

MANUALUL CALITĂȚII

Cod M_C SOLDI 01

Data: 04-05-2017

MANUALUL CALITĂȚII ESTE PROPRIETATEA FCP "SOLDI" S.R.L.
Reproducerea, distribuirea sau vânzarea acestui manual este interzisă.

**MANUALUL A FOST ELABORAT ÎN CONFORMITATE CU STANDARDUL
EN ISO 9001:2015– Sisteme de management al calității**

CUPRINS		Pag.
Declarația de Politică în domeniul calității a FCP "SOLDI" S.R.L.		4
Capitolul 1 - SCOPUL ȘI DOMENIUL DE APLICARE AL SMC		5
Capitolul 2 – CONTEXTUL ORGANIZAȚIEI		8
2.1 Sistemul de Management		8
2.2 Informații documentate		9
2.2.1 Generalități		9
2.2.2 Manualul Calității		9
2.2.3 Crearea și actualizarea informațiilor documentate		9
2.2.4 Controlul informațiilor documentate		10
Capitolul 3 – LEADERSHIP		12
3.1 Leadership și angajament		12
3.2 Orientarea către client		12
3.3 Politica referitoare la calitate		13
Capitolul 4 – PLANIFICARE		13
4.1 Obiectivele calității și planificarea realizării lor		13
4.2 Roluri organizaționale, responsabilități și autorități		14
4.3 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților		14
4.4 Planificarea schimbărilor		14
Capitolul 5 - COMUNICARE		15
5.1 Comunicarea internă		15
5.2 Comunicarea externă		15
Capitolul 6 – ANALIZA EFECTUATĂ DE MANAGEMENT		16
Capitolul 7 – SUPORT		17
7.1 Managementul resurselor		17
7.2 Resurse umane		18
7.2.1 Determinarea competenței necesare		18
7.2.2 Instruire		18
7.2.3 Evaluarea rezultatelor instruirii		19
7.3 Infrastructura		19
7.4 Mediul pentru operarea proceselor		20
Capitolul 8 – OPERARE		20
8.1 Planificare și control operațional		20
8.1.1 Instruire		21
8.1.2 Exerciții		21
8.2 Cerințe pentru produse		21
8.3 Proiectare și dezvoltare a produselor		22
8.4 Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior		23
8.4.1 Evaluarea furnizorilor		24
8.4.2 Tipul și amploarea controlului		25
8.4.3 Informații pentru furnizorii externi		25

8.5 Producția	25
8.5.1 Controlul producției	25
8.5.2 Identificare și trasabilitatea	26
8.5.3 Proprietatea care aparține clienților sau furnizorilor externi	26
8.5.4 Păstrarea	26
8.5.5 Controlul modificărilor	26
8.6 Resurse de măsurare și monitorizare	26
Capitolul 9 - EVALUAREA PERFORMANȚEI	27
9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare	27
9.2 Satisfacția clientului	27
9.3 Audit intern	28
9.3.1 Programarea auditurilor interne ale SMC	28
9.3.2 Implementarea programului de audit intern	28
9.3.3 Planul de audit intern	29
9.3.4 Definirea obiectivelor, a domeniului și a criteriilor de audit	29
9.3.5 Desfășurarea auditurilor	29
9.3.6 Întocmirea și difuzarea raportului de audit intern al SMC	30
9.3.7 Încheierea auditului intern	31
9.3.8 Urmărirea activităților rezultate din auditul intern	31
9.3.9 Evaluarea conformării	31
9.4 Eliberarea produselor	32
9.5 Controlul neconformităților	32
9.5.1 Identificarea neconformităților	33
9.5.2 Tratarea neconformităților	33
9.5.3 Analiza neconformităților	33
9.5.4 Urmărirea și confirmarea soluționării neconformităților	34
Capitolul 10 - ÎMBUNĂTĂȚIRE	35
ANEXE	
Anexa A – Harta proceselor SMC	
Anexa B – Organigrama FCP "SOLDI" S.R.L.	
Anexa C – Metodologie riscuri	
Anexa D - Formulare	

Modificări:

Aprobat

Director General

SOLCAN MIHAIL GRIGORE



Declarația de Politică în domeniul calității

Conducerea FCP "SOLDI" S.R.L., se preocupă permanent pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor SMC, realizarea de produse conforme cu cerințele, satisfacerea cerințelor și așteptărilor clienților și a altor părți interesate respectiv: furnizori, autorități, proprii angajați, prevenirea poluării mediului, prevenirea incidentelor de muncă, conformare cu legislația și cu alte cerințe de reglementare aplicabile în activitatea de „Fabricare și comercializare a granulelor expandate din polistiren și a plăcilor de polistiren expandat”.

FCP "SOLDI" S.R.L., își propune realizarea obiectivelor calității și aplicarea politicii declarate, astfel:

Referitor la calitate:

- să asigure determinarea și satisfacerea cerințelor clientului în scopul creșterii satisfacției acestuia și să evalueze percepția clientului asupra satisfacerii cerințelor sale,
- să satisfacă toate cerințele specificate de client, nespecificate de client dar necesare pentru o utilizare, atunci când aceasta este cunoscută, cerințele legale și de reglementare aplicabile produselor și proceselor de fabricație pentru eliminarea posibilităților de apariție a produselor neconforme,
- să mențină certificarea de conformitate a produselor precum și a controlului producției de agregate, sistem de atestare a conformității în vederea aplicării marcajului de conformitate,
- să asigure îmbunătățirea continuă a proceselor și activităților, prevenirea neconformităților potențiale, creșterea responsabilității și gradul de implicare a întregului personal implicat în asigurarea calității produselor,
- să nu aibă reclamații și refuzuri privind calitatea produselor livrate.
- să satisfacă cerințele legale și de reglementare.

CAPITOLUL 1

SCOPUL ȘI DOMENIUL DE APLICARE AL SMC

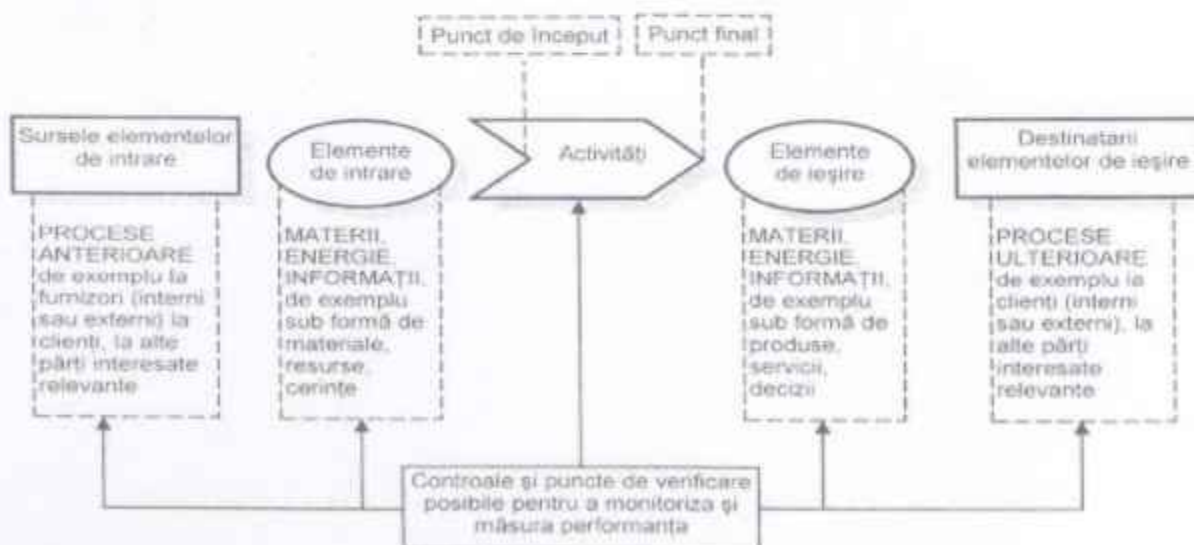
Sistemul de Management Calității (SMC) al FCP "SOLDI" S.R.L. urmărește satisfacerea cerințelor standardului EN ISO 9001:2015 și aplicarea principiilor de bază ale managementului calității.

Conducerea firmei abordează sistematic managementul calității considerând organizația ca un sistem complex, compus din activități, procese, departamente, personal etc. Fiecare compartiment din firmă constituie o entitate în cadrul sistemului de management, fiind caracterizat prin legături funcționale cu celelalte entități și procese. Această abordare permite implicarea conducerii de la toate nivelurile în implementarea și îmbunătățirea continuă a SMC, prin înțelegerea nevoilor clienților și reflectarea acestor cerințe în calitatea produselor oferite.

Abordarea sistematică a managementului calității asigură managementului de la cel mai înalt nivel, informații care pot constitui succesul pe termen lung și creează opțiuni pentru a contribui la:

- înțelegerea cerințelor și respectarea consecventă a acestora;
- luarea în considerare a proceselor din punct de vedere al valorii adăugate;
- realizarea efectivă a performanței proceselor;
- îmbunătățirea proceselor pe baza evaluării datelor și informațiilor;
- controlarea sau influențarea modului în care produsele sunt realizate, distribuite, consumate și eliminate prin utilizarea perspectivei ciclului de viață care poate preveni ca impacturile asupra mediului să fie transferate neintenționat în alta parte în cadrul ciclului de viață;
- obținerea de beneficii financiare și operaționale care pot rezulta din implementarea SMC care întăresc poziția pe piața a organizației;

Abordarea bazată pe proces:



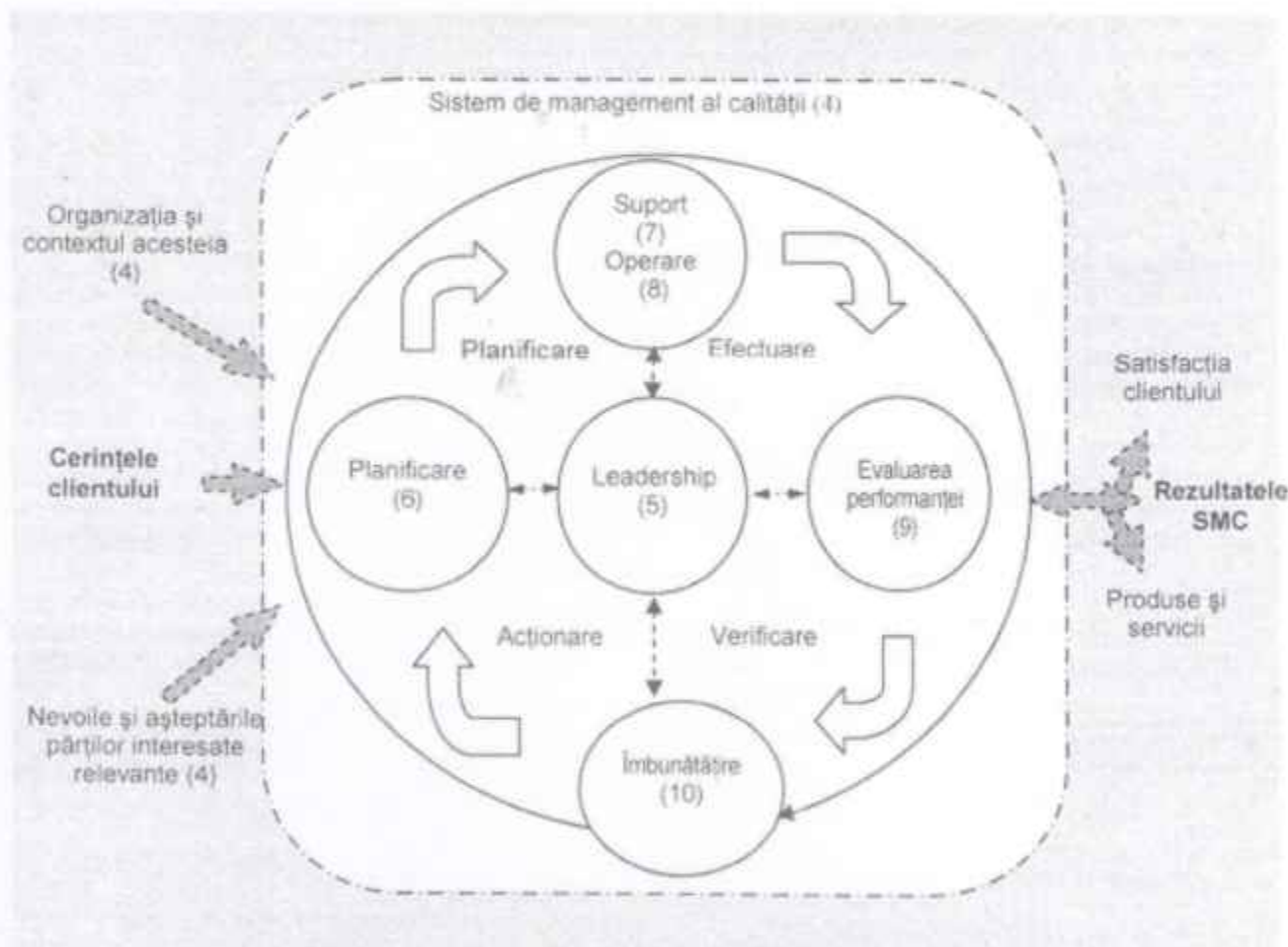
Sistemul de management este extins la toate procesele, entitățile organizatorice și funcțiile din firmă și la toate produsele oferite de firmă clienților săi.

Sistemul de management se aplică de tot personalul implicat în procesele și activitățile desfășurate în FCP "SOLDI" S.R.L..

Pentru toate procesele existente în organizație se aplică metodologia cunoscută sub numele PDCA "Planifică – Efectuează – Verifică - Acționează" sau ciclul lui Deming, unde:

- **PLANIFICĂ:** se stabilesc obiectivele sistemului și ale proceselor sale necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele clientului, cu politicile organizației și identifică și tratează riscurile și oportunitățile.
- **EFACTUEAZĂ:** se implementează ceea ce s-a planificat anterior.
- **VERIFICĂ:** se monitorizează și se măsoară procesele (când este cazul) precum și produsele și serviciile rezultate, față de politici, obiective, cerințe și activități planificate și raportează rezultatele.
- **ACȚIONEAZĂ:** se întreprind acțiuni pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor după cum este necesar.

