleme.
6. Revizuiți și raportați asupra obiectivelor stabilite de îmbunătățire a calității.
7. Asigurați recunoașterea și recompensarea salariaților în funcție de calitatea activităților prestate.
8. Comunicați rezultatele îmbunătățirii. Arătați cu orice prilej cum au fost reduse costurile generate de produse/servicii neconforme cu cerințele (cost of poor quality).
9. Dezvoltați și implementați metode de măsurare a obiectivelor calității și a rezultatelor organizației.
10. Sprijiniți comportamentul etic în muncă, atunci când supraviețuirea sau creșterea organizației depind de nivelele înalte de performanță și de satisfacție a clienților.



BIBLIOGRAFIE

1. Standardul Internațional ISO 10010:2005 Ghid pentru selecționarea unui consultant în sisteme de management al calității și utilizarea serviciilor acestuia;
2. Standardul Ocupațional: Consultant sistem calitate, Domeniul: Administrație și servicii publice Cod COR: 242310, București, 2008;
3. Standardul Ocupațional: Manager al sistemului calității, Domeniul: Administrație și servicii publice Cod COR: Cod COR: 242303, București, 2000;
4. Standardul Ocupațional: Auditor în domeniul calității, Domeniul: Administrație și servicii publice Cod COR: 241207, București, 2000;
5. Materialul profesional "Etica, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță", Asociația Consultanților în Management din România, București, 2010;
6. Manualul Ciclului de Proiect al Comisiei Europene versiunea 2003