



PLAN DE MĂSURI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Consiliul Județean Argeș

TIP LIVRABIL

Plan de măsuri pentru îmbunătățirea implementării sistemului integrat al managementului calității și performanței în cadrul Consiliului Județean Argeș

Proiect

Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP

Cod SIPOCA / MYSMIS: 459/118741

Elaborator

S.C. Synesis Partners S.R.L.
CUI: RO33706968
Nr. de înregistrare ORCJ 4074/2014



Contract

Contract nr. 91/14.09.2018

Data predare

07 martie 2019

CUPRINS

1. Context.....	3
2. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea implementării sistemului integrat al managementului calității și performanței în cadrul Consiliului Județean Argeș.....	4
3. Concluzii	10

PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARGEȘ

Document elaborat în cadrul proiectului Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP

1. Context

Prezentul material este elaborat în cadrul proiectului ***Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP***, Cod SIPOCA /MYSMIS: **459/118741**, derulat de **Consiliul Județean Argeș** și finanțat prin intermediul **Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020**, ce are ca finalitate implementarea și certificarea sistemului de management al calității conform standardului **ISO 9001:2015** la nivelul **Consiliului Județean Argeș**.

Materialul de față constituie un sinoptic al principalelor vulnerabilități identificate în urma analizei instituționale realizată la nivelul Consiliului Județean Argeș în perioada 21.09.2018 - 21.11.2018 care pot afecta semnificativ atât certificarea instituției în domeniul managementului calității, cât și performanța instituției în exercitarea atributelor specifice.

Planul de măsuri pentru îmbunătățirea implementării sistemului integrat al managementului calității și performanței în cadrul Consiliului Județean Argeș constituie o sinteză a acțiunilor pe care instituția este recomandat să le întreprindă, în scopul optimizării și individualizării proceselor și activităților specifice, în scopul îmbunătățirii continue a performanțelor instituționale, și respectiv în scopul implementării unui sistem de management al calității funcțional, în conformitate cu cerințele referențialului ISO 9001:2015.

**PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL
MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARGEȘ**

Document elaborat în cadrul proiectului Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP

2. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea implementării sistemului integrat al managementului calității și performanței în cadrul Consiliului Județean Argeș

Tabелul nr. 1. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea implementării sistemului integrat al managementului calității și performanței în cadrul Consiliului Județean Argeș

Nr. Crt.	Măsura propusă	Scurtă descriere	Responsabil(i)	Termene
1	Nominalizarea responsabilului cu managementul calității la nivelul Consiliului Județean Argeș	Măsura este obligatorie în perspectiva implementării sistemului de management al calității conform standardului de referință ISO 9001:2015. Responsabilul cu managementul calității se numește de către conducătorul instituției (Președintele Consiliului Județean Argeș), se află în directă subordine a acestuia și are ca principală responsabilitate menținerea actualizată și implementarea corectă a sistemului de management al calității. Recomandarea elaboratorului este ca persoana nominalizată ca responsabil cu managementul calității să dețină autoritate decizională în cadrul instituției și să urmeze un curs de perfecționare cu tematica <i>Manager al sistemelor de management al calității</i> .	Președintele Consiliului Județean Argeș	Aprilie 2019, obligatoriu înainte de data programată pentru desfășurarea auditului de certificare
2	Instruirea personalului Consiliului Județean Argeș în aspecte referitoare la sistemul de management al calității	Măsura presupune ca cel puțin o persoană din cadrul instituției să urmeze cursul de <i>Manager al Sistemelor de Management al Calității</i> (minim persoana desemnată ca responsabil cu managementul calității la nivelul Consiliului	Personalul cu funcții de conducere la nivelul Consiliului Județean Argeș	Aprilie - Mai 2019, preferabil înainte de data programată pentru desfășurarea auditului de certificare

PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂȚIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARGEȘ

Document elaborat în cadrul proiectului Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP

