

Manualul Sistemului de Management al Calității

Titlu:	Manualul Sistemului de Management al Calității MUZEUL JUDEȚEAN „AURELIAN SACERDOTEANU” VÂLCEA		
Codul Documentului:	MSMC 01		
Destinatarul exemplarului:			
Nivelul Ediției/Reviziei:	I/0	Exemplarul nr:	
Manualul Sistemului de Management a fost elaborat în conformitate cu standardul SR EN ISO 9001:2015			

CUPRINS

I		Prezentare MUZEUL JUDEȚEAN „AURELIAN SACERDOTEANU” VÂLCEA	4
II		Despre Manualul Sistemului de Management	4
III		Aprobări	5
IV		Întroducere	5
1.		DOMENIUL DE APLICARE	6
2.		REFERINȚE NORMATIVE	6
3.		TERMENE ȘI DEFINIȚII	7
4.		CONTEXTUL ORGANIZAȚIEI	8
	4.1	Înțelegerea organizației și a contextului în care activează	8
	4.2	Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate	8
	4.3	Determinarea domeniului de aplicare al sistemului de management	8
	4.4	Sistemul de management al calității și procesele sale	8
5.		LEADERSHIP	10
	5.1	Leadership și angajament	10
	5.1.1	Generalități	10
	5.1.2	Orientare către client	10
	5.2	Politică	11
	5.2.1	Stabilirea politicii referitoare la calitate	11
	5.2.2	Comunicarea politicii referitoare la calitate	11
	5.3	Roluri organizaționale, responsabilități și autorități	11
6.		PLANIFICARE	12
	6.1	Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților	12
	6.2	Obiectivele referitoare la calitate	12
	6.3	Planificarea schimbărilor	12
7.		SUPPORT	14
	7.1	Resurse	14
	7.1.1	Generalități	14
	7.1.2	Personal	14
	7.1.3	Infrastructură	14
	7.1.4	Mediu pentru operarea proceselor	14
	7.1.5	Resurse de monitorizare și măsurare	14
	7.1.6	Cunoștințe organizaționale	15
	7.2	Competență	15
	7.3	Conștientizare	16
	7.4	Comunicare	16
	7.5	Informații documentate	16
8.		OPERARE	18
	8.1	Planificare și control operațional	18
	8.2	Cerințe pentru servicii	18
	8.2.1	Comunicarea cu clientul	18
	8.2.2	Determinarea cerințelor pentru servicii	18

	8.2.3	Analizarea cerințelor pentru servicii	19
	8.2.4	Modificări ale cerințelor pentru servicii	19
8.3		Proiectare și dezvoltare a serviciilor	19
8.4		Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior	21
	8.4.1	Generalități	21
	8.4.2	Tipul și amploarea controlului	21
	8.4.3	Informații pentru furnizorii externi	22
8.5		Producție și furnizare de servicii	22
	8.5.1	Controlul producției și al furnizării de servicii	22
	8.5.2	Identificare și trasabilitate	23
	8.5.3	Proprietate care aparține clienților sau furnizorilor externi	23
	8.5.4	Păstrare	23
	8.5.5	Activități post-livrare	23
	8.5.6	Controlul modificărilor	23
8.6		Eliberarea produselor și serviciilor	24
8.7		Controlul elementelor de ieșire neconforme	24
9.		EVALUAREA PERFORMANTEI	25
	9.1	Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare	25
	9.1.1	Generalități	25
	9.1.2	Satisfacția clientului	25
	9.1.3	Analiză și evaluare	25
	9.2	Audit intern	26
	9.3	Analiza efectuată de management	26
	9.3.1	Generalități	26
	9.3.2	Elemente de intrare ale analizei efectuate de management	26
	9.3.3	Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management	27
10.		ÎMBUNĂTĂȚIRE	28
	10.1	Generalități	28
	10.2	Neconformitate și acțiune corectivă	28
	10.3	îmbunătățire continuă	28
Anexa A		Politica Sistemului de Management	
Anexa B		Organigrama	
Anexa C		Interacțiunea și Succesiunea Proceselor	
Anexa D		Analiza SWOT	

I. Prezentare MUZEUL JUDEȚEAN „AURELIAN SACERDOTEANU” VÂLCEA

Muzeul Județean „Aurelian Sacerdoteanu” Vâlcea, cu sediul în Municipiul Ramnicu Valcea, Calea lui Traian, nr 143 este o institutie publica de cultura din categoria muzeelor si colectiilor publice de interes judetean, cu personalitate juridica, subordonata Consiliului Judetean Valcea.

Viziune:

- dezvoltarea instituției prin continuarea achiziționării de patrimoniu cultural pentru secțiile care sunt deficitare, cu referire expresă la Muzeul de Istorie unde doar patrimoniul arheologic este consistent (peste 8000 piese, unele teaurizate); patrimoniul aferent epocilor medievală, modernă și contemporană nu este foarte bogat; continuarea achiziționării de patrimoniu pentru secțiile de artă și etnografie;
- continuarea extinderii expoziției în aer liber de la Muzeul Satului prin achiziționarea de noi monumente istorice, dar și continuarea implementării vechilor proiecte (Casa Vaideeni, Primăria Genuneni, Amfiteatru Țărănesc);
- îmbunătățirea expozițiilor permanente, evitarea devenirii acestora „eternă” și prin aceasta pierderea interesului vizitatorilor;
- crearea unei platforme IT, realizarea unor tururi virtuale ale colecțiilor pentru popularizare, dotarea cu PC a personalului de specialitate (Site pentru instituție);
- conectarea la rețeaua națională a muzeelor, creșterea frecvenței organizării de expoziții, schimburi de informații;
- realizarea de pagini „social-media” pentru instituție, dar și pentru fiecare secție în parte (Facebook, Twiter, Instagram etc);
- diversificarea programului de cercetare al instituției;
- continuarea procesului de restaurare a bunurilor culturale mobile și imobile;
- acordarea unei atenții mai mari procesului de prevenție a deteriorării patrimoniului mobil și imobil (conservarea patrimoniului);

Misiune:

Conform legii Muzeul Județean „Aurelian Sacerdoteanu” are misiunea de a colecționa, conserva, cerceta, restaura, comunica, constitui și expune în scopul cunoașterii, educării și recreerii mărturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane și ale mediului înconjurător din județul Vâlcea: evidența, clasarea și administrarea patrimoniului mobil și imobil va fi în sarcina muzeografilor și gestionarilor – custozi;

- colecționarea: va continua achiziționarea de piese susceptibile a fi clasate în patrimoniul cultural național, care au relevanță pentru trecutul comunității noastre;
- conservarea: conservatorii vor trata cu substanțe specifice patrimoniul cultural mobil și imobil, asistați și ajutați de muzeografi, gestionarii – custozi de patrimoniu și de restauratori; tratamentele vor fi aplicate primăvara și toamna; conservatorii au obligația de a supraveghea, monitoriza și nota zilnic parametrii de păstrare al patrimoniului cultural mobil și imobil;
- cercetarea: fiecare persoană de specialitate are obligația ca la începutul fiecărui an să-și stabilească o temă de cercetare pe care o va publica în revista instituției, „Buridava”

sau în alte reviste de specialitate din țară; se va participa efectiv la cercetări de teren, la descoperirea de patrimoniu material și imaterial în teritoriu;