Reprezentarea structurii standardului ISO 9001:2015



Domeniul de aplicare

Prevederile *Manualului Calității* se aplică tuturor activităților din cadrul FCP "SOLDI" S.R.L. referitoare la:

Fabricarea și comercializarea granulelor expandate din polistiren și plăcilor de polistiren expandat.

În cadrul sistemului de management sunt identificate procesele, succesiunea și interacțiunea acestora. Sunt determinate criteriile și metodele necesare pentru funcționarea proceselor și sunt asigurate resursele și informațiile necesare. Aceste procese sunt monitorizate și măsurate, iar rezultatele obținute sunt utilizate pentru îmbunătățirea proceselor.

CAPITOLUL 2 CONTEXTUL ORGANIZAȚIEI

2.1 Sistemul de Management Integrat

FCP "SOLDI" S.R.L. determină aspectele interne și externe relevante pentru scopul și direcția sa strategică de acțiune care influențează capacitatea sa de a realiza rezultatele intenționate ale SMC și monitorizează aceste aspecte.

Aspectele externe sunt de natura: legislație, tehnologie, competițional de piață, cultural, social și economic

Aspectele interne se referă la valori, cultură, cunoștințe și performanța organizației.

FCP "SOLDI" S.R.L. determină, analizează și monitorizează părțile interesate relevante pentru SMC cât și cerințele acestor părți care sunt relevante. Părțile relevante pot fi: clienții, furnizorii, angajații, organe de control, etc.

FCP "SOLDI" S.R.L. stabilește, implementează, menține și îmbunătățește SMC inclusiv procesele și interacțiunile lor în conformitate cu cerințele standardului ISO 9001:2015.

În cadrul organizației sunt identificate, controlate și procedurate următoarele tipuri de procese:

- *proces de management*
- *proces de bază*
- *proces suport*
- *proces de măsurare și monitorizare*

În Anexa A a acestui Manual este prezentată interacțiunea dintre procese – Harta proceselor SMC din FCP "SOLDI" S.R.L.

Procesele care adaugă valoare sunt doar cele din categoria proceselor de bază.

Procesele de management asigură planificarea, conducerea și resursele necesare realizării proceselor de bază.

Procesele suport asigură suportul necesar realizării proceselor de bază.

Procesele de măsurare și monitorizare asigură analiza, măsurarea și îmbunătățirea continuă a proceselor de bază și implicit a sistemului de management al calității.

FCP "SOLDI" S.R.L. a determinat procesele SMC si:

- a) elementele de intrare și ieșire ale proceselor;
- b) interacțiunea proceselor;
- c) metodele pentru monitorizare;
- d) resursele și disponibilitatea resurselor necesare desfășurării proceselor;
- e) a stabilit responsabili de proces;
- f) tratează riscurile și oportunitățile identificate;
- g) periodic evaluează procesele și îmbunătățește SMC.

Sistemul de management din FCP "SOLDI" S.R.L. utilizează procese și din afara organizației (proces externalizate), procese care pot influența conformitatea serviciului oferit cu cerințele.

Aceste procese sunt identificate în lanțul de procese, evaluate și controlate în mod adecvat.

Furnizorii acestor procese sunt evaluați pe bază de criterii, selectați și monitorizați. Sunt păstrate informații documentate care demonstrează evaluarea.

2.2 Informații documentate

2.2.1 Generalități

Documentația SMC aplicată în cadrul FCP "SOLDI" S.R.L. este formată din:

- Declarația documentată a politicii referitoare la calitate și la obiectivele calității;
- Manualul Calității (cerințe cerute de standardele de referință cât și reglementări interne stabilite de societate);
- Documente, inclusiv înregistrări, determinate de societate ca fiind necesare pentru a se asigura de eficacitatea planificării, operării și controlul proceselor sale, constând din proceduri, instrucțiuni etc.

Documentația SMC din FCP "SOLDI" S.R.L. se completează cu alte tipuri de documente specifice activității firmei.

La stabilirea nivelului de detaliere a documentelor SMC s-a avut în vedere competența personalului, bunele practici din firmă, complexitatea proceselor și interacțiunea dintre acestea.

Documentația SMC se regăsește atât pe suport de hârtie cât și pe suport informatic.

Celelalte tipuri de informații documentate, pot documenta: fluxuri ale unor procese, metodologii de operare, control, etc ale unor activități, etc.

Denumirile și reviziile valabile ale documentației SMC din FCP "SOLDI" S.R.L. se regăsesc în formularul „*Lista documentației SMC*”, cod FORM-01.

Orice apariție a unui document nou, modificare sau retragere a documentelor SMC duce la actualizarea acestei liste.

Înregistrările, completate pe formulare, sunt informații documentate prin care se declară rezultate obținute sau furnizează dovezi ale activităților realizate.

2.2.2 Manualul SMC

Manualul SMC al FCP "SOLDI" S.R.L. este aprobat de Directorul General și este utilizat pentru:

- demonstrarea aplicării politicii referitoare la calitate și a SMC adoptat,
- pentru a furniza date în vederea auditării SMC,
- ca document de referință al conducerii firmei în ceea ce privește calitatea,
- pentru a fi documentate cerințele obligatorii ale standardului de referință.

Manualul SMC conține următoarele date generale:

- scopul și domeniul de aplicare al sistemului de management, inclusiv detalii și justificări ale excluderilor;
- descrierea proceselor SMC și a interacțiunilor dintre acestea;
- descrierea modului cum sunt implementate cerințele standardului de referință în FCP "SOLDI" S.R.L.;
- referire la informațiile documentate stabilite de firmă pentru SMC;
- formulare folosite de organizație;
- anexe.

2.2.3 Crearea și actualizarea informațiilor documentate

La crearea și actualizarea informațiilor documentate, organizația se asigură că sunt adecvate următoarele aspecte:

- a) identificarea și descrierea (titlu, data, autor, număr de referință);
- b) formatul și mediul suport;
- c) analizarea și aprobarea din punct de vedere al potrivirii și adecvării.

Apariția unor noi informații documentate sau modificarea celor existente este determinată de:

- modificări în structura proceselor;

- necesitatea alinierii la noile reglementări în domeniu (interne și/sau externe organizației);
- cerințe impuse de legi, standarde, normative;
- analize efectuate de management;
- rezultate ale acțiunilor corective/analizelor de risc;
- propuneri ale șefilor de compartimente sau ale angajaților firmei.

Indiferent de sursă, toate informațiile care necesită generarea de noi informații documentate sau modificarea celor existente, sunt aduse la cunoștința Directorului General.

Directorul General, în urma analizei solicitărilor primite, hotărăște necesitatea elaborării sau introducerii unor noi informații documentate în cadrul organizației.

Informațiile documentate se elaborează de o persoană/echipă de lucru desemnată de Director General al firmei sau de către firma de consultanță în domeniul SMC contractată special în acest scop.

Toate informațiile documentate SMC sunt verificate și aprobate de către Directorul General.

Data intrării în vigoare a prevederilor informației documentate este menționată în mod explicit pe prima pagină a documentului.

2.2.4 Controlul informațiilor documentate

Informațiile documentate ale SMC sunt controlate pentru a se asigura că:

- a) versiunile relevante ale documentelor aplicabile sunt disponibile în punctele de utilizare printr-un control adecvat al difuzării lor;
- b) sunt protejate împotriva pierderii confidențialității, utilizării incorecte sau deteriorării;

Informațiile documentate ale SMC se supun următoarelor reguli:

- a) se aprobă înainte de emiteră în ceea ce privește adecvarea acestora;
- b) se analizează și actualizează - dacă este cazul - și reaprobă;
- c) se identifică modificările și stadiul reviziilor;
- d) se asigura lizibilitatea și identificarea cu ușurință;

Informațiile documentate de proveniență externă determinate de organizație ca fiind necesare pentru planificarea și operarea SMC sunt identificate și distribuția lor este controlată.

FCP "SOLDI" S.R.L. ține sub control toate documentele de proveniență internă sau externă ce au legătură cu SMC, indiferent de suportul acestora.

Pentru identificarea și regăsirea ușoară a documentelor SMC se stabilește un sistem de identificare unică a documentelor, care cuprinde :

- a. Denumirea documentului;
- b. Codul documentului;
- c. Numărul reviziei;
- d. Numele, prenumele, funcția persoanelor care au elaborat, verificat și aprobat documentul;
- e. Data de elaborare a documentului.

La nivelul FCP "SOLDI" S.R.L. documentele SMC se vor codifica în modul următor:

- Manualul SMC: Procedurile / Instrucțiunile de lucru: PL/IL.x unde "x" reprezintă numărul de ordine al procedurii.
- Formularele corespunzătoare unor proceduri: F - PLx/z, unde "x" este numărul de ordine al formularului generat de procedura de lucru și "z" este numărul de ordine al reviziei formularului.

Sistemul de codificare nu se aplică documentelor externe.

Difuzarea informațiilor documentate se face numai pentru revizia în vigoare și dacă sunt

aprobate:

- fiecărui exemplar dintr-un document al SMC multiplicat și difuzat i se alocă un număr de exemplar unic. Exemplarul original, care se păstrează la elaborator.
- difuzarea documentului se face controlat, avându-se în vedere faptul că documentele trebuie să fie disponibile în ultima revizie și în toate zonele în care documentul respectiv se aplică.

Pentru a preveni modificarea acestor documente de către persoane neautorizate, documentele oferite în rețea vor fi în format *pdf*.

FCP "SOLDI" S.R.L. poate difuza, în scop publicitar la colaboratori sau clienți, copii necontrolate ale documentelor SMC. În acest caz, pe prima pagină a documentului se bifează opțiunea „Copie necontrolată”.

Personalul utilizator din cadrul organizației folosește permanent documentele SMC în versiunea actualizată.

Modificarea unei informații documentate se efectuează numai după o analiză prealabilă, urmând același regim de verificare și aprobare ca și documentul original.

Informațiile SMC documentate trebuie evaluate periodic pentru a vedea dacă acestea corespund în continuare scopului pentru care au fost elaborate. În cazul în care se consideră că nu mai corespund cerințelor, vor fi supuse acțiunii de modificare (revizuire).

Propunerea de modificare a informațiilor documentate este analizată de către Directorul General împreună cu RMC (Reprezentantul Managementului pentru Calitate) și dacă aceasta este justificată, se dispune modificarea documentului.

Modificarea unei informații documentate SMC se face de elaborator, iar în lipsa acestuia, de o altă persoană desemnată de Directorul General.

La efectuarea unei modificări într-o informație documentată controlată, se vor analiza toate implicațiile modificării respective în alte documente conexe, corelarea acestora revenind celui care operează modificarea.

Orice informație documentată modificată parcurge aceleași etape de verificare și aprobare ca și informația documentată inițială.

Modificările din capitolele Manualului SMC sunt evidențiate în tabelul de pe pagina de gardă a acestuia.

Pentru informațiile documentate care nu au revizie, valabilitatea lor rezultă din data emiterii.

Informațiile documentate care nu mai sunt valabile sunt retrase prompt din toate punctele de utilizare sau sunt asigurate în alt mod împotriva utilizării neintenționate. Retragerea acestor informații documentate din punctele în care acestea au fost difuzate se face de către angajatul cu responsabilități alocate în acest sens.

Toate informațiile documentate perimate care sunt păstrate din motive legale și/sau de conservare a cunoștințelor sunt identificate și consemnate în mod adecvat de către șefii departamentelor în care acestea se păstrează.

Informațiile documentate care dovedesc conformitatea produselor sunt protejate împotriva deteriorării neintenționate prin: indosariere, depozitare și arhivare în locuri dulapuri amenajate.

Arhivarea informațiilor documentate se face pe suport hârtie și/sau electronic pe calculatorul/serverul/CD/etc al societății.

**CAPITOLUL 3
LEADERSHIP****3.1 Leadership și angajament**

Managementul de la cel mai înalt nivel al FCP "SOLDI" S.R.L. se angajează să demonstreze leadership și angajament referitor la sistemul de management integrat prin:

- a) asumarea răspunderii pentru eficacitatea SMC;
- b) stabilirea unei politici referitoare la calitate compatibilă cu direcția strategică;
- c) integrarea cerințelor SMC în procesul de afaceri;
- d) promovarea abordării pe baza de proces și a gândirii pe baza de risc;
- e) asigurarea de resurse pentru SMC;
- f) asigurarea că se obțin rezultatele intenționate;
- g) susținerea angajaților pentru a contribui la eficacitatea SMC;
- h) promovarea îmbunătățirii;
- i) susținerea rolurilor relevante care demonstrează leadership.

3.2 Orientarea către client

Managementul de la cel mai înalt nivel demonstrează leadership și angajament în ceea ce privește orientarea către client și se asigură că:

- a) cerințele clientului cât și cerințele legale aplicabile sunt determinate și înțelese;
- b) riscurile și oportunitățile ce pot influența conformitatea produselor sunt determinate și tratate;
- c) se menține orientarea către creșterea satisfacției clientului.

Comunicarea cu clienții se face prin următoarele mijloace:

- accesarea, pe pagina de internet a firmei a tuturor informațiilor utile despre firmă;
- comunicare permanentă cu clientul în scopul identificării cerințelor acestuia;
- întreprinderea unor acțiuni de măsurare a satisfacției clientului (Form 10);
- înregistrarea tuturor reclamațiilor primite de la clienți și rezolvarea acestora în cel mai scurt timp posibil.

3.3 Politica referitoare la calitate

În cadrul FCP "SOLDI" S.R.L., pentru conducerea firmei, calitatea reprezintă un obiectiv central al strategiei generale a companiei.

Politica și obiectivele strategice sunt definite în declarația de politică a FCP "SOLDI" S.R.L.. Conținutul acesteia este stabilit în deplină concordanță cu strategiile generale stabilite la nivelul firmei, cu necesitățile și interesele organizației și ale clienților, precum și cu celelalte politici din cadrul organizației (politica financiară, de personal, de dezvoltare etc.).