Nr. Crt.	Măsura propusă	Scurtă descriere	Responsabil(i)	Termene
		<p>Judeţean Argeş). Recomandarea este ca acest curs să fie urmat de un număr cât mai mare de persoane (peste 25% din structura de personal curentă), pe fondul unei structuri organizatorice complexe, cu multiple procese şi activităţi, al căror management şi coordonare necesită abilităţi manageriale avansate. De asemenea, se impune şcolarizarea, din rândul personalului propriu al instituţiei a unor auditori interni în domeniul managementului calităţii, care vor urma cursul de <i>Auditor în domeniul calităţii (Cod COR 214130)</i>. Se recomandă ca ambele cursuri să fie autorizate ANC. Se recomandă ca persoanele şcolarizate să aibă un rol activ în implementarea şi funcţionarea sistemului de management al calităţii.</p>	<p>Personalul responsabil cu planificarea proceselor de formare profesională din cadrul instituţiei (Serviciul Resurse Umane)</p>	
3	<p>Crearea unei unităţi ierarhice cu sarcini în domeniul managementului integrat al calităţii şi performanţei</p>	<p>Practica instituţiilor de dimensiuni mari la nivelul cărora sunt implementate şi certificate sisteme de management al calităţii şi performanţei recomandă constituirea unei structuri organizatorice de sine stătătoare, aflată în directă subordine a conducătorului instituţiei (ex: <i>Compartiment Managementul Calităţii</i>). Se recomandă constituirea unei astfel de structuri, care să fie condusă de persoana nominalizată ca responsabil cu managementul calităţii la nivelul Consiliului Judeţean Argeş şi la nivelul căreia eventual să îşi desfăşoare activitatea 2-3 persoane responsabile cu monitorizarea şi îmbunătăţirea continuă a</p>	<p>Consiliul Judeţean Argeş, la propunerea Preşedintelui Consiliului Judeţean Argeş</p>	<p>Aprilie 2019, preferabil înainte de data programată pentru desfăşurarea auditului de certificare</p>

PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂTĂŢIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI CALITĂŢII ŞI PERFORMANŢEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEŢEAN ARGEŞ

Document elaborat în cadrul proiectului Certificarea activităţilor Consiliului Judeţean Argeş şi dezvoltarea abilităţilor personalului în concordanţă cu prevederile SCAP

Nr. Crt.	Măsura propusă	Scurtă descriere	Responsabil(i)	Termene
4	Elaborarea și aprobarea procedurii operaționale privind monitorizarea performanțelor și corelarea acesteia cu procesul de evaluare profesională individuală, în scopul asocierii sale la Standardul 3 de control managerial intern	Pentru a exista un sistem integrat de management al calității și performanței, este necesar ca componenta de management al performanței să fie dezvoltată în mod corespunzător, un prim pas în această direcție fiind reprezentat de definitivarea unei proceduri funcționale de management al performanței, care să se caracterizeze prin elemente de specificitate și echitate	Comisia de Monitorizare Consultant extern	Aprilie 2019, obligatoriu înainte de data programată desfășurarea auditului de certificare, pentru a fi inclusă de la început în sistemul de management al calității.
5	Stabilirea politicii și obiectivelor în domeniul calității	Implementarea unui sistem de management al calității presupune ca punct de pornire definirea politicii instituției în domeniul calității, de către conducătorul instituției, stabilirea obiectivelor în domeniul calității, precum și comunicarea acestora în cadrul instituției, către toți angajații. La momentul de față se impune elaborarea atât a politicii (declarației privind calitatea), cât și a obiectivelor. Politica în domeniul calității constituie apanajul conducătorului unității, în timp ce obiectivele calității pot fi propuse de către persoana nominalizată ca responsabil cu managementul calității la nivelul instituției și aprobate de către conducătorul instituției.	Președintele Consiliului Județean Argeș Responsabilul cu Managementul Calității la nivelul Consiliului Județean Argeș Consultant extern	Februarie 2019, obligatoriu înainte de data programată pentru desfășurarea auditului de certificare
6	Transpunerea proceselor în harta proceselor	Premegător certificării sistemului integrat de management al calității și performanței, este necesară reprezentarea abordării procesuale la nivelul instituției, prin harta proceselor. În primă fază, au fost identificate procesele care se	Responsabilul cu Managementul Calității la nivelul Consiliului Județean Argeș	Februarie 2019, obligatoriu înainte de data programată pentru desfășurarea auditului de

PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARGEȘ

Document elaborat în cadrul proiectului Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP

