


MANUALUL CALITĂȚII

Această copie nu este protejată de sistemul de control al documentelor

Istoricul Modificărilor

Versiune	Data	Comentarii
1.0	03.01.2018	Versiune 1

Aprobările Documentului

	Nume	Funcție	Semnătura	Data
Aprobat	Cosmin ZAH	Administrator		03.01.2018



CUPRINS

POLITICA REFERITOARE LA CALITATE	6
OBIECTIVELE GENERALE REFERITOARE LA CALITATE.....	7
1. INTRODUCERE.....	8
1.1. DOMENIUL DE APLICARE AL MANUALULUI CALITĂȚII.....	8
1.2. REFERINȚE NORMATIVE	10
2. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI.....	11
2.1. DEFINIȚII.....	11
2.2. ABREVIERI	11
3. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	13
3.1. CERINȚE GENERALE	13
3.2. CERINȚE REFERITOARE LA DOCUMENTAȚIE	15
3.2.1. <i>Generalități.....</i>	<i>15</i>
3.2.2. <i>Manualul calității.....</i>	<i>16</i>
3.2.3. <i>Controlul documentelor.....</i>	<i>16</i>
3.2.4. <i>Controlul înregistrărilor</i>	<i>17</i>
4. RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI.....	19
4.1. ANGAJAMENTUL MANAGEMENTULUI	19
4.2. ORIENTAREA CĂTRE CLIENT.....	19
4.3. POLITICA REFERITOARE LA CALITATE	20
4.4. PLANIFICARE.....	20
4.4.1. <i>Obiectivele calității.....</i>	<i>20</i>
4.4.2. <i>Planificarea sistemului de management al calității</i>	<i>21</i>
4.5. RESPONSABILITATE, AUTORITATE, COMUNICARE.....	22
4.5.1. <i>Responsabilitate și autoritate.....</i>	<i>22</i>
4.5.2. <i>Reprezentantul managementului.....</i>	<i>22</i>
4.5.3. <i>Comunicarea internă.....</i>	<i>23</i>
4.6. ANALIZA EFECTUATĂ DE MANAGEMENT	23
5. MANAGEMENTUL RESURSELOR	25

5.1. ASIGURAREA RESURSELOR	25
5.2. RESURSE UMANE	26
5.2.1. <i>Generalități</i>	26
5.2.2. <i>Competență, conștientizare, instruire</i>	26
5.2.3. <i>Infrastructură</i>	27
5.3. MEDIU DE LUCRU	27
6. REALIZAREA PRODUSULUI	29
6.1. PLANIFICAREA REALIZĂRII PRODUSULUI	29
6.2. PROCESE REFERITOARE LA RELAȚIA CU CLIENTUL	29
6.2.1. <i>Determinarea cerințelor referitoare la produs</i>	30
6.2.2. <i>Analiza cerințelor referitoare la produs</i>	30
6.2.3. <i>Comunicarea cu clientul</i>	30
6.3. DEZVOLTARE	31
6.3.1. <i>Planificarea dezvoltării</i>	31
6.3.2. <i>Elemente de intrare ale procesului de dezvoltare</i>	31
6.3.3. <i>Elemente de iesire ale procesului de dezvoltare</i>	32
6.3.4. <i>Analiza dezvoltării</i>	32
6.3.5. <i>Verificarea dezvoltării</i>	32
6.3.6. <i>Validarea dezvoltării</i>	33
6.3.7. <i>Controlul modificărilor în dezvoltare</i>	33
6.4. APROVIZIONARE	33
6.4.1. <i>Procesul de aprovizionare</i>	33
6.5. PRODUCȚIE ȘI FURNIZARE DE SERVICII	34
6.5.1. <i>Controlul producției și al furnizării serviciilor</i>	34
6.5.2. <i>Validarea proceselor de producție și de furnizare de servicii</i>	35
6.5.3. <i>Identificare și trasabilitate</i>	35
6.5.4. <i>Proprietatea clientului</i>	35
6.5.5. <i>Păstrarea produsului</i>	36
6.6. CONTROLUL INSTRUMENTELOR DE MĂSURARE ȘI MONITORIZARE	36
7. MĂSURARE, ANALIZĂ ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE	38
7.1. GENERALITĂȚI.....	38
7.2. MONITORIZARE ȘI MĂSURARE	38

7.2.1. Satisfacția clientului	38
7.2.2. Audit intern	38
7.2.3. Monitorizarea și măsurarea proceselor	40
7.2.4. Monitorizarea și măsurare produsului	40
7.3. CONTROLUL PRODUSULUI NECONFORM.....	40
7.4. ANALIZA DATELOR	41
7.5. ÎMBUNĂTĂȚIRE.....	42
7.5.1. Îmbunătățire continuă.....	42
7.5.2. Acțiuni corective și preventive.....	42
8. LISTA PROCEDURILOR INTERNE.....	44

POLITICA REFERITOARE LA CALITATE

NEXT GENERATION BUSINESS (NGB) este o companie axata pe furnizarea constanta de solutii informatice de calitate care sa raspunda nevoilor clientilor nostri.

Calitatea este numitorul comun care defineste oamenii, tehnologiile, solutiile si serviciile oferite de catre compania noastra. In acest sens, intregul personal este implicat in:

- ❖ Indeplinirea cerintelor clientilor nostri, fiind constienti ca succesul nostru depinde de satisfactia acestora;
- ❖ Dezvoltarea si utilizarea eficace a potentialului profesional al angajatilor nostri in cadrul unui mediu de lucru corespunzator;
- ❖ Permanenta imbunatatire a sistemului de management al calitatii prin analiza periodica a activitatii si rezultatelor acestora, si prin adaptarea continua a QMS la nevoile obiective ale organizatiei;
- ❖ Focalizarea tehnologica a NGB in vederea obtinerii unui avantaj competitiv si furnizarii constante a unor solutii performante si de calitate.

Ne vom implica direct in imbunatatirea continua a sistemului de management al calitatii, respectand urmatoarele principii:

- ❖ implicarea clientilor nostri in definirea, evaluarea si validarea produselor si serviciilor oferite
- ❖ indeplinirea tuturor cerintelor explicit garantate clientilor nostri
- ❖ cresterea continua a gradului de definire a proceselor, dezvoltarea unor nuclee de reutilizare si automatizarea in cadrul acestora
- ❖ mentinerea si dezvoltarea spiritului de echipa la nivelul intregii companii
- ❖ cresterea capacitatii de autoevaluare a produselor si serviciilor pentru reducerea numarului de neconformitati in produsele livrate clientilor
- ❖ stabilitatea si satisfactia personalului calificat
- ❖ monitorizarea, controlul si analiza periodica a rezultatelor activitatilor desfasurate

OBIECTIVELE GENERALE REFERITOARE LA CALITATE

Obiectivele in domeniul calitatii sunt armonizate cu politica referitoare la calitate a NGB.

Acestea sunt:

- ❖ asigurarea cresterii eficientei financiare prin cresterea anuala a CA/angajat
- ❖ stabilirea si indeplinirea a minim 70% a obiectivelor anuale la nivel de companie
- ❖ satisfactia clientilor, astfel incat gradul general de satisfactie sa fie minim 80% pe un algoritm documentat intern
- ❖ dezvoltarea unei culturi organizationale, prin organizarea a cel putin o activitate de divertisment, cu tot personalul NGB, anual
- ❖ parteneriate si certificari, respectiv minim un parteneriat nou anual.
- ❖ asigurarea bunei functionari a sistemului de management al calitatii, astfel incat sa nu existe neconformitati datorate nedefinirii proceselor la auditurile externe

Acestea sunt dezvoltate in programe de actiune anuale, cu tinte precise, si revizuite ori de cate ori este necesar.

Consideram realizarea acestor obiective sarcina si responsabilitatea fiecarui angajat din cadrul NGB. Aceste obiective au un caracter general, fiind adaptate acolo unde este cazul fiecarui proiect sau proces din cadrul organizatiei.

1. INTRODUCERE

1.1. DOMENIUL DE APLICARE AL MANUALULUI CALITĂȚII

Manualul Calității se aplică tuturor proceselor NGB.

Manualul Calitatii prezinta Sistemul de Management al Calitatii din cadrul NGB avand ca referential SR EN ISO 9001:2015. In mod concret se refera la si se aplica tuturor proceselor si subproceselor identificate, pe baza modelului furnizat de ciclul PDCA.

Procesele identificate în cadrul NGB sunt prezentate în figura de mai jos. Aceasta reprezintă schema generală a proceselor. Conexiuni detaliate între procese rezultă din fluxurile proceselor incluse în fiecare procedură a sistemului calității.