Politica referitoare la calitate a firmei este elaborată de Directorul General și întrunește următoarele caracteristici :

- a) este adecvată scopului organizației;
- b) include un angajament pentru satisfacerea cerințelor și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității SMC;
- c) include un angajament pentru îndeplinirea obligațiilor sale de conformare;
- d) asigură un cadru pentru stabilirea și analizarea obiectivelor calității;
- e) este analizată pentru adecvarea ei continuă.

Politica referitoare la calitate este comunicată, înțeleasă și aplicată de întreg personalul care desfășoară activități cu impact asupra conformității cu cerințele referitoare la produsele oferite clienților, în principal prin realizarea următoarelor activități:

- instruire și informări pe marginea politicii și obiectivelor;
- afișarea politicii în compartimente și în zonele de acces în instituție;
- discuții ale managerilor cu personalul din subordine referitoare la sarcinile care revin în realizarea politicii și a obiectivelor.

Este responsabilitatea Directorului General de a aloca resursele necesare pentru a se asigura implementarea politicii și realizarea obiectivelor.

De asemenea, Directorul General analizează și actualizează în cadrul analizelor efectuate de management sau ori de câte ori este cazul, conținutul acestora, astfel încât politica și obiectivele stabilite să fie în permanență adecvate necesităților și așteptărilor, exprimate sau implicite, ale clienților.

Atunci când se impune, politica se actualizează în funcție de modificările intervenite în funcționarea și structura organizației.

Fiecare angajat este responsabil pentru implementarea acestei politici așa cum îi permite poziția lui din structura organizatorică a firmei.

CAPITOLUL 4 PLANIFICARE

4.1 Obiectivele calității și planificarea realizării lor

Prin declarația de politică a conducerii FCP "SOLDI" S.R.L. sunt stabilite obiectivele strategice în domeniul calității ale firmei. Pornind de la aceste obiective, în cadrul fiecărei entități organizatorice relevante din structura organizatorică a firmei sunt stabilite obiective specifice ale calității.

Obiectivele strategice cu caracter general și sunt stabilite în concordanță cu Politica în domeniul calității, vizând satisfacerea cerințelor clienților și a cerințelor legale și de reglementare.

Obiectivele calității sunt:

- a) consecvente cu politica referitoare la calitate;
- b) sunt măsurabile;
- c) iau în considerare cerințe aplicabile;
- d) sunt relevante pentru conformitatea produselor pentru creșterea satisfacției clientului;
- e) sunt monitorizate permanent;
- f) sunt comunicate angajaților, și
- g) sunt actualizate, după caz.

La formularea obiectivelor specifice pot fi luate în considerare, după cum este aplicabil, următoarele informații:

- obiective generale și strategia de dezvoltare a firmei;
- nivelul de realizare a obiectivelor în perioada anterioară;
- cerințe referitoare la proces / serviciu;
- cerințe legale și de reglementare aplicabile serviciului oferit clienților.

Stadiul îndeplinirii acestor obiective este analizat cu ocazia analizei efectuată de management.

În Planificarea obiectivelor (Form 02) organizația stabilește:

- a) ce se va face;
- b) ce resurse vor fi necesare;

- c) cine va fi responsabil;
- d) când se va finaliza;
- e) cum se vor evalua rezultatele.

4.2 Roluri organizaționale, responsabilități și autorități

Structura organizatorică a FCP "SOLDI" S.R.L. și relațiile de subordonare dintre diferitele funcții și entități organizatorice sunt reprezentate în Organigrama din Anexa B la prezentul manual.

Responsabilitățile și autoritățile personalului din firmă sunt definite prin următoarele documente:

- Organigrama societății;
- Regulamentul Intern de Funcționare (RIF);
- fișe de post;
- decizii;
- documentele sistemului de management al calității;
- alte documente cu caracter de reglementare a activităților și proceselor din firmă.

Concepția de lucru a conducerii firmei urmărește în primul rând, realizarea obiectivelor propuse, prin alocarea resurselor necesare, astfel încât organizația să înregistreze permanent o creștere a eficacității proceselor pe care le gestionează.

Managementul de la cel mai înalt nivel se asigură ca responsabilitățile și autoritățile rolurilor relevante sunt atribuite, comunicate și înțelese.

Managementul de la cel mai înalt nivel desemnează responsabilitati și autorități pentru SMC unuia sau mai multor angajați.

Angajații desemnați se asigură că:

- a) SMC se conformează cu cerințele standardului;
- b) procesele furnizează elementele de ieșire intenționate;
- c) raportează managementului de la cel mai înalt nivel despre performanța SMC și oportunitățile de îmbunătățire;
- d) orientarea către client este promovată în organizație;
- e) este menținută integritatea SMC și că sunt planificate și implementate schimbări ale SMC.

4.3 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

În cadrul planificării SMC, organizația ia în considerare aspectele externe și interne și determină riscurile care necesită a fi tratate cu scopul:

- a) de a se asigura că se pot obține rezultatele planificate;
- b) pentru a crește efectele dorite;
- c) pentru a preveni sau a reduce efectele nedorite;
- d) pentru a realiza îmbunătățire continuă.

Organizația identifică riscurile conform Metodologiei riscurilor, Anexa C la prezentul manual, planifică acțiuni de tratare a riscurilor și modul în care sunt implicate în SMC.

Acțiunile de tratare a riscului sunt acțiuni de evitare, de asumare, de eliminare, etc.

În ședințele de analiza a managementului este analizată eficacitatea acțiunilor întreprinse.

4.4 Planificarea schimbarilor

Atunci cand organizatia determina necesitatea schimbarilor SMC, schimbarile sunt efectuate intr-un mod planificat si se tine cont de:

- a) scopul schimbarilor si consecintele potientiale ale acestora;
- b) integritatea SMC;
- c) disponibilitatea resurselor;

d) alocarea sau realocarea responsabilităților și autorităților.

CAPITOLUL 5 COMUNICARE

Organizația derulează procese de comunicare internă și externă prin care se evidențiază:

- despre ce se comunica
- când se comunica
- cu cine se comunica
- cum se comunica.

Procesul de comunicare ține cont de:

- obligațiile de conformare ale organizației;

5.1 Comunicarea internă

Comunicarea internă se realizează între toate nivelurile funcționale ale firmei și este un proces interactiv prin care se primesc și se transmit informații.

Procesul de comunicare internă urmărește eliminarea barierelor pe verticală dintre nivelurile ierarhice – comunicarea pe verticală de sus în jos (de decizie) și de jos în sus (de răspuns și informare) și barierele pe orizontală – între diferite funcții organizatorice situate pe același nivel ierarhic.

Comunicarea de sus în jos vizează:

- creșterea conștientizării pe linia sistemului de management a întregului personal: cunoașterea înțelegerea și asumarea politicii, a obiectivelor și a programelor de management;
- generarea climatului care favorizează participarea tuturor angajaților la îmbunătățirea modului de lucru și a sistemului de management.

Comunicarea de jos în sus vizează: furnizarea informațiilor solicitate de nivelul ierarhic superior, baza pentru elaborarea deciziilor adecvate și eficiente.

Comunicarea internă se realizează:

- verbal, în cadrul ședințelor operative, reuniunilor, întâlnirilor directe etc.
- în scris (rapoarte, note interne, decizii, etc.)
- telefonic (mobil sau fix).
- prin poșta electronică, e-mail etc.

5.2 Comunicarea externă

Comunicarea externă vizează comunicarea atât cu clienții cât și cu alte părți interesate.

Comunicarea cu clienții se referă la:

- informațiile despre serviciile oferite de firmă;
- tratarea cererilor de ofertă, a contractelor sau a comenzilor;
- feedback-ul de la clienți, inclusiv reclamațiile acestora.

Comunicarea cu celelalte părți interesate din exteriorul organizației se poate referi la:

- politica, obiectivele și programele în domeniul calității;
- conformarea cu prevederile legale și cu alte cerințe la care firma a subscris;
- cerințele referitoare la criterii de performanță privind calitatea, pe care firma le solicită în vederea contractării lucrărilor, serviciilor sau achiziționării produselor;
- răspunsurile la solicitările pertinente ale părților interesate activitatea și eficacitatea SMC.

Comunicarea externă se realizează prin următoarele metode:

- afișare de informații în locuri de acces ale publicului în firmă și pe pagina web;
- formulare (chestionare) de monitorizare a satisfacției părților interesate;
- prezentare de lucrări tematice la seminarii, mese rotunde etc.;
- corespondență cu autoritățile din domeniu, cu organismele de certificare sau standardizare;
- corespondență cu alte părți interesate de activitatea și performanța firmei;
- articole în presă sau reviste de specialitate.

Toate solicitările de furnizare de informații venite din exterior sunt transmise Directorului General, care le analizează și le repartizează pentru rezolvare personalului din subordine, în funcție de specificul solicitării.

Personalul desemnat elaborează răspunsul și se asigură de avizarea și aprobarea acestuia precum și de transmiterea acestuia către solicitant.

Comunicarea externă include și comunicarea către furnizorii și prestatorii de servicii a criteriilor de performanță din domeniul calității, pe care firma le solicită, atunci când contractează o lucrare, un serviciu sau achiziționează produse.

Organizația răspunde comunicărilor relevante și păstrează informații documentate ca dovadă a comunicărilor sale atunci când este cazul.

CAPITOLUL 6

ANALIZA EFECTUATĂ DE MANAGEMENT

În cadrul FCP "SOLDI" S.R.L. analiza sistemului de management se desfășoară o dată pe an, dar aceasta poate fi ținută și în afara acestui interval, atunci când cerințe legate de buna funcționare a SMC impun acest lucru (de exemplu: la schimbări organizatorice, modificări ale proceselor, implementarea unor noi cerințe legale, alte schimbări care pot influența funcționarea SMC).

Analizele sunt planificate și convocate de Managerul general.

La ședința efectuată de management participă Managerul general, Reprezentantul managementului și invitați.

Necesitatea participării invitaților precum și lista acestora se stabilește de către Managerul general împreună cu RMI.

De la analiză nu poate lipsi Managerul general sau RMI. Invitații care din anumite motive nu pot participa la aceste analize vor trimite reprezentanți în locul lor.

Lucrările de secretariat ale analizei managementului sunt realizate de către RMI.

RMC comunică participanților la analiză cu cel puțin 3 zile înainte data de desfășurare a analizei și locul stabilit pentru desfășurare.

Raportul privind SMC pe perioada..., formular cod FORM 04, se elaborează de către RMC și este supus aprobării Directorului General.

Informațiile analizate în raport (elementele de intrare ale analizei) sunt următoarele:

- a) stadiul acțiunilor de la analizele anterioare;
- b) modificări relevante interne sau externe;
- c) informații despre performanța SMC referitoare la:
 - satisfacția clientului și feedback-ul de la părțile interesate inclusiv obligațiile de conformare și reclamațiile;
 - măsura în care au fost îndeplinite obiectivele calității;
 - neconformitățile și acțiunile corective;

- rezultatele monitorizării și măsurării;
- rezultatele auditurilor;
- performanța furnizorilor externi;
- d) adecvarea resurselor;
- e) eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- f) riscurile și oportunitățile de îmbunătățire;

Ședința analizei managementului este condusă de Managerul General.

RMC prezintă raportul de analiză a managementului, iar participanții prezintă puncte de vedere asupra raportului și propun oportunități de îmbunătățire pentru procesele SMC precum și modalități de implementare a acestora.

La ședință se analizează și politica în domeniul SMC, obiectivele și țintele, pentru a se stabili dacă acestea sunt corespunzătoare și adecvate în continuare sau necesită actualizări.

Propunerile de măsuri pentru îmbunătățirea SMC și a proceselor sale se pot concretiza în:

- a) strategii și obiective privind performanța serviciilor/ produselor;
- b) decizii manageriale privind modificarea structurii organizatorice, modificări de politică, obiective, ținte, procese, documente și resurse alocate;
- c) măsuri suplimentare dacă obiectivele nu au fost îndeplinite;
- d) eventuale implicații pentru direcția strategică a organizației;
- e) efectuarea de audituri suplimentare, neplanificate la anumite compartimente;
- f) efectuarea de instruiri suplimentare, etc.

Aceste propuneri se pot transpune în programe de măsuri indicând termenele, responsabilitățile și resursele necesare pentru realizarea fiecărei măsuri din program.

Concluziile analizei și măsurile stabilite se consemnează într-un *Proces-verbal privind analiza efectuată de management asupra SMC pe perioada...*, formular cod FORM 05 și conține decizii și acțiuni în legătură cu posibilele modificări ale:

- performanței SMC;
- politicii, obiectivelor și țintelor;
- îmbunătățirea eficacității SMC și a proceselor sale;
- îmbunătățirea serviciului oferit în raport cu cerințele părților interesate;
- necesitatea de resurse.

Procesul-verbal al analizei se semnează de către toți participanții, se aprobă de Managerul General și se păstrează de către RMC.

Programele de măsuri și acțiunile corective rezultate se difuzează persoanelor care au responsabilități în implementarea acțiunilor/măsurilor.

Pentru toate măsurile de îmbunătățire a eficacității SMC stabilite în urma analizei de management, Managerul General asigură resursele necesare realizării eficiente și la timp a acestora, iar RMC urmărește implementarea lor în termenele stabilite.

CAPITOLUL 7 SUPPORT

7.1 Managementul resurselor

FCP "SOLDI" S.R.L. și-a stabilit necesarul de resurse și asigură aceste resurse pentru:

- implementarea și menținerea SMC;
- îmbunătățirea continuă a eficacității SMC;
- creșterea satisfacției clienților prin îndeplinirea cerințelor acestora.

În vederea implementării politicii și realizării obiectivelor este identificat necesarul de resurse și asigurată disponibilitatea acestora, resurse care se pot referi la:

- resurse materiale pentru procese și pentru îmbunătățirea acestora;
- personal competent – resurse umane;
- infrastructură;
- mediul de lucru;
- resurse financiare.

