UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!

Instrumente Structurale 2014-2020

INTEGRAREA CERINȚELOR OSGG 600:2018 ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

PRIMĂRIA SECTORULUI 6
BUCUREȘTI

Mai 2019

"Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Sectorului 6 București"
Cod proiect SIPOCA 103 / My SMIS 120710

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European
Cod SIPOCA 103/My SMIS 120710

Integrarea cerințelor OSGG 600:2018 în cadrul Sistemului de Management al Calității

Relația dintre SCIM și SMC

Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Sectorului 6 București

Obiectivele cursului

Participanții vor fi capabili:

- Să definească rolul lor în cadrul programului de dezvoltare, implementare și menținere a sistemului de control intern managerial
- Să definească și să îndeplinească responsabilitățile legate de controlul intern managerial ce le revin
- Să descrie modul în care SCIM se integrează cu SMC

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Agenda cursului

- Conceptul de Sistem de Control Intern Managerial
- Descrierea Standardelor specifice SCIM. Relația cu cerințele standardului SR EN ISO 9001:2015

Agenda!

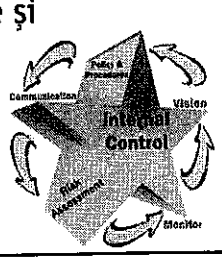
1. CONCEPTUL DE SISTEM DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Relația cu Sistemul de Management al Calității

Sistemul de control Intern Managerial

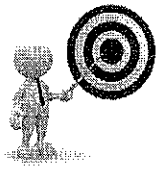
<u>Controlul intern managerial</u> - ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern

- stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale;
- în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace;
- include structurile organizatorice, metodele și procedurile.



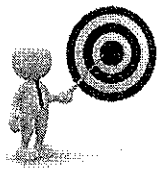
Obiective generale ale controlului intern managerial

- Realizarea, la un nivel corespunzător de calitate, a atribuţiilor instituţiei publice,
  - stabilite în concordanţă cu propria misiune,
  - în condiţii de regularitate, eficacitate, economicitate şi eficienţă
- Protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate
  - erorii,
  - risipei,
  - abuzului,
  - fraudei



Obiective generale ale controlului intern managerial

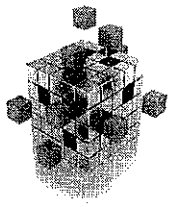
- Respectarea legii, a reglementărilor și deciziilor conducerii.
- Dezvoltarea și întreținerea
  - unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere,
  - unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice



SCIM - Aplicare

Sfera controlului intern (detaliat prin standarde) se referă la:

- toate activitățile, programele, procedurile entității publice;
- întreg patrimoniul acestora;
- întreaga structură organizatorică a entității;
- toți membrii / angajații entității.

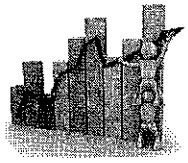


Instrumentele SCIM

1. OBIECTIVELE
2. MIJLOACELE
3. SISTEMUL INFORMAȚIONAL
4. ORGANIZAREA
5. PROCEDURILE
6. CONTROLUL

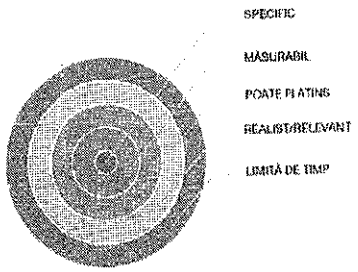
1. Obiectivele

- Având în vedere obiectivele generale, conducătorul entității publice le va particulariza în **obiective globale precise și clar formulate**
  - cuprinse într-un document de politică și strategie,
  - document aprobat și adus la cunoștinta întregului personal.
- În conformitate cu obiectivele globale, fiecare conducător de compartiment stabilește **obiectivele derivate**, ce revin activităților din compartimentul respectiv.



1. Obiectivele

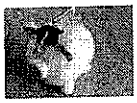
- Obiectivele trebuie să fie **SMART**
- Fiecare obiectiv stabilit în aceste condiții constituie un instrument de control intern



2. Mijloacele

Ansamblul **resurselor umane, financiare și materiale** privite în corelație directă cu posibilitatea realizării obiectivelor stabilite

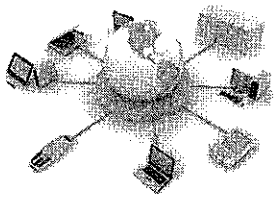
- **Mijloace umane**: recrutarea, selecția, perfecționarea personalului
- **Mijloace financiare**: elaborare, aprobare, execuție a bugetului



- **Mijoace materiale**: analiza gradului de acoperire a nevoilor, stabilire necesar, program achiziție

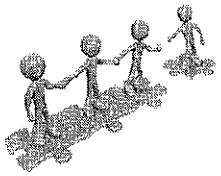
3. Sistemul informațional

- Totalitatea procedeelor, metodelor și mijloacelor utilizabile la nivelul entității, în cadrul procesului informațional constituit din:
  - culegere,
  - prelucrare,
  - sistematizare,
  - transmitere,
  - valorificare,
  - stocare a datelor și informațiilor.



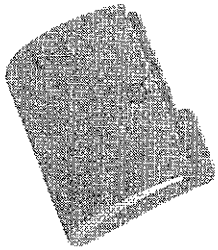
4. Organizarea

- Ansamblu de măsuri, metode, tehnici, mijloace si operațiuni, prin care conducerea stabilește
  - componentele procesuale și structurale ale entității publice, în vederea realizării obiectivelor propuse.
  - în conformitate cu anumite **principii, reguli, norme și criterii**



5. Proceduri

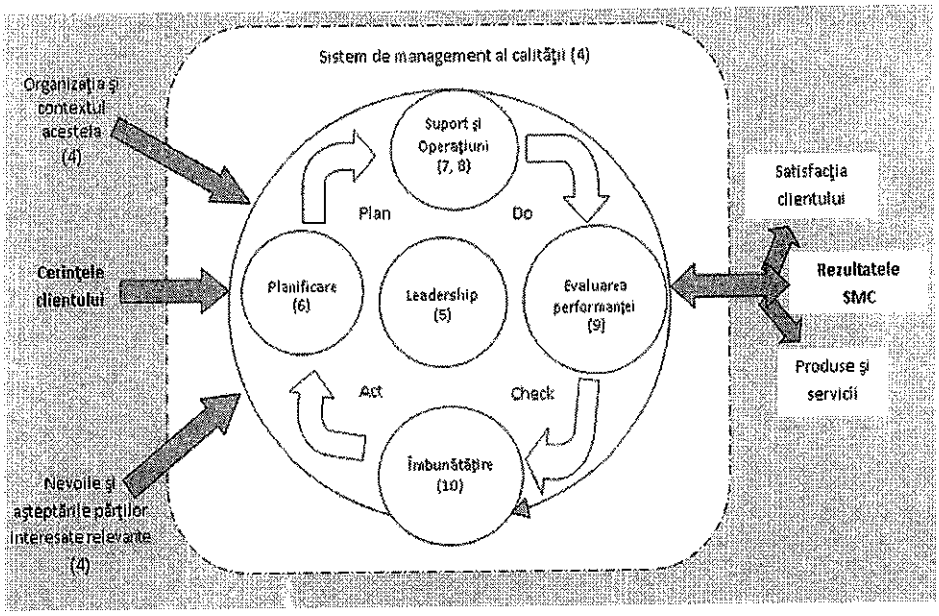
- Totalitatea pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat, în vederea executării activității, atribuției sau sarcinii.



6. Controlul

- Constă în:
  - compararea rezultatelor cu obiectivele,
  - depistarea cauzelor care determină abaterile (pozitive sau negative) constatate
  - luarea măsurilor cu caracter corectiv sau preventiv necesare.
- Fiecare persoană, începând cu managerul general / ordonatorul de credite și terminând cu ultimul angajat, este responsabilă să efectueze un anumit tip de control

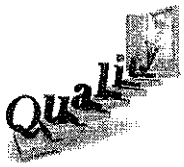
SMC conform ISO 9001:2015



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Motive pentru implementarea SMC

- Organizația are nevoie să demonstreze capabilitatea sa de a furniza în mod consecvent produse și servicii care satisfac cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile;
- Organizația urmărește să crească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor de îmbunătățire a sistemului



ISO 9001 Clauza 4: Contextul organizației

4.1 Înțelegerea organizației și a contextului

- *Aspecte interne și externe relevante pentru direcția strategică*
- Aspecte interne:
  - Valori, cultură, cunoștințe, performanțe
- Aspecte externe:
  - Mediul legal, tehnologic, economic, competițional, social - național și internațional

ISO 9001 Clauza 4: Contextul organizației

4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate

Organizația decide care sunt P.I. relevante

- Părțile interesate includ:
  - Clienți, utilizatori finali, furnizori, distribuitori, retaileri, organisme de reglementare, angajați ...
- Obiectiv: anticiparea necesităților actuale și viitoare
- Poate conduce la identificarea unor oportunități de îmbunătățire și inovare

ISO 9001 Clauza 4: Contextul organizației

4.1 Înțelegerea organizației și a contextului

- *Aspecte interne și externe relevante pentru direcția strategică*
- Aspecte interne:
  - Valori, cultură, cunoștințe, performanțe
- Aspecte externe:
  - Mediul legal, tehnologic, economic, competițional, social - național și internațional

ISO 9001 Clauza 4: Contextul organizației

4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate

Organizația decide care sunt P.I. relevante

- Părțile interesate includ:
  - Clienți, utilizatori finali, furnizori, distribuitori, retaileri, organisme de reglementare, angajați ...
- Obiectiv: anticiparea necesităților actuale și viitoare
- Poate conduce la identificarea unor oportunități de îmbunătățire și inovare

Cerințe pentru SMC

Cerințe de ordin general

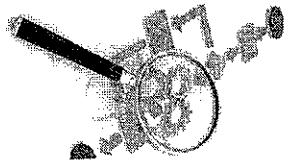
- Organizația trebuie să **documenteze** domeniul de aplicare al sistemului de management și al standardelor/ specificațiilor sistemului de management la care subscrie.
- Organizația trebuie să stabilească, să documenteze, să implementeze, să mențină și să îmbunătățească permanent sistemul în conformitate cu cerințele standardelor/ specificațiilor sistemului de management.