Procesele sunt grupate în trei mari categorii:

- ❖ **Procese de pe lanțul cu valoare adăugată**, aflate la interfața cu piața (marketing și vânzări) și cu Beneficiarul final (procese de inginerie ce conțin procesul de dezvoltare, implementare a produselor standard și sub-procesele de suport tehnic)
- ❖ **Procese de management**, care definesc activitățile de baza referitoare la management pe durata ciclului de viață a procesului: managementul resurselor, managementul proiectului, managementul contractelor/ofertelor și managementul calității
- ❖ **Procese suport**, care sprijină execuția proceselor de pe lanțul cu valoare adăugată, cum ar fi de exemplu procesul de achiziție.

Fiecare proces este documentat în una sau mai multe proceduri ale sistemului calității.

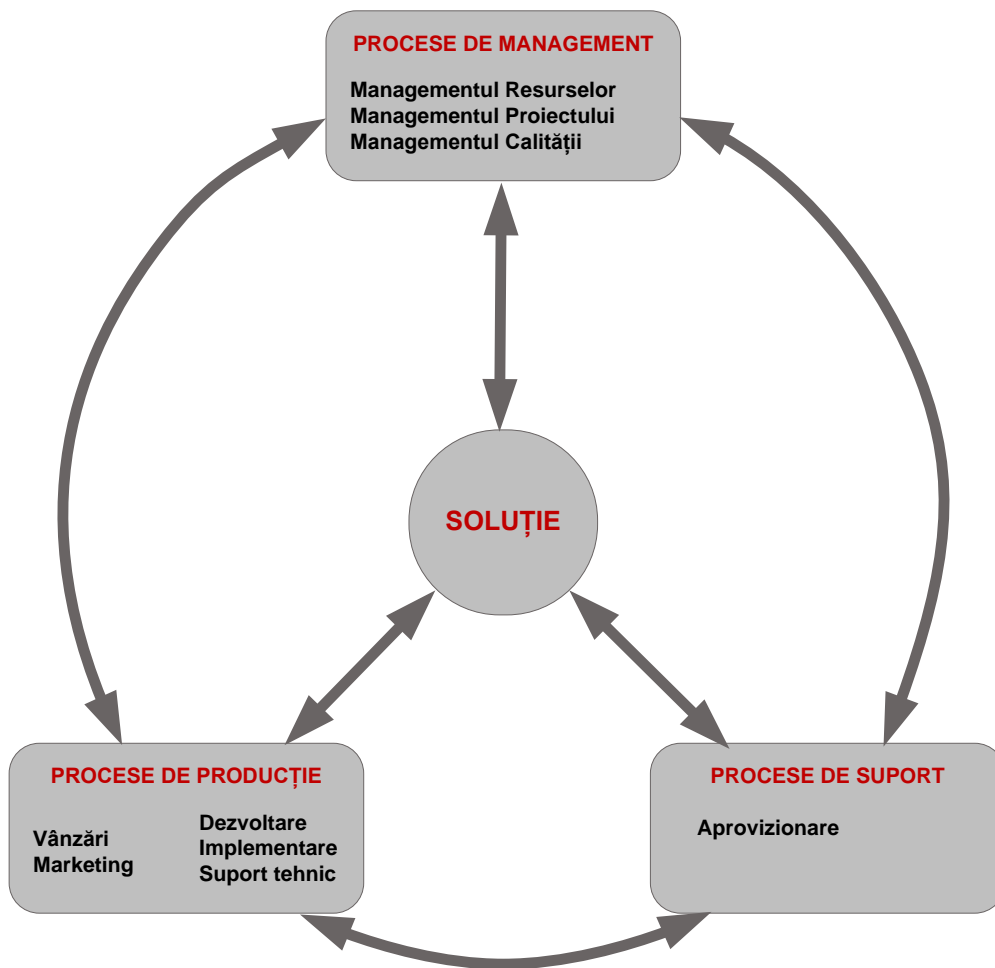


Figura 1-1 – Procesele organizaționale

1.2. REFERINȚE NORMATIVE

La elaborarea prezentului manual al calitatii, precum si la stabilirea, documentarea, implementarea, mentinerea si imbunatatirea sistemului de management al calitatii al NGB s-au aplicat si se aplica urmatoarele documente normative:

- ❖ SR EN ISO 9000:2015 – Sisteme de management al calitatii. Principii fundamentale si vocabular.
- ❖ SR EN ISO 9001:2015 – Sisteme de management al calitatii. Cerinte.
- ❖ SR EN ISO 9004:2015 – Sisteme de management al calitatii. Linii directoare pentru imbunatatirea performantelor
- ❖ SR EN ISO 19011:2018 – Ghid pentru auditarea sistemelor de management al calitatii si/sau de mediu

2. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

2.1. DEFINIȚII

Principalele definiții folosite în managementul calității sunt definite în standardul SR EN ISO 9000: 2015.

- ❖ **Calitate** – măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele
- ❖ **Sistem de management al calității** – Sistem de management care conduce și controlează o organizație în ceea ce privește calitatea
- ❖ **Politica referitoare la calitate** – intenții generale și conducerea unei organizații privind calitatea exprimate oficial de managementul de vârf
- ❖ **Obiectiv al calității** – ceva intenționat, sau spre care se ținteste, care are legătura cu calitatea
- ❖ **Controlul calității** – parte a managementului calității ce se ocupă de îndeplinirea cerințelor calității
- ❖ **Îmbunătățirea calității** – parte a managementului calității care se concentrează asupra creșterii capacității de a îndeplini cerințele de calitate
- ❖ **Îmbunătățirea continuă** – activitate recurentă care sporește capacitatea de a îndeplini cerințele

2.2. ABREVIERI

- ❖ MMC – Manualul Managementului Calității
- ❖ SR – Standard Român;
- ❖ EN – Standard European;
- ❖ ISO – Organizația Internațională de Standardizare;
- ❖ SMC - Sistem de Management al Calității
- ❖ PS – Procedura de sistem
- ❖ PO – Procedura operațională
- ❖ PP – Procedura de proces
- ❖ GM – General Manager
- ❖ QM– Quality Manager
- ❖ PM – Project Manager
- ❖ ROI – Regulament de Ordine Interioară

❖ QMR – Reprezentantului Managementului pentru Calitate

3. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

3.1. CERINȚE GENERALE

Sistemul de management al calității NGB este proiectat pe baza abordării procesuale.

In cadrul NGB exista un sistem de management al calitatii stabilit, documentat, implementat, mentinut si imbunatatit continuu conform cerintelor standardului SR EN ISO 9001:2015 pentru a demonstra aptitudinea organizatiei noastre de a satisface continuu cerintele clientului, reglementarile aplicabile si de a creste satisfactia clientului prin indeplinirea cerintelor sale.

Sistemul de management al calitatii structurat pe baza principiilor abordarii procesuale si abordarii sistemice este adaptat particularitatilor NGB si face posibila implementarea politicii referitoare la calitate si a obiectivelor stabilite, in mod planificat, prin:

- ❖ identificarea, tinerea sub control, masurarea, monitorizarea, analiza si imbunatatirea continua a proceselor intercorelate ale sistemului de management al calitatii, inclusiv al celor externe
- ❖ documentarea sistemului de procese
- ❖ tinerea sub control a documentelor si inregistrarilor asociate sistemului de management al calitatii.

Consideram “abordare bazata pe proces” aplicarea sistemului de procese identificate in cadrul organizatiei, interactiunile acestor procese si conducerea lor.

Cele 8 principii ale managementului calității

La baza Sistemului de Management al Calitatii al NGB stau cele opt principii de management precizate in SR EN ISO 9001:2015, si anume:

- ❖ **Orientarea spre client** - NGB depinde de clientii sai si de aceea intelege nevoile actuale si viitoare ale acestora, le satisface cerintele si chiar incearca sa le depaseasca asteptarile, atunci cand este posibil si eficient.
- ❖ **Conducerea (leadership)** - liderii stabilesc unitatea scopurilor si directiilor de dezvoltare ale organizatiei. Ei realizeaza si mentin mediul in care fiecare persoana se implica total in indeplinirea obiectivelor NGB.
- ❖ **Implicarea personalului** - Personalul, la toate nivelurile, este esenta NGB si implicarea totala a acestuia asigura ca abilitatile fiecaruia sunt utilizate in beneficiul NGB.
- ❖ **Abordarea prin procese** - Rezultatul dorit este obtinut mult mai eficient daca resursele alocate si activitatile referitoare la acesta sunt realizate ca un proces.

- ❖ **Abordarea ca sistem a managementului** - identificarea, intelegerea si conducerea unor procese interdependente ca pe un sistem contribuie la eficacitatea si eficienta NGB in realizarea obiectivelor sale.
- ❖ **Imbunatatire continua** - un obiectiv permanent al NGB este imbunatatirea continua, aplicata atat eficacitatii SMC cat si fiecarui proces in parte.
- ❖ **Abordarea practica in luarea deciziilor** - deciziile efective sunt bazate pe analize logice sau intuitive ale datelor si informatiilor.
- ❖ **Relatii de parteneriat reciproc avantajoase cu furnizorii** - abilitatea NGB si a furnizorilor sai de a crea valoare este dezvoltata prin relatii reciproc avantajoase.