- restaurarea: patrimoniul cultural mobil și imobil afectat de vechime, vreme, dăunători, va intra în procesul de restaurare; dacă pe suportul respectiv instituția nu are restauratori, se va apela la laboratoare de restaurare externe instituției; se va continua procesul de specializare al restauratorilor; se vor face propuneri autorității tutelare de angajare de noi restauratori; restauratorii vor fi asistați și ajutați de conservatori și muzeografi;

- comunicarea, constituirea și expunerea în scopul cunoașterii, educării și recreerii: muzeografii au obligația de a organiza expoziții temporare și itinerante, cronologice și tematice anual (minim două expoziții de persoană) la sediul instituției, dar și în afara ei; au obligația de a face aceste expoziții cunoscute, dar de a și participa la emisiuni televizate, articole de presă care să popularizeze activitatea desfășurată; noul patrimoniu donat sau achiziționat, recuperat sau scos din săpături arheologice, va fi înregistrat în registrul inventa, conform legii; personalul de specialitate va participa la organizarea științifică a depozitelor de patrimoniu; tematicile expozițiilor vor fi de educare, cunoaștere și recreere, având ca țintă public specific (elevi) sau divers;

- evidența, clasarea și administrarea patrimoniului mobil și imobil: muzeografii vor continua întocmirea fișelor DOCPAT, conform reglementărilor în vigoare; va continua întocmirea dosarelor de clasare a patrimoniului, în funcție de experții de specialitate existenți; fiecare muzeograf va avea propria gestiune, cu obligația de a colabora cu celălalt personal de specialitate, participând efectiv la administrarea gestiunii.

II. Despre Manualul Sistemului de Management

Manualul Sistemului de Management este elaborat și menținut de Reprezentantul Managementului. Propunerile de modificări privind manualul trebuie prezentate Reprezentantului Managementului. Actualizarea manualului se face conform cerințelor procedurilor interne aplicabile. Reprezentantul managementului va avea o copie a acestui manual care trebuie să fie disponibilă tuturor angajaților.



Este responsabilitatea conducerii de a se asigura că toți angajații cunosc conținutul manualului și sunt informați în legătură cu modificările și actualizările efectuate.

Reprezentantul managementului se asigură că reviziile perimate ale manualului sunt declarate necorespunzătoare și dispuse conform procedurilor în vigoare, **[Control Documentelor, PS-SMC 01]** și **[Control Înregistrări, PS-SMC 02]**.

Pentru fiecare clauză a standardului de referință pe care se bazează sistemul de management, se va face referire la procedurile sistemului aplicabile, care la rândul lor vor face referire la alte proceduri sau instrucțiuni aplicabile. Manualul sistemului și procedurile se vor folosi ca o bază de raportare pentru analiza documentelor și audituri interne sau externe.

III. Aprobări

Această revizie a Manualului Sistemului de Management al Calității a intrat în vigoare la data de: 30.01.2020

Director	Semnătura 
RM	Semnătura 

IV. Introducere

Acest manual descrie sistemul de management al organizației și conformitatea acestuia cu cerințele SR EN ISO 9001:2015. Acest manual este destinat:

- utilizării interne, pentru comunicarea către toți angajații a politicii sistemului de management și a obiectivelor organizației, pentru a-i familiariza cu metodele folosite pentru atingerea conformității cu cerințele SR EN ISO 9001:2015, pentru facilitarea implementării, menținerii sistemului de management și asigurarea continuității și actualizării acestuia în condițiile modificării condițiilor de lucru, pentru asigurarea unei comunicări și a unui control eficient calității activităților și documentelor care constituie baza sistemului de management.
- utilizării externe, pentru informarea clienților organizației și a altor părți interesate în legătură cu politica, sistemul de management al calității implementat și evaluările privind conformitatea cu cerințele SR EN ISO 9001:2015.

Sistemul de management descris în continuare este conform cu cerințele standardelor românești **SR EN ISO 9001:2015**.

1. DOMENIUL DE APLICARE

Prin implementarea sistemului de management conform cerințelor standardului internațional SR EN ISO 9001:2015 "Sisteme de management al calității. Cerințe" organizația urmărește să:

- a) demonstreze capabilitatea sa de a furniza consecvent servicii care satisfac cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile și
- b) să crească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor pentru îmbunătățirea sistemului și asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cerințele legale și reglementate aplicabile.

2. REFERINȚE NORMATIVE

Sistemul de management implementat în organizație este conform cu următoarele standarde internaționale:

1. SR EN ISO 9001:2015 "Sisteme de management al calității. Cerințe";
2. SR EN ISO 9000:2015 "Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular" ;
3. SR EN ISO 9004:2010 "Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității";
4. SR EN ISO 19011:2011 " Ghid pentru auditarea sistemului de management";

3. TERMENI ȘI DEFINIȚII

Terminologia și definițiile utilizate în prezentul document sunt în conformitate cu SR EN ISO 9000:2015 "Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular" ;

Calitate – măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc;

Cerință – nevoie sau așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie;

Client – organizație sau persoană care primește un produs – pentru orice organizație pot exista atât clienți externi, cât și clienți interni;

Capabilitate – abilitatea unei organizații, sistem sau proces de a realiza un produs care va îndeplini cerințele;

Document – informația împreună cu mediul său suport (ex.: desen, raport, manualul de management al calității. Mediul poate fi hârtie, discuri magnetice, optice sau electronice, etc.);

Furnizor – organizație sau persoană care furnizează un produs – pentru orice organizație pot exista atât furnizori interni, cât și furnizori externi;

Efectivitate sau eficacitate – măsura în care activitățile planificate sunt realizate și sunt obținute rezultatele planificate;

Eficiență – relație între rezultatul obținut și resursele utilizate;

Înregistrare – document prin care se declară rezultatele obținute sau furnizează dovezi ale activităților realizate;

Îmbunătățire continuă – activitate repetată pentru a crește abilitatea de a îndeplini cerințe (SR EN ISO 9000:2015);

Management – activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație;

Managementul de la cel mai înalt nivel – persoană sau grup de persoane de la cel mai înalt nivel care orientează și controlează o organizație;

Managementul calității – activități coordonate pentru orientarea și controlul organizației în ceea ce privește calitatea;

Manualul calității – document care descrie sistemul de management al calității în cadrul unei organizații;

Obiectiv al calității – ceea ce se urmărește sau este avut în vedere referitor la calitate.

Organizație – grup de persoane și facilități cu un ansamblu de responsabilități, autorități și relații determinate (ex.: companie, firmă, întreprindere, instituție etc.);

Proces – ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă intrările în ieșiri;

Produs – rezultat al unui proces. El poate fi: servicii (ex.: transport), software (ex.: un dicționar, program de calculator etc.), hardware (de ex.: parte mecanică a unui motor), materiale procesate (de ex.: seminte conditionate);

Parte interesată – persoană sau grup care are interese legate de performanța sau succesul unei organizații (ex. clienți, comunități, furnizori, autorități de reglementare, organizații neguvernamentale, investitori și angajați);

Procedura – mod specificat de desfășurare a unei activități sau a unui proces;

Politica referitoare la calitate – intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la calitate așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel;

Risc - efectul incertitudinii (Un efect este o deviație pozitivă sau negativă de la o așteptare; Incertitudinea este starea, chiar și parțială, a deficitului de informații legate de înțelegerea sau cunoașterea unui eveniment, consecințele sau plauzibilitatea acestuia.)

Sistem de management al calității – sistem de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea.