În ceea ce privește asigurarea resurselor financiare, Managerul General asigură o continuă monitorizare pentru a se asigura o alocare corectă a resurselor financiare, concomitent cu o atentă supraveghere a cheltuielilor. Conducerea firmei are responsabilitatea de a lua măsurile necesare pentru a asigura disponibilitatea tuturor resurselor necesare funcționării în condiții de eficacitate a SMC.

7.2 Resurse umane

Prin politica de resurse umane a FCP "SOLDI" S.R.L. se urmărește ca întreg personalul firmei care efectuează activități care influențează conformitatea cu cerințele referitoare la produsele sau serviciile oferite clienților să fie competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilităților și al experienței adecvate activităților prestate.

Resursele umane alocate - din punctul de vedere al competenței și numărului - corespund cu prevederile organigramei aprobate, cu fișele posturilor și cu Regulamentul Intern de Funcționare.

7.2.1 Determinarea competenței necesare

Conducerea societății este preocupată permanent de asigurarea competențelor necesare pentru personalul firmei.

La stabilirea necesarului de competență se iau în calcul cerințele de competență actuale și anticipate, plecând de la competențele deja existente în organizație.

Stabilirea pe baze reale a necesarului de competență are în vedere următoarele:

- solicitări viitoare referitoare la planuri și obiective operaționale și strategice;
- anticiparea necesităților de înlocuire a forței de muncă;
- schimbări ale proceselor firmei;
- evoluția organizatorică a firmei și a tehnologiilor suport;
- cerințele legale și de reglementare aplicabile firmei.

Conducerea FCP "SOLDI" S.R.L. se asigură de disponibilitatea competențelor necesare prin:

- evaluarea și selectarea personalului la angajare, în funcție de procesele care se desfășoară în societate;
- instruirea personalului.

Evaluarea și selectarea personalului la angajare se face în funcție de necesarul de competență pentru postul respectiv.

Stabilirea cerințelor nivelului de competență aferent fiecărui post din firmă se realizează prin intermediul fișei postului completate cu cerințele din Regulamentul intern de funcționare.

Analiza necesității de competență pentru situația prezentă sau anticipată se face de către conducerea firmei împreună cu personalul de specialitate în domeniul recrutării de personal.

Identificarea necesităților de instruire în cadrul societății se face plecând de la cerințele specifice pentru fiecare post /activitate /proces din punct de vedere al competenței personalului, comparându-le cu pregătirea efectivă, calificarea și experiența ocupantului postului. Orice diferență dintre aceste stadii, duce în mod implicit la acțiuni de completare a competenței ocupanților posturilor prin instruire sau alte măsuri pentru a satisface aceste nevoi de instruire.

7.2.2 Instruire

Instruirea se poate realiza, în funcție de necesarul de competență, sub două forme:

- instruire internă – efectuată în cadrul societății, lectorii făcând parte din personalul propriu;
- instruire externă – efectuată prin participarea la cursuri, seminarii etc. realizată cu organisme și instituții specializate.

În funcție de necesarul de instruire rezultat pentru acoperirea competențelor, conducerea firmei, împreună cu angajatul de specialitate pe probleme de resurse umane caută furnizori externi pentru servicii de instruire și lectori interni selectați din cadrul personalului de specialitate din firmă.

Criteriile de evaluare a furnizorilor de instruire sunt: tematica cursurilor, modul de prezentare și asigurare cu suport de curs, colaborările anterioare, precum și anumite facilități acordate privind data, locul și prețul pentru organizarea cursurilor.

Criteriile de evaluare a lectorilor interni sunt: tematica cursurilor, diplome/ certificate care atestă pregătirea de specialitate a lectorului, precum și rezultatele evaluărilor anterioare ale lectorilor de către cursanți.

Instruirea personalului prin cursuri de perfecționare se face în urma constatării acestei necesități și constă în asigurarea participării personalului propriu la cursuri pe un anumit specific organizate de organizații abilitate sau, atunci când numărul personalului participant este mai mare, organizarea cursului chiar la sediul firmei.

Aceste cursuri de perfecționare au drept scop întreținerea și completarea cunoștințelor profesionale ale personalului.

Instruirea sau perfecționarea angajaților firmei se efectuează pe baza *Programului anual de instruire*, formular cod FORM 06 elaborat de compartimentul de resurse umane, care este supus apoi aprobării Directorului General.

Instruirea specifică standardelor de referință ale SMC este făcută de către RMC.

7.2.3 Evaluarea rezultatelor instruirii

Evaluarea procesului de instruire în vederea demonstrării eficacității, se efectuează prin: teste, lucrări de verificare, examinări, monitorizarea activității, discuții, etc.

Evaluarea modului de însușire a cunoștințelor este făcută de persoana autorizată pentru aceasta (organizatorii cursurilor, conducerea organizației, lectori, șefii de compartiment, RMC).

Angajații care au participat la cursuri de instruire/perfecționare efectuate de organizații externe sunt evaluați de acestea și prezintă la revenirea în firmă o copie după documentul de absolvire, care atestă însușirea competențelor transmise cu ocazia cursurilor.

Eficacitatea procesului de instruire este continuată prin monitorizarea activității/procesului în care-și desfășoară activitatea angajații instruiți, în sensul identificării performanței de ansamblu a acestor activități/procese.

Rezultatul evaluării interne a personalului din firmă este consemnat într-un *Proces-verbal de instruire*, formular cod FORM 07.

Procesele verbale de instruire vor fi întocmite de către persoana care a instruit (lectorul) și vor fi semnate de către persoanele participante la instruire. Rezultatul evaluării se va concretiza într-un calificativ sau o notă.

Condițiile de promovare sunt: minim nota 6, iar în cazul utilizării calificativelor, calificativul „suficient”. În cazul în care un angajat nu întrunește aceste condiții de promovare, acesta va fi reinstruit. Dacă nici după această etapă nu îndeplinește condițiile de promovare, acestuia i se va schimba locul de muncă sau chiar va fi disponibilizat.

Documentele de atestare a instruirii (diplome/certificate) sunt păstrate în copie la dosarul de personal al angajaților, originalul fiind păstrat de către angajat.

7.3 Infrastructura

Conducerea FCP "SOLDI" S.R.L. asigură infrastructura necesară pentru a asigura conformitatea cu cerințele referitoare la serviciile oferite clienților. Această infrastructură include următoarele:

- clădiri, spații de lucru (birouri, hale producție, etc) cu toate facilitățile și utilitățile asociate;
- echipamentele necesare pentru realizarea proceselor desfășurate (tehnologice, hardware și software);
- aparate telefonice și rețele de comunicare.
- resurse pentru transport, etc.

Spațiile sunt dotate cu instalații de climatizare, aparatură și echipamente corespunzătoare desfășurării activităților proprii.

Conducerea organizației asigură programe și softuri IT specifice desfășurării în bune condiții a activității.

Operațiunile de întreținere la instalațiile de telefonie, internet, electrice, sanitare, climatizare, etc. sunt realizate de personal specializat propriu sau externalizat.

7.4 Mediul pentru operarea proceselor

Managementul FCP "SOLDI" S.R.L. asigură un mediu de lucru adecvat pentru ca personalul societății să desfășoare activitatea de operare a proceselor sale și realizarea conformității produselor și serviciilor.

Mediul de lucru cuprinde condițiile în care se desfășoară activitatea în societate, inclusiv factorii fizici, de mediu și alți factori (zgomotul, temperatura, iluminarea sau clima). Acești factori pot influența motivația, satisfacția, dezvoltarea și performanțele angajaților.

Pentru întregul personal sunt asigurați factorii fizici, sociali și psihologici necesari desfășurării activității.

Personalul beneficiază de echipamente de calcul moderne, de birouri și fotolii ergonomice, munca desfășurându-se într-un mediu adecvat și ferit de factori perturbatori.

CAPITOLUL 8 OPERARE

8.1 Planificare și control operațional

Organizația planifică, implementează și controlează procesele care sunt necesare pentru a satisface cerințele pentru livrarea produselor și serviciilor și implementează acțiunile determinate la stabilirea obiectivelor prin:

- a) determinarea cerințelor pentru produse și servicii furnizate;
- b) stabilirea criteriilor pentru procese și acceptarea produselor și serviciilor;
- c) determinarea resurselor necesare pentru realizarea conformității cu cerințele pentru produse și servicii;
- d) implementarea controlului proceselor în conformitate cu criteriile;

- e) determinarea, mentinerea și pastrarea informațiilor documentate atât cât este necesar pentru a avea încredere că procesele s-au efectuat conform planificării și a demonstra conformitatea cu cerințele produselor/serviciilor;

Organizația controlează schimbările planificate și analizează consecințele schimbărilor neintenționate, prin întreprinderea de acțiuni care să diminueze orice efecte negative, după cum este necesar.

Organizația controlează procesele externalizate prin responsabili de proces desemnați în acest sens.

8.1.1 Instruire

Personalul din cadrul societății va fi instruit asupra condițiilor care pot determina ori favoriza producerea de accidente și avarii tehnologice, dar și asupra cauzelor potențiale de incendiu și/sau explozie specifice locului de muncă.

Instruirea introductiv generală se face:

- noilor încadrați în muncă, angajați cu contracte de muncă indiferent de forma acestora;
- celor transferați de la o unitate la alta;
- celor veniți în unitate ca detașați;
- elevilor școlilor profesionale, liceelor industriale și studenților, și a tuturor celor care efectuează practica profesională în cadrul societății;
- persoanelor aflate în unitate în perioada de probă în vederea angajării;
- persoanelor delegate în interesul serviciului.

Tematica de instruire introductiv generală este aprobată de către Managerul General.

Necesarul de instruire este specific fiecărui loc de muncă în funcție de cerințele pentru realizarea activităților productive din cadrul societății și de modificările intervenite în tehnologia necesară, în legislație și în situații de urgență.

Programul de instruire trebuie să facă cunoscute mijloacele tehnice de prevenire și combatere a situațiilor de urgență cu care sunt echipate construcțiile, instalațiile, amenajările, dar și modul de utilizare a acestora, mijloacele tehnice existente și planificarea resurselor pentru realizarea măsurilor de protecție împotriva acestor situații.

8.2.2 Exerciții

Instruirea la locul de muncă va include obligatoriu demonstrații practice privind activitatea pe care persoana respectivă o va desfășura la locul de muncă.

Se efectuează exerciții practice privind utilizarea echipamentului individual de protecție, a mijloacelor de alarmare, intervenție, evacuare și de prim ajutor.

Exercițiile au scopul să verifice eficiența părților critice din planul de urgență și să testeze cât sunt de complete procesele de planificare și situațiile de răspuns.

8.2 Cerințe pentru produse

Pentru FCP "SOLDI" S.R.L. comunicarea cu clientul" reprezintă mai mult decât a vorbi și a asculta, a transmite și a primi documente / informații, înseamnă a înțelege".

Comunicarea cu clientul se desfășoară în legătură cu:

- informațiile despre produsul solicitat de acesta;
- tratarea cererilor de ofertă, a contractelor sau comenzilor, inclusiv amendamentele la acestea;
- feedbackul de la client, inclusiv reclamațiile acestuia.

Căi și mijloace de comunicare folosite în faza de informare a clientului cu privire la ofertă :

- site-ul firmei;
- mijloace de comunicație (telefon, fax, e-mail, întâlniri directe);

Căi și mijloace de comunicare folosite în faza de negociere:

- oferte de prețuri;
- discuții directe.

Căi și mijloace de comunicare folosite în faza de culegere a feedbackului :

- sesizări și reclamații;
- discuții directe;
- evaluarea satisfacției clienților.

În comunicarea cu clientul, se ține cont de:

- a) furnizarea informațiilor referitoare la produse/servicii;
- b) tratarea cererilor de ofertă/contractelor/comenzilor și a modificărilor dacă este cazul;
- c) obținerea unui feedback de la client;
- d) controlul proprietății clientului, când este cazul;
- e) stabilirea cerințelor specifice pentru acțiuni de urgență, când este relevant.

Cerințele pentru produsele ce vor fi oferite clienților sunt definite în specificații tehnice/standarde/reglementări legale/etc.

Înainte de a se angaja să furnizeze produse/servicii clientului, prin conducătorii departamentelor implicate, organizația analizează:

- a) cerințele specificate de către client;
- b) cerințele nespecificate de către client, dar necesare utilizării;
- c) cerințele specificate de organizație;
- d) cerințele de reglementare aplicabile;
- e) cerințele ulterioare contractului sau comenzii inițiale;

Organizația se asigură că cerințele din contract sau comandă ulterioare, care diferă de cele exprimate anterior au fost rezolvate.

Rezultatele analizei se regăsesc în informații documentate.

Atunci când cerințele referitoare la produse/servicii sunt modificate, organizația se asigură că informațiile documentate relevante sunt amendate și că personalul implicat este conștientizat cu privire la cerințele modificate.

8.3 Proiectare și dezvoltare a produselor

La determinarea etapelor și controalelor pentru proiectare și dezvoltare, organizația ține cont de:

- a) natura, durata și complexitatea proiectului;
- b) etapele de proiectare;
- c) activitățile necesare de verificare și validare;
- d) responsabilități implicate;

- e) resurse interne și externe;
- f) controlul interfețelor;
- g) implicarea clienților;
- h) cerințe produse/servicii;
- i) nivelul de control al procesului;
- j) informațiile documentate care demonstrează că cerințele de proiectare și dezvoltare au fost îndeplinite.

Elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării trebuie să fie adecvate pentru scopurile proiectării și dezvoltării, trebuie să fie complete și fără ambiguități, să se regasească în informații documentate și pot lua în considerare:

- a) cerințe funcționale de performanță;
- b) informații provenite din activități de proiectare și dezvoltare anterioare similare;
- c) cerințe legale și reglementate (Form 03);
- d) standarde sau coduri de practică pe care organizația s-a angajat să le implementeze;
- e) consecințe potențiale ale eșecului din cauza naturii produselor.