Nr. Crt.	Măsura propusă	Scurtă descriere	Responsabil(i)	Termene
		<p>derulează în mod curent la nivelul Consiliului Județean Argeș, după care acestea vor fi transpuse grafic într-o hartă a proceselor, care ilustrează modul în care aceste procese interacționează, se succed, sau se condiționează reciproc. Practic, harta proceselor constituie piatra de temelie a abordării procesuale și reprezintă expresia grafică a modului în care procesele identificate concură la îndeplinirea obiectivelor calității.</p>	Consultant extern	certificare,
7	Întocmirea Manualului Calității	<p>Deși conform referințelor ISO 9001:2015 existența Manualului Calității nu mai este o cerință expresă a standardului, în cazul instituțiilor de dimensiuni mari, cum este cazul Consiliului Județean Argeș, se recomandă structurarea sistemului de management al calității sub forma Manualului, pentru facilitarea procesului de certificare și auditare, dar și pentru ușurința operațiunilor de menținere în funcțiune a sistemului de management al calității.</p>	<p>Conducători de unități ierarhice din cadrul Consiliului Județean Argeș</p> <p>Consultant extern</p>	Februarie 2019, obligatoriu înainte de data programată pentru desfășurarea auditului de certificare,
8	Documentarea proceselor deficitare prin proceduri de sistem, proceduri operaționale și alte documente care să asigure trasabilitatea procesului vizat	<p>Se recomandă o revizuire a tuturor procedurilor aflate în vigoare la nivelul Consiliului Județean Argeș, care în principal sunt compatibile cu legislația aplicabilă în ceea ce privește sistemul de control intern managerial. Întrucât scopul sistemului de management al calității este acela de a documenta procesele care se derulează la nivelul unei instituții, și nu de a interveni asupra acestora, se recomandă menținerea în</p>	<p>Comisia de Monitorizare</p> <p>Conducători de unități ierarhice din cadrul Consiliului Județean Argeș</p> <p>Consultant extern</p>	2019, preferabil înainte de data programată pentru desfășurarea auditului de certificare

PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARGEȘ

Document elaborat în cadrul proiectului Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP

Nr. Crt.	Măsura propusă	Scurtă descriere	Responsabil(i)	Termene
		<p>funcțiune a procedurilor definite la nivelul instituției și doar revizuirea acestora, pentru eventuală conformare la cerințele standardului ISO, acolo unde acesta dispune în mod efectiv. Acolo unde se constată vulnerabilități se impune acțiune asupra procedurilor, prin actualizarea acestora, completarea acestora, convertirea lor din proceduri de sistem în proceduri operaționale și viceversa, transferul de responsabilitate în gestionarea procedurilor, etc.</p>		
9	<p>Implementarea acțiunilor de reorganizare a procedurilor operaționale, așa cum sunt acestea formulate raportul de audit privind analiza instituțională a Consiliului Județean Argeș, în scopul asigurării integrării sistemului de management al calității cu sistemul de control intern managerial și sistemul de management al performanțelor</p>	<p>Implementarea măsurii presupune întocmirea unor proceduri noi, inexistente în prezent, în măsura în care acestea sunt importante/esențiale pentru implementarea și funcționarea sistemului integrat de management al calității și performanței; renunțarea la o parte din procedurile existente, care nu întrucesc elementele necesare pentru a fi incluse în sistemul de management al calității ca parte a abordării procesuale; comasarea unora dintre procedurile existente; renunțarea la procedurile care prezintă activități sau sarcini de lucru, abordate în mod eronat ca fiind proceduri sau la procedurile care reproduc întocmai legislația aplicabilă.</p>	<p>Comisia de Monitorizare Conducători de unități ierarhice din cadrul Consiliului Județean Argeș Consultant extern</p>	<p>Anul 2019</p>
10	<p>Definirea clară a unităților ierarhice responsabile cu monitorizarea performanței, planificarea procesului de monitorizare și de raportare a</p>	<p>Recomandarea intervine pe fondul faptului că obiectivul Consiliului Județean Argeș constă în implementarea și certificarea sistemului integrat de management al calității și performanței, componenta de management al</p>	<p>Comisia de Monitorizare Conducători de unități ierarhice din cadrul</p>	<p>Anul 2019</p>

PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARGEȘ

Document elaborat în cadrul proiectului Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP

Nr. Crt.	Măsura propusă	Scurtă descriere	Responsabil(i)	Termene
	performanței și a acțiunilor care se vor adopta în funcție de performanțele obținute	performanței este subdezvoltată, în sensul că nu există încă proceduri clare care să stabilească roluri și responsabilități în ceea ce privește managementul performanței și modul de evaluare a acesteia la nivelul Consiliului Județean Argeș	Consiliului Județean Argeș	

PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARGEȘ

Document elaborat în cadrul proiectului *Certificarea activităților Consiliului Județean Argeș și dezvoltarea abilităților personalului în concordanță cu prevederile SCAP*



3. Concluzii

Implementarea unui număr cât mai ridicat din măsurile prevăzute la secțiunea anterioară va conduce la:

- **creșterea substanțială a gradului de certitudine** în ceea ce privește certificarea sistemului de management al calității în conformitate cu standardul ISO 9001;
- **integrarea optimală a sistemului de control intern managerial cu sistemul de management al performanțelor și cu sistemul de management al calității;**
- optimizarea proceselor și activităților desfășurate la nivelul Consiliului Județean Argeș, printr-o mai bună delimitare a rolurilor și responsabilităților personalului și prin reducerea dependenței interdepartamentale.