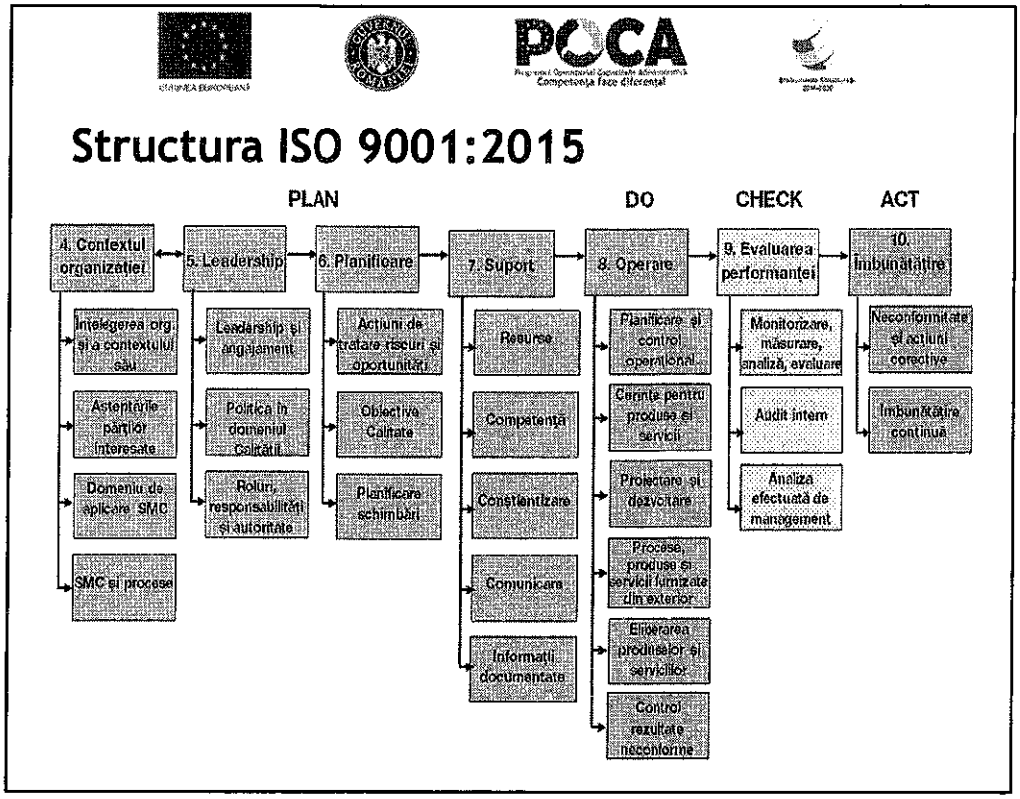
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Cerințe pentru SMC

Standardul ISO 9001 pune accent pe **abordarea procesuală**. Aceasta include:

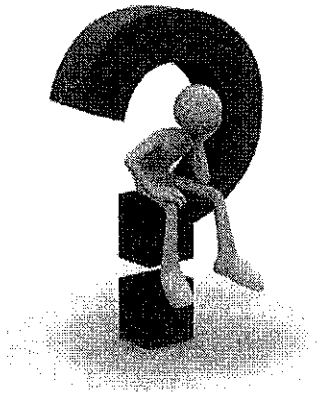
- *Identificarea* proceselor necesare pentru implementarea efectivă a sistemului de management al calității.
- Înțelegerea *interacțiunilor* dintre aceste procese.
- *Documentarea* proceselor la gradul de detaliere necesar pentru a asigura funcționarea și controlul lor eficace.




POCA
Structura ISO 9001:2015
PLAN
DO
CHECK
ACT
4. Contextul organizației
5. Leadership
6. Planificare
7. Suport
8. Operare
9. Evaluarea performanței
10. Îmbunătățire
Înțelegerea org. și a contextului său
Așteptările părților interesate
Domeniu de aplicare SMC
SMC și procese
Leadership și angajament
Politica în domeniul Calității
Roluri, responsabilități și autoritate
Acțiuni de tratare riscuri și oportunități
Obiective Calitate
Planificare schimbări
Resurse
Competență
Conștientizare
Comunicare
Informații documentate
Planificare și control operațional
Cerințe pentru produse și servicii
Proiectare și dezvoltare
Procese, produse și servicii furnizate din exterior
Eliberarea produselor și serviciilor
Control rezultate neconforme
Monitorizare, măsurare, analiză, evaluare
Audit intern
Analiza efectuată de management
Neconformități și acțiuni corective
Îmbunătățire continuă

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Întrebări?



2 PREZENTAREA STANDARDELOR SCIM

Relația cu cerințele Standardului SR EN ISO 9001:2015

Elemente cheie ale SCIM

16 STANDARDE, GRUPATE ÎN CELE 5 ELEMENTE CHEIE ALE SISTEMULUI:

1. Mediul de control
2. Performanță și Managementul Riscurilor
3. Activități de control
4. Informare și comunicare
5. Evaluare și Audit

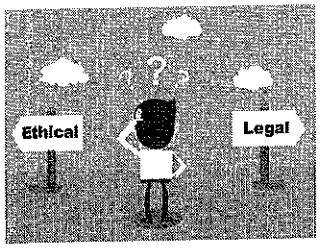
I Mediul de control

- Grupează problemele legate de:
  - organizare,
  - managementul resurselor umane,
  - etică,
  - deontologie,
  - integritate
- Standarde:
  - S1: Etica și integritatea
  - S2: Atribuții, funcții, sarcini;
  - S3: Competență, performanță
  - S4: Structura organizatorică

S1: Etica și Integritatea

Conducerea şi salariaţii:

- cunosc și susțin valorile etice și valorile organizației,
- respectă și aplică reglementările cu privire la:
  - etică,
  - integritate,
  - evitarea conflictelor de interese,
  - prevenirea şi raportarea fraudelor, actelor de corupţie,
  - semnalarea neregularităţilor



S1: Etica și Integritatea

Cerințe aferente S1:

- Sprijin și promovare din partea conducerii a valorilor etice, integrității personale și profesionale a angajaților - prin **exemplu personal**
- Adoptare Cod etic/Cod de conduită
- Dezvoltare și implementare politici și proceduri
- Crearea unui mediu adecvat care permite comunicarea de către angajați
- Protejarea angajaților care semnalează neregularități

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ISO 9001 Clauza 5: Leadership

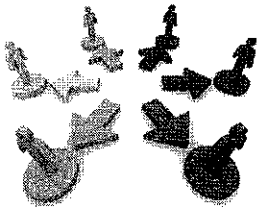
- Membrii managementului trebuie:
  - să integreze cerințele sistemului de management al calității în procesele organizației,
  - să asigure că sistemul de management își atinge rezultatele intenționate,
  - să aloce resursele necesare
- Managementul de vârf este responsabil cu comunicarea importanței sistemului de management și cu creșterea nivelului de conștientizare și de implicare ale angajaților.

S2. Atribuţii, funcţii, sarcini

Conducerea asigură gestionarea:

- documentului privind misiunea entităţii publice,
- regulamentelor interne,
- fişelor posturilor,

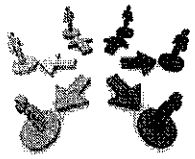
pe care le comunică angajaţilor



S2. Atribuții, funcții, sarcini

Cerințe aferente S2:

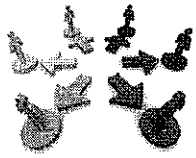
- Regulamentul de organizare și funcționare - se comunică angajaților și se publică pe pagina de internet



S2. Atribuții, funcții, sarcini

Cerințe aferente S2:

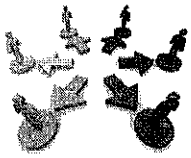
- Fiecare salariat cunoaște:
  - misiunea entității,
  - obiectivele și atribuțiile entității publice și ale compartimentului din care face parte,
  - rolul său în cadrul compartimentului, stabilit prin fișa postului,
  - obiectivele postului pe care îl ocupă



S2. Atribuții, funcții, sarcini

Cerințe aferente S2:

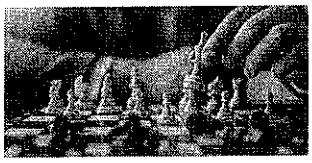
- Fișele posturilor sunt ținute la zi
- Sarcinile trebuie să fie
  - clar formulate
  - strâns relaționate cu obiectivele postului.
- Sarcinile noi și dificile ce revin salariaților trebuie identificate-conducătorii trebuie să acorde sprijin în realizarea acestora



S2. Atribuții, funcții, sarcini

Conducătorul entității publice dispune

- identificarea **funcțiilor sensibile** pe baza unor factori de risc;
- centralizarea acestora la nivelul entității publice;
- stabilirea unei politici adecvate de gestionare a acestora



ISO 9001 Clauza 5: Leadership

5.3 Roluri, responsabilități, autoritate

Managementul de vârf alocă responsabilități și autoritate

- Asigurarea că SMC produce rezultatele **intenționate;**
- Asigurarea că procesele furnizează elementele de ieșire intenționate;
- Raportarea privind performanțele SMC;
- Promovarea orientării către client;
- Asigurarea menținerii SMC.