Se aplica **controale** asupra procesului de proiectare pentru a se asigura că:

- a) sunt definite rezultatele care urmează să fie obținute;
- b) sunt efectuate analize pentru a evalua capacitatea rezultatelor proiectării și dezvoltării de a satisface cerințele;
- c) sunt efectuate activități de verificare pentru a se asigura că elementele de ieșire satisfac cerințele elementelor de intrare;
- d) sunt efectuate activități de validare pentru a se asigura că produsele și serviciile satisfac cerințele pentru aplicația specificată sau pentru utilizarea intenționată;
- e) sunt întreprinse toate acțiunile necesare referitoare la problemele determinate analizelor sau activităților de verificare și validare;
- f) sunt păstrate informații documentate ale acestor activități.

Organizația se asigură că **elementele de ieșire** ale proiectării și dezvoltării:

- a) satisfac cerințele elementelor de intrare;
- b) sunt adecvate pentru procesele ulterioare de furnizare a produselor și serviciilor;
- c) includ sau fac referire la cerințe de măsurare și monitorizare;
- d) precizează caracteristicile produselor și serviciilor care sunt esențiale pentru scopul intenționat și pentru furnizarea lor sigură și adecvată.

Modificările aduse proiectelor în timpul sau ulterior efectuării proiectului sunt identificate, analizate și controlate.

Informațiile documentate referitoare la modificările efectuate se referă la:

- a) modificările ce trebuie efectuate;
- b) rezultatele analizelor efectuate;
- c) autorizarea modificărilor;
- d) acțiunile ce trebuie întreprinse pentru a preveni impacturi negative.

Informațiile documentate care descriu analiza modificărilor, persoana care a autorizat modificările și orice alte date legate de modificări, sunt păstrate.

8.4 Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior

Prin procesul de aprovizionare FCP "SOLDI" S.R.L. se asigură că produsele sau serviciile achiziționate sunt conforme cu necesitățile firmei și condițiile specificate în documentația de

aprovizionare.

Tipul și amploarea controlului aplicat furnizorului și produsului furnizat din exterior depinde de efectul produsului aprovizionat asupra realizării efective a produsului oferit clienților.

Controalele se aplică:

- a) produselor și serviciilor de la furnizori externi care vor fi încorporate în produsele proprii organizațiilor;
- b) produselor și serviciilor care sunt livrate de la furnizor direct clientului în numele organizației;
- c) unui proces sau o parte a unui proces care este livrat de un furnizor extern ca urmare a unei decizii a organizației.

8.4.1 Evaluarea furnizorilor

Înainte de angajarea unui furnizor potențial și periodic (cel puțin o dată pe an), FCP "SOLDI" S.R.L. evaluează capacitatea acestor furnizori de a pune la dispoziție cu consecvență produse/servicii de calitate.

Furnizorii sunt selectați pe baza aptitudinii acestora de a satisface condițiile specificate de organizație în documentele de aprovizionare, cerințele referitoare la calitate inclusiv cerințele specificate în legislația în vigoare.

Posibili furnizori trebuie să probeze gradul de încredere pe care organizația îl poate avea în calitatea și competitivitatea produselor/serviciilor oferite.

Evaluarea și selectarea furnizorilor este efectuată în funcție de următoarele criterii:

- C1 - raport preț/calitate;
- C2 - facilități la plată (perioadă de grație, discount etc.);
- C3 - termene de livrare (respectarea termenelor de livrare, promptitudine etc.);
- C4 - varietatea ofertei de produse;
- C5 - aspecte privind calitatea produselor*;
- C6 - promptitudinea înlocuirii produselor neconforme*;
- C7 - existența, funcționarea și certificarea unui sistem de management.

*Nota: * - Criteriul nu se aplică furnizorilor potențiali (de la care încă nu s-au achiziționat produse/servicii)*

Pentru fiecare dintre aceste criterii se acordă un punctaj de la 1 la 5, astfel:

- pentru criteriul C1: 5 puncte pentru cel mai bun raport preț/calitate;
- pentru criteriul C2: 5 puncte pentru termenele de plată cele mai lungi sau discounturile cele mai mari;
- pentru criteriul C3: 5 puncte pentru livrare întotdeauna în timp util sau în avans față de termenul convenit;
- pentru criteriul C4: 5 puncte pentru o gamă sortimentală bogată raportată la același produs solicitat;
- pentru criteriul C5: 5 puncte pentru absența produselor furnizate neconforme;
- pentru criteriul C6: 5 puncte pentru înlocuirea produselor neconforme la termenul convenit;
- pentru criteriul C7: 5 puncte pentru SM certificat; 3 puncte pentru SM implementat (dar necertificat) și 1 punct dacă nu există nicio preocupare pentru SM.

Pentru fiecare furnizor evaluat se întocmește o *Fișă evaluare furnizori*, formular cod FORM

08.

Punctajul minim acceptat pentru înscrierea furnizorilor în listă este de 21 puncte.

Sunt selectați numai acei furnizori care pot îndeplini cerințele formulate de FCP "SOLDI" S.R.L.. Furnizorii selectați sunt incluși în *Lista furnizorilor acceptați*, cod FORM 09.

Prioritizarea furnizorilor în cadrul aceleiași categorii de produse/servicii furnizate se face pe baza punctajului obținut în urma evaluării.

Periodic, Managerul General poate dispune reevaluarea furnizorilor din listă, pe baza rezultatelor obținute din colaborarea cu aceștia și aprobă lista reactualizată.

În FCP "SOLDI" S.R.L. evaluarea furnizorilor este făcută de RMI, care păstrează și arhivează înregistrările acestui proces.

8.4.2 Tipul și amploarea controlului

Produsele aprovizionate de firmă sunt verificate pentru a se asigura că acestea satisfac cerințele specificate. În situațiile în care se consideră oportun, prin contractele de aprovizionare se precizează condițiile de verificare a produselor la furnizori, precum și metodele de eliberare a produselor respective, după ce s-a constatat îndeplinirea condițiilor specificate.

Toate produsele aprovizionate sunt verificate la intrarea în societate.

La primirea produselor solicitate de către societate, recepționarea acestora se face de către o comisie de recepție, numită prin decizie a Directorului General, care verifică dacă au fost îndeplinite cerințele specificate în comandă/contract și dacă produsele aprovizionate sunt însoțite de documentele corespunzătoare (certificat de conformitate/calitate, instrucțiuni de utilizare, fișa tehnică de securitate a produsului etc.).

Verificarea produselor aprovizionate la intrarea în societate se face cantitativ și calitativ.

Comisia de recepție analizează documentele de însoțire a produselor și efectuează:

- identificarea produsului aprovizionat;
- recepția cantitativă;
- recepția calitativă prin efectuare de verificări, încercări etc. (metodele sunt în funcție de tipul produsului).

Comisia de recepție concluzionează, pe baza documentelor aplicabile, calitatea produsului și dacă este conform cu cerințele specificate, se completează Nota de Recepție și Constatare de Diferențe (NRCD), astfel își asumă responsabilitatea recepției prin semnătură.

În cazul identificării unor neconformități la recepție (din punct de vedere cantitativ sau calitativ) se procedează conform punctului 9.4 din prezentul manual.

8.4.3 Informații pentru furnizorii externi

Documentele de aprovizionare sunt analizate și aprobate înainte de emitere, pentru a se constata dacă sunt corecte și complete și pentru certificarea existenței mijloacelor bănești pentru plata în termen.

Cerințele impuse furnizorului pot include, după caz, pe lângă descrierea clară a produsului solicitat și cerințe referitoare la aprobarea produsului / proceselor, calificarea personalului, controlul și monitorizarea furnizorilor pe care organizația îl aplică, activitățile de verificare și validare ce vor fi aplicate, sistemul de management al calității, etc.

8.5 Producția

8.5.1 Controlul producției

FCP "SOLDI" S.R.L. își planifică și realizează furnizarea produselor oferite clienților în condiții controlate. Aceste condiții includ, după caz:

- disponibilitatea informațiilor referitoare la produsele oferite de societate;
- disponibilitatea și utilizarea resurselor de monitorizare și măsurare adecvate;
- implementarea activităților de monitorizare și măsurare, în etape corespunzătoare, pentru a verifica dacă au fost îndeplinite criteriile pentru controlul proceselor sau elementelor de ieșire, precum și criteriile de acceptare pentru produse;
- utilizarea infrastructurii și mediului corespunzătoare pentru operarea proceselor;
- desemnarea unor persoane competente;
- validarea și revalidarea periodică a capacității de a obține rezultatele planificate ale proceselor de producție și furnizare de produse, atunci când elementele de ieșire nu pot fi verificate prin monitorizare sau măsurare ulterioară;
- implementarea acțiunilor de prevenire a erorilor umane;

- implementarea activităților de eliberare, livrare și post livrare.

Pentru toate aceste activități, conducerea societății a stabilit responsabilități concrete, stipulate în documentația care descrie modul de desfășurare a activităților (instrucțiuni de lucru, etc):

Pentru activitățile de post-livrare, organizația ia în considerare, de la caz la caz următoarele:

- cerințele legale și de reglementare;
- consecințele potențiale nedorite asociate cu produsele sale;
- natura, utilizarea și durata de viață intenționată a produselor;
- cerințele clientului;
- feedback-ul de la client.

8.5.2 Identificare și trasabilitatea

Organizația controlează prin identificare unică elementele de ieșire, atunci când trasabilitatea este o cerință.

Identificarea produselor efectuate se realizează pe tot parcursul proceselor de realizare a acestora, prin înregistrările specifice rezultate în urma proceselor de realizare a acestor produse.

Trasabilitatea este asigurată prin documentele elaborate sau primite în cadrul proceselor de realizare a produselor.

8.5.3 Proprietatea care aparține clienților sau furnizorilor externi

Proprietatea clientului/furnizorului poate fi considerată: material, componentă, scule, echipamente, spații, proprietatea intelectuală, datele personale, etc și este păstrată cu grija împotriva deteriorării.

Atunci când proprietatea clientului este pierdută, deteriorată sau inaptă pentru folosire, societatea informează clientul sau furnizorul și menține informații documentate la ceea ce s-a întâmplat.

Toate datele primite de la clienți (documente proprietate intelectuală sau date personale) necesare realizării produselor și desfășurării activității sunt considerate proprietate a clientului și sunt tratate ca atare în condiții de securitate și confidențialitate.

8.5.4 Păstrarea

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

8.5.5 Controlul modificărilor

Modificările care se realizează referitoare la producție / furnizarea de produse sunt controlate și analizate atât cât să asigure continuitatea conformității cu cerințele.

Informațiile documentate care descriu rezultatele analizării modificărilor și identificarea persoanei care autorizează modificarea, sunt păstrate conform regulilor și timpilor de arhivare stabilite de societate.

8.6 Resurse de măsurare și monitorizare

Monitorizarea și măsurarea în vederea verificării conformității produselor oferite clienților se face cu resurse (echipamente) care asigură rezultate valide și de încredere.

Resursele sunt adecvate tipului de activități de monitorizare și măsurare care se efectuează și sunt menținute pentru a se asigura continua lor adecvare cu scopul.

Sunt păstrate informații documentate ca dovadă a adecvării resurselor de monitorizare și măsurare.

Pentru produsele la care trebuie demonstrată trasabilitatea măsurării, echipamentele de măsurare sunt:

- a) verificate/etalonate la intervale planificate sau înainte de utilizare față de etaloane de măsurare sau față de o bază utilizată și păstrate informații documentate.
- b) identificate pentru a demonstra stadiul lor;
- c) protejate împotriva ajustărilor, defectării sau deteriorării care ar invalida stadiul și rezultatul măsurărilor ulterioare.

Atunci când echipamentul de măsurare a fost găsit nepotrivit pentru scopul său intenționat, organizația determină dacă validitatea măsurărilor anterioare a fost influențată negativ și întreprinde acțiuni, după caz.

CAPITOLUL 9 EVALUAREA PERFORMANȚEI

9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare

FCP "SOLDI" S.R.L. evaluează performanța și eficacitatea SMC și determină:

- ce necesită să fie monitorizat;
- metodele de monitorizare, măsurare, analizare și evaluare necesare obținerii de rezultate valide;
- când trebuie efectuată monitorizarea;
- când trebuie analizate și evaluate rezultatele monitorizării și măsurării.

9.2 Satisfacția clientului

FCP "SOLDI" S.R.L. este preocupată permanent de percepția asupra satisfacerii cerințelor acestora, ca una dintre modalitățile de măsurare a performanței sistemului de management al calității implementat în firmă.

Satisfacția clientului este măsurată prin colectarea informațiilor și analiza reacției clienților. Datele privind satisfacția clientului sunt utilizate de conducerea societății pentru a identifica oportunități și priorități pentru îmbunătățirea activității.

Principalele surse utilizate pentru colectarea informațiilor și a datelor referitoare la satisfacția clientului sunt:

- reclamații referitoare la activitatea firmei;
- trimiterea de chestionare pentru evaluarea satisfacției
- analiza afacerilor pierdute
- daune plătite, etc.

Rezultatele acestor acțiuni sunt utilizate de către echipa managerială pentru acțiuni de îmbunătățire continuă a performanțelor firmei.

Pașii de chestionare ai clienților sunt:

- a) transmiterea *Chestionarelor de evaluare a satisfacției clientului*, formular cod FORM 14.
- b) centralizarea și analizarea chestionarelor de către RM;
- c) interpretarea rezultatelor:
 - pentru un procentaj cuprins între 80 – 100 % răspunsuri favorabile, se considera că produsele oferite de FCP "SOLDI" S.R.L. satisfac clienții.
 - pentru un procentaj cuprins între 60 – 79 % răspunsuri favorabile, se consideră că produsele oferite de FCP "SOLDI" S.R.L. satisfac parțial clienții.
 - pentru un procentaj de până la 60% răspunsuri favorabile, se consideră că produsele oferite de FCP "SOLDI" S.R.L. nu satisfac clienții.

Concluziile la care se ajunge în urma analizei și interpretării rezultatelor pentru fiecare capitol în parte pot genera acțiuni corective sau preventive.

Rezultatul analizei privind gradul de satisfacție a clienților precum și situația reclamațiilor întemeiate ale clienților și a altor părți interesate reprezintă date de intrare în ședințele de analiză efectuate de management.