Abrevierile utilizate în documentația Sistemului de Management sunt următoarele:

1. D = Director
2. RM = Reprezentantul managementului
3. RA = Responsabil de activitate
4. RP = Responsabil proces
5. PS = Procedură de sistem în cadrul sistemului de control intern managerial
6. PS-SMC = Procedură de sistem în cadrul sistemului de management al calității
7. PO = Procedura operațională
8. PL = Procedură de lucru
9. SMC = Sistem de management al calității
10. MSMC = Manualul sistemului de management al calității

4. CONTEXTUL ORGANIZAȚIEI

4.1 Înțelegerea organizației și a contextului în care activează

Organizația se angajează să determine aspectele externe și interne relevante pentru scopul și direcția sa strategică și care influențează capacitatea sa de a realiza rezultatele intenționate ale sistemului său de management.

Organizația monitorizează și analizează informațiile despre aceste aspecte externe și interne – a se vedea [*Analiza SWOT, Anexa D la MSMC-01*].

4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate

Datorită efectului lor, sau efectului lor potențial, asupra capacității organizației de a furniza consecvent servicii care satisfac cerințele clientului și pe cele legale și reglementate aplicabile, organizația a determinat:

- a) părțile interesate relevante pentru sistemul de management;
- b) cerințele acestor părți interesate care sunt relevante pentru sistemul de management.

Organizația monitorizează și analizează informațiile despre aceste părți interesate și cerințele lor relevante – a se vedea *procedura internă [Analiza efectuată de management PS-SMC 07]*;

4.3 Determinarea domeniului de aplicare al sistemului de management

Manualul sistemului de management, conține prevederi referitoare la funcțiile sistemului de management, rezultate din aplicarea selectivă și adoptarea Standardelor Internaționale SR EN ISO 9001:2015, la specificul și domeniul de aplicare al sistemului de management al, și anume:

- **Activități ale muzeelor.**

Următoarele cerințe ale SR EN ISO 9001:2015 reprezintă excludere de la Sistemul de Management:

- nu sunt excluseri.

4.4 Sistemul de management și procesele sale

Managementul organizației se angajează să stabilească, documenteze, implementeze, mențină și îmbunătățească continuu sistemul de management pentru a se asigura că serviciile întrunesc cerințele specificate. Sistemul de management al calității respectă cerințele SR EN ISO 9001:2015.

Pentru a stabili modul în care cerințele, aplicabile și specificate, ale sistemului de management vor fi îndeplinite, organizația stabilește și utilizează proceduri documentate ale sistemului de management, proceduri operaționale, în scopul asigurării identificării, definirii, controlului, verificării, măsurării, monitorizării și analizării diferitelor procese ale sistemului de management, privind eficacitatea implementării, punerii în aplicare și a conformității cu SR EN ISO 9001:2015, a rezultatelor sistemului de management în raport cu cerințele și îmbunătățirea continuă.

Managementul organizației:

- a) determină elementele de intrare cerute și elementele de ieșire așteptate de la aceste procese;
- b) determină succesiunea și interacțiunea acestor procese – *a se vedea [Succesiunea și Interacțiunea Proceselor, Anexa C la MSMC-01];*
- c) determină și aplică criteriile și metodele (inclusiv monitorizări, măsurări și indicatori de performanță aferenți) necesare pentru a se asigura de operarea și controlul eficace ale acestor procese – *a se vedea [Indicatori de performanță procese SMC, MSMC-01-F3];*
- d) determină resursele necesare pentru aceste procese și să se asigure de disponibilitatea acestora – *a se vedea procedurile [Stabilirea și monitorizarea obiectivelor, PS-SMC 10], [Analiza efectuată de management, PS-SMC 07];*
- e) atribuie responsabilități și autorități pentru aceste procese;
- f) tratează riscurile și oportunitățile așa cum au fost determinate în conformitate cu cerințele 6.1 – *a se vedea procedura [Identificarea și evaluarea riscurilor, PS-SMC 09], [Analiza SWOT, Anexa D la MSMC-01];*
- g) evaluează aceste procese și implementează toate schimbările necesare pentru a se asigura că aceste procese realizează rezultatele intenționate;
- h) îmbunătățește procesele și sistemul de management – *a se vedea procedurile [Stabilirea și monitorizarea obiectivelor, PS-SMC 10], [Analiza efectuată de management, PS-SMC 07];*

Atât cât este necesar, organizația menține și păstrează informații documentate pentru a susține operarea proceselor sale;

5. LEADERSHIP

5.1 Leadership și angajament

5.1.1 Generalități

Pe lângă alte responsabilități referitor la activitățile sau problemele legate de calitate, managementul de la cel mai înalt nivel se asigură că:

- a) sistemul de management al calității este eficace;
- b) politica și obiectivele referitoare sunt stabilite și sunt compatibile cu contextul și direcția strategică ale organizației;
- c) cerințele sistemului de management al calității sunt integrate în procesele specifice organizației;
- d) este promovată abordarea pe bază de proces și a gândirea pe bază de risc;
- e) resursele necesare pentru sistemul de management al calității sunt disponibile;
- f) este comunicată importanța unui management al calității eficace și a conformării cu cerințele sistemului de management;
- g) sistemul de management al calității obține rezultatele intenționate;
- h) sunt angrenate, direcționate și susținute persoanele pentru a contribui la eficacitatea sistemului de management;
- i) este promovată îmbunătățirea;
- j) sunt susținute rolurile relevante de management, pentru a demonstra leadership-ul acestora așa cum se aplică zonelor lor de responsabilitate.

În acest sens sunt conduse cel puțin anual ședințe de analiză a performanțelor sistemului de management al calității iar înregistrările sunt păstrate – *a se vedea procedura [Analiza Efectuată de Management, PS-SMC 07]*; sunt disponibile resursele necesare derulării adecvate a activităților care afectează calitatea,

Implementarea adecvată și funcționarea sistemului de management al calității, precum și continua îmbunătățire a eficacității sale, sunt verificate în timpul auditurilor de sistem de management. Sunt stabilite și menținute proceduri documentate, pentru identificarea și asigurarea conformanței cu cerințele legale și reglementare privind calitatea și funcționalitatea serviciilor. Aceste cerințe legale și reglementare sunt cunoscute și respectate de către angajații implicați.

5.1.2 Orientarea către client

Prin orientarea spre satisfacerea clientului, managementul organizației se asigură că:

- a) sunt determinate, înțelese și satisfăcute în mod consecvent cerințele clientului, precum și cerințele legale și reglementate aplicabile;
- b) sunt determinate și tratate riscurile și oportunitățile care pot influența conformitatea serviciilor și capacitatea de a crește satisfacția clientului - *a se vedea procedurile [Identificarea și evaluarea riscurilor, PS-SMC 09], [Gestionarea riscurilor, PO-13]*;
- c) este menținută orientarea către creșterea satisfacției clientului - *a se vedea procedura [Evaluarea Satisfacției Clienti, PS-SMC 08]*.

Pentru a măsura eficacitatea acestor activități, analiza satisfacției clientului se va face în cadrul ședinței de analiză a managementului – *a se vedea procedura [Analiza Efectuată de Management, PS-SMC 07]*.