S3: Competenţa, performanţa

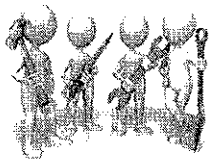
Conducătorul organizaţiei asigură:

- Ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora li se încredinţează sarcini potrivit competenţelor.
- Condiţii pentru îmbunătăţirea pregătirii profesionale a angajaţilor.
- Evaluarea anuală a performanţelor profesionale individuale ale angajaţilor, în scopul confirmării:
  - cunoştinţelor profesionale,
  - aptitudinilor,
  - abilităţilor necesare îndeplinirii sarcinilor şi responsabilităţilor încredinţate.

S3: Competența, performanța

Cerințe aferente S3:

- Conducătorul și salariații dispun de:
  - cunoștințele, abilitățile și experiența necesare pentru îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor,
  - înțelegerea și îndeplinirea responsabilităților legate de controlul intern/managerial.
- Asigurarea unui echilibru între competențe și sarcini
- Evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale ale angajaților
  - în raport cu obiectivele anuale individuale
  - discutate cu angajații de către evaluator



S3: Competența, performanța

Cerințe aferente S3:

- Susținerea competenței și performanței cu instrumente adecvate:
  - tehnica de calcul,
  - programele informatice,
  - brevetele,
  - metodele de lucru
- Participarea angajaților în fiecare an la cursuri de pregătire profesională, în domeniul de competență

ISO 9001 Clauza 7: Suport

7.2 Competență

- Baza:
  - Persoane ce fac activități care afectează performanța și eficacitatea SMC;
  - Studii, instruire sau experiență.
- Acțiuni sugerate pentru a asigura personal competent:
  - Furnizarea de instruiri;
  - Mentorat;
  - Realocare personal;
  - Angajarea sau contractarea de persoane competente

ISO 9001 Clauza 7: Suport

7.3 Conștientizare

Persoanele care lucrează sub controlul organizației trebuie să cunoască:

- Politica în domeniul Calității;
- **Obiectivele relevante ale calității;**
- Contribuția lor la eficacitatea SMC;
- **Implicațiile** neconformării cu cerințele SMC

S4: Structura organizatorică

Conducătorul entității publice:

- definește structura organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile, liniile de raportare pentru fiecare componentă structurală
- comunică salariaților documentele de formalizare a structurii organizatorice.
- stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le deleagă.

S4: Structura organizatorică

Cerințe specifice S4:

- Structura organizatorică este stabilită și aprobată astfel încât:
  - să corespundă scopului și misiunii entității
  - să servească realizării în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor stabilite

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

S4: Structura organizatorică

Cerințe specifice S4:

- Structura organizatorică este stabilită și aprobată astfel încât:
  - să corespundă scopului și misiunii entității
  - să servească realizării în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor stabilite
- Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri

S4: Structura organizatorică

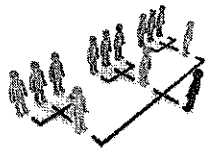
Cerințe specifice S4:

- Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta trebuie:
  - să fie bine definite, clare, coerente
  - să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice
- Gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul și/sau exteriorul entității - analizat periodic

S4: Structura organizatorică

Cerințe specifice S4:

- Delegarea se realizează prin:
  - regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor,
  - (în unele cazuri) prin ordine exprese de a executa anumite operațiuni
- Salariatul delegat răspunde de realizarea sarcinii.
- Managerul care a delegat are responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia



Cerința 5.3 ISO 9001:2015

Managementul de vârf trebuie:

- să stabilească structura, ierarhia și liniile de raportare, necesare pentru a menține SMC;
- să asigure că sarcinile, rolurile, responsabilitățile și autoritatea întregului personal sunt definite și comunicate.

Deși autoritatea poate fi delegată, responsabilitatea generală pentru SMC este a managementului de vârf

Roluri, responsabilități și autoritate

Trebuie definite pentru:

- **A asigura că SMC este conform cu cerințele** - auditori interni, persoane participante la analiza managementului;
- **A asigura că procesele furnizează elementele de ieșire intenționate**: responsabili proces;
- **Raportarea cu privire la performanța SMC și oportunități de îmbunătățire**: responsabilități specifice analizei managementului - coordonarea raportării, raportare referitoare la procese;

Roluri, responsabilități și autoritate (cont.)

Trebuie definite pentru:

- **A asigura promovarea orientării către client în organizație** - persoanele responsabile cu comunicarea cu clientul și asigurarea că problemele semnalate sunt rezolvate;
- **A asigura menținerea integrității SMC când se produc schimbări** - persoane responsabile cu asigurarea că SMC este menținut și care au capabilitatea de a asigura că schimbările se pot aplica doar după ce este evaluat impactul potențial.

Roluri, responsabilități și autoritate (cont.)

- Managementul de vârf trebuie să determine modul în care sunt comunicate rolurile, responsabilitățile și autoritatea.
- Acest lucru se poate face prin:
  - Fișe de post;
  - Instrucțiuni de lucru;
  - Decizii;
  - Organigrame;
  - Manuale, proceduri

II Performanţe şi managementul riscului

- Vizează problematica managementului legată de:
  - fixarea obiectivelor,
  - planificare (planificarea multianuală),
  - programare (planul de management),
  - performanţe (monitorizarea performanţelor)

- Standarde:
  - Standardul 5 - Obiective
  - Standardul 6 - Planificarea
  - Standardul 7 - Monitorizarea performanţelor
  - Standardul 8 - Managementul riscului

S5: Obiective

Conducerea entității definește și comunică:

- **obiectivele determinante**, legate de scopurile entității,
- **obiectivele complementare**, legate de:
  - fiabilitatea informațiilor,
  - conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne.

S5: Obiective

Cerințe aferente S5:

- Obiectivele generale:
  - concordante cu misiunea entității
  - se referă la realizarea unor servicii de bună calitate, în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate
- Obiectivele generale sunt transpuse în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate
- Obiectivele specifice sunt comunicate angajaților
- Obiectivele specifice - SMART

S5: Obiective

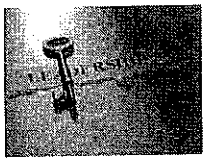
Cerințe aferente S5:

- Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/premise acceptate conștient prin consens.
- Obiectivele sunt actualizate/reevaluate
  - ori de câte ori se constată modificarea ipotezelor/premiselor care au stat la baza fixării obiectivelor,
  - ca urmare a transformării mediului intern și/sau extern

ISO 9001 Clauza 5: Leadership

5.2 Politica în domeniul Calității

- Să fie compatibilă cu scopul și **contextul organizației**
- Constituie un cadru pentru stabilirea obiectivelor referitoare la calitate
- Angajament pentru **îmbunătățirea** SMC
- Principiile managementului calității pot fi folosite ca bază



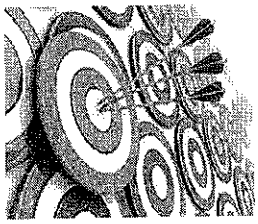
ISO 9001 Clauza 6: Planificare

6.2 Obiectivele SMC și planificarea pentru îndeplinirea acestor obiective

- Stabilite pentru funcții și **procese** la niveluri relevante
- Planificarea trebuie să includă:
  - Ce trebuie făcut;
  - Ce resurse sunt necesare;
  - Cine va fi responsabil,
  - Care este termenul;
  - Cum vor fi evaluate rezultatele.
- Obiectivele - **relevante** pentru conformitatea produselor /serviciilor și satisfacția clienților

ISO 9001 Clauza 6: Planificare

- Obiectivele sistemului de management trebuie să fie:
  - măsurabile,
  - monitorizate,
  - comunicate,
  - aliniate cu politica sistemului de management
  - actualizate când este necesar.



S6: Planificarea

Conducerea entităţii publice:

- întocmeşte planuri prin care se pun în concordanţă activităţile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele,
- astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entităţii să fie minime.

S6: Planificarea

Conducerea entității publice elaborează:

- o strategie, plan strategic etc., în care se stabilesc **obiectivele generale** ale entității, prioritățile și activitățile ce trebuie îndeplinite pe termen mediu și lung;
- un plan anual de management sau orice alt document de planificare specific entității în vederea stabilirii **obiectivelor specifice**, activităților necesare îndeplinirii lor și resurselor necesare.

S6: Planificarea

Cerințe aferente S6:

- Conducerea entității publice:
  - elaborează planuri/programe de activitate pentru toate obiectivele entității,
  - identifică și repartizează resursele,
  - organizează procesele de muncă în vederea desfășurării activităților planificate.
- Schimbarea obiectivelor, resurselor sau a altor elemente impune actualizarea planului/programului

S6: Planificarea

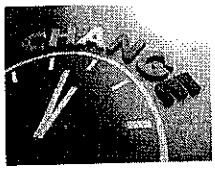
Cerințe aferente S6:

- Pentru atingerea obiectivelor, conducătorul entității:
  - asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor entității
  - organizează consultări prealabile atât în cadrul compartimentelor entității, cât și între compartimentele respective.

ISO 9001 Clauza 6: Planificare

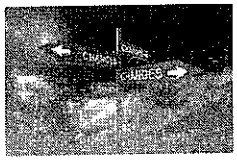
6.3 Planificarea schimbărilor

- Schimbările trebuie abordate într-o manieră sistematică, considerând:
  - Consecințele potențiale ale schimbării;
  - Integritatea SMC;
  - Disponibilitatea resurselor;
  - Alocarea sau realocarea responsabilităților și autorității.



Planificarea schimbărilor

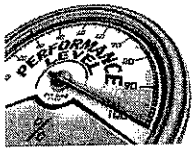
- Pentru a putea obține beneficiile asociate schimbărilor, organizația trebuie să țină cont de toate tipurile de schimbări care pot apărea. Aceste schimbări pot fi generate de exemplu în:
  - Procese
  - Informații documentate
  - Instrumente / unelte
  - Echipamente
  - Instruirea angajaților
  - Selectarea furnizorilor
  - Managementul furnizorilor, etc.