Sistemul de management al calitatii functioneaza pe baza ciclului PDCA (PEVA – planifica, executa, verifica, actioneaza pentru imbunatatire), acesta fiind aplicat atat la nivelul SMC cat si la nivelul fiecarui proces al acestuia.

NGB este organizata pe o structura matriceala, in functie de proiecte si de echipele de lucru.

Valoarea adăugată a proceselor

Stabilirea si definirea interactiunii si succesiunii proceselor a avut la baza principiul „valorii adaugate”. NGB doreste alocarea de resurse si dezvoltarea proceselor ce adauga valoare serviciilor organizatiei, pentru a constitui astfel premisa unei dezvoltari durabile si de substanta in cadrul NGB. Considerarea proceselor in functie de valoarea adaugata se realiza pe baza definirii acestora in harta proceselor precum si prin monitorizarea si masurarea acestora.

Legătura între proiectele NGB și procesele QMS

Proiectul este structura de baza in cadrul NGB. Legatura intre aceasta forma de organizare si procesele SMC este data de limitele proiectului, de domeniul de aplicare al acestuia. Astfel, un proiect este format dintr-un ansamblu de procese coordonate si controlate, configurabile pe baza structurii din Harta proceselor, si care este condus pe baza folosirii procesului de „Project Management”.

Avand la baza si principiul „valorii adaugate” descris mai sus, politica NGB este de a dezvolta procesele utilizate in mod constant in cadrul proiectelor organizatiei.

3.2. CERINȚE REFERITOARE LA DOCUMENTAȚIE

3.2.1. Generalități

Documentatia sistemului de management al calitatii are o structura piramidala, clasificata astfel:



Figura 3-1 – Piramida documentației

- ❖ **Nivelul strategic** – Declarația de politică referitoare la calitate și obiectivele calitatii Manualul Calitatii
- ❖ **Nivelul tactic** – Procedurile documentate de sistem, constituite conform cerințelor elementelor de sistem prevăzute în SR EN ISO 9001:2015 - sunt documente care furnizează informații despre cum trebuie realizate consecvent acțiuni sau procese;
- ❖ **Nivel operational** – Procedurile de proces documentate specifice proceselor identificate, diagrame de flux, instrucțiuni de lucru;
- ❖ **Documente conexe** – ROI al NGB; fișe de post,
- ❖ **Inregistrări** – documente care furnizează o evidență obiectivă a activităților efectuate sau a rezultatelor obținute;
- ❖ **Documentația normativă**, constituită din legislație, standarde, acte normative și alte reglementări legale și tehnice.

QSP si QP sunt elaborate, verificate si aprobate in conformitate cu prevederile **PS-NGB-01 Controlul Documentelor** si pe baza template-ului de procedura.

3.2.2. Manualul calității

Manualul calității descrie sistemul de management al calității.

Managementul de varf al organizatiei doreste sa comunice si sa constientizeze politica referitoare la calitate prin intermediul acestui manual al calitatii.

El contine descrierea sistemului de management al calitatii stabilit, documentat, implementat, mentinut si imbunatatit in conformitate cu SR EN ISO 9001:2015 in cadrul NGB. Prin intermediul manualului calitatii este mentinuta integritatea sistemului de management al calitatii atunci cand in cadrul acestuia au loc modificari.

Manualul calitatii prezinta sistemul de management al calitatii pentru scopuri externe, cum ar fi demonstrarea conformitatii cu SR EN ISO 9001:2015 in situatii contractuale, catre furnizori, organisme de certificare.

Manualul calitatii este structurat in capitole si sectiuni, similare cu cele din standardul SR EN ISO 9001: 2015.

Manualul calitatii cuprinde descrierea sistemului de management al calitatii, sistem format din interactiunea si succesiunea unor procese. In cadrul acestuia, exista trimiteri catre documente care reglementeaza desfasurarea acestor procese.

Manualul Calitatii este tinut sub control in conformitate cu prevederile **PS-NGB-01 – Controlul documentelor**.

3.2.3. Controlul documentelor

Documentele SMC sunt ținute sub control, fiind păstrate în rețeaua informatică a NGB.

Documentele SMC sunt tinute sub control in conformitate cu **PS-NGB-01 Controlul documentelor** asigurandu-se astfel ca:

- ❖ documentele sunt lizibile si identificabile cu usurinta (prin titlu si/sau cod si/sau numar de inregistrare)
- ❖ sunt analizate, revizuite (cand este necesar), verificate si aprobate, inainte de emitere, in ceea ce priveste adecvarea lor, de catre persoane autorizate;
- ❖ versiunile actualizate sunt disponibile la punctele de utilizare. Documentele sistemului de managementul calitatii in vigoare sunt prezentate in Lista documentelor SMC in vigoare,

elaborata si mentinuta de QM. Documentele electronice ale sistemului de management al calitatii sunt pastrate si difuzate prin reseaua informatica a organizatiei. Documentele pe suport de hartie sunt pastrate si gestionate in conditii controlate. Drepturile de acces sunt conferite pe baza setarii userului din tool-ul folosit.

- ❖ este prevenita utilizarea neintentionata a documentelor perimate prin retragerea lor prompta in momentul modificarii editiei/reviziei.
- ❖ orice document perimat pastrat in scopuri juridice si/sau pentru informare este corect identificat
- ❖ documentele normative (standarde, reglementari, HG, metodologii etc) sunt identificate si difuzarea lor este controlata
- ❖ modificarile aduse documentelor sistemului de management al calitatii se efectueaza de aceleasi functii care au elaborat, verificat, avizat si aprobat documentul initial. Responsabilitatea inlocuirii si difuzarii documentului revizuit precum si cea a distrugerii sau arhivarii documentului perimat apartine QM.
- ❖ documentele de provenienta externa sunt tinute sub control prin inregistrarea lor la intrarea in organizatie si difuzarea controlata catre persoanele interesate de catre Assistant Manager.

Documentele sunt mentinute pe suport electronic sau pe hartie.

3.2.4. Controlul înregistrărilor

Demonstrarea conformității QMS și funcționarea eficace a acestuia se realizează cu ajutorul Inregistrărilor.

Conformitatea cu cerintele Sistemului de Management al Calitatii si functionarea eficace a acestuia sunt demonstrate si documentate prin Inregistrari.

Modul de identificare, depozitarea, protejarea, regasirea, durata de pastrare si eliminarea acestora sunt reglementate prin procedura de sistem documentata **PS-NGB-02 Controlul Inregistrarilor.**

Inregistrările sistemului de management al calitatii furnizeaza dovezi ca:

- ❖ analizele efectuate de management, analiza contractelor, analiza proiectarii au fost efectuate;
- ❖ personalul este instruit si are calificarea necesara
- ❖ auditurile interne sunt desfasurate conform planificarii
- ❖ instrumentele de testare sunt verificate si actualizate

- ❖ neconformitățile sunt identificate, înregistrate, analizate, acțiuni corective și preventive sunt propuse și aplicate
- ❖ proiectele și produsele sunt identificate și poate fi trasat traseul lor
- ❖ este măsurată satisfacerea clienților;
- ❖ procesele de realizare și produsul satisfac cerințele;
- ❖ realizarea planificării realizării produsului/serviciului;
- ❖ procesul de aprovizionare este ținut sub control, rezultatele evaluărilor și ale altor acțiuni aparute în urma evaluării;
- ❖ proprietatea clientului este evidențiată și ținută sub control;

Înregistrările sunt menținute pe suport electronic sau pe hârtie.

4. RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI

4.1. ANGAJAMENTUL MANAGEMENTULUI

Top managementul NGB a stabilit si promoveaza o politica referitoare la calitate orientata spre satisfacerea cerintelor clientului, a cerintelor legale si a celor de reglementare prin serviciile oferite. Pentru implementarea acestei politici GM asigura disponibilitatea resurselor avand la baza criteriile de eficienta pentru managementul proceselor.

Top managementul asigură angajamentul său și orientarea către client prin aplicarea metodei de management al obiectivelor.

Politica referitoare la calitate deriva din Misiunea NGB, stabilita prin abordarea metodei de management al obiectivelor.

Prin aplicarea acestei metode top managementul NGB asigura:

- ❖ orientarea strategica spre proces si rezultate
- ❖ implicarea personalului printr-o abordare procesuala
- ❖ orientare catre client in realizarea obiectivelor referitoare la calitatea serviciilor si subliniaza importanta satisfacerii cerintelor clientilor, precum si a cerintelor legale si a celor de reglementare
- ❖ angajamentul sau pentru dezvoltarea, implementarea si pentru imbunatatirea continua a eficientei Sistemului de Management al Calitatii.

Analizele efectuate de management sunt conduse de GM. Pentru mai multe detalii, consultați capitolul 6.6 - *Controlul instrumentelor de măsurare și monitorizare*.

4.2. ORIENTAREA CĂTRE CLIENT

Top managementul NGB asigura atat prin politica referitoare la calitate cat si prin politica de marketing o abordare bazata pe intelegerea nevoilor actuale si viitoare ale clientilor, pe satisfacerea cerintelor explicite si implicite ale acestora.