Rezultatul analizei de monitorizare și măsurare se utilizează pentru a evalua:

- a) conformitatea produselor;
- b) gradul de satisfacție al clientului;
- c) performanța și eficacitatea SMC;
- d) dacă planificarea a fost implementată în mod eficace;
- e) eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- f) performanța furnizorilor externi;
- g) necesitatea de îmbunătățiri pentru SMC.

9.3 Audit intern

Activitatea de audit intern al SMC efectuată în cadrul FCP "SOLDI" S.R.L. urmărește să determine dacă sistemul de management integrat este:

- conform cu cerințele proprii organizației pentru sistemul său de management al calității;
- conform cu cerințele standardelor de referință;
- implementat și menținut în mod eficace.

9.3.1 Programarea auditurilor interne ale SMC

Auditurile interne sunt programate printr-un *Program anual de audituri interne*, formular cod FORM 11 - întocmit de RMC și aprobat de Managerul General.

Programul se întocmește ținând cont de importanța proceselor, a zonelor care trebuie auditate și de rezultatele auditurilor anterioare, precum și de importanța relativă a fiecărei activități pentru SMC, astfel încât toate compartimentele/activitățile societății să fie auditate cel puțin o dată pe an.

Programul anual de audituri interne precizează pentru fiecare audit în parte compartimentele ce vor fi auditate, criteriile de audit, procesele auditate, perioada în care urmează să se desfășoare auditul și echipa de audit.

Stabilirea echipei de audit se va face astfel încât să se asigure obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit. Auditorii nu își vor evalua propria activitate.

Auditurile interne sunt realizate de persoane care au aptitudini demonstrate și competență demonstrată pentru a efectua audituri.

Numărul de auditori în echipa de audit intern poate varia de la un audit la altul. Echipa de audit este condusă de un conducător al echipei de audit. În echipa de audit se pot coopta auditori în formare. Echipa de audit intern poate fi formată și dintr-un singur auditor, cu condiția ca acesta să aibă calificarea de conducător al echipei de audit.

Programul anual de audituri interne se revizuieste ori de câte ori este necesar. Revizuirile acestui program se bazează pe rezultatele auditurilor precedente și pe baza neconformităților identificate în activitatea curentă.

9.3.2 Implementarea programului de audit intern

Implementarea efectivă a programului de audit constă în:

- comunicarea programului de audit tuturor părților interesate;
- selectarea membrilor echipelor de audit;
- numirea conducătorilor echipelor de audit (auditori șefi);
- asigurarea resurselor pentru desfășurarea auditului;

- desfășurarea auditurilor conform programului;
- încheierea rapoartelor de audit și difuzarea acestora.
- asigurarea activităților de urmărire a rezultatelor auditului, dacă este cazul;
- gestionarea înregistrărilor auditurilor.

9.3.3 Planul de audit intern

Conducătorul echipei de audit stabilește data declanșării auditului și întocmește *Planul de audit intern* formular cod FORM 12, pentru fiecare audit programat, în conformitate cu prevederile programului anual de audit intern.

Planul de audit este difuzat spre luare la cunoștință șefului compartimentului auditat cu minimum 3 zile înainte desfășurării auditului.

Planul de audit conține informații referitoare la desfășurarea auditului, și anume:

- perioada (data) auditului;
- obiectivul auditului;
- criteriile de audit;
- identificarea proceselor auditate;
- componența echipei de audit;
- data și locurile unde vor fi realizate activitățile de audit la fața locului;
- stabilirea derulării în timp a activităților specifice (ședința de deschidere, ședința de închidere, desfășurarea auditului).

9.3.4 Definierea obiectivelor, a domeniului și a criteriilor de audit

Obiectivele auditului intern definesc ceea ce urmează să se realizeze prin audit și pot include următoarele:

- determinarea gradului de conformitate a componentelor SMC aparținând auditatului cu criteriile de audit și cu standardul de referință;
- evaluarea capacității SMC de a asigura conformitatea cu cerințele legale și de reglementare;
- evaluarea eficacității sistemului integrat de management în atingerea obiectivelor planificate;
- identificarea zonelor de îmbunătățire potențială a SMC etc.

Domeniul auditului descrie amploarea și limitele auditului, zonele care vor fi supuse auditului, activitățile și procesele care vor fi auditate.

Criteriile de audit reprezintă referința față de care se determină conformitatea și pot include standarde, proceduri, legi și reglementări aplicabile, cerințe ale sistemului de management etc.

9.3.5 Desfășurarea auditurilor

Auditorii au grijă ca prin activitatea de auditare să răspundă obiectivelor auditului.

Desfășurarea auditurilor la fața locului cuprinde următoarele activități:

- desfășurarea ședinței de deschidere;
- colectarea și verificarea informațiilor;
- stabilirea constatărilor de audit;
- stabilirea concluziilor auditului;
- desfășurarea ședinței de închidere și comunicarea rezultatelor auditului.

Conducătorul echipei de audit organizează ședința de deschidere. Obiectul ședinței de deschidere este:

- confirmarea planului de audit;
- prezentarea membrilor echipei de audit;
- reamintirea obiectivului auditului și a criteriilor de audit;

- prezentarea metodelor și a tehnicilor de auditare;
- clarificarea eventualelor puncte neclare din planul de audit;
- stabilirea modalității de comunicare între echipa de audit și auditat;
- confirmarea de către auditat a disponibilizării resurselor necesare echipei de audit;
- stabilirea datei și a orei ședinței de închidere.

Auditul propriu-zis este demarat de către auditori în zonele stabilite conform planului de audit și sarcinilor stabilite, pentru fiecare auditor, de către șeful echipei de audit.

Pentru facilitarea desfășurării auditului propriu-zis, auditorii pot utiliza ca instrument de lucru Fișa chestionar audit.

Metodele folosite de auditori în colectarea dovezilor de audit constau în:

- analiza documentelor;
- interviul;
- observarea activităților și a proceselor.

Prin compararea dovezilor de audit cu criteriile de audit stabilite, rezultă constatările auditului, care pot indica conformitatea sau neconformitatea cu criteriile de audit.

O abatere de la criteriile de audit este încadrată ca neconformitate.

La depistarea unei neconformități de către auditor se notează toate informațiile necesare identificării corecte a neconformității și a locului unde a fost depistată.

După finalizarea auditării zonelor și a elementelor de sistem repartizate, auditorii împreună cu conducătorul echipei de audit analizează observațiile, iar neconformitățile depistate sunt înscrise în formularele *Raport de neconformitate* (RNC), formular cod FORM 13.

În cadrul întâlnirii preliminare a membrilor echipei de audit, înaintea elaborării raportului de audit, conducătorul echipei de audit analizează constatările făcute de auditorii din echipă și propunerile acestora privind încadrarea neconformităților constatate și hotărăște ce neconformități sunt suficient documentate pentru a încheia rapoarte de neconformitate.

Raportul de neconformitate va conține următoarele informații:

- zona în care a fost depistată neconformitatea;
- descrierea neconformității;
- corecția și acțiunea corectivă propusă;
- termenul de implementare a corecției și acțiunii corective;
- confirmarea acceptării corecției și acțiunii corective;
- verificarea implementării corecției / acțiunii corective;
- confirmarea înlăturării neconformității.

La data și ora prevăzute în planul de audit, echipa de audit și reprezentanții auditatului vor începe ședința de închidere. Scopul ședinței de închidere este de a prezenta auditatului concluziile auditului, astfel încât conducătorul echipei de audit să se asigure că rezultatele auditului sunt corect înțelese.

9.3.6 Întocmirea și difuzarea raportului de audit intern al SMC

Conducătorul echipei de audit întocmește *Raportul de audit* (RA), formular cod FORM 14.

Raportul de audit intern va conține următoarele informații:

- compartimentul/funcția auditată;
- obiectivul auditului;
- componența echipei de audit;
- documente de referință și criteriile de audit;
- procesele supuse auditării;
- personalul contactat în timpul auditului;
- numărul de rapoarte de neconformitate emise;
- concluziile auditului.

Raportul de audit este semnat de conducătorul echipei de audit.

Dacă timpul alocat auditului nu permite întocmirea RA și RNC, acestea vor fi transmise auditatului ulterior de către conducătorul echipei de audit, la o dată fixată de comun acord cu auditatul, la ședința de închidere fiind prezentate doar concluziile auditului.

Originalul raportului de audit rămâne la RM și o copie este înmănată șefului compartimentului auditat.

9.3.7 Încheierea auditului intern

Auditul este încheiat atunci când activitățile înscrise în planul de audit au fost îndeplinite și raportul de audit a fost predat auditatului.

9.3.8 Urmărirea activităților rezultate din auditul intern

Concluziile auditului pot indica necesitatea unor corecții sau acțiuni corective.

Șeful compartimentului auditat analizează constatările echipei de audit și ia măsuri pentru eliminarea neconformităților și a cauzelor acestora.

Conducătorul echipei de audit urmărește finalizarea corecțiilor / acțiunilor corective de către compartimentul auditat la termenele stabilite.

9.3.9 Evaluarea conformării

Procesul de evaluare a conformării reprezintă modul concret în care managementul FCP "SOLDI" S.R.L. se asigură de respectarea acestor cerințe.

Evaluarea conformării se efectuează:

- intern – prin acțiunile întreprinse în interiorul organizației pentru a evalua conformarea cu cerințele legale și cu alte cerințe;
- extern – prin verificarea conformării cu cerințele legale cu ocazia controalelor efectuate de către autorități competente în domeniu (Garda Națională de Mediu, Inspectoratul pentru Situații de Urgență, Inspectoratul Teritorial de Muncă etc.) sau cu ocazia auditurilor externe, când în criteriile de audit pot fi incluse și aceste cerințe legale.

Evaluarea internă a conformării se efectuează:

- la elaborarea inițială a listei cerințelor legale și a altor cerințe aplicabile;
- la actualizarea listei, dacă apar noi cerințe legale, modificări ale celor existente sau activități/procese noi;
- cu ocazia subscrierii la o nouă cerință sau la ieșirea de sub incidența unei cerințe la care compania a subscris.

Metodele de evaluare a conformării cu cerințele legale și cu alte cerințe aplicabile sunt următoarele:

- auditul intern;
- evaluare pe bază de raport de evaluare;
- analiza activităților și a înregistrărilor specifice;
- analiza rezultatelor monitorizărilor;
- interviuri;
- control intern pe linie de protecția muncii.

Înregistrările acestei evaluări a conformării cu cerințele legale sau cu alte cerințe la care instituția a subscris pot consta în:

- înregistrări specifice activității de audit intern;
- rapoarte de evaluare completate;
- procese-verbale de constatare sau note de constatare încheiate cu ocazia controalelor interne.

Auditurile interne se desfășoară în conformitate cu prevederile de la pct.9.3.3 - 9.3.8, consemnându-se ca obiectiv al auditului și evaluarea conformării cu cerințele legale și cu alte cerințe, după caz. În acest caz, criteriile de audit includ și aceste cerințe care se verifică în cadrul auditului.

Evaluarea pe bază de *Raport de evaluare a conformării cu cerințele legale și cu alte cerințe*, formular cod FORM 15 presupune verificarea de către RMC a conformării activităților desfășurate cu cerințele legale și cu celelalte cerințe la care firma a subscris.

Raportul cuprinde:

- actul normativ;
- cerința aplicabilă;
- conformare (în cazul conformării, se trece "DA", iar în cazul neconformării se trece "NU" și cauzele neconformării se trec la rubrica "Observații");
- observații (se detaliază motivele neconformării sau alte aspecte importante legate de evaluarea conformării).

Rezultatul acestei evaluări interne a conformării cu cerințele legale și cu alte cerințe poate conduce la:

- inițierea unor măsuri pentru corectarea abaterilor constatate cu ocazia acesei evaluări;
- actualizarea listei cerințelor legale și a altor cerințe aplicabile.

Reevaluarea încadrării în cerințele legale sau alte cerințe se face anual sau ori de câte ori este nevoie, funcție de performanțele de conformare anterioare sau cerințe legale specifice.

Evaluarea externă a conformării se efectuează cu ocazia controalelor efectuate de către autorități competente sau cu ocazia auditurilor externe.

Cu ocazia vizitelor efectuate de instituțiile și autoritățile publice din domeniu se efectuează inspecții prin care se evaluează respectarea cerințelor legale din domeniu.

Rezultatele evaluării conformării sunt aduse la cunoștința Directorului General de către personalul care a efectuat controlul.

Auditul extern pentru sistemele integrate de management care se efectuează de către organismele de certificare conform procedurilor proprii, poate include verificarea respectării cerințelor legale și a altor cerințe, efectuându-se și evaluarea conformării cu acestea.

Rezultatul acestei evaluări externe poate genera inițierea unor măsuri pentru corectarea abaterilor constatate cu ocazia acestei evaluări.

Rezultatele evaluării conformării constituie date de intrare pentru analiza efectuată de management, contribuind astfel la îmbunătățirea continuă a eficacității și a performanței SMC.

9.4 Eliberarea produselor

În cursul proceselor de realizare a produsului oferit clientului, FCP "SOLDI" S.R.L. monitorizează caracteristicile acestora pentru a verifica dacă sunt îndeplinite cerințele referitoare la produs.

Eliberarea produsului se produce numai după asigurarea că modalitățile planificate au fost finalizate corespunzător.

Pot exista excepții de la această regulă numai în situația când o autoritate relevantă din societate cât și clientul au aprobat acest lucru.

Sunt păstrate informații documentate care se referă la dovezi ale conformității cu criteriile de acceptare cât și trasabilitatea persoanei care autorizează eliberarea.

9.5 Controlul neconformităților

În cadrul FCP "SOLDI" S.R.L., conducerea firmei acordă personalului autoritatea și responsabilitatea necesară pentru a identifica, documenta, analiza și înlătura neconformitățile constatate.

Modul de tratare se stabilește pentru fiecare neconformitate în parte în funcție de relevanța acesteia și de costurile implicate într-unul din modurile:

- corecție;
- izolare, reținere, returnare sau suspendare a livrării produsului/serviciului
- informarea clientului;
- obținerea autorizării pentru acceptarea cu derogare.