S7: Monitorizarea performanţelor

Conducătorul entităţii publice:

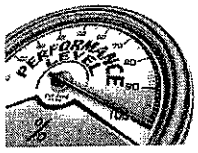
- asigură monitorizarea performanţelor pentru fiecare obiectiv şi activitate,
- prin intermediul unor **indicatori** cantitativi şi calitativi relevanţi, inclusiv cu privire la economicitate, eficienţă şi eficacitate.



S7: Monitorizarea performanţelor

Cerinţe aferente S7:

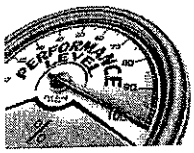
- Monitorizarea performanţelor activităţilor se face prin intermediul unor indicatori cantitativi şi calitativi, care trebuie să fie:
  - măsurabili;
  - specifici;
  - accesibili;
  - relevanţi;
  - stabiliţi pentru o anumită durată în timp.



S7: Monitorizarea performanţelor

Cerinţe aferente S7:

- Sistemul de monitorizare a performanţelor este influenţat de:
  - mărimea şi complexitatea entităţii publice,
  - modificarea/schimbarea obiectivelor sau/şi a indicatorilor,
  - modul de acces al salariaţilor la informaţii.
- Conducerea entităţii publice:
  - evaluează performanţele,
  - constată eventualele abateri de la obiective,
  - ia măsurile corective ce se impun.



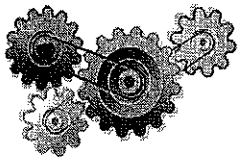
ISO 9001 Cerința 4.4: Etape în abordarea procesuală

- Determinarea elementelor de intrare și de ieșire ale proceselor;
- Determinarea succesiunii și interacțiunii proceselor;
- Determinarea și aplicarea criteriilor și metodelor necesare asigurării operării și controlului eficace;
- Determinarea resurselor necesare proceselor;
- Atribuirea de responsabilități și autorități pentru procese;
- Tratarea riscurilor și oportunităților;
- Evaluarea proceselor și implementarea schimbărilor;
- Îmbunătățirea proceselor și a sistemului de management

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

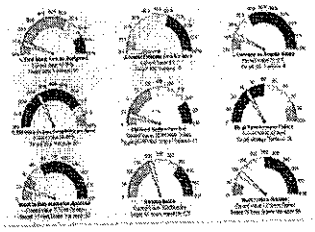
ISO 9001 Clauza 8: Operare

- Clauza 8 acoperă procesele interne și procesele externalizate necesare pentru a obține rezultatele intenționate.
- Managementul acestor procese include:
  - stabilirea de criterii cu ajutorul cărora procesele vor fi ținute sub control,
  - controlul schimbărilor planificate,
  - tratarea schimbărilor neintenționate



Măsurarea proceselor - indicatori de performanță

- Indicatorul de performanță (IP) reprezintă unitatea de măsură cu ajutorul căreia organizația definește și măsoară progresul în îndeplinirea obiectivelor.
- IP se folosesc pentru a monitoriza performanța actuală, a indica situațiile în care performanța iese din zona acceptată și a compara performanța actuală cu cea trecută.



Indicatori la diferite niveluri

Indicatorii sunt necesari pentru a monitoriza:

- Intrări,
- Activități,
- Ieșiri,
- Rezultate,
- Obiective

- Indicatori de realizare - arată măsura în care un proces contribuie la îndeplinirea obiectivelor sale;
- Indicatorii de rezultat - arată măsura în care s-au obținut rezultatele (ieșirile) planificate

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tipuri de Indicatori

- Cantitativi
  - Număr
  - Proporție
  - Procent
  - Cantitate
  - Raport
  - Lungime
  - Greutate
  - Dimensiune
  - Zonă de împrăștiere
  - Valoare
  - ...
- Calitativi
  - Nivel
  - Prezența
  - Dovada
  - Disponibilitate
  - Accesibilitate
  - Existența
  - Abilitate
  - Potențial
  - ...

ISO 9001 Clauza 9: Evaluarea performanțelor

9.1 Monitorizare, măsurare, analiză și evaluare

9.1.1 Generalități

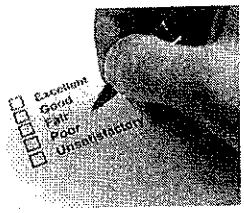
- Determină ce trebuie monitorizat și măsurat;
- Determină metode de monitorizare, măsurare, analiză și îmbunătățire
- Evaluează performanța și eficacitatea SMC

9.1.2 Satisfacția clienților

- Monitorizează informațiile referitoare la percepția clienților despre modul în care le-au fost îndeplinite cerințele

9.1.3 Analiză și evaluare

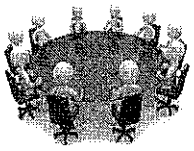
- Sunt enumerate în detaliu utilizări ale analizelor și evaluărilor;
- Include intrări ale analizei managementului



ISO 9001 Clauza 9: Evaluarea performanțelor

9.3 Analiza efectuată de management

- **Eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru tratarea riscurilor și a oportunităților,**
- Adecvarea resurselor,
- Oportunități de îmbunătățire



S8: Managementul riscului

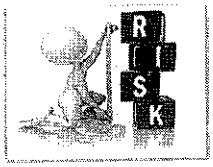
Conducătorul entității publice:

- instituie și pune în aplicare un proces de management al riscurilor care să faciliteze realizarea eficientă și eficace a obiectivelor sale

S8: Managementul riscului

Cerințe aferente S8:

- Entitatea publică trebuie:
  - să își definească propria strategie în privința riscurilor cu care se poate confrunta,
  - să asigure documentarea completă și adecvată a strategiei, precum și accesibilitatea documentației în întreaga organizație.



S8: Managementul riscului

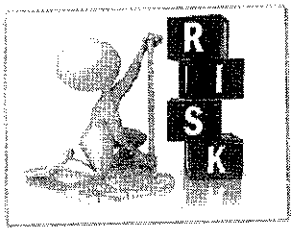
Cerințe aferente S8:

- Conducerea trebuie să definească clar obiectivele, în vederea identificării şi definirii riscurilor asociate acestora.

S8: Managementul riscului

Cerințe aferente S8:

- Toate activitățile și acțiunile inițiate și puse în aplicare în cadrul procesului de gestionare a riscurilor sunt **documentate.**
- Sinteza informațiilor/datelor și deciziilor luate în acest proces este cuprinsă în **Registrul riscurilor**.



Cadrul de control intern din perspectiva riscurilor

Include următoarele etape:

1. Definirea obiectivelor și a proceselor;
2. Identificarea riscurilor care pot împiedica îndeplinirea obiectivelor și derularea proceselor;
3. Ierarhizarea riscurilor;
4. Proiectarea și implementarea **instrumentelor de control** ca răspuns la aceste riscuri.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ce este riscul

Risc - O situație sau un eveniment care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor planificate este **amenințată.**

- Riscul reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite
- Riscul este o combinație între **probabilitate** și **impact.**

Ce este Managementul riscurilor?

- Un proces continuu, derulat în întreaga organizație;
- Aplicat de personalul de la toate nivelurile organizației;
- Rezultatele procesului sunt elemente de intrare în stabilirea strategiei;
- Proiectat pentru a identifica evenimentele potențiale care, dacă apar, vor afecta organizația și pentru a gestiona riscurile în limitele de toleranță

Ce este Managementul Riscurilor?

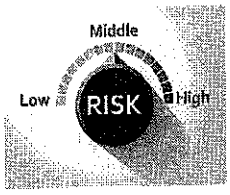
MR caută să răspundă la 5 întrebări simple:

- Ce poate merge rău?
- Cât de rău?
- Cât de des?
- Care e concluzia?
- Ce e de făcut?

- Identificare risc
- Estimarea consecințelor
- Estimarea probabilității
- Evaluarea riscului
- Managementul riscului

Ce trebuie făcut

- Riscurile trebuie **identificate** și **evaluate**, din perspectiva combinației dintre:
  - **probabilitatea** ca un eveniment (riscul) să se întâmple și
  - **impactul** (consecința asupra obiectivului) pe care materializarea respectivei posibilități îl va avea.
- Rezultatul evaluării combinației probabilitate - impact este denumită **expunerea la risc**.

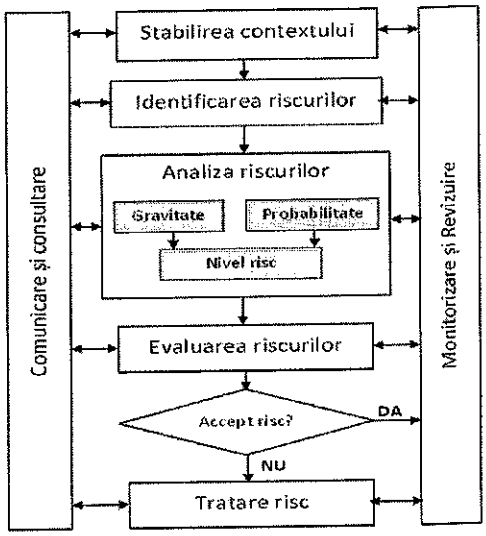


Gestionarea riscurilor

Gestionarea riscurilor înseamnă:

- **identificarea** riscurilor,
- **evaluarea** riscurilor,
- stabilirea modului de **tratare** a riscurilor, adică de a pune în operă **instrumente de control intern** care să atenueze
  - probabilitatea de apariţie sau
  - consecinţele pe care le-ar produce în cazul în care s-ar materializa.