Avand la baza misiunea NGB: „A furniza solutii informatice de buna calitate, folosind cele mai bune tehnologii software in scopul imbunatatirii eficientei, productivitatii si performantelor de afaceri ale clientilor nostrii”, NGB a definit o strategie bazata pe **calitate si pe parteneriate cu clientii**.

Astfel, plusul NGB in raport de competiția este definit prin:

- ❖ Orientarea care dezvoltarea de parteneriate pe termen lung impreuna cu clientii sai.
- ❖ Orientare puternica spre calitate.
- ❖ Oferirea unor solutii specifice fiecarui client.
- ❖ Excelenta in project management.
- ❖ Eficienta ridicata a investitiilor in proiecte informatice, rata de recuperare ridicata a investitiilor prin rezultate concrete, masurabile.

4.3. POLITICA REFERITOARE LA CALITATE

Top managementul a definit și implementat o politică referitoare la calitate.

Politica NGB referitoare la calitate este definita de GM si cuprinde angajamentul sau de a satisface cerintele clientilor, de reglementare si legale si de a imbunatati continuu eficacitatea SMC.

Politica referitoare la calitate a NGB este clar formulata, permitand intelegerea ei in cadrul intregii organizatii si este difuzata in toate entitatile organizatorice. Constientizarea personalului, precum si transmiterea mesajului catre clienti si alte parti interesate este asigurat prin discutii, training-uri si activitati specifice echipelor de lucru avand ca tematica managementul calitatii.

Politica referitoare la calitate cuprinde obiective strategice in domeniul calitatii, obiective ce constituie cadrul pentru definirea obiectivelor generale si obiectivelor specifice in domeniul calitatii.

Analiza adecvarii, evaluarea si imbunatatirea continua a politicii referitoare la calitate se face de catre top management in cadrul analizei efectuate de management.

4.4. PLANIFICARE

4.4.1. Obiectivele calității

SMC are stabilite obiectivele în cadrul programelor de acțiune.

Politica referitoare la calitate ofera cadrul de stabilire si analiza a obiectivelor calitatii prin programele de actiune pentru realizarea obiectivelor existente la nivelul proceselor identificate, la nivelul proiectelor si pe ansamblul sistemului de management al calitatii din cadrul NGB.

Modificarile in cerintele clientilor sunt asimilate rapid si eficient. Realitatile pietei se reflecta in definirea obiectivelor calitatii si acest lucru se poate reprezenta printr-un sistem de reglare/adaptare a obiectivelor calitatii.

Obiectivele calitatii identificate sunt evaluate prin controlul operational, prin auditurile interne. Analiza evaluarii se face semestrial in cadrul Analizelor efectuate de management.

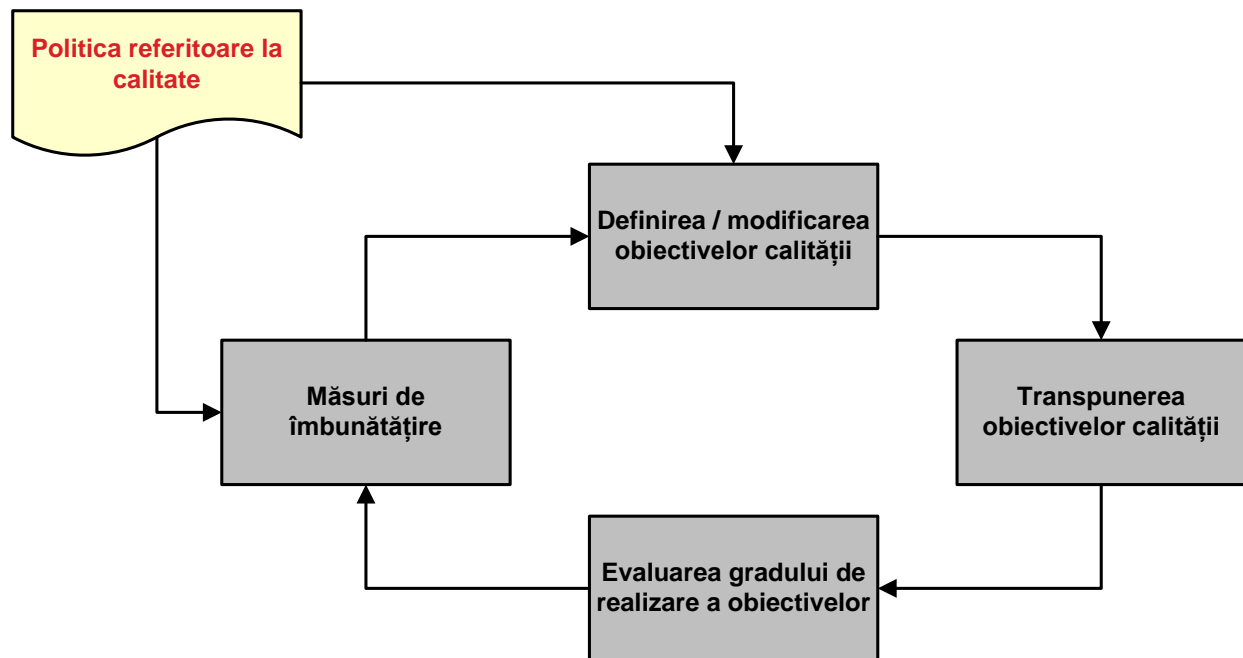


Figura 4-1 – Ciclul de viață al obiectivelor calității

4.4.2. Planificarea sistemului de management al calității

Top managementul se asigura ca :

- ❖ planificarea sistemului de management al calitatii este realizata pentru a indeplini cerintele exprimate in 4.1., odata cu obiectivele calitatii, si
- ❖ integritatea sistemului de management al calitatii este mentinuta cand sunt planificate si implementate schimbari ale sistemului de management al calitatii.

Aceasta se realizeaza prin planificarea realizarii produsului (inclusiv a dezvoltarii software-ului) si prin programele de actiune pentru atingerea obiectivelor. Pentru mai multe detalii, consultați capitolul 7 - *Măsurare, analiză și îmbunătățire*.

4.5. RESPONSABILITATE, AUTORITATE, COMUNICARE

4.5.1. Responsabilitate și autoritate

Responsabilitatea și autoritatea în cadrul NGB, sunt definite și comunicate prin ROF, FP, procedurile documentate și în matricea responsabilităților.

Top managementul NGB se asigura ca responsabilitatea si autoritatea este definita si comunicata In cadrul organizatiei, prin descrierea acestora in fisa postului, decizii numire, procedurile documentate, organigrama si in Matricea responsabilitatilor in cadrul SMC.

Responsabilitatea cu privire la implementarea, controlul si dezvoltarea sistemului de management al calitatii din cadrul NGB, a fost delegata de GM catre QM.

QM este direct responsabil pentru stabilirea, documentarea, implementarea, mentinerea si imbunatatirea SMC in conformitate cu SR EN ISO 9001: 2015.

In problemele referitoare la calitate QM are autoritate deplina asupra celorlalte functii executive si raspunde doar in fata QMR si GM.

QM are dreptul de a opri acele procese care produc sau sunt suspecte in a produce deficiente majore fata de cerintele referitoare la calitate adoptate, pana in momentul cand cauzele care au generat problema sunt eliminate.

Principiul general este ca tot personalul NGB, are responsabilitatea tinerii sub control a proceselor sistemului de management al calitatii si al serviciilor furnizate, in cadrul proceselor in care isi desfasoara activitatea, responsabilitate care asigura aplicarea politicii referitoare la calitate.

4.5.2. Reprezentantul managementului

In cadrul SMC al NGB, Reprezentantul Managementului pentru Sistemul de Management al Calitatii este numit prin decizie data de catre General Manager.

Reprezentantului Managementului ii sunt definite responsabilitatile si autoritatea pentru:

- ❖ a se asigura ca procesele necesare sistemului de management al calitatii sunt stabilite, implementate si mentinute
- ❖ a raporta GM despre functionarea SMC si despre orice necesitate de imbunatatire
- ❖ a se asigura ca este promovata in cadrul organizatiei constientizarea referitoare la cerintele clientului.

Reprezentantul Managementului pentru Sistemul de Management al Calitatii asigura interfata cu parti externe in chestiuni legate de SMC, obtinerea informatiilor necesare despre organismele de certificare a SMC, a produselor sau a personalului, a sumarului de cerinte de certificare.