După corectare, conformitatea cu cerințele este verificată.

Sunt păstrate informații documentate care:

- descriu neconformitatea;
- descriu acțiunile întreprinse;
- descriu orice derogări obținute;
- identifică autoritatea care decide acțiunile referitoare la neconformitate.

9.5.1 Identificarea neconformităților

Neconformități pot apărea:

- la achiziția unor produse, atunci când nu sunt respectate condițiile specificate în comenzi/contracte, cerințe legale sau de reglementare;
- la achiziția unor servicii, atunci când nu sunt respectate condițiile specificate în comenzi/contracte/caiete de sarcini/specificații tehnice, cerințe legale sau de reglementare;
- în derularea activităților/proceselor din firmă și în funcționarea sistemului de management, atunci când nu se respectă cerințele din documentele de referință;
- atunci când anumite activități provoacă accidente de muncă, boli profesionale sau creșteri semnificative ale nivelului de risc.

Neconformitățile în activitate pot fi identificate în următoarele situații:

- ca urmare a unui audit intern;
- prin constatarea acestora în activitatea curentă;
- prin semnalarea lor din exteriorul firmei printr-o sesizare / reclamație;
- ca urmare a controalelor efectuate de către organismele autorităților centrale sau locale, etc.

Neconformitățile sunt înregistrate în rapoartele de neconformitate.

9.5.2 Tratarea neconformităților

La identificarea unei neconformități se va acționa cu promptitudine pentru eliminarea acesteia (corecție).

Neconformitățile constatate la produsele aprovizionate sunt identificate cu ocazia recepției acestor produse la intrarea în firmă. Produsele care nu corespund cerințelor sunt identificate cu ajutorul unei etichete "Produs neconform" care se atașează produsului.

Aceste produse neconforme se depozitează în zone separate pentru a preveni utilizarea neintenționată a acestora până când conducerea societății decide modul de tratare a produsului neconform (ex. returnare la furnizor).

Pentru produsele destinate clienților, la constatarea unei neconformități se vor analiza implicațiile acesteia, putându-se autoriza acceptarea lui cu derogare dată de o autoritate relevantă sau, acolo unde este aplicabil, de către client.

9.5.3 Analiza neconformităților

Pentru fiecare tip de neconformitate depistată se analizează împrejurările în care acestea s-au produs pentru identificarea cauzelor care le-au generat. Analiza neconformităților o face Managerul General împreună cu RMC și cu alți factori implicați.

La identificarea unei neconformități se acționează, după caz, astfel:

- întreprinderea unor acțiuni de eliminare a neconformității detectate;
- autorizarea acceptării produsului neconform cu derogare dată de o autoritate relevantă sau de către client;
- întreprinderea unor acțiuni care să împiedice utilizarea intenționată inițial;
- întreprinderea unor acțiuni corespunzătoare efectelor sau potențialelor efecte ale neconformității în cazul detectării produsului neconform după livrare sau după ce utilizarea sa a început;

Neconformitățile identificate după livrarea produsului care sunt identificate de client sau beneficiar iau în general forma reclamațiilor. Imediat conducerea organizației analizează cauzele care au generat neconformitatea și dispune luarea tuturor măsurilor pentru eliminarea neconformității.

Atunci când produsului identificat ca neconform este corectat, se întreprind reverificările care se impun pentru a se constata și demonstra conformitatea cu cerințele specificate referitoare la produs/serviciu.

Odată identificate cauzele, se vor stabili acțiunile corective necesare pentru eliminarea acestor cauze, astfel încât neconformitățile să nu se mai repete. Cu această ocazie sunt analizate și potențialele neconformități care pot apărea, pentru a se evalua necesitatea implementării unor acțiuni preventive, astfel încât aceste neconformități potențiale să nu apară.

Acțiunile corective/preventive stabilite ca necesare se documentează corespunzător în rubricile respective din Raportul de neconformitate, în care se menționează termenul și responsabilul cu implementarea AC/AP stabilite.

Evidența neconformităților identificate în firmă este ținută de RMI. În *Registrul de evidență a neconformităților, formular cod FORM 16*. În acest registru sunt menționate:

- data identificării neconformității
- prilejul cu care a fost identificată neconformitatea
- zona în care a fost identificată neconformitatea
- descrierea neconformității
- acțiunea propusă pentru eliminarea NCF
- responsabil soluționare/termen
- confirmare soluționare.

RMC gestionează și ține evidența tuturor FNC pe societate și urmărește înlăturarea neconformităților conform datelor înscrise în fiecare FNC.

9.5.4 Urmărirea și confirmarea soluționării neconformităților

La expirarea termenelor stabilite pentru eliminarea neconformităților, RMC verifică dacă acțiunile stabilite au fost implementate și dacă neconformitățile nu s-au mai repetat, respectiv nu au apărut. În cazul în care se constată că neconformitățile nu au fost eliminate, înseamnă că acțiunea corectivă/preventivă stabilită nu a fost eficientă și nu a eliminat cauza. În acest caz se reia procesul de analiză a cauzelor și se stabilesc noi acțiuni corective/preventive.

În cazul în care neconformitățile nu mai apar, se consideră că acțiunile stabilite au fost eficiente și RMC confirmă soluționarea neconformităților în FNC, actualizează riscurile și oportunitățile determinate și planificate (dacă este necesar) și operează în Registrul de evidență a neconformităților.

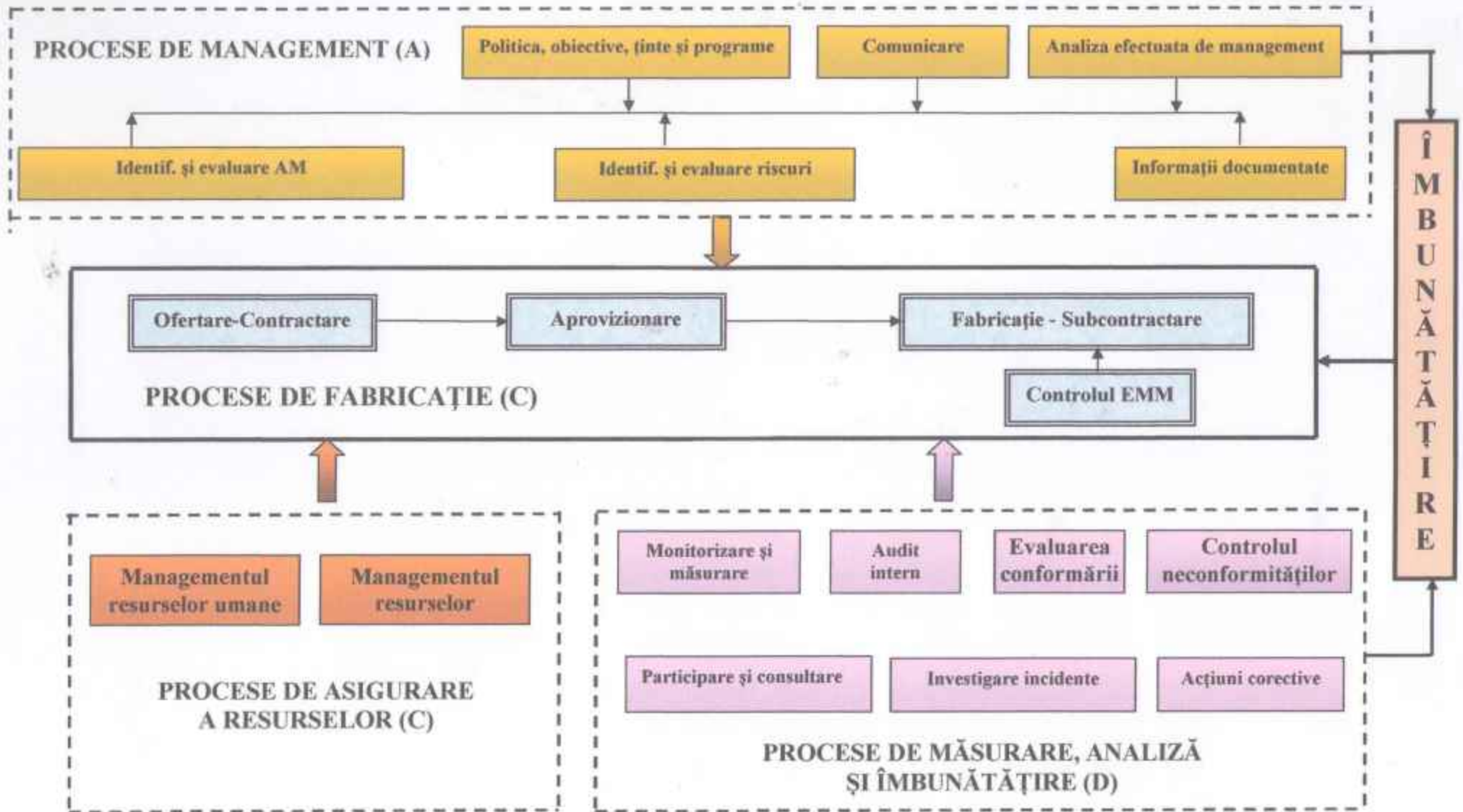
Cu ocazia analizelor efectuate de management sunt analizate informațiile referitoare la neconformitățile identificate și acțiunile întreprinse pentru eliminarea acestora.

CAPITOLUL 10
ÎMBUNĂTĂȚIRE

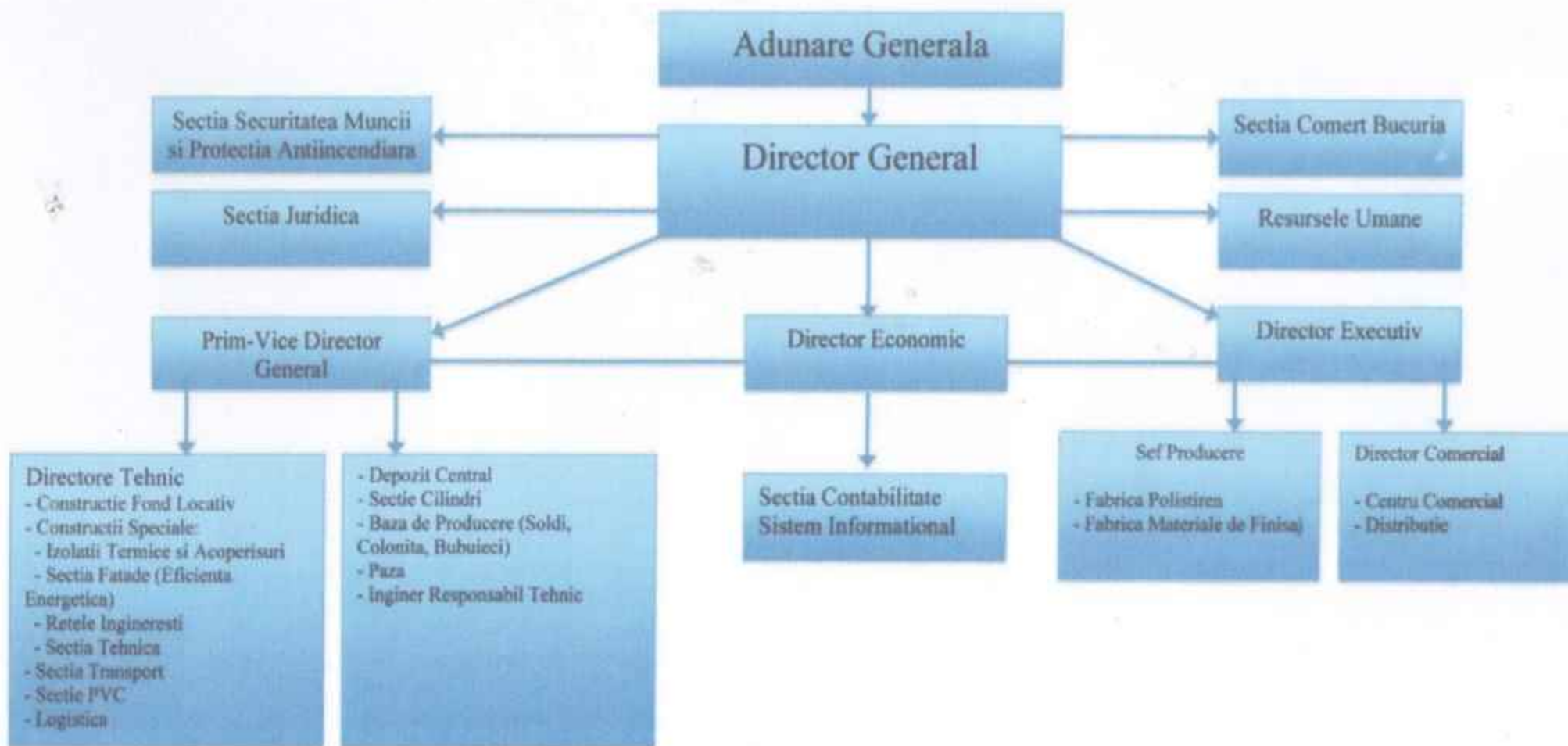
FCP "SOLDI" S.R.L. își îmbunătățește continuu:

- pertinența,
- adecvarea și eficacitatea sistemului de management integrat prin valorificarea informațiilor referitoare la analiza neconformităților, a rezultatelor auditurilor interne și externe,
- punerea în aplicare și adecvarea politicii și a obiectivelor în domeniul calității,
- analiza nivelului de satisfacție al clienților,
- utilizarea acțiunilor corective și preventive, precum și a rezultatelor analizei efectuate de management.

Utilizarea ciclului **PDCA** în cadrul fiecărui proces, asigură în mod nemijlocit îmbunătățirea continuă a proceselor și a performanței firmei pentru a crește satisfacția clientului.



ORGANIGRAMA FCP SOLDI S.R.L.