Procesul de Management al Riscurilor

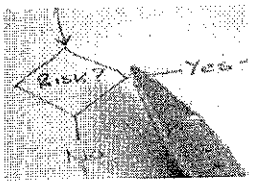


Identificarea riscurilor

- Riscurile pot fi identificate şi definite în raport cu obiectivele a căror realizare este afectată de materializarea lor.
- Existenţa unui sistem de obiective clar definite în organizaţie constituie premisa esenţială pentru identificarea şi definirea riscurilor.

Identificarea riscurilor

- aferente obiectivelor instituției;
- comprehensivă;
- include riscurile datorate factorilor interni și externi, la nivel de instituție și la nivel de activitate.



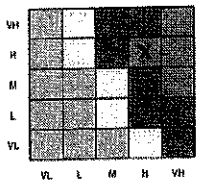
Analiza riscurilor

- Analiza riscurilor constă în parcurgerea următoarelor **etape**:

1. evaluarea **probabilității** de materializare a riscului identificat;
2. evaluarea **impactului** asupra obiectivelor în cazul în care riscul s-ar materializa;
3. evaluarea **expunerii la risc** ca o combinație între probabilitate și impact.

Definiţii

- **Probabilitatea** reprezintă posibilitatea ca un eveniment să apară într-o perioadă de timp dată
- **Impactul** reprezintă dimensiunea efectului pe care evenimentul îl va avea asupra abilităţii instituţiei de a-şi îndeplini obiectivele.



Analiza calitativă

- Definește consecințele, probabilitatea și nivelul riscului prin niveluri de semnificație de tip "Ridicat", "Mediu", "Scăzut"
- Poate combina impactul și probabilitatea
- Evaluează nivelul rezultant al riscului conform unor criterii calitative.

Analiza cantitativă

- Metoda cantitativă folosește scale numerice pentru impact și probabilitate și le combină pentru a obține nivelul riscului, folosind o formulă.
- În practică, se poate folosi o metodă de analiză care combină metoda calitativă cu cea cantitativă.

Matricea riscurilor - Model

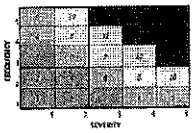
PROBABILITATE		IMPACT		
		Minor	Moderat	Grav
		1	2	3
Puțin probabil	1	1	2	3
Probabil	2	2	4	
Aproape sigur	3	3		

Nivel de risc		Explicații
1; 2	Acceptabil	Nu necesită măsuri de control
3; 4	Tolerabil în anumite condiții	Necesită măsuri de control pe termen mediu/lung

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Câte categorii?

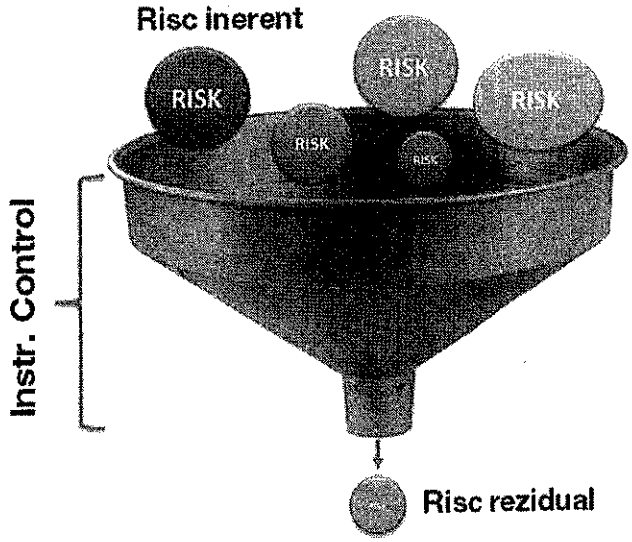
- Prea multe duc la dezbateri nesfârșite și la despicarea firului în 4.
- Prea puține implică dificultăți în diferențierea riscurilor.
- Cele mai des întâlnite sunt 5x5; 6x6, dar pot fi 3x3 sau 10x10.



Toleranța la risc

- Organizația trebuie să definească **nivelul de risc** pe care este dispusă să îl accepte în îndeplinirea misiunii sale.
- Nedefinirea toleranței la risc poate duce la:
  - Disponibilitatea organizației de a-și asuma un risc prea mare pentru a-și îndeplini obiectivele
  - Neasumarea unui risc necesar pentru a prinde o oportunitate crucială.

Risc inerent și risc rezidual



Risc inerent și risc rezidual

- **Expunerea la riscul inerent** este o măsură a "cantității" de risc la care se expune organizația dacă nu funcționează sistemul de control intern,
- **Expunerea la riscul rezidual** este o măsură a cantității de risc rămase după ce au fost implementate instrumentele de control intern

Registrul de riscuri

După de au fost stabilite:

- zonele de risc,
- obiectivele care sunt afectate de posibila materializare a riscurilor,
- circumstanţele care favorizează apariţia riscurilor,
- responsabilităţile managerilor în gestionarea riscurilor,
- strategiile ce trebuie adoptate,
- măsurile de control intern,

se procedează la completarea **Registrului de riscuri** cu aceste elemente

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Informarea și comunicarea

- Informațiile pertinente ar trebui **identificate, colectate și comunicate** într-o formă și într-un cadru de timp care dă posibilitatea angajaților să-și îndeplinească responsabilitățile.
- Comunicarea eficientă apare și se derulează atât pe orizontala organizației, cât și pe verticală.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Monitorizarea

Monitorizarea se pune în aplicare pentru a analiza dacă:

- riscurile persistă;
- au apărut riscuri noi;
- impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- instrumentele de control intern implementate sunt eficace;
- decizia privind tratarea anumitor riscuri trebuie escaladate la niveluri superioare de manage

Raportarea

- Conducătorii compartimentelor asigură elaborarea rapoartelor privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor
- Pe baza rapoartelor anuale primite de la compartimente, Secretarul Echipei de gestionare a riscurilor:
  - actualizează planul de implementare a măsurilor de control la nivelul entității
  - elaborează o informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul instituției

Raportarea

- Conducerea
  - analizează mediul extins de risc în care acționează
  - stabilește modul în care acesta îi afectează strategia de gestionare a riscurilor

Răspunsul la risc

- Pentru fiecare categorie de riscuri, organizația ar trebui să își definească nivelurile de toleranță, pe care le va folosi împreună cu nivelul de risc determinat, pentru a determina strategiile de răspuns la risc.
- Răspunsul la risc poate fi
  - unul care produce rezultate imediate sau
  - o inițiativă de îmbunătățire pe termen lung a proceselor.

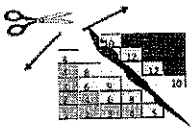
Răspunsul la risc

- Pot fi avute în vedere patru tipuri de răspunsuri la risc:
  - acceptare / monitorizare
  - reducere
  - transfer
  - eliminare.

Dintre acestea, **tratarea riscurilor** este cea mai relevantă, deoarece controalele interne eficiente reprezintă principalul mecanism de tratare a riscurilor.

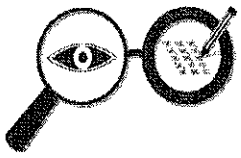
Răspunsul la risc - Acceptare

- Riscurile care prezintă impact și probabilitate mici sunt de obicei acceptate.
- Nu este nevoie de o acțiune pentru a trata aceste riscuri.



Răspunsul la risc - Monitorizare

- Constă în **acceptarea** riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere.
- Strategia de monitorizare presupune o amânare a luării măsurilor de control până în momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității.



Răspunsul la risc - Reducere

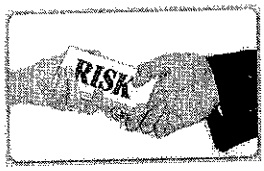
- Riscurile de nivel mediu și grav pot necesita măsuri specifice de reducere a impactului și/sau probabilității, prin aplicarea instrumentelor de control.

- Aceasta poate implica decizii zilnice în activitate, inclusiv proceduri de control

Răspunsul la risc - Transfer

- Organizația poate împărți impactul riscurilor prin externalizare sau prin asigurare.

- Această opțiune este folositoare pentru diminuarea riscurilor financiare, a riscurilor activelor sau în cazul externalizării activităților

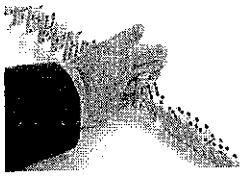


Răspunsul la risc - Eliminare

- Se poate obține prin terminarea activității.
- Opțiunea eliminării riscurilor este semnificativ redusă în sectorul public față de cel privat.
- Anumite activități se desfășoară în sectorul public tocmai pentru că riscurile asociate sunt atât de mari încât nu există altă posibilitate de a obține unele rezultate ce țin de interesul general.

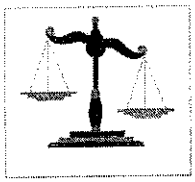
Răspunsul la risc - Activități de control

- Din momentul în care managementul selectează metoda de reacție la risc, trebuie să dezvolte un plan de implementare.
- Partea critică a oricărui plan de implementare sunt **activitățile de control** care asigură faptul că reacția la risc este realizată cu eficiență.



Răspunsul la risc - Activități de control

- Activitățile de control sunt acele politici și proceduri care ajută la asigurarea că sunt obținute reacțiile managementului la risc.
- Activitățile de control servesc ca mecanism de gestionare a îndeplinirii obiectivelor activității.



ISO 9001 Clauza 6: Planificare

- Clauza 6 introduce **gândirea bazată pe riscuri.**
- Odată ce organizația a identificat riscurile și oportunitățile, trebuie să stabilească modul în care acestea vor fi abordate prin planificare.
- Faza de planificare stabilește ce, cine, cum și când trebuie abordate riscurile identificate.