4.5.3. Comunicarea internă

Managementul NGB a definit si implementat un proces eficace si eficient de comunicare a politicii, a cerintelor, obiectivelor si realizarilor referitoare la calitate. Furnizarea acestor informatii ajuta la imbunatatirea performantei organizatiei si la implicarea directa a personalului in realizarea obiectivelor calitatii

Top managementul NGB sprijina si acorda importanta:

- ❖ incurajarii comunicarii bidirectionale
- ❖ intelegerii si explicarii adecvate a informatiei
- ❖ asigurarii mijloacelor si a canalelor de comunicare

Activitatile specifice de comunicare din cadrul NGB includ:

- ❖ informari la nivelul echipelor si alte sedinte operative sau de recunoastere a realizarilor
- ❖ suport electronic de comunicare (pagina web, e-mail, etc.)
- ❖ propuneri de imbunatatire din partea angajatilor si raportari ale activitatii acestora catre top management
- ❖ seminarii pe diverse teme
- ❖ activitati de team-building

4.6. ANALIZA EFECTUATĂ DE MANAGEMENT

Eficacitatea SMC este analizată de către top management semestrial precum și ori de câte ori se consideră necesar.

Functionarea Sistemului de Management al Calitatii prin implementarea politicii referitoare la calitate, a obiectivelor calitatii se examineaza planificat, semestrial precum si si ori de cate ori se considera necesar intre intervalele planificate de catre top managementul NGB pentru a se asigura continua sa adecvare, eficacitate si imbunatatire.

Datele de intrare pentru analizele efectuate de management au la baza:

- ❖ rapoartele de audit intern
- ❖ rapoartele privind satisfactia clientului (reclamatii, evaluari ale prestarii serviciului, cercetari de marketing)

- ❖ rapoarte privind performanta proceselor si conformitatea produsului
- ❖ rapoarte privind stadiul actiunilor corectiv-preventive si al actiunilor de urmarire a masurilor stabilite in cadrul analizelor anterioare
- ❖ rapoarte de neconformitate
- ❖ propuneri de imbunatatire
- ❖ schimbari care ar putea sa influenteze sistemul de managementul calitatii
- ❖ stadiul indeplinirii obiectivelor calitatii si adecvarea politicii referitoare la calitate

Datele de iesire ale analizelor efectuate de management sunt deciziile si actiunile corective si preventive, masurile de imbunatatire a eficacitatii SMC si a proceselor sale, imbunatatirea serviciilor in raport cu cerintele clientului si necesitatea de resurse.

Raportul care sta la baza analizei efectuata de management este rezultat din procesul de analiza a datelor, fiind implicati in elaborarea lui toti responsabili de proces sub coordonarea QMR.

Inregistrările analizelor QMS sunt pastrate prin grija QM in conformitate cu **PS-NGB-02 Controlul Inregistrarilor**.

5. MANAGEMENTUL RESURSELOR

In cadrul procesului de management al resurselor din cadrul SMC al NGB sunt definite urmatoarele trei mari categorii de activitati: identificare de resurse, asigurare de resurse si alocare de resurse.

Avand o structura organizatorica bazata pe proiecte in cadrul NGB este stabilita un subproces de „negociere” a resurselor intre proiecte. Acest subproces are ca obiectiv utilizarea eficienta a resurselor, si este condus de GM.

5.1. ASIGURAREA RESURSELOR

Managementul NGB determină și asigură resursele necesare funcționării eficiente a SMC, precum și pentru îmbunătățirea acestuia.

Managementul a stabilit, mentine si conduce procese prin care se asigura resurse suficiente, corespunzatoare si planificate pentru implementarea si imbunatatirea proceselor SMC, punerea in practica a politicilor organizatiei si pentru atingerea obiectivelor organizatiei in vederea mentinerii SMC si asigurarea satisfactiei clientilor.

Acestea cuprind: activitati de identificarea a resurselor necesare, activitati de asigurare a resurselor umane, activitati de asigurare a resurselor materiale, activitati de asigurare a resurselor financiare.

In acest mod se asigura:

- ❖ selectarea personalului pe baza capabilitatii, constientizarea si instruirea sa pentru a indeplini atributiile definite de fisa postului si de obiectivele calitatii;
- ❖ selectarea furnizorilor dupa capabilitati;
- ❖ gestionarea informatiilor si infrastructurii organizatiei cu evaluarea eficacitatii utilizarii lor;
- ❖ asigurarea unui mediu de lucru adecvat si resurselor materiale corespunzatoare, inclusiv timpul, competentele, motivarea, finantarea;
- ❖ asigurarea echipamentelor hardware si software corespunzatoare.

Managementul alocă resurse pentru efectuarea auditurilor interne, evaluarilor, statisticilor cu scopul de a verifica functionarea SMC si de a obtine date pentru imbunatatirea acestuia.

5.2. RESURSE UMANE

5.2.1. Generalități

Personalul NGB este competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilitatilor si al experientei adecvate.

5.2.2. Competență, conștientizare, instruire

Managementul NGB se asigură de competența personalului, atât prin sistemul de recrutare, cât și prin instruire permanentă.

Organizatia alocă personalul astfel încât să asigure ca cel ce-și asumă responsabilitățile definite în Fișa Postului este competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, are formarea inițială, experiența profesională și aptitudinile necesare.

Instruirea corespunzătoare, conștientizarea și competența personalului NGB sunt parte componentă a politicii și obiectivelor în domeniul calității.

Managementul NGB determină nivelul de competență, de experiență și de instruire necesare pentru a asigura capacitatea personalului de a îndeplini sarcinile care îi revin.

Acest proces este reglementat prin procedura care se aplică pentru întreg personalul NGB.

Procedura reglementează activitățile, atribuțiile și responsabilitățile pentru:

- ❖ identificarea competenței necesare personalului și a necesităților de instruire în domeniul profesional și al managementului calității
- ❖ definirea obiectivelor de instruire, elaborarea, derularea și evaluarea eficacității programelor de instruire
- ❖ elaborarea și prezentarea tematicii de instruire
- ❖ asigurarea unui cadru motivant de instruire și dezvoltare;
- ❖ recrutarea personalului

Atunci când organizația contractează furnizarea implementării de soluții care aparțin unor terțe organizații, NGB urmărește să asigure competența personalului prin instruire.

5.2.3. Infrastructură

NGB determină, pune la dispoziție și menține infrastructura necesară pentru a realiza conformitatea cu cerințele produsului.

Infrastructura reprezintă spațiile de lucru, spațiile necesare furnizării serviciilor, echipamentele și mijloacele de susținere necesare pentru fiecare proces, materialele, echipamentele hardware și software, mijloacele de comunicație și de transport necesare desfășurării activităților organizației.

Având în vedere specificul proceselor NGB, echipamentul pentru procese (rețea informatică și software) influențează major calitatea serviciilor furnizate. NGB prevede, furnizează și asigură o mentenanță adaptată infrastructurilor necesare în funcție de obiectivele, funcțiile, performanța, disponibilitatea, costul, și siguranța cerute de furnizarea serviciilor.

Responsabilitatea acestui proces de mentenanță a rețelei informatice și software este a Administratorului de rețea.

5.3. MEDIU DE LUCRU

Mediul de lucru din cadrul NGB asigură condiții optime pentru desfășurarea eficace a proceselor SMC.

Mediul de lucru în cadrul organizației este o combinație de aspecte umane și fizice. Acești factori influențează motivația, satisfacția, dezvoltarea și performanțele angajaților, cât și calitatea produselor și serviciilor. Poate influența aptitudinea personalului de a contribui la realizarea obiectivelor organizației.

Sistemul de management al calității asigură ca mediul de lucru contribuie la punerea în practică a politicilor și la atingerea obiectivelor organizației.

Sunt asigurate:

- ❖ condițiile de igienă și securitate;
- ❖ condițiile efective de lucru.

De asemenea, sunt considerați factorii umani susceptibili de a influența mediul de lucru:

- ❖ metodele de lucru creative și oportunitățile pentru o implicare crescută pentru a utiliza potențialul întregului personal;
- ❖ deontologia profesională;
- ❖ reglementarea programului de lucru și a prezentei
- ❖ regulile de acordare a primelor (motivarea personalului)

- ❖ regulile si procedurile de securitate;
- ❖ ergonomia;
- ❖ dotarile pentru personal.

6. REALIZAREA PRODUSULUI

6.1. PLANIFICAREA REALIZĂRII PRODUSULUI

NGB planifică procesele necesare pentru realizarea produselor. Aceste activități sunt incluse în procesul de Project Management.

Planificarea realizării produselor software și serviciilor suport este compatibilă cu cerințele pentru celelalte procese ale SMC.

În planificarea realizării produselor software, NGB determină următoarele:

- ❖ obiectivele calitatii și cerințele pentru produs;
- ❖ procesele, documentele și resursele specifice realizării produsului software
- ❖ activitățile de verificare, validare, monitorizare, testare specifice serviciului
- ❖ înregistrările necesare pentru a furniza dovezi că procesele de realizare și produsul software satisfac cerințele

Activitățile specifice de planificare a realizării produselor software și serviciilor suport sunt incluse în procesul de project management și descrise în Procesul de Project Management.

Elementul principal de ieșire a procesului este planul proiectului.

6.2. PROCESE REFERITOARE LA RELAȚIA CU CLIENTUL

Politica NGB referitoare la relația cu clienții se bazează pe dezvoltarea unor parteneriate durabile cu aceștia.