5.2. Politică

Managementul de la cel mai înalt nivel a stabilit și implementat o politică a sistemului de management al calității [*Politica în domeniul calității - Anexa A la MSMC 01*], care satisface cerințele organizației și ale clienților săi. Politica sistemului de management al calității include angajamentul organizației de a satisface nevoile interne și cerințele clienților, precum și angajamentul față de îmbunătățirea continuă și asigurarea condițiilor pentru stabilirea și analiza obiectivelor. Politica sistemului de management al calității este comunicată atât în cadrul organizației, cât și în afara acesteia, atât furnizorilor cât și clienților, este înțeleasă și implementată de către angajații cu responsabilități directe referitor la atingerea obiectivelor. Politica sistemului de management al calității este concepută astfel încât să fie în conformitate cu toate reglementările din domeniu, atât cele care influențează procesele de muncă. În timpul ședințelor de analiză efectuate de management, politica va fi analizată pentru o adecvare a ei continuă.

5.3. Roluri organizaționale, responsabilități și autorități

Managementul de la cel mai înalt nivel se asigură că responsabilitățile și autoritățile pentru rolurile relevante sunt atribuite, comunicate și înțelese în cadrul organizației – *a se vedea [Fișe de post], [Decizii], [Regulament intern], [Regulament de organizare și funcționare]*.

Managementul de la cel mai înalt nivel a numit un Reprezentant al Managementului pentru sistemul de management (RM). În afara altor responsabilități, RM are responsabilitatea și autoritatea pentru:

- a) a se asigura că sistemul de management al calității se conformează cu cerințele acestui standard internațional;
- b) a se asigura că procesele furnizează elementele de ieșire intenționate;
- c) raportarea, în special către managementul de la cel mai înalt nivel, referitor la performanța sistemului de management al calității și la oportunitățile de îmbunătățire (a se vedea 10.1);
- d) a se asigura că orientarea către client este promovată în întreaga organizație;
- e) a se asigura că este menținută integritatea sistemului de management al calității atunci când sunt planificate și implementate schimbări ale sistemului de management al calității.

6. PLANIFICARE

6.1 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

La planificarea sistemului de management al calității, organizația a luat în considerare aspectele menționate la 4.1 și cerințele menționate la 4.2 și a determinat riscurile și oportunitățile care necesită a fi tratate (*a se vedea [Identificarea și evaluarea riscurilor, PS-SMC 09], [Gestionarea riscurilor, PO-13], [Analiza SWOT, Anexa D la MSMC-01]*) pentru:

- a da asigurări că sistemul de management poate obține rezultatul/rezultatele intenționat/intenționate;
- a crește efectele dorite;
- a preveni sau a reduce efectele nedorite;
- a realiza îmbunătățirea.

Organizația a planificat acțiuni de tratare a riscurilor, precum și modul în care să integreze și să implementeze acțiunile în procesele sistemului de management și să evalueze eficacitatea acestor acțiuni.

Acțiunile întreprinse pentru tratarea riscurilor sunt proporționale cu impactul potențial asupra conformității serviciilor – *a se vedea procedurile [Identificarea și evaluarea riscurilor, PS-SMC 09], [Gestionarea riscurilor, PO-13]*.

Opțiunile de tratare a riscurilor pot include evitarea riscului, asumarea riscului pentru a valorifica o oportunitate, eliminarea sursei de risc, schimbarea probabilității sau a consecințelor, împărțirea riscului sau menținerea riscului prin decizie informată.

6.2 Obiectivele referitoare la calitate

Pentru întreaga organizație sunt stabilite obiective anuale de către managementul organizației - *a se vedea procedura [Stabilirea și monitorizarea obiectivelor, PS-SMC 10]*. Obiectivele sunt:

- consecvente cu politica sistemului de management;
- măsurabile;
- conform cerințelor aplicabile;
- relevante pentru conformitatea serviciilor și pentru creșterea satisfacției clientului,
- monitorizate;
- comunicate;
- actualizate, după caz.

Organizația menține informații documentate referitoare la obiectivele sistemului de management – *a se vedea [Program de îmbunătățire al SMC, PS-SMC 10/F1], [Program de monitorizare obiectiv SMC, PS-SMC 10/F2]*.

6.3 Planificarea schimbărilor

Este responsabilitatea Reprezentantului Managementului de a efectua planificarea sistemului de management al calității. Pentru efectuarea planificării, el ține seama de:

- scopul schimbărilor și consecințele potențiale ale acestora;

- integritatea sistemului de management;
- disponibilitatea resurselor;
- alocarea sau realocarea responsabilităților și autorităților.

Schimbările organizaționale rezultate ca urmare a planificărilor sunt definite pe parcursul proceselor de planificare și se desfășoară în condiții controlate. Conform cerințelor, documentele sistemului de management sunt actualizate – *a se vedea procedura [Analiza Efectuată de Management, PS-SMC 07].*

7.SUPPORT

7.1 Resurse

7.1.1 Generalități

Organizația determină și pune la dispoziție resursele necesare pentru stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității – *a se vedea procedura [Stabilirea și monitorizarea obiectivelor, PS-SMC 10]*.

Organizația ia în considerare:

- a) capacitățile și constrângerile referitoare la resursele interne existente;
- b) ce este necesar să se obțină de la furnizorii externi.

7.1.2 Personal

Organizația a determinat și pune la dispoziție persoanele necesare pentru implementarea eficace a sistemului propriu de management al calității și pentru operarea și controlul proceselor sale - *a se vedea [Decizie de numire RM]*.

7.1.3 Infrastructură

Conducerea organizației are responsabilitatea identificării, definirii, furnizării și menținerii facilităților de lucru adecvate necesare asigurării performanței activităților, proceselor și serviciilor pentru a asigura conformitatea cu cerințele specificate. Facilitățile includ spațiul de lucru adecvat și utilitățile asociate, echipamente, hardware și software, resurse pentru transport, tehnologie informațională și de comunicații, întreținerea necesară și alte servicii suport identificate. Acolo unde este cazul, mentenanța echipamentelor este realizată periodic de către firme autorizate pe baza contractelor de mentenanță și service.

7.1.4 Mediu pentru operarea proceselor

Conducerea organizației are responsabilitatea de a asigura mediul de lucru adecvat atingerii performanțelor sistemului de management și eficienței definite. Mediul de lucru adecvat poate fi o combinație de factori fizici și umani cum ar fi:

- sociali (nediscriminare, atmosferă calmă, fără confruntări);
- psihologici (reducerea stresului, prevenirea epuizării, protecție emoțională);
- fizici (temperatură, căldură, umiditate, iluminare, aerisire, igienă, zgomot).

7.1.5 Resurse de monitorizare și măsurare

Organizația determină monitorizările și măsurările care trebuie efectuate și echipamentele de măsurare și monitorizare necesare pentru a furniza dovezi ale conformității serviciilor cu cerințele determinate.

Organizația stabilește procesele prin care să se asigure că monitorizările și măsurările pot fi efectuate și că sunt efectuate într-un mod care este în concordanță cu cerințele de monitorizare și măsurare.

Atunci când este necesar să se asigure rezultate valide, echipamentele de măsurare sunt:

- etalonate sau verificate, sau ambele, la intervale specificate, sau înainte de întrebuințare față de etaloane de măsură trasabile până la etaloane internaționale sau naționale; atunci când astfel de etaloane nu există, baza utilizată pentru etalonare sau verificare;

- ajustate sau reajustate, după cum este necesar;
- au o identificare pentru a se putea determina starea etalonării;
- puse în siguranță împotriva ajustărilor care ar putea invalida rezultatul măsurării;
- protejate în timpul manipulării, întreținerii și depozitării împotriva degradărilor și deteriorărilor.