ISO 9001 Clauza 6: Planificare

6.1 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

Planificarea trebuie să aibă în vedere:

- **Aspectele** interne și externe (specifice contextului organizației)
- Necesitățile și așteptările factorilor interesați
- Acțiuni de tratare a **riscurilor și oportunităților**

ISO 9001 Clauza 6: Planificare

6.1 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

Organizația trebuie să planifice:

- Modul în care integrează și implementează acțiunile de tratare în procesele SMC;
- Evaluarea eficacității acțiunilor de tratare a riscurilor

III Activităţi de control

- Se focalizează asupra:
  - documentării procedurilor;
  - continuităţii operaţiunilor;
  - înregistrării excepţiilor (abaterilor de la proceduri); separării atribuţiilor;
  - supravegherii etc.;
- Standarde:
  - Standardul 9 - Proceduri
  - Standardul 10 - Supravegherea
  - Standardul 11 - Continuitatea activităţii

S9: Proceduri

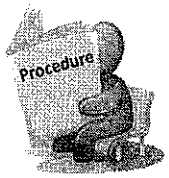
Conducerea entității publice se asigură că:

- pentru procesele și activitățile **declarate procedurale**, există o documentație adecvată;
- operațiunile sunt consemnate în proceduri documentate

S9: Proceduri

Cerințe aferente S9 - Procedurile trebuie:

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



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

S9: Proceduri

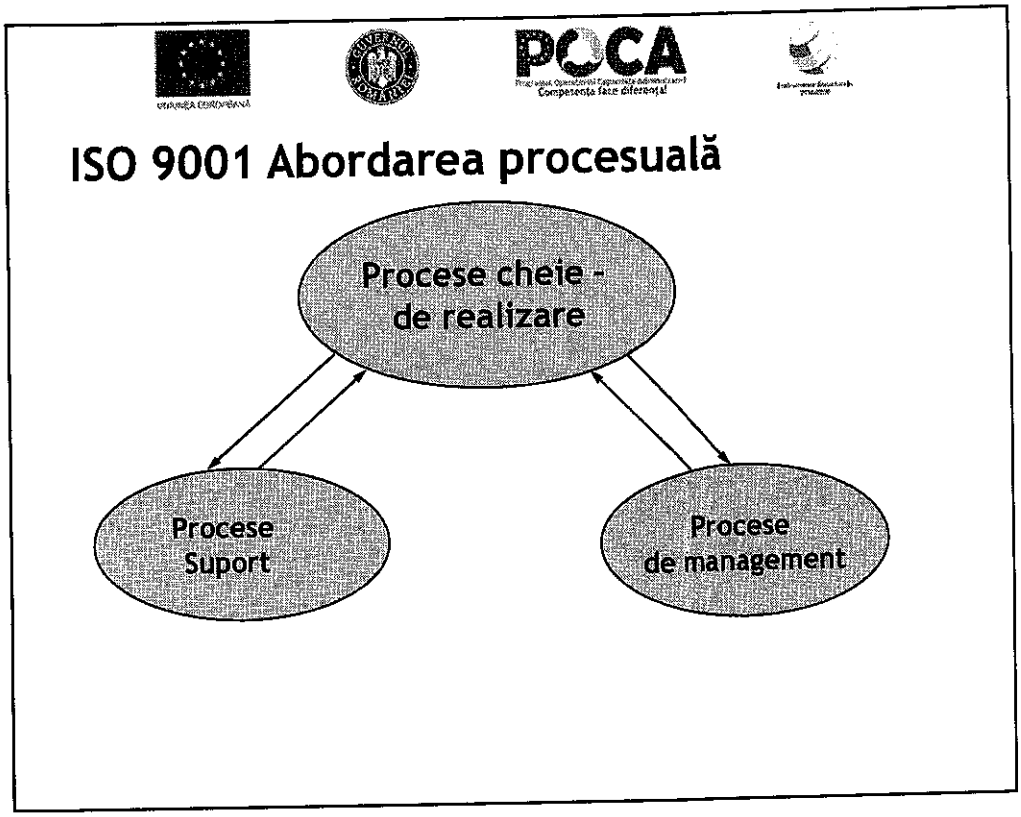
Cerințe aferente S9:

- Pentru toate situațiile în care apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite:
  - se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător,
  - înainte de efectuarea operațiunilor
- Circumstanțele și modul de gestionare a situațiilor de abatere de la politicile și procedurile existente se analizează periodic.

S9: Proceduri

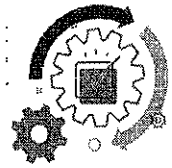
Cerințe aferente S9:

- Procedurile trebuie să asigure o separare a funcțiilor de inițiere și verificare.
- Dacă aplicarea separării atribuțiilor și responsabilităților este limitată,
  - Trebuie cunoscut riscul cumulării atribuțiilor și responsabilităților
  - Această limitare trebuie compensată prin alte măsuri de control


POCA
Competența face diferența!
ISO 9001 Abordarea procesuală
Procese cheie - de realizare
Procese Suport
Procese de management

Procesele cheie - de realizare

- Sunt procese inter-funcționale care produc în mod direct valoare.
- Reprezintă activitățile esențiale pe care le execută organizația pentru a-și îndeplini misiunea.
- Formează lanțul valorii, în care fiecare etapă adaugă valoare etapei anterioare, prin contribuția directă la crearea sau livrarea serviciului.



Procesele suport

- Sunt procesele care asigură managementul resurselor și al infrastructurii necesare proceselor cheie.
- Ele nu livrează în mod direct valoare - aceasta nu înseamnă că nu sunt importante.
- Procesele suport sunt în general asociate cu zonele funcționale.

Procesele de management

- Sunt procesele care măsoară, monitorizează și gestionează activitățile afacerii.
- Asigură faptul că un proces cheie sau un proces suport îndeplinește obiectivele operaționale, financiare, reglementare și legale.
- Nu adaugă în mod direct valoare.
- Sunt necesare pentru a asigura că organizația funcționează în mod eficace și eficient.

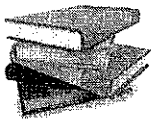
Controlul unui proces

Metodele de control includ:

- Procedura documentată;
- Instruire, educaţie, experienţă - competenţă
- Cerințe legale și reglementate
- Flowchart / harta procesului, Diagrame / imagini / formulare
- Software
- Măsurare și monitorizare

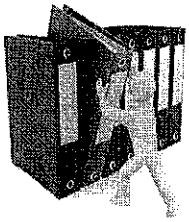
Cerințe ISO 9001: Documentația SMC

- Standardul ISO 9001:2015 permite organizațiilor flexibilitate în ce privește documentarea sistemului de management.
- Organizația determină necesarul de documentație pentru a putea demonstra:
  - Planificarea eficace, funcționarea și controlul proceselor sale;
  - Implementarea și îmbunătățirea continuă a eficacității SMC



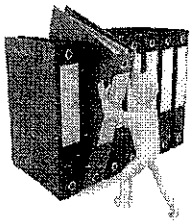
Cerințe ISO 9001:2015 referitoare la documentația SMC

- Documentele care trebuie menținute de organizație în scopul **stabilirii** SMC (documente transversale) includ:
  - domeniul de aplicare al sistemului de management al calității (cerința 4.3);
  - informațiile documentate necesare pentru a susține execuția proceselor (cerința 4.4);
  - Politica în domeniul calității (clauza 5.);
  - Obiectivele calității (cerința 6.2);



Cerințe ISO 9001:2015 referitoare la documentația SMC

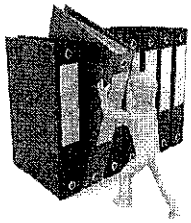
- Documentele care trebuie menținute de organizație în scopul **comunicării** informațiilor necesare funcționării organizației (documente specifice) - pot include:
  - Organigrame;
  - Hărți ale proceselor, diagrame flux și/sau descrieri ale proceselor;
  - Proceduri
  - Instrucțiuni de lucru și/sau de testare,
  - Specificații
  - Formulare



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Cerințe ISO 9001:2015 referitoare la documentația SMC

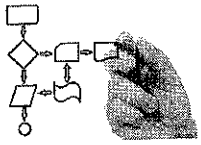
- Înregistrările care trebuie păstrate de organizație în scopul furnizării de dovezi referitoare la rezultatele obținute:
  - Organizațiile au libertatea de a dezvolta alte înregistrări care pot fi necesare pentru a demonstra conformitatea proceselor, produselor și serviciilor și a SMC.
- Acolo unde există, toate informațiile documentate intră sub incidența cerinței 7.5.



Documentarea proceselor

- Fiecare organizaţie trebuie să stabilească procesele care trebuie documentate, pe baza:
  - cerinţelor clientului
  - cerinţelor reglementare aplicabile,

  în funcţie de activităţile organizaţiei şi de strategia sa generală.

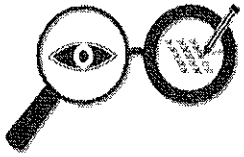


S10: Supravegherea

Conducerea entității publice:

- inițiază, aplică și dezvoltă controale adecvate de supraveghere a
  - activităților,
  - operațiunilor
  - tranzacțiilor,

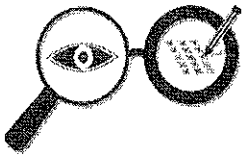
  în scopul realizării eficace a acestora



S10: Supravegherea

Cerințe aferente S10:

- Conducerea entității publice
  - trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere
  - pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu
- Controalele de supraveghere implică:
  - revizuiri ale activității realizate de salariați
  - rapoarte despre excepții,
  - testări prin sondaje,
  - alte modalități care confirmă respectarea procedurilor.

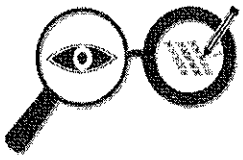


S10: Supravegherea

Cerințe aferente S10:

Conducătorii compartimentelor

- verifică și aprobă activitățile salariaților,
- dau instrucțiunile necesare pentru a asigura:
  - — minimizarea erorilor și pierderilor,
  - — eliminarea neregulilor și fraudei,
  - — respectarea legislației
  - — corecta înțelegere și aplicare a instrucțiunilor.