Procesele referitoare la relația cu clientul se împart în două categorii:

- ❖ proces marketing
- ❖ proces vânzare (sales)

Procesul marketing are ca scop păstrarea permanentă a legăturii cu realitățile pieței software (tendințe, modificări de structură) precum și identificarea categoriei de clienți țintă ai organizației.

Procesul de vânzare se bazează pe determinarea cerințelor clienților țintă, analizarea lor precum și comunicarea cu aceștia în scopul negocierii și semnării contractului și în scopul oferirii de soluții ulterioare implementării aplicațiilor. Pe parcursul derulării acestor procese, există o strânsă colaborare între departamentul sales și cele de project management în ceea ce privește subprocesul de analiză.

NGB a dezvoltat un proces de pastrare a unei legaturi stranse cu clientul – account management – pe principiul unei singure interfete cu acesta in ceea ce priveste aspectele financiare si contractuale. Acest proces este descris in procedura de management de proiect (**PP-10 – Management de proiect**).

6.2.1. Determinarea cerințelor referitoare la produs

In cadrul proceselor descrise mai sus organizatia determina :

- ❖ cerintele specificate de client, incluzand si cerintele pentru activitatile de livrare si post-livrare,
- ❖ cerintele neformulate de client dar necesare pentru utilizarea specifica sau intentionata,
- ❖ cerintele reglementare si statuare legate de produs, si
- ❖ alte cerinte aditionale determinate de organizatie.

6.2.2. Analiza cerințelor referitoare la produs

NGB analizeaza cerintele legate de produs. Aceasta analiza este efectuata inainte de implicarea organizatiei in furnizarea unui produs clientului si asigura ca :

- ❖ cerintele produsului sunt definite,
- ❖ cerintele contractului sau ale comenzii care difera fata de cele exprimate anterior sunt rezolvate
- ❖ organizatia are capacitatea sa indeplineasca cerintele definite.

Inregistrările rezultatelor analizei si actiunile determinate in urma analizei sunt mentinute in conformitate cu **PS-NGB-02 – Controlul Inregistrarilor**.

Acolo unde clientul nu furnizeaza un document cu cerinte, cerintele clientului sunt confirmate de NGB inaintea acceptarii lor. Aceasta confirmare se face pe baza prezentarii solutiilor sau produselor software catre client.

Acolo unde cerintele produsului sunt schimbate, NGB asigura ca documentele relevante sunt amendate si ca personalul relevant este instiintat de cerintele schimbate.

6.2.3. Comunicarea cu clientul

Organizatia a determinat si implementat modalitati eficiente pentru comunicarea cu clientii in legatura cu:

- ❖ informatiile despre produs
- ❖ tratarea cererilor de oferta, a contractelor sau comenzilor, inclusiv amendamentele la acestea
- ❖ feedback-ul de la client
- ❖ solicitari de asistenta tehnica

6.3. DEZVOLTARE

Procesul de dezvoltare din cadrul NGB este descris în PP-NGB-05-Dezvoltare.

Planificarea si controlul procesului de dezvoltare se realizeaza conform procedurii **PP-NGB-05 Dezvoltare software**, si a procedurilor sale asociate:

- ❖ **PP-NGB - 06 – Analiza si design**
- ❖ **PP-NGB - 07 – Analiza generala**
- ❖ **PP-NGB - 08 – Analiza detaliata**
- ❖ **PP-NGB - 09 – Constructie**

Procesul are la intrare planul proiectului, care include planul calitatii si provine din procesul project management.

6.3.1. Planificarea dezvoltării

Aceasta activitate este inclusa in procesul de project management, este desfasurata de PM si are la iesire planul calitatii.

6.3.2. Elemente de intrare ale procesului de dezvoltare

Elementele de intrare ale dezvoltarii sunt continute in documentele **Raport de analiză generală** și **Raport de analiză detaliată** pentru dezvoltare software.

Aceste date iau in considerare:

- ❖ cerintele de performanta, criteriile de acceptare, specificatiile partilor interesate,
- ❖ cerintele reglementare si legale aplicabile;
- ❖ documentatia si datele asupra produselor si serviciilor existente pentru toate categoriile de procese
- ❖ atunci cand este aplicabil, informatii derivate din proiecte similare anterioare.

Datele incomplete, ambigue sau care vin in conflict cu cerintele sunt analizate pentru a stabili adevarea lor.

6.3.3. Elemente de iesire ale procesului de dezvoltare

Elementele de iesire ale proiectarii sunt documentate si exprimate in termeni care pot fi verificati si validati in raport cu conditiile din datele de intrare ale proiectului.

Datele de iesire ale procesului de dezvoltare software:

- ❖ indeplinesc cerintele datelor de intrare;
- ❖ contin sau se refera la indicatorii de performanta si la criteriile de acceptare ale serviciului;
- ❖ definesc caracteristicile produsului sau serviciului ce sunt esentiale indeplinirii obiectivelor specifice.

Produsele software, ca iesiri ale procesului de dezvoltare, inaintea livrarii catre clienti, trebuie certificate conform **PO-NGB-19 – Controlul Livrarilor**, asigurandu-se astfel adecvarea si conformitatea acestora cu cerintele clientilor.

6.3.4. Analiza dezvoltării

Pe parcursul proiectarii, se planifica si se efectueaza sistematic analize documentate ale rezultatelor proiectarii in functie de criteriile de acceptare stabilite in planificarea dezvoltarii, pentru:

- ❖ evaluarea abilitatii de a indeplini cerintele,
- ❖ identificarea problemelor si coerentei tuturor activitatilor cu cerintele de intrare si obiectivele de calitate in special a neconformitatilor aparute,
- ❖ identificarea punctelor pentru care orice decizie este majora,
- ❖ propunerea si inregistrarea actiunilor de urmarire.

Rezultatele analizelor se consemneaza in procese verbale inregistrate si mentinute conform **PS-NGB-02 – Controlul inregistrarilor**.

6.3.5. Verificarea dezvoltării

Verificarea proiectarii este efectuata de personal cu pregatire adecvata si experienta corespunzatoare, pentru a se asigura ca specificatiile produsului sunt respectate .

Verificarea dezvoltării se desfășoară în cadrul procesului dezvoltare cât și, independent de personalul care participă la dezvoltare, în cadrul procesului de testare produs intermediar și final desfășurat în departamentul de testare, conform cu **PO-NGB-22 – Testare**.

6.3.6. Validarea dezvoltării

Validarea proiectării se realizează documentat pentru a obține confirmarea că procesul este capabil să satisfacă cerințele aplicației specifice.

Aceasta se face intern, înainte de livrare, prin eliberarea certificatelor de livrare conform **PO-NGB-19 – Controlul Livrarilor**, și la client, conform **PP-NGB-02 – Acceptanță**.

6.3.7. Controlul modificărilor în dezvoltare

În cazul procesului de dezvoltare software, controlul modificărilor proiectului sunt inițiate cu ajutorul documentului **Cerere de schimbare**, în cazul în care acestea sunt solicitate de către client.

Subprocesul este documentat în **PO-NGB-04 – Managementul Schimbărilor**.

6.4. APROVIZIONARE

6.4.1. Procesul de aprovizionare

NGB utilizează pentru achiziții de produse complexe procesul externalizat.

În cadrul SMC al NGB se asigură procesul de aprovizionare, prin comandă și recepție de servicii și produse, necesare desfășurării proceselor sale pentru a asigura cerințele de îndeplinire a obiectivelor organizației.

În acest sens produsele sunt împărțite în simple și complexe. Având în vedere că produsele simple nu se consideră că influențează direct calitatea produselor, acestea nu fac obiectul sistemului de management al calității.

Procesul de management al resurselor și de planificare a realizării serviciilor furnizează date de intrare pentru acest proces.

Cerințele și specificațiile pentru produsele și serviciile aprovizionate se definesc de către beneficiarul acestora și sunt centralizate de către Asistent Manager la nivelul NGB.

La receptia produsului/serviciului se vor verifica cerintele/specificatiile definite. Diferentele se vor trata conform procesului Control Produs Neconform.

6.5. PRODUCȚIE ȘI FURNIZARE DE SERVICII

6.5.1. Controlul producției și al furnizării serviciilor

Producția și furnizarea de servicii se desfășoară în condiții controlate definite în proceduri documentate.

În cadrul Sistemului de Management al Calitatii al NGB se identifica cerintele ce permit realizarea proceselor de furnizare servicii prin stabilirea unui sistem de identificare, planificare, supraveghere, control/monitorizare și înregistrare a proceselor care influențează direct calitatea serviciilor furnizate conform **PP-NGB-026 – Implementare, PP-NGB-14 - Asistență tehnică, mentenanță și suport și PP-NGB-01 – Livrare.**

Procesul implementare este organizat pe structura unor proiecte, având ca intrare produsele dezvoltate de NGB și utilizând planificarile specifice din procesul Project Management. Etapele procesului sunt: analize client, instalare aplicație, configurare aplicație, asistență tehnică și scolarizare, finalizate cu un test de acceptanță.