În plus, organizația evaluează și înregistrează validitatea rezultatelor măsurărilor anterioare atunci când echipamentul este găsit neconform cu cerințele. Organizația întreprinde acțiuni adecvate asupra echipamentului și a oricărui serviciu afectat conform procedurilor aplicabile.

7.1.6 Cunoștințe organizaționale

Organizația a determinat cunoștințele necesare pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității serviciilor. Aceste cunoștințe sunt menținute și puse la dispoziție atât cât este necesar - *a se vedea [Fișe de post]*.

Atunci când se abordează necesitățile și tendințele de schimbare, organizația ia în considerare cunoștințele sale curente și determină modul în care să obțină sau să acceseze orice cunoștințe suplimentare necesare precum și actualizările cerute.

Cunoștințele organizaționale sunt cunoștințe specifice organizației și se obțin în general prin experiență. Acestea sunt informații utilizate și împărtășite pentru a realiza obiectivele organizației. Cunoștințele organizaționale se bazează pe:

- surse interne (proprietate intelectuală, cunoștințe obținute din experiență; lecții învățate din eșecuri și din proiecte de succes; captarea și împărtășirea cunoștințelor și experiențelor nedocumentate; rezultatele îmbunătățirilor proceselor și serviciilor;
- surse externe (standarde, surse academice, conferințe, obținerea de cunoștințe de la clienți sau furnizori externi).

7.2 Competență

Organizația a stabilit și menține proceduri documentate referitoare la activitățile de instruire, cerințele de calificare și conștientizare - *a se vedea procedurile [Formarea și pregătirea profesională, PO-03-04], [Organizarea concursurilor și ocuparea posturilor vacante, PO-03-05], [Constituirea și completarea dosarelor de personal, PO-03-06], [Recrutarea și angajarea personalului contractual, PO-03-07], [Elaborarea și gestionarea fișelor de post, PO-03-07-01]*.

Procedurile asigură că:

- se determină competențele necesare ale persoanei (persoanelor) care lucrează sub controlul organizației și pot să influențeze performanța și eficacitatea sistemului de management;
- aceste persoane sunt competente pe baza studiilor, instruirilor sau experienței adecvate;
- atunci când este aplicabil, se întreprind acțiuni de dobândire a competenței necesare și se evaluează eficacitatea acțiunilor întreprinse;
- se păstrează informații documentate corespunzătoare, ca dovadă a competenței.

Acțiunile aplicabile pot include, de exemplu, furnizarea instruirii, mentoratul sau realocarea personalului deja angajat, angajarea sau contractarea unor persoane competente.

7.3 Conștientizare

Organizația a stabilit și menține proceduri documentate referitoare la activitățile de instruire, cerințele de calificare și conștientizare - *a se vedea procedurile [Formarea și pregătirea profesională, PO-03-04], [Organizarea concursurilor și ocuparea posturilor vacante, PO-03-05], [Constituirea și completarea dosarelor de personal, PO-03-06], [Recrutarea și angajarea personalului contractual, PO-03-07], [Elaborarea și gestionarea fișelor de post, PO-03-07-01]*. Procedurile asigură că persoanele care lucrează sub controlul organizației sunt conștientizate referitor la:

- politica sistemului de management;
- obiectivele sistemului de management;
- contribuția lor la eficacitatea sistemului de management, inclusiv beneficiile performanței îmbunătățite;
- implicațiile neconformării cu cerințele sistemului de management.

7.4 Comunicare

Organizația a determinat și stabilit prin intermediul procedurilor, regulamentelor și fișelor de post modalitățile și canalele de comunicare internă și externă relevante pentru sistemul de management, inclusiv:

- despre ce se comunică;
- când se comunică;
- cu cine se comunică;
- cum se comunică;
- cine comunică.

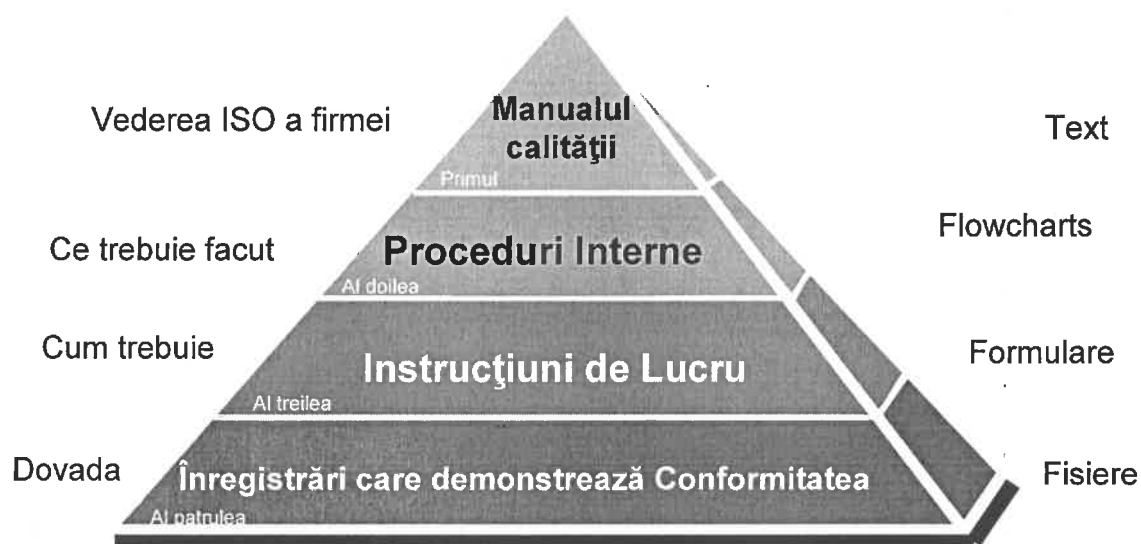
A se vedea [Procedura privind circuitul documentelor, PO-04].

7.5 Informații documentate

Prin procedurile [Control Documente, PS-SMC 01] și [Elaborare Documente, PS-SMC 06] Reprezentantul Managementului, se asigură că procedurile de pe fiecare nivel al sistemului de management al calității asigură controlul eficace al documentelor și consistența operațiilor sistemului de management al calității. Documentele controlate sunt identificate prin indicarea stadiului ediției și reviziei curente. Alături de alte cerințe, această procedură definește:

- aprobările necesare pentru documente și date, analize, actualizări și reaprobări ale documentelor;
- disponibilitatea identificării reviziei curente;
- retrageri și/sau anulări;
- identificarea adecvată a documentelor și datelor perimate, care au fost reținute din motive legale sau în urma unor recomandări.

Documentația sistemului calității este organizată într-un sistem de patru (4) niveluri: manual, proceduri (de sistem, de proces, operaționale), instrucțiuni de lucru, registre, formulare și înregistrări:



Reprezentantul Managementului a stabilit, documentat și implementat o procedură de control a înregistrărilor sistemului de management [**Control Înregistrări, PS-SMC 02**], pentru a demonstra conformitatea cu cerințele specificate și eficiența sistemului de management al calității, precum și conformitatea cu cerințele reglementare și legale. Această procedură specifică precizează cum vor fi identificate și păstrate aceste înregistrări în locuri corespunzătoare, pentru a se asigura disponibilitatea și protecția lor împotriva deteriorărilor. S-a stabilit perioada de păstrare a înregistrărilor, iar modul de eliminare a lor este de asemenea definit și documentat.