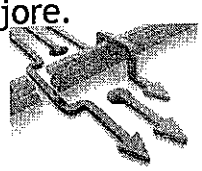


S11: Continuitatea activității

Conducerea entității publice:

- identifică principalele amenințări cu privire la continuitatea derulării proceselor și activităților,
- asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua
  - în orice moment,
  - în toate împrejurările
  - în toate planurile,

indiferent care ar fi natura unei perturbări majore.



S11: Continuitatea activității

Cerințe aferente S11:

- Activitatea entității publice trebuie să se deruleze continuu, prin structurile componente.
- Conducerea entității publice:
  - inventariază situațiile care pot conduce la discontinuități în activitate
  - întocmește un **plan de continuitate a activității**, care are la bază identificarea și evaluarea riscurilor care pot afecta continuitatea operațională.

S11: Continuitatea activității

Cerințe aferente S11:

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

S11: Continuitatea activităţii

Cerinţe aferente S11:

- Măsuri pentru asigurarea continuităţii:
  - angajarea de personal în locul celor pensionaţi sau plecaţi din entitatea publică;
  - delegarea, în cazul absenţei temporare;
  - proceduri formalizate pentru administrarea situaţiilor care pot afecta continuitatea operaţională şi a tranzacţiilor financiare relevante;
  - achiziţii pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare;
  - service pentru întreţinerea echipamentelor din dotare.

IV Informarea şi comunicarea

- Abordează problemele ce ţin de crearea unui sistem informaţional adecvat şi a unui sistem de rapoarte privind:
  - execuţia planului de management,
  - execuţia bugetului,
  - utilizarea resurselor,
  - gestionarea documentelor
- Standarde:
  - Standardul 12 - Informarea şi comunicarea
  - Standardul 13 - Gestionarea documentelor
  - Standardul 14 - Raportarea contabilă şi financiară

S12: Informare și comunicare

- În entitatea publică sunt stabilite:
  - tipurile de informații,
  - conținutul,
  - calitatea,
  - frecvența,
  - sursele,
  - destinatarii acestora
- Entitatea publică dezvoltă un sistem eficient de comunicare internă și externă.

S12: Informare și comunicare

Cerințe aferente S12:

- Informația trebuie să fie:
  - corectă,
  - credibilă,
  - clară,
  - completă,
  - oportună,
  - utilă,
  - ușor de înțeles și receptat

S12: Informare și comunicare

Cerințe aferente S12:

- Informația trebuie:
  - să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior,
  - să implice cheltuieli reduse,
- Trebuie evitate paralelismele.
- Trebuie stabilite metode și căi de comunicare

S12: Informare și comunicare

Cerințe aferente S12:

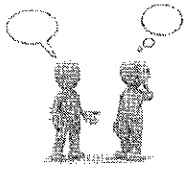
- Sistemul de comunicare trebuie
  - să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern,
  - să servească scopurilor utilizatorilor.
- Comunicarea cu părțile externe trebuie:
  - să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobate,
  - să asigure respectarea limitelor de responsabilitate și a delegărilor de autoritate

Clauza 7 ISO 9001: Suport

7.4 Comunicare

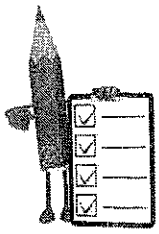
Organizația trebuie să determine:

- Nevoile de comunicare **internă** și **externă**;
- **Despre ce** se comunică;
- **Când** se comunică;
- **Cu cine** se comunică
- **Cum** se comunică



S13: Gestionarea documentelor

Conducătorul entității publice:



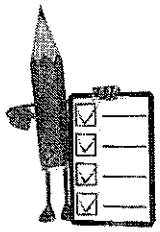
- Organizează și administrează procesul de
  - creare,
  - revizuire,
  - organizare,
  - stocare,
  - utilizare,
  - identificare,
  - arhivare a documentelor interne și a celor provenite din exteriorul organizației.
- Asigură control asupra ciclului complet de viață al acestora și accesibilitate conducerii, angajaților și terților abilitați.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

S13: Gestionarea documentelor

Cerințe aferente S13:

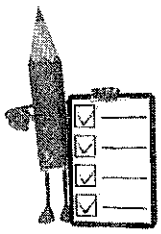
- Sunt stabilite reguli și proceduri cu privire la:
  - înregistrarea,
  - expedierea,
  - redactarea,
  - clasificarea,
  - îndosarierea,
  - protejarea
  - păstrarea documentelor.



S13: Gestionarea documentelor

Cerințe aferente S13:

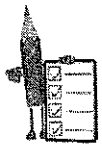
- Este organizat și monitorizat procesul de primire, înregistrare și expediere a documentelor.
- La nivelul fiecărui compartiment se ține, în mod obligatoriu, o evidență a documentelor primite și expediate.
- Sunt implementate măsuri de securitate pentru protejarea documentelor.



S13: Gestionarea documentelor

Cerințe aferente S13:

- Sunt asigurate condițiile necesare cunoașterii și respectării de către angajați a reglementărilor legale privind accesul la documentele clasificate și modul de gestionare a acestora.
- Este creat un sistem de păstrare/arhivare a documentelor, potrivit unei proceduri, în vederea asigurării conservării lor în bune condiții și pentru a fi accesibile personalului competent în a le utiliza.

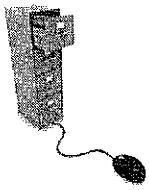


.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Clauza 7 ISO 9001: Suport

7.5 Informații documentate

- Identificare și descriere;
- Format și mediul suport;
- Analizarea și aprobarea.



Clauza 7 ISO 9001: Suport

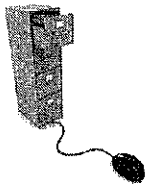
7.5 Informații documentate

Trebuie controlate pentru a asigura;

- că sunt disponibile pentru utilizare;
- că sunt protejate adecvat.

Activități de control:

- difuzare, acces, regăsire, utilizare;
- depozitare și protejare;
- control modificări;
- păstrare și eliminare.



S14: Raportarea contabilă şi financiară

Conducătorul entităţii publice:

- asigură buna desfăşurare a proceselor şi exercitarea formelor de control intern,
- care garantează că datele şi informaţiile utilizate pentru întocmirea situaţiilor contabile anuale şi a rapoartelor financiare sunt:
  - corecte,
  - complete
  - furnizate la timp

S14: Raportarea contabilă şi financiară

Cerinţe aferente S14:

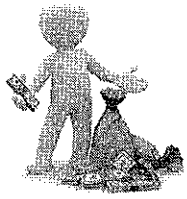
- Organizarea şi ţinerea la zi a contabilităţii,
- prezentarea la termen a situaţiilor financiare asupra situaţiei patrimoniului aflat în administrarea sa şi a execuţiei bugetare,
- în vederea asigurării exactităţii tuturor informaţiilor contabile aflate sub controlul său

S14: Raportarea contabilă şi financiară

Cerinţe aferente S14:

Conducătorul compartimentului financiar-contabil:

- asigură calitatea informaţiilor şi datelor contabile utilizate la realizarea situaţiilor contabile,
- care reflectă în mod real activele şi pasivele entităţii publice



S14: Raportarea contabilă şi financiară

Cerinţe aferente S14:

- Situaţiile financiare anuale sunt însoţite de rapoarte anuale de performanţă, în care se prezintă, pentru fiecare program:
  - obiectivele,
  - rezultatele preconizate
  - rezultatele obţinute,
  - indicatorii,
  - costurile asociate

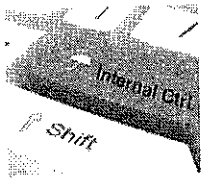
V Evaluare şi audit

- Abordează dezvoltarea capacităţii de evaluare a controlului intern/managerial, în scopul asigurării continuităţii procesului de perfecţionare a acestuia.
- Standarde:
  - Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern/managerial
  - Standardul 16 - Auditul intern

S15: Evaluarea sistemului de control intern/managerial

Conducătorul entităţii publice:

- Instituie o funcţie de evaluare a controlului intern/managerial, elaborând în acest scop
  - politici,
  - planuri,
  - programe.
- Elaborează anual, prin asumarea responsabilităţii manageriale, un raport asupra propriului sistem de control intern/managerial.

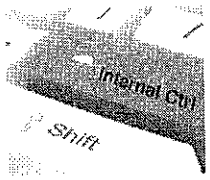


.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

S15: Evaluarea sistemului de control intern/managerial

Cerințe aferente S15:

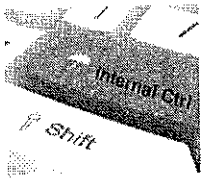
- Verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern/managerial și a componentelor sale:
  - pentru a identifica la timp slăbiciunile/deficiențele controlului intern
  - pentru a lua măsuri de corectare/eliminare în timp util a acestora.



S15: Evaluarea sistemului de control intern/managerial

Cerințe aferente S15:

- Efectuarea, cel puțin o dată pe an a unei verificări a propriului sistem de control intern/managerial, pentru a stabili gradul de conformitate a acestuia cu standardele de control intern/managerial.
- Aplicarea de măsuri adecvate și prompte pentru remedierea deficiențelor/slăbiciunilor identificate.



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

S15: Evaluarea sistemului de control intern/managerial

Cerințe aferente S15:

- Elaborarea unui raport anual asupra sistemului de control intern/managerial ca bază pentru un plan de acțiune care să conțină:
  - zonele vulnerabile identificate,
  - instrumentele de control necesar a fi implementate,
  - măsuri și direcții de acțiune pentru creșterea capacității controlului intern/managerial în realizarea obiectivelor entității.