Prin prisma specificului său, de desfășurare în întregime la client, procesul de implementare este validat.

Procesul de suport clienți, este orientat spre rezolvarea problemelor în utilizare, identificate de către client. Atunci când este necesar, se face mentenanța produsului –implicit furnizarea unei noi versiuni, prin intermediul procesului de Project Management.

Condițiile controlate prin care se realizează planificarea și furnizarea serviciilor NGB sunt:

- ❖ disponibilitatea informațiilor care descriu caracteristicile produsului/serviciului, toate produsele software existente și cursurile de instruire sau documentații complete, care sunt difuzate persoanelor implicate.
- ❖ disponibilitatea documentațiilor de lucru, prin existența procedurilor documentate, metodologii, standarde etc.
- ❖ utilizarea echipamentului adecvat
- ❖ disponibilitatea și utilizarea instrumentelor pentru monitorizare și testare
- ❖ implementarea monitorizării și măsurarea prin planurile calitatii proiectelor

- ❖ implementarea activitatilor de predare, livrare si post-livrare, prin controlul avansului in cadrul proiectelor, teste de acceptare, monitorizarea functionarii sistemelor si analize post-implementare.

6.5.2. Validarea proceselor de producție și de furnizare de servicii

In cadrul NGB a fost identificat un proces „implementare” al carui rezultat nu poate fi verificat prin masurari si monitorizari ulterioare realizarii serviciului, pana la livrarea acestuia catre client. Cerinta este implementata astfel:

- ❖ validarea procesului se realizeaza prin definirea in procedura a etapelor procesului;
- ❖ prin stabilirea la sfarsitul fiecărei etape a unei activitati de analiza/acceptanta cu clientul
- ❖ stabilirea pentru personalul implicat in proces a unui nivel de competenta, punand accentul pe experinta in domeniul de activitate specific produsului implementat
- ❖ stabilirea in procedura de implementare a inregistrarilor mentinute in cadrul fiecarui proiect.

Procesul se valideaza odata cu aprobarea procedurii, si se revalideaza odata cu analiza si imbunatatirea acesteia cel putin anual.

6.5.3. Identificare și trasabilitate

In cadrul NGB identificarea si trasabilitatea se aplica proiectelor de dezvoltare si de implementare.

NGB identifica stadiul produsului in raport cu cerintele prin monitorizare si masurare a acestuia, si mentinerea inregistrarilor aferente din acest proces.

Asigurarea trasabilitatii se face prin identificarea si pastrarea in conditii controlate (instrument software) a tuturor componentelor rezultate din procesul de dezvoltare.

6.5.4. Proprietatea clientului

In cadrul NGB, proprietatea clientului se refera la proprietatea intelectuala a acestuia si nu fizica. Pe perioada in care NGB gestioneaza aceasta proprietatea se asigura controlul asupra acesteia prin includerea in contractul cu clientul a unei clauze de confidentialitate si identificarea, inregistrarea si pastrarea separata a acesteia.

Responsabilitatea pastrarii proprietatii clientului revine PM, care are obligatia de a raporta clientului daca aceasta este pierduta, deteriorata sau inapta pentru utilizare.

In acest caz se mentin nregistrari conform **PS-NGB-02 – Controlul Inregistrarilor**.

6.5.5. Păstrarea produsului

NGB intreprinde toate actiunile necesare pentru a asigura identificarea, manipularea, ambalarea, depozitarea si protejarea produselor si a componentelor acestora, pentru a minimiza riscul deteriorarii lor.

In cadrul NGB urmatoarele produse si componente sunt pastrate in spatii special amenajate:

- ❖ produse si componente primite
- ❖ produse si componente refuzate
- ❖ backup-uri pentru produse dezvoltate
- ❖ produse si componente neconforme
- ❖ produse care vor fi livrate

Spatiile de stocare sunt asigurate pentru a preveni orice deteriorare si sunt, de asemenea, conforme pentru pastrarea documentatiilor si a produselor software.

6.6. CONTROLUL INSTRUMENTELOR DE MĂSURARE ȘI MONITORIZARE

In cadrul NGB prin instrumente de masurare si monitorizare se inteleg instrumentele software utilizate care genereaza diverse rapoarte (automate), utilizate pentru monitorizare si analiza. Ele sunt identificate conform listei instrumentelor de masurare, monitorizare si analiza.

Controlul acestora este o prioritate pentru NGB, avand in vedere utilizarea acestor rapoarte ca suport pentru decizii.

Instrumentele de masurare si monitorizare sunt verificate la intervale planificate din punct de vedere al validitatii si fiabilitatii, conform termenelor de verificare periodica specificate pe baza listei dispozitivelor de masurare si monitorizare.

In cazul in care un astfel de instrument este identificat ca neconform, se vor relua toate activitatile de masurare intreprinse cu respectivul instrument, considerate relevante la momentul identificarii neconformitatii, responsabil fiind QM. De asemenea se face revizuirea de

posibile decizii bazate pe informatiile eronate furnizate anterior identificarii neconformitatii si, ori de cate ori este posibil, se va trece de urgenta la inlaturarea efectelor acestora.

Verificarea planificata a dispozitivelor de masurare si monitorizare este efectuata bianual, responsabilitatea revenind QM.

Inregistrarile rezultatelor etalonarii si verificarii sunt mentinute in conformitate cu **PS-NGB-02 Controlul inregistrarilor.**

7. MĂSURARE, ANALIZĂ ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE

7.1. GENERALITĂȚI

Organizația planifică și implementează monitorizarea, măsurarea, analiza și îmbunătățirea proceselor necesare :

- ❖ demonstrării conformității produsului,
- ❖ asigurării conformității sistemului de management al calitatii, și
- ❖ îmbunătățirii continue a eficacității sistemului de management al calitatii.

Aceasta include determinarea metodelor aplicabile, incluzând tehnici statistice, și extinderea utilizării lor.

7.2. MONITORIZARE ȘI MĂSURARE

7.2.1. Satisfacția clientului

O modalitate de măsurare a performanței sistemului de management al calitatii NGB, o reprezintă măsurarea și monitorizarea satisfacției clienților.

NGB promovează o politică de apropiere de clienți urmărind:

- ❖ sensibilizarea și conștientizarea întregului personal referitor la importanța satisfacerii cerințelor clienților, oricare ar fi activitatea desfășurată în cadrul organizației;
- ❖ păstrarea contactului permanent cu clienții prin intermediul canalelor de comunicare stabilite: întâlniri, telefon, chestionare, poșta, e-mail etc.

7.2.2. Audit intern

În scopul evaluării eficacității SMC și pentru a susține îmbunătățirea continuă a SMC, în cadrul NGB funcționează un sistem de auditare internă.

În cadrul procesului de audit sunt identificate următoarele activități: managementul programelor de audit, activități de audit și competența și evaluarea auditorilor.

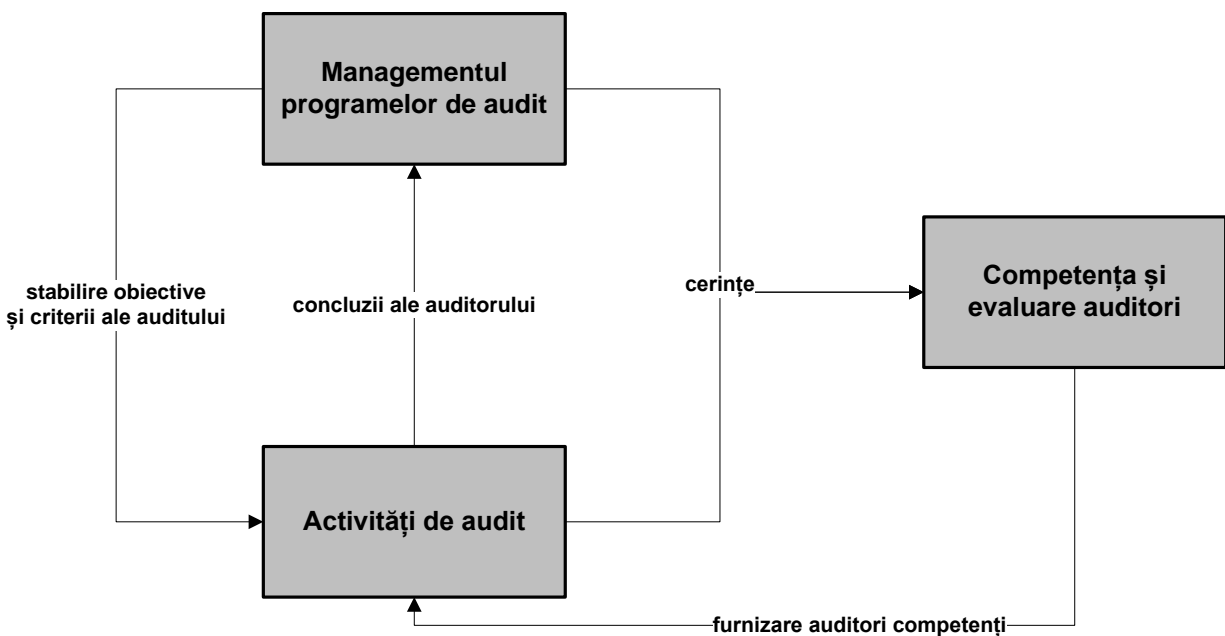


Figura 7-1 – Procesul de audit

Procesul de audit este alcatuit din unul sau mai multe programe de audit, in functie de obiectivele stabilite, responsabilitatea managementului acestor programe revenind unor “responsabili cu programul de audit” numiti prin decizie de catre GM.