Documentele și datele trebuie să fie lizibile, identificabile cu ușurință și ușor de retras. Conform cerințelor, documentele și datele de proveniență externă sunt identificate și controlate. Înregistrările sunt de asemenea controlate.

8. OPERARE

8.1 Planificare și control operațional

Organizația planifică, implementează și controlează procesele necesare pentru a satisface cerințele pentru prestarea serviciilor, prin:

- determinarea cerințelor pentru servicii;
- stabilirea criteriilor pentru procese și pentru acceptarea serviciilor;
- determinarea resurselor necesare pentru realizarea conformității cu cerințele pentru servicii;
- implementarea controlului proceselor în conformitate cu criteriile;
- determinarea, menținerea și păstrarea informațiilor documentate atât cât este necesar pentru a avea încredere că procesele s-au efectuat conform celor planificate și pentru a demonstra conformitatea serviciilor cu cerințele

Elementele de ieșire ale acestei planificări sunt adecvate operațiunilor organizației.

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

Organizația se asigură că procesele externalizate sau furnizate din exterior sunt controlate.

8.2 Cerințe pentru servicii

8.2.1 Comunicarea cu clientul

Responsabilitățile pentru comunicarea cu clientul în legătură cu:

- furnizarea de informații referitoare la servicii;
- tratarea solicitărilor, inclusiv a modificărilor acestora;
- obținerea feedback-ului de la client referitor la servicii, inclusiv reclamațiile clientului - a se vedea procedurile interne [**Controlul Neconformităților, PS-SMC 04**], [**Evaluare satisfacție clienți, PS-SMC 08**].
- tratarea sau controlul proprietății clientului;
- stabilirea cerințelor specifice pentru acțiunile de urgență, atunci când este relevant;

sunt definite.

8.2.2 Determinarea cerințelor pentru servicii

Atunci când determină cerințele pentru serviciile ce vor fi oferite clienților, organizația se asigură că:

- cerințele pentru servicii sunt definite, inclusiv orice cerințe legale și reglementate aplicabile, precum și acele cerințe considerate necesare de către organizație;
- organizația își poate respecta declarațiile sale referitoare la serviciile pe care le oferă.

8.2.3 Analiza cerințelor pentru servicii

Organizația se asigură că are capabilitatea de a satisface cerințele pentru serviciile ce vor fi oferite clienților. Organizația efectuează o analiză, înainte de a se angaja să furnizeze servicii către client, analiză care include:

- cerințele specificate de client, inclusiv cele pentru activitățile de livrare și postlivrare;
- cerințele nespecificate de client, dar necesare pentru utilizarea specificată sau intenționată, atunci când este cunoscută;
- cerințele specificate de organizație;
- cerințele legale și reglementate aplicabile serviciilor;
- cerințele din solicitare care diferă de cele exprimate anterior.

Organizația se asigură că cerințele din solicitare care diferă de cele exprimate anterior au fost rezolvate.

Atunci când clientul nu furnizează o declarație documentată a cerințelor, cerințele clientului sunt confirmate de organizație înainte de acceptare.

Organizația păstrează informații documentate, după caz, referitoare la:

- rezultatele analizei;
- orice noi cerințe referitoare la serviciile solicitate.

8.2.4. Modificări ale cerințelor pentru servicii

Atunci când cerințele referitoare la 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 Proiectarea și dezvoltarea serviciilor

8.3.1 Generalități

Organizația desfășoară activității ce presupun proiectarea și dezvoltarea serviciilor. În acest sens organizația a stabilit, implementat și menține un proces de proiectare și dezvoltare adecvat pentru a se asigura de furnizarea ulterioară a serviciilor.

8.3.2 Planificarea proiectării și dezvoltării

La determinarea etapelor și controalelor pentru proiectare și dezvoltare organizația ia în considerare:

- natura, durata și complexitatea activităților de proiectare și dezvoltare;
- etapele de proces necesare, inclusiv analizele aplicabile ale proiectării și dezvoltării;
- activitățile necesare de verificare și validare, ale proiectării și dezvoltării;
- responsabilitățile și autoritățile implicate în procesul de proiectare și dezvoltare;
- resursele interne și externe necesare pentru proiectarea și dezvoltarea produselor și serviciilor;
- necesitatea de control al interfețelor între persoanele implicate în procesul de proiectare și dezvoltare;
- necesitatea de implicare a clienților și utilizatorilor în procesul de proiectare și dezvoltare;
- cerințe pentru furnizarea ulterioară a produselor și serviciilor;

- nivelul de control al procesului de proiectare și dezvoltare așteptat de clienți și alte părți interesate relevante;
- informații documentate necesare pentru a demonstra că cerințele de proiectare și dezvoltare au fost îndeplinite.

8.3.3 Elemente de intrare ale proiectării și dezvoltării

Organizația determină cerințele esențiale pentru tipurile specifice de produse și servicii care vor fi proiectate și dezvoltate. Organizația ia în considerare:

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

Elementele de intrare sunt adecvate pentru scopurile proiectării și dezvoltării, complete și fără ambiguități. Elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării care sunt în conflict sunt rezolvate.

8.3.4 Controale ale proiectării și dezvoltării

Organizația aplică controale asupra procesului de proiectare și dezvoltare pentru a se asigura că:

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

8.3.5 Elemente de ieșire ale proiectării și dezvoltării

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

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

8.3.6 Modificări ale proiectării și dezvoltării

Organizația identifică, analizează și controlează modificările efectuate în timpul sau ulterior proiectării și dezvoltării produselor și serviciilor, atât cât este necesar pentru a se asigura că nu există niciun impact negativ asupra conformității cu cerințele.

Organizația păstrează informații documentate referitoare la:

- modificările proiectării și dezvoltării;
- rezultatele analizelor;
- autorizarea modificărilor;
- acțiunile întreprinse pentru a preveni impacturi negative;

8.4 Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior

8.4.1 Generalități

Organizația se asigură că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior sunt conforme cu cerințele și determină controalele care urmează să fie aplicate proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior, atunci când:

- produsele și serviciile de la furnizori externi vor fi încorporate în produsele și serviciile proprii ale organizației;
- produsele și serviciile sunt livrate de furnizor direct clientului (clienților) în numele organizației;
- un proces, sau o parte a unui proces este livrat de un furnizor extern ca urmare a unei decizii a organizației.

Organizația determină și aplică criteriile pentru evaluarea, selectarea, monitorizarea performanțelor și reevaluarea furnizorilor externi, pe baza capacității acestora de a furniza procese sau produse și servicii în conformitate cu cerințele. Organizația păstrează informații documentate ale acestor activități și ale oricăror acțiuni necesare care decurg din evaluări – *a se vedea procedurile [Achiziții Publice, PO-01], [Elaborarea programului achizițiilor publice, PO-01-01], [Procedură simplificată proprie pentru atribuirea contractelor de achiziție/acorduri cadru și pentru organizarea de concursuri de soluții ce privesc achizițiile publice ce au ca obiect servicii sociale și alte servicii specifice a căror valoare estimate este mai mica decât pragurile corespunzătoare prevăzute la art.7 alin.(1) lit.(c) din Legea 98/2016, privind achizițiile publice, PO-01-01-02], [Organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziții publice, PO-01-01-03].*

8.4.2 Tipul și amploarea controlului

Organizația se asigură că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior nu influențează negativ capacitatea organizației de a livra consecvent clienților săi servicii conforme.