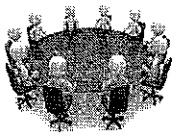
ISO 9001 Clauza 9: Evaluarea performanțelor

- Organizația trebuie să determine ce, cum și când trebuie monitorizat, măsurat, analizat și evaluat.
- Auditul intern este parte a acestui proces, pentru a asigura că sistemul de management:
  - este conform cu cerințele organizației și ale standardului,
  - este implementat
  - este menținut.
- Ultima etapă, analiza efectuată de management, verifică dacă sistemul de management este adecvat și eficace.

ISO 9001 Clauza 9: Evaluarea performanțelor

9.3 Analiza efectuată de management

- Trebuie planificată și evaluată ținând cont de **mediul de afaceri** și de **direcția strategică** a organizației.
- Consideră informații referitoare la performanța SMC, **inclusiv tendințe** pentru:
  - Neconformități și acțiuni corective,
  - Rezultatele măsurărilor și monitorizărilor,
  - Rezultatele auditurilor,
  - Feedback-ul de la clienți,
  - **Performanța** proceselor și conformitatea produselor și serviciilor



S16: Auditul intern

Entitatea publică:

- înfiinţează sau are acces la o capacitate de audit competentă,
- care are în structura sa auditori competenţi,
- a căror activitate se desfăşoară conform unor programe bazate pe evaluarea riscurilor.

S16: Auditul intern

Cerințe aferente S16:

- Domeniul activității de audit intern trebuie să permită obținerea unei asigurări cu privire la procesul de management al riscurilor, de control și de conducere (guvernanță).
- Compartimentul de audit public intern este dimensionat pe baza:
  - volumului de activitate,
  - mărimii riscurilor asociate

S16: Auditul intern

Cerințe aferente S16:

- Auditorii interni trebuie să își îmbunătățească
  - cunoștințele,
  - abilitățile
  - valorile în cadrul formării profesionale continue
- Auditorii interni trebuie să asigure compatibilitatea pregătirii cu tipul și natura misiunilor de audit intern care trebuie realizate.

S16: Auditul intern

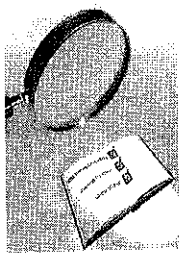
Cerințe aferente S16:

- Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care
  - enunță punctele slabe identificate în sistem,
  - formulează recomandări pentru eliminarea acestora.
- Conducătorul entității publice dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern.

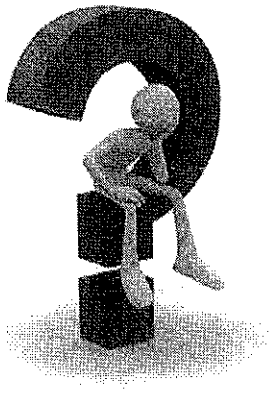
ISO 9001 Clauza 9: Evaluarea performanțelor

9.2 Audit intern

- Programele de audit trebuie să ia în considerare:
  - Importanța proceselor implicate,
  - Modificările care influențează organizația,
  - Rezultatele auditurilor precedente



Întrebări?



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

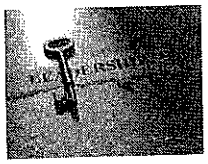
CERINȚE ALE STANDARDULUI SR EN ISO 9001:2015 NEACOPERITE DE OSGG 600

Clauza 5: Leadership

5.1 Leadership și angajament

5.1.2 Orientarea către client:

- Determinarea, înțelegerea și satisfacerea cerințelor clientului
- Identificarea și tratarea riscurilor care afectează conformitatea produselor și serviciilor și satisfacția clienților
- Menținerea orientării către creșterea satisfacției clienților



Clauza 8: Operare

8.2 Cerințe pentru produse și servicii

- 8.2.1 Comunicarea cu clientul;
- 8.2.2 Determinarea cerințelor pentru produse și servicicii
- 8.2.3 Analizarea cerințelor pentru produse și servicii
- 8.2.4 Modificări ale cerințelor pentru produse și servicii

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Clauza 8: Operare

8.7 Controlul rezultatelor neconforme

- Elementele de ieșire, produsele și serviciile neconforme trebuie identificate și controlate pentru a preveni utilizarea sau livrarea neintenționate ale acestora.
- Se aplică și produselor neconforme depistate după livrare, respectiv serviciilor neconforme depistate în timpul livrării.

Clauza 10: Îmbunătățire

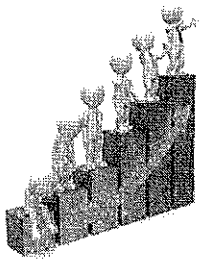
- Clauza 10 se referă la:
  - tratarea neconformităților,
  - modul în care sunt ținute sub control acțiunile corective,
  - strategiile de îmbunătățire continuă a sistemului de management.

Clauza 10: Îmbunătățire

Clauza 10.1 Generalități

- Determinarea **și selectarea** oportunităților de îmbunătățire;
- Implementarea acțiunilor necesare pentru:
  - Îmbunătățirea proceselor;
  - Îmbunătățirea produselor și serviciilor;
  - Îmbunătățirea rezultatelor SMC

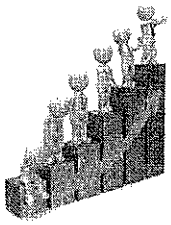
NOTĂ Îmbunătățirile pot fi:
- Reactive (acțiuni corective);
- Incrementale (îmbunătățire continuă);
- Modificări radicale;
- Creative (inovări);
- Reorganizări (transformări)



Clauza 10: Îmbunătățire

Clauza 10.2 Neconformitate și acțiune corectivă

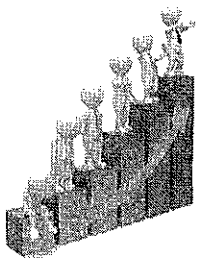
- Reacționează la apariția neconformității:
  - Acțiuni pentru control și corectare;
  - Considerarea **consecințelor.**
- Evaluează necesarul de acțiuni pentru a elimina cauzele neconformităților, pentru ca acestea să nu se repete sau **să nu apară în altă parte.**
- Înregistrează natura neconformității și a acțiunilor întreprinse ulterior



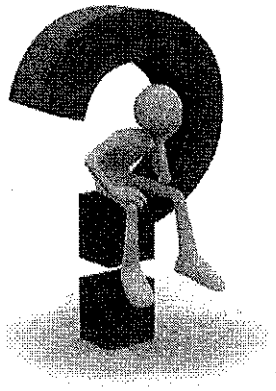
Clauza 10: Îmbunătățire

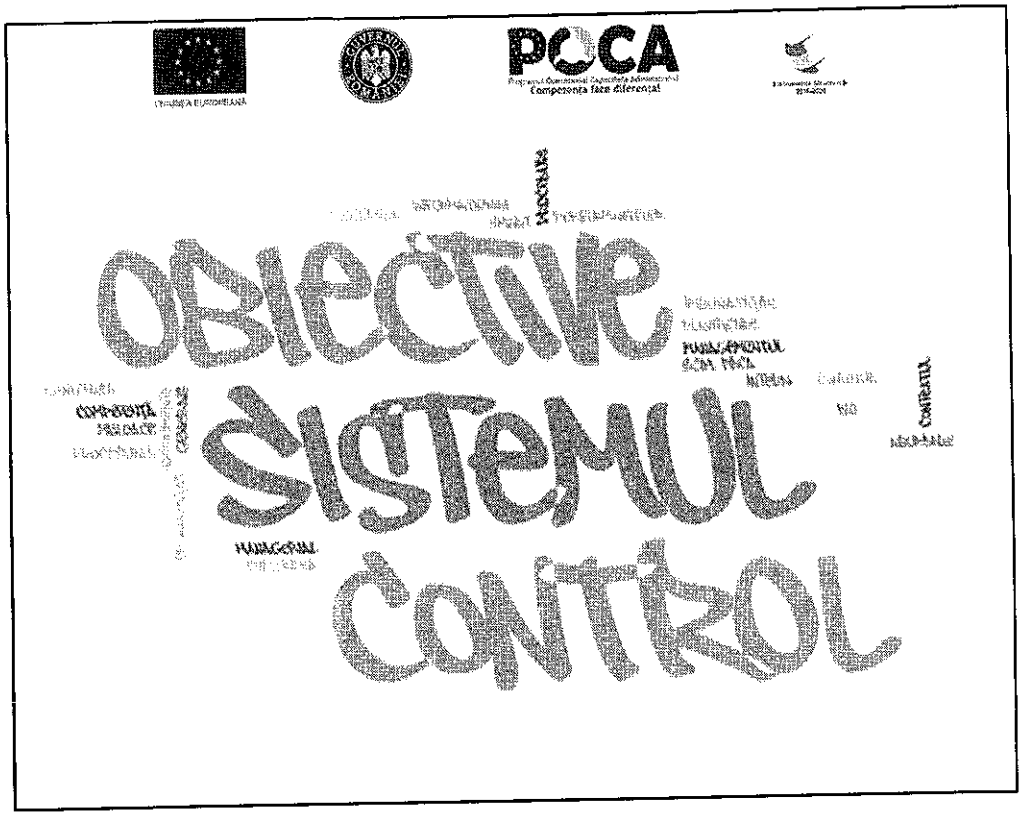
Clauza 10.3 Îmbunătățire continuă

- Organizația trebuie să îmbunătățească continuu:
  - Pertinența,
  - Adecvarea,
  - Eficacitatea SMC
- Trebuie să ia în considerare rezultate ale:
  - Analizelor și evaluărilor,
  - Analizelor de management



Întrebări?




POCA
Competența face diferența!
OBIECTIVE
SISTEMUL
CONTROL