Responsabilul cu programul de audit are sarcina de a programa auditurile care se efectueaza asupra entitatilor organizatorice si/sau proceselor conform importantei, naturii activitatii, ponderii neconformitatilor. Oricare entitate organizatorica este auditata cel putin de doua ori pe an.

Fiecare proces din cadrul Sistemului de Management al Calitatii si proiect apartinand NGB este auditat conform programarii. In functie de necesitati, pot fi efectuate si audituri neprogramate. Pentru fiecare audit intern Auditorul Sef intocmeste un Raport de audit, care se distribuie Managementului responsabil in zona auditata, cu eventuale recomandari.

Managementul responsabil in zona auditata va initia actiuni corective, preventive, pentru eliminarea neconformitatilor detectate si a cauzelor acestora. Actiunile intreprinse sunt verificate prin intermediul auditului de urmarire si se raporteaza rezultatele obtinute.

Implementarea programului de audit este monitorizata si analizata semestrial de catre responsabilul cu programul de audit, pentru a evalua indeplinirea obiectivelor precum si pentru a identifica oportunitatile de imbunatatire. Rezultatele analizei constituie date de intrare pentru analiza efectuata de management.

7.2.3. Monitorizarea și măsurarea proceselor

NGB aplica metode adecvate pentru monitorizarea și, acolo unde aplicabil, măsurarea proceselor sistemului de management al calitatii. Aceste metode demonstrează capacitatea proceselor de a obține rezultatele planificate.

Atunci când rezultatele planificate nu sunt obținute, corecții și acțiuni corective sunt întreprinse, după cum este cazul, pentru a asigura conformitatea produsului.

Datele culese în cadrul acestui proces sunt transformate în informații în cadrul procesului de analiză a datelor. Aceste informații constituie date de intrare privind performanța proceselor în analiza efectuată de management.

7.2.4. Monitorizarea și măsurare produsului

În cadrul NGB produsul este măsurat și monitorizat pentru a verifica conformitatea lui cu cerințele. Aceasta se realizează prin testare atât în timpul derulării proiectului cât și la finalizarea lui conform **PP-NGB-22 – Testare**.

Testul final al produsului software este realizat după ce produsul software a fost testat în timpul derulării proiectului și rezultatele au fost conforme cu cerințele. Produsul software nu este furnizat până când documentația suport nu este finalizată și validată de PM.

Înregistrările tuturor testelor efectuate, inclusiv al celui final, sunt menținute conform **PS-NGB-02 – Controlul Înregistrărilor**.

7.3. CONTROLUL PRODUSULUI NECONFORM

NGB se asigură că produsul software care nu este conform cu cerințele produsului este identificat și ținut sub control pentru a preveni utilizarea sau livrarea neintenționată.

Practicile, responsabilitățile și autoritatea persoanelor implicate în identificarea, documentarea, evaluarea, separarea, luarea deciziilor și informarea funcțiilor implicate în controlul produselor software neconforme față de:

- ❖ cerințele și obiectivele referitoare la calitate definite în planul proiectului;
- ❖ planurile de testare aprobate;
- ❖ documentația stipulată în contracte;
- ❖ alte normative și standarde;
- ❖ sunt definite în **PO-NGB-019 Controlul Livrărilor**.

Rapoartele de neconformitate generate de neconformitățile menționate în rapoartele de testare sunt menținute pentru fiecare proiect. Instrumentele software folosite duc la formarea unei baze de date privind neconformitățile de produs din care se pot extrage rapoarte privind diverși indicatori care conduc la inițierea de acțiuni corective.

PM reprezintă autoritatea responsabilă pentru rezolvarea neconformităților aparute în produsul software.

În cadrul NGB, modalitățile de tratare a produsului neconform sunt:

- ❖ refacerea produsului software pentru a satisface cerințele. După refacere produsul software este retestat.
- ❖ păstrarea acestuia în condiții controlate, pentru o folosire ulterioară.
- ❖ distrugerea produsului software, atunci când este stipulată în contract.

Înregistrările referitoare la produsele software neconforme sunt menținute conform **PS-NGB-02 – Controlul Înregistrărilor**.

7.4. ANALIZA DATELOR

NGB a stabilit un proces pentru a identifica și analiza utilizarea eficientă și eficientă a datelor ce provin din diferite surse, cum ar fi clienții, celelalte părți interesate, procesele, produsele, serviciile, pentru a evalua planurile, obiectivele, performanțele și pentru a identifica domeniile de îmbunătățire. Rezultatele analizei sunt utilizate pentru luarea deciziilor.

Organizația colectează și analizează datele pentru a determina eficacitatea sistemului de management și a identifica îmbunătățirile ce pot fi făcute. Această include date generate de activități de măsurare și monitorizare și alte surse relevante. Organizația analizează datele pentru a furniza informații asupra:

- ❖ satisfacției clienților;
- ❖ conformității cu cerințele clientului;
- ❖ caracteristicilor proceselor, produselor;
- ❖ furnizorilor.

Rezultatele analizelor sunt utilizate pentru a determina:

- ❖ tendințele performanțelor operationale,
- ❖ rezultatele asupra satisfacției clienților,
- ❖ nivelul de satisfacție a altor părți interesate,
- ❖ eficacitatea și eficiența organizației,
- ❖ aspectele economice ale calității financiare și rezultatele exprimate în termeni de piață,

- ❖ analiza concurenței.

7.5. ÎMBUNĂȚIRE

7.5.1. Îmbunătățire continuă

Politica referitoare la calitate adoptată în cadrul NGB oferă cadrul realizării îmbunătățirii continue a eficacității SMC prin stabilirea, analiza și adecvarea continuă a obiectivelor calitatii.

NGB se asigură ca procesele SMC funcționează ca o rețea eficientă și eficientă, analizează și optimizează interacțiunea proceselor, atât a celor de realizare a serviciului cât și a proceselor suport.

Rapoartele auditurilor interne, rezultatele analizelor datelor, acțiunile corective și preventive, rezultatele analizelor efectuate de management susțin îmbunătățirea eficacității SMC. Pe baza acestor documente, programele de acțiune pentru atingerea obiectivelor sunt revizuite periodic, la intervalul de timp planificat și ori de câte ori este necesar.

Propunerile de îmbunătățire documentate de personalul NGB sunt înregistrate, implementarea lor este urmărită de QM, care se ocupă și de dirijarea rezultatelor lor spre analiza/dispoziție/răspuns/implementare.

Aceste procese generează date conform procedurilor aferente, supuse analizei manageriale și deciziei pe filiera ierarhică.

7.5.2. Acțiuni corective și preventive

În cadrul NGB sunt stabilite procese adecvate pentru:

- ❖ eliminarea cauzelor neconformităților depistate în scopul prevenirii reapariției acestora și
- ❖ eliminarea cauzelor neconformităților potențiale în vederea prevenirii apariției acestora

În urma identificării, analizei, evaluării și confirmării deficiențelor/neconformităților, sunt inițiate acțiuni corective pe baza rapoartelor de neconformitate.

Raportul de acțiune corectivă cuprinde pe lângă date generale de identificare și descrierea neconformității, analiza cauzei acesteia, acțiunea corectivă, termenul de realizare și responsabilul cu implementarea acțiunii corective.

QM informeaza conducerea organizatiei despre deficientele aparute in functionarea sistemului de managementul calitatii si despre actiunile preventive necesare prevenirii aparitiei deficientelor.

8. LISTA PROCEDURILOR INTERNE

Lista nu este maximala ci doar acoperitoare pentru activitatile desfasurate

- ❖ PP-NGB-01 – Livrare
- ❖ PO-NGB-04 – Managementul schimbărilor
- ❖ PP-NGB-05 – Dezvoltare
- ❖ PP-NGB-06 – Analiză și design
- ❖ PP-NGB-010 – Management de proiect
- ❖ PP-NGB-14 – Asistență tehnică, mentenanță și suport
- ❖ PP-NGB-22 – Testare
- ❖ PP-NGB-026 – Implementare
- ❖ PS-001 – Controlul documentelor
- ❖ PS-002 – Controlul înregistrărilor
- ❖ PS-NGB-05 – Evaluarea riscurilor
- ❖ PS-NGB-07 – Monitorizare si control