Prin intermediul procedurilor *[Achiziții Publice, PO-01], [Elaborarea programului achizițiilor publice, PO-01-01], [Procedură simplificată proprie pentru atribuirea contractelor de achiziție/acorduri cadru și pentru organizarea de concursuri de soluții ce privesc achizițiile publice ce au ca obiect servicii sociale și alte servicii specifice a căror valoare estimate este*

mai mica decât pragurile corespunzătoare prevăzute la art.7 alin.(1) lit.(c) din Legea 98/2016, privind achizițiile publice, PO-01-01-02], [Organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziții publice, PO-01-01-03]. organizația se asigură că:

- procesele furnizate din exterior rămân sub controlul sistemului său de management;
- definește controalele pe care intenționează să le aplice asupra unui furnizor extern cât și acelea pe care intenționează să le aplice asupra elementului de ieșire rezultat;
- că ia în considerare impactul potențial al proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior asupra capacității organizației de a satisface consecvent cerințele clienților și cerințele legale și reglementate aplicabile, precum și eficacitatea controalelor aplicate de furnizorul extern;
- determină verificarea sau alte activități necesare pentru a se asigura că procesele, produsele și serviciile furnizate din exterior satisfac cerințele.

8.4.3 Informații pentru furnizorii externi

Organizația se asigură de adecvarea cerințelor înainte de comunicarea lor către furnizorul extern și comunică cerințele sale pentru:

- procesele, produsele și serviciile care urmează să fie furnizate;
- aprobarea pentru produse și servicii; metode, procese și echipamente; eliberarea produselor și serviciilor;
- competența, inclusiv orice cerințe de calificare a persoanelor;
- interacțiunile furnizorilor externi cu organizația;
- controlul și monitorizarea performanțelor furnizorilor externi, care vor fi aplicate de organizație;
- activitățile de verificare sau validare pe care organizația, sau clientul ei, intenționează să le realizeze în locațiile furnizorilor externi.

8.5 Furnizarea serviciilor

8.5.1 Controlul furnizării de servicii

Organizația implementează activitatea specifică în condiții controlate conform procedurilor și legislației din domeniu - a se vedea procedurile *[Punerea în valoare a patrimoniului muzeal, PO-05], [Supraveghere și ghidaj, PO-06], Dezvoltarea și evidența colecțiilor, PO-07], [Cercetarea, evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului, PO-08], [Conservare și restaurare, PO-09].*

- disponibilitatea informațiilor documentate care definesc caracteristicile serviciilor care urmează să fie furnizate, sau a activităților care urmează să fie efectuate, precum și rezultatele care urmează să fie obținute;
- 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 servicii;

- utilizarea infrastructurii corespunzătoare și a mediului corespunzător pentru operarea proceselor;
- desemnarea unor persoane competente, inclusiv orice calificări cerute;
- validarea și re-validarea periodică a capacității de a obține rezultatele planificate ale proceselor specifice, 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.

8.5.2 Identificare și trasabilitate

Organizația utilizează mijloace adecvate pentru identificarea elementelor de ieșire atunci când este necesar să se asigure conformitatea serviciilor.

Organizația identifică stadiul elementelor de ieșire referitor la cerințele de monitorizare și măsurare, pe tot parcursul furnizării de servicii.

Organizația păstrează informații documentate necesare pentru a permite trasabilitatea (regăsirea), care asigură posibilitatea identificării și controlului tuturor factorilor implicați în prestarea serviciilor și ținerea sub control a tuturor proceselor.

8.5.3 Proprietate care aparține clienților sau furnizorilor externi

Organizația tratează cu grijă proprietatea care aparține clienților sau furnizorilor externi pe perioada în care aceasta se află sub controlul organizației sau este utilizată de organizație.

Organizația identifică, verifică, protejează și pune în siguranță proprietatea clienților sau a furnizorilor externi pusă la dispoziție pentru a fi utilizată.

Atunci când proprietatea unui client sau unui furnizor extern este pierdută, deteriorată sau se constată că este inaptă pentru utilizare, organizația trebuie să raporteze acest lucru clientului sau furnizorului extern și menține informații documentate referitoare la ceea ce s-a întâmplat.

Proprietatea unui client sau unui furnizor extern include atât proprietatea intelectuală cât și date personale.

8.5.4 Păstrare

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

8.5.5 Activități post-livrare

Organizația îndeplinește cerințele pentru activitățile de post-livrare asociate cu serviciile realizate. Pentru determinarea amplitudinii activităților de post-livrare cerute, organizația ia în considerare:

- cerințele legale și reglementate;
- cerințele clientului;
- feed-backul de la client.

8.5.6 Controlul modificărilor

Organizația controlează și analizează modificările referitoare la furnizarea serviciului, atât cât este necesar pentru a se asigura continuitatea conformității cu cerințele.

Organizația păstrează informații documentate care să descrie rezultatele analizării modificărilor, persoana (persoanele) care autorizează modificarea și orice acțiuni necesare care rezultă din analiză – *a se vedea procedura internă [Analiza efectuată de management PS-SMC 07]*.

8.6 Eliberarea produselor și serviciilor

Organizația implementează modalități planificate, în etape corespunzătoare, pentru a verifica dacă cerințele pentru serviciu au fost îndeplinite. Preadarea către client nu se produce înainte ca modalitățile planificate să fie finalizate în mod corespunzător. Organizația păstrează informații documentate:

- dovezi ale conformității cu criteriile de acceptare;
- trasabilitatea persoanei (persoanelor) care autorizează eliberarea.

8.7 Controlul elementelor de ieșire neconforme

Organizația se asigură că elementele de ieșire care nu sunt conforme cu cerințele referitoare la acestea sunt identificate și controlate pentru a preveni utilizarea sau livrarea lor neintenționată.

Organizația întreprinde acțiuni adecvate în funcție de natura neconformității și de efectele acesteia asupra conformității serviciilor. Această abordare se aplică de asemenea serviciilor neconforme detectate după livrare/predare, în timpul sau după furnizarea serviciilor – *a se vedea procedura [Controlul Neconformităților, PS 04]*.

Organizația tratează elementele de ieșire neconforme în unul sau mai multe din următoarele moduri:

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

Conformitatea cu cerințele este verificată atunci când elementele de ieșire neconforme sunt corectate – *a se vedea procedura [Controlul Neconformităților, PS 04]*.

Organizația păstrează informații documentate care:

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

9. EVALUAREA PERFORMANȚEI

9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare

9.1.1 Generalități

Organizația determină:

- ce necesită să fie monitorizat și măsurat;
- metodele de monitorizare, măsurare, analizare și evaluare necesare pentru a se asigura rezultate valide;
- când trebuie efectuate monitorizarea și măsurarea;
- când trebuie analizate și evaluate rezultatele monitorizării și măsurării.

Organizația evaluează performanța și eficacitatea sistemului de management și păstrează informații documentate adecvate ca dovadă a rezultatelor – a se vedea procedurile **[Stabilirea și monitorizarea obiectivelor, PS-SMC 10]**, **[Analiza efectuată de management, PS-SMC 07]**.

9.1.2 Satisfacția clientului

Organizația monitorizează percepțiile clienților referitoare la măsura în care au fost îndeplinite necesitățile și așteptările lor și a determinat metodele pentru obținerea, monitorizarea și analizarea acestor informații – a se vedea procedura **[Evaluare satisfacție clienți, PS-SMC 08]**.