Reguli de identificare a riscurilor

- Pentru a identifica corect riscurile: identificați întâi obiectivele și raportați-vă la ele, definiți ce efecte negative ar putea să oprească îndeplinirea obiectivelor și identificați situații/ evenimente care ar putea produce efectele;
- Riscurile trebuie identificate la orice nivel unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor. În acest caz pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor, în funcție de respectivele riscuri;
- Riscul este o incertitudine și nu ceva sigur, de aceea când se identifică un risc, trebuie analizat dacă este vorba despre o situație existentă care are impact asupra obiectivului (situația existentă reprezentând, de cele mai multe ori, risc deja materializat/ produs);
- Nu trebuie ignorate problemele dificile identificate, ele pot deveni riscuri în situații repetitive din cadrul aceleași instituții sau a altora în care astfel de riscuri nu s-au materializat;
- Riscul este o problemă (situație, eveniment etc.) care poate să apară, dar care nu a apărut încă, fiind o posibilitate și nu un fapt împlinit;
- Nu sunt considerate riscuri: problemele/ situațiile/ evenimentele, care nu pot apărea. Considerarea lor ca riscuri, duce la risipă de resurse și disiparea eforturilor spre probleme ipotetice (fiecare risc necesitând un plan de răspuns);
- Nu sunt considerate riscuri, problemele ce vor apărea cu siguranță. Ele sunt certitudini, în timp ce riscurile sunt prin esența lor evenimente sau situații incerte, putând să se materializeze în situații de fapt sau nu;
- Riscurile nu trebuie identificate prin impactul lor asupra obiectivelor, impactul fiind consecința materializării riscurilor asupra obiectivelor și reprezintă un efect ce rezultă din risc. Dacă riscul s-ar materializa, ar avea într-adevăr consecințe asupra obiectivelor;
- Nu definiți riscurile prin negarea obiectivelor, riscurile sunt corelate cu obiectivele. Scopul identificării riscurilor este tocmai inventarierea acelor probleme care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor, dacă acestea s-ar materializa (ar deveni situații de fapt);
- Riscurile au o cauză și un efect asupra obiectivelor (există o cauză pentru fiecare risc și un efect dacă riscul se materializează): efectul/ consecința reprezintă impactul, iar cauza reprezintă existența /circumstanța care favorizează apariția riscului;
- Riscurile identificate trebuie grupate (apartenență la o clasă de probleme, nivel de responsabilitate în gestionarea riscurilor, congruența măsurilor ce trebuie luate, amploarea impactului, mediu, natura activității etc.).

1. Riscurile pot fi clasificate astfel:

- **Externe** (care decurg din mediul extern și nu pot fi controlate în totalitate de organizație, dar pentru care pot fi luate măsuri de atenuare): politice, economice, socio-culturale, tehnologice, juridice și de mediu;
- **Operaționale** (legate de operațiile curente, de modul curent de desfășurare a activității și de construirea/menținerea capacității și a compabilității):
 - desfășurarea activităților - posibilitatea de a furniza un serviciu în vederea derulării activităților/proiectelor;
 - capacitatea și capabilitatea - deținerea de resurse active/umane/informaționale, relații, operații, reputație;
 - modul și capacitatea de gestionare a riscurilor – guvernanța, explorarea, flexibilitatea, adaptabilitatea și securitatea (ex: monitorizare necorespunzătoare, arhivare necorespunzătoare, lipsa unui control asupra operațiilor cu risc ridicat);
- **De schimbare** (riscuri ce țin de obiective, care depășesc capacitatea actuală): noi strategii, noi politici, noi programe, noi proiecte;
- **De organizare** (procedurile neformalizate): lipsa unor responsabilități precise, insuficienta organizare a resurselor umane, documentație insuficientă, neactualizată;
- **Financiare** : plăți nesecurizate, neidentificarea operațiilor cu risc financiar;
- **Generate** : schimbări legislative, structurale, manageriale etc. (riscuri aferente deciziilor de a face lucruri noi, care depășesc capacitățile actuale: atingerea noilor ținte, schimbarea programelor, noi proiecte și politici);

2. Riscurile mai pot fi împărțite în funcție de:

- **Desfășurarea activității** : posibilitatea de a furniza un produs/serviciu în vederea derulării activităților/proiectelor;
- **Capacitate și capabilitate** : resurse (active, umane, financiare, informaționale), relații, operații (obținerea rezultatelor), reputație;
- **Modul și capacitatea de gestionare a riscurilor** : guvernanța (regularitate și corectitudine), explorare (capacitatea de identificare riscuri și oportunități), flexibilitate și adaptabilitate, securitate (active, socială, informațională);
- **Schimbarea** : (riscuri ce țin de obiective, care depășesc capacitatea actuală): noi strategii, noi politici, noi programe, noi proiecte.

3. Reacția față de risc poate fi următoarea:

- a. Eliminarea riscului;
- b. Diminuarea riscurilor se poate realiza printr-o serie de instrumente cum ar fi:
 1. Programarea științifică a activităților dacă riscurile sunt legate de termen;
 2. Instruirea/Specializarea;
 3. Re-proiectarea.
- c. Repartizarea riscurilor prin alocarea lor părții care poate să-l suporte și să-l controleze cel mai bine (garanțiile furnizorilor, contractele de muncă, contracte de asigurare etc.).

4. Descrierea metodologiei

Pașii pe care trebuie să fie urmați pentru a realiza managementul riscurilor, sunt următorii:

- 1) Stabilire obiectiv ce trebuie analizat.
- 2) Stabilire Responsabil cu evaluarea riscurilor.
- 3) Constituire **Echipă de Gestionare a Riscurilor (EGR)** la nivelul fiecărui compartiment (daca este cazul)
- 4) Identificarea riscurilor, eliminându-le pe cele neconcordante, după cum urmează:
 - a) *Identificarea problemelor care au apărut și se pot repeta în viitor sau care pot apărea în desfășurarea activităților și care au ca efect, nerealizarea parțială sau totală a obiectivelor prestabilite*
 - b) *Identificarea și analiza cauzelor care au generat probleme și/sau au favorizat apariția sau și repetarea riscului; se descriu circumstanțe care au favorizat apariția lor și se determină circumstanțele asupra obiectivelor; riscurile nu pot fi identificate și definite decât în raport cu obiectivele a căror realizare este afectată de materializarea lor*
 - c) *Se estimează pe o scară în 5 trepte, probabilitatea de materializare a riscului și a impactului. Combinarea celor 2 estimări pe o scară bidimensională reprezintă expunerea la risc, indicator în raport cu care se stabilește față de fiecare problemă identificată ca fiind un risc*
 - d) *Analizare, selectare și clasare fiecare formular de risc și efectuare propuneri pentru:*
 1. *clasarea formularului Identificare riscuri, dacă riscul este nerelevant;*
 2. *escaladarea riscului la nivelele superioare ale managementului dacă:*
 - a. *riscul afectează un obiectiv superior celui stabilit la nivelul structurii organizatorice;*
 - b. *cauzele care generează riscul sunt externe;*
 - c. *măsurile prin care se realizează un control satisfăcător al riscurilor exced competențelor structurii;*
 - d. *resursele sunt insuficiente.*
 - e) *Reținere spre dezbatere, riscurile ce aparțin compartimentului, caz în care propune una din următoarele alternative de abordare a riscurilor:*
 1. *Acceptarea riscurilor, în cazul în care se apreciază că riscul are o expunere redusă, iar beneficiile controlării riscurilor sunt reduse raportat la costurile aferente măsurilor de control ce ar trebui introduse;*
 2. *Supravegherea riscurilor, în cazul în care se apreciază că, deși riscurile au un impact semnificativ, șansele de apariție/ repetare sunt foarte reduse, iar resursele limitate ce pot fi alocate impun amânarea implementării unor măsuri de control;*
 3. *Evitarea riscurilor, prin eliminarea/ restrângerea activităților care generează riscurile;*
 4. *Transferarea riscurilor, atunci când există posibilitatea gestionării riscurilor de un terțiar specializat;*
 5. *Tratarea riscurilor, atunci când luarea măsurilor de control este asumată.*
- 5) Transmitere spre informare și analiză a formularelor Identificare Riscuri cu documentația anexată
- 6) Convocare ședință EGR la nivelul societății
- 7) Desfășurare ședință EGR
- 8) Consemnarea hotărârilor în Procesul verbal al ședinței
- 9) Transmitere spre înregistrare în Registrul Riscurilor, al formularelor de Identificare Riscuri

- 10) Transmitere către responsabilii desemnați cu monitorizarea implementării acțiunilor /măsurilor stabilite a Formulelor de Identificare riscuri și a documentației aferente
- 11) Aplicarea măsurilor de control pentru riscurile ridicate și/sau medii, proporțional cu apetitul pentru risc/ reacția la risc și elaborare Fișa de urmărire a riscului pentru fiecare risc identificat și evaluat
- 12) Transmitere Fișe de urmărire completate
- 13) Informare cu privire la stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control în vederea stabilirii, acolo unde este cazul, de noi măsuri/ instrumente de control pentru contracararea riscurilor specifice, noi termene pentru implementarea acestora, și care sunt riscurile care necesită a fi escaladate la un nivel ierarhic imediat superior.
- 14) Monitorizare riscuri și elaborare Raport anual privind procesul de definire, identificare, analiză și gestionare a riscurilor
- 15) Completare informații în Registrul Riscurilor.
- 16) Transmitere Registrul Riscurilor către Managerul General spre informare.

Definiii si responsabilitati:

Risc - Reprezintă nesiguranța asociată oricărui rezultat; este probabilitatea de a nu respecta obiectivele stabilite, în termeni de performanță (nerealizarea standardelor de calitate), program (nerespectarea termenilor de execuție) și cost (depășirea bugetului);

orice acțiune realizată sau lipsa unei acțiuni, prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor; reprezintă orice eveniment, acțiune, situație sau comportament cu impact nefavorabil asupra capacității structurii organizatorice de a realiza obiectivele; o problemă (situație, eveniment etc.) care nu a apărut încă, dar care poate să apară în viitor, caz în care, obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată (în prima situație, riscul reprezintă o amenințare, iar în cea de-a doua, riscul reprezintă o oportunitate); reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și trebuie privit ca o combinație între probabilitate și impact; este o posibilitate, și nu un fapt împlinit; riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor, nu sunt riscuri cele care nu afectează obiectivele.

Nu există riscuri în mod absolut, ci numai riscuri corelate cu obiectivele.

Expunerea la risc - consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o organizație în raport cu obiectivele prestabile în cazul în care riscul se materializează ($E = I \times P$)

Impact (I) - Reprezintă consecința asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o amenințare, atunci consecința asupra rezultatelor este negativă. Dacă riscul este o oportunitate, atunci consecința este pozitivă. Reprezintă o evaluare a efectului riscului asupra obiectivului.

Probabilitatea de materializare a riscului (P) - posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. Reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare; evaluarea eventualității producerii riscului asupra obiectivului.

Identificarea riscurilor - evaluarea pericolelor potențiale, efectelor și probabilitățile de apariție ale riscurilor pentru a decide care dintre riscuri trebuie prevenite.

Toleranța la risc - a accepta riscul (a nu lua nici o măsură).

Conducatorul compartimentului unde s-a identificat riscul, decide cu privire la:

- *Tolerarea riscului*, în cazul în care se apreciază că riscul are o expunere scăzută;

- *Acceptarea riscului*, ceea ce presupune amânarea luării măsurilor de control și instituirea supravegherii permanente a probabilității de apariție a riscului;
- *Eliminarea circumstanțelor* care generează riscul;
- *Externalizarea riscului*, în situația în care apreciază că, pentru gestionarea eficace a riscului este necesară expertiza unui terț specializat;
- *Atenuarea riscului*, cu indicarea instrumentelor /dispozitivelor de control intern ce trebuie implementate pentru a menține riscul respectiv în limita toleranței la risc acceptate, stabilită de fiecare structură organizatorică pentru fiecare risc în parte;
- *Termenele limită* pentru implementarea acțiunilor/ măsurilor stabilite și cu privire la responsabilii care vor monitoriza implementarea acestora.

Ședința este condusă de Administrator.

În cadrul ședinței, **membrii EGR:**

- Validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate nerelevante;
- Fac propuneri de escaladare a riscurilor la nivelul ierarhic superior sau la nivelul de competență care le poate controla, în cazul în care: resursele sunt insuficiente; măsurile de control intern exced competențele decizionale ale acestuia; se identifică riscuri externe structurii, dar al căror impact afectează obiectivele stabilite pentru acesta;
- Analizează rapoartele de audit, reținându-se riscurile identificate prin acestea și măsurile recomandate a fi implementate;
- Ierarhizează riscurile în funcție de priorități și elaborează profilul de risc, ca rezultat al a acțiunii de grupare a riscurilor identificate în funcție de expunerea la risc.

ANEXE și FORMULARE:

ANEXE:

1. *Reguli de identificare a riscurilor*
2. *Evaluarea probabilității apariției riscului/impactului (consecințelor)*
3. *Registrul Riscurilor*

FORMULARE:

1. *Identificare Riscuri, F_01/00*
2. *PV al ședinței de analiză a riscurilor, F_02/00*
3. *Fișa de urmărire, F_03/00*

Structură: _____

Detalii privind riscul identificat

Descrierea riscului

Obiectivul:

Riscul:

Cauza:

Impactul:

Evaluarea riscului

Probabilitatea riscului

1	2	3	4	5

Impactul riscului

1	2	3	4	5

Expunere: _____

Tratarea riscului

Acțiuni preventive recomandate:

Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat:

Nume

Semnătură

Data

Nr. crt. al riscului (din Registrul Riscurilor)

Data primirii

Decizia EGR:

Compartiment: _____

Data ședinței: _____

Participanți (membrii EGR)

Nr. crt.	Nume/Prenume	Funcție	Semnătură	Date de contact
1				
2				
3				
4				
5				

Nr. crt.	Probleme dezbătute	Concluzii, recomandări, observații etc.
1		
2		
3		
4		
5		

Elaborat de responsabilul de riscuri: _____

La data: _____

Compartiment:			
Responsabilul cu monitorizarea implementării măsurilor:			
Riscul monitorizat aferent obiectivului:	Denumire risc:		
	Expunere:		
Data urmăririi riscului	Acțiuni preventive propuse	Stadiul implementării acțiunilor preventive	
	Dificultăți întâmpinate:		
	Acțiuni noi propuse	Responsabil	Termen de implementare