9.1.3 Analiză și evaluare

Reprezentantul Managementului determină, colectează și analizează datele statistice și informații provenite din monitorizare și măsurare. Rezultatele analizei sunt utilizate pentru a evalua:

- conformitatea serviciilor;
- gradul de satisfacție a clientului;
- performanța și eficacitatea sistemului de management al calității;
- dacă planificarea a fost implementată în mod eficace;
- eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- performanța furnizorilor externi;
- necesitatea de îmbunătățiri pentru sistemul de management al calității.

Este responsabilitatea conducerii de a analiza rezultatele analizei și de a întreprinde acțiunile necesare. Analiza modului de desfășurare a datelor aferente tuturor proceselor din organizație se realizează prin intermediul ședinței de analiză a sistemului de management – a se vedea procedura **[Analiza efectuată de management PS-SMC 07]**.

9.2 Audit intern

Organizația a stabilit, implementat și menține o procedură documentată, **[Audituri Interne PS-SMC 03]**, pentru conducerea de audituri interne ale sistemului de management la intervale planificate pentru a furniza informații referitoare la faptul că sistemul de management este conform cu cerințele proprii organizației pentru sistemul său de management, cerințele acestui standard internațional și este implementat și menținut în mod eficace.

Prin intermediul procedurii **[Audituri Interne PS-SMC 03]** organizația se asigură că:

- planifică, stabilește, implementează și menține un program (programe) de audit care să includă frecvența, metodele, responsabilitățile, cerințele de planificare și raportare, și care trebuie să ia în considerare importanța proceselor implicate, modificările care influențează organizația și rezultatele auditurilor precedente;
- definește criteriile de audit și domeniul pentru fiecare audit;
- selectează auditorii și efectuează audituri astfel încât să se asigure obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit;
- se asigură că rezultatele auditurilor sunt raportate managementului relevant;
- întreprinde corecții și acțiuni corective adecvate fără întârziere nejustificată;
- păstrează informații documentate ca dovadă a implementării programului de audit și a rezultatelor auditului.

Rezultatele auditurilor interne sunt raportate managementului de vârf și analizate în cadrul ședințelor de analiză.

9.3 Analiza efectuată de management

9.3.1 Generalități

Managementul de la cel mai înalt nivel analizează la intervale planificate sistemul de management din organizație, pentru a se asigura că este în continuare corespunzător, adecvat, eficace și aliniat cu direcția strategică a organizației – a se vedea procedura **[Analiza efectuată de management PS-SMC 07]**.

9.3.2 Elemente de intrare ale analizei efectuate de management

Analiza efectuată de management planificată și efectuată ia în considerare următoarele:

- stadiul acțiunilor de la analizele precedente efectuate de management;
- modificări în aspectele externe și interne care sunt relevante pentru sistemul de management;
- informații despre performanța și eficacitatea sistemului de management, inclusiv tendințele referitoare la:
 - a) satisfacția clientului și feedbackul de la părțile interesate relevante;
 - b) măsura în care au fost îndeplinite obiectivele calității;
 - c) performanța proceselor și conformitatea serviciilor;
 - d) neconformități și acțiuni corective;

- e) rezultatele monitorizării și măsurăm;
 - f) rezultatele auditurilor;
 - g) performanța furnizorilor externi;
- adecvarea resurselor;
 - eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile (a se vedea 6.1);
 - oportunitățile de îmbunătățire,

9.3.3 Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management

Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management trebuie să includă decizii și acțiuni referitoare la:

- oportunități de îmbunătățire;
- orice necesități de modificare a sistemului de management;
- necesitățile de resurse.

Organizația păstrează informații documentate ca dovadă a rezultatelor analizelor efectuate de management – a se vedea procedura **[Analiza efectuată de management PS-SMC 07]**.

10. ÎMBUNĂTĂȚIRE

10.1 Generalități

Organizația determină și selectează oportunitățile pentru îmbunătățire și implementează orice acțiuni necesare pentru a îndeplini cerințele clientului și pentru a crește satisfacția clientului. Acestea acțiuni includ:

- îmbunătățirea serviciilor pentru a satisface cerințele precum și pentru a aborda necesități și așteptări viitoare;
- corectarea, prevenirea sau reducerea efectelor nedorite;
- îmbunătățirea performanței și eficacității sistemului de management

A se vedea procedurile *[Stabilirea și monitorizarea obiectivelor, PS-SMC 10]*, *[Acțiuni corective, PS-SMC 05]*

10.2 Neconformitate și acțiune corectivă

Prin intermediul procedurilor documentate, *[Controlul Neconformităților, PS-SMC 04]* și *[Acțiuni corective, PS-SMC 05]*, organizația se asigură că atunci când apare o neconformitate, inclusiv dacă aceasta rezultă din reclamații:

- reacționează la neconformitate și, după cum este cazul întreprinde acțiuni pentru controlul și corectarea acesteia și se ocupă de consecințe;
- evaluează necesitatea de acțiuni pentru eliminarea cauzei (cauzelor) neconformității, cu scopul ca aceasta să nu reapară sau să nu apară în altă parte, prin:
 - examinarea și analizarea neconformității;
 - determinarea cauzelor neconformității;
 - determinarea unor neconformități similare existente sau care ar putea eventual să apară;
- implementează orice acțiune necesară;
- analizează eficacitatea oricărei acțiuni corective întreprinse;
- actualizează riscurile și oportunitățile determinate în timpul planificării, dacă este necesar;
- efectuează modificări ale sistemului de management, dacă este necesar.

Organizația se asigură acțiunile corective sunt adecvate efectelor neconformităților survenite și păstrează informații documentate ca dovadă pentru:

- natura neconformităților și orice acțiuni întreprinse ulterior;
- rezultatele oricărei acțiuni corective.

10.3 Îmbunătățire continuă

Organizația îmbunătățește continuu relevanța, adecvarea și eficacitatea sistemului de management și ia în considerare rezultatele analizei și evaluării, precum și elementele de ieșire din analiza efectuată de management, pentru a determina dacă există necesități sau oportunități care trebuie tratate ca parte a îmbunătățirii continue.

ANALIZA SWOT

Sursa
interna
(Mediul
intern)

Puncte tari

- Experiența dobândită în cadrul proiectelor cu diferite surse de finanțare externă;
- Personal specializat;
- Diversitatea tipurilor de acțiuni care pot satisface orice categorie de public în funcție de vârstă sau pregătire profesională
- Depozite care respectă cerințele de conservare și depozitare recomandate de normele internaționale actualizate la zi;

Puncte slabe

- Resurse umane specializate insuficiente;
- Insuficiența resurselor financiare necesare restructurării serviciilor și modernizării infrastructurii;
- Birocrație excesivă în relația cu cetățenii, birocrație inter și intra instituțională;

Sursa
externa
(Mediul
extern)

Oportunitati

- Creșterea numărului de vizitatori;
- Proiecte culturale organizate de muzee;
- Existența unor programe naționale și europene pentru cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil);
- Deschiderea altor organizații publice sau private către colaborări, în scopul protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural național.

Amenințari

- Interes redus al reprezentanților mass media pentru activitățile cu profil cultural;
- Creșterea concurenței pentru fondurile nerambursabile și programele de finanțare a proiectelor culturale și educaționale și reducerea acestor fonduri (fenomen manifestat deja în ultimii ani);
- Salarizarea personalului din instituțiile publice;
- Insuficiența fondurilor pentru restaurarea și conservarea patrimoniului muzeal imobil;