

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

ISO 9001  
ISO 14001  
ISO 45001

BUREAU VERITAS  
Certification



# BULETINUL CALITĂȚII

DOCUMENT INTERN  
DE INFORMARE SI  
INSTRUIRE

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

## SUMAR

1. Managementul Timpului
2. Comunicarea eficienta- dincolo de mituri
3. Managementul prin obiective
4. Strategii de imbunatatire
5. Metode de imbunatatire a managementului calității activității de aprovizionare
6. Schimbări legislative in anul 2022
7. Abordarea riscurilor și oportunităților în sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale
8. Legislația referitoare la fișa postului



## 1. Managementul Timpului

*De ce intotdeauna ni se pare ca nu avem suficient timp? Ne facem planuri, stabilim date-limita, lucram cu agende si ceasuri, inasa, de multe ori, timpul ne joaca feste si nu reusim sa ne incadram in el.*

*E vorba de acea contractare a timpului, de care vorbesc specialistii, sau de o organizare gresita din partea noastra?*

*Daca este prima varianta, atunci nu avem ce face decat sa ne adaptam. In celalalt caz, inasa, depinde de noi sa facem ceva. Iata cateva sugestii:*

### Acceptarea

Analizandu-ne fiecare munca si chiar si viata de pana in acest moment, observam ca au existat perioade foarte aglomerate, dar si perioade lejere. Timpul a fost acelasi, doar modul in care l-am umplut noi a fost diferit! Deci, **nu depinde de timp cum sa ne organizam viata si munca, ci de noi!**

Iar daca o sa constientizam acest lucru si o sa il acceptam ca pe un fapt, facem un prim pas in fata. Mai mult, daca ne uitam in jur, majoritatea oamenilor de succes opereaza cu limite.

Ei accepta ca traiesc intr-o lume a extremelor si se adapteaza atat de bine incat par ca rareori au nevoie de somn, desfasoara sute de lucruri in acelasi timp si sunt mereu in miscare!

### Concentreaza-te pe prezent

Atunci cand faci ceva, lasa deoparte alte griji care te mai preocupa. Este important sa **ramai in prezent, sa te concentrezi 100%** pe acel moment si pe acea sarcina, indiferent care ar fi ea! Daca, inasa, iti lasi gandul sa zboare in alte o mie de parti, nu vei face decat sa irosesti timp pretios. Conteaza foarte mult sa inveti sa te conectezi la ceea ce faci si sa ramai acolo pana la sfarsit!

### Cine alearga dupa doi iepuri

De multe ori credem ca putem face mai multe lucruri in acelasi timp. Poate ca asa este. Intrebarea este daca le putem face pe toate la fel de bine? Daca atunci cand timpul ne preseaza putem ramane concentrati la fel de bine pe toate odata si pe fiecare in parte in acelasi timp?

Eu cred ca nu, de aceea, **daca vrem ca lucrurile sa fie bine facute si nu doar facute, sa le luam pe rand.**

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

Riscăm să fim nevoiți să facem același lucru de două ori pentru că l-am gresit sau pentru că am omis unele detalii importante, iar asta înseamnă timp irosit.

## Alegerea priorităților

Există două tipuri de sarcini: cele pe care le putem face și **trebuie** să le facem, și cele pe care le putem face, dar **NU** și **trebuie** să le facem.

În primul caz, este necesar să stabilim importanța fiecărei sarcini, efortul pe care îl necesită, implicațiile. În funcție de toate acestea, vom stabili o ordine în care le vom rezolva.

Nu este o soluție să le începem pe toate odată, sau în pauza primei sarcini, să începem o alta.

Există foarte mulți oameni dezorganizați care încep mult și termină puțin.

## Omul bun la toate!

Aici vorbim de cealaltă categorie de sarcini amintite mai sus: cele pe care le putem face, dar nu depinde de noi neapărat să le și facem. Există oameni care se aglomerează inutil, care își iau prea multe responsabilități din diferite motive. Dacă ai prea mult timp liber și crezi că poți să faci acele lucruri, nu ai decât! Însă, dacă ești presat de timp, rămâi doar la a crede. Lasă partea cu indeplinitul pe seama celor care sunt vizati.

În concluzie, așa cum am mai spus, **noi suntem managerii timpului nostru**. Dacă știm cum să-l conducem și nu ne lăsăm conduși de el, atunci nu avem decât de câștigat... timp!



## 2. Comunicarea eficientă- dincolo de mituri



Am întâlnit mai multe situații în care, pentru nefinalizarea unui proiect era de vină comunicarea:

1. *Mi-a dat dreptate, dar nu a vrut să se implice*
2. *Nu am reușit să-l conving, deși i-am spus clar ce beneficii are*
3. *Nu suntem pe aceeași lungime de undă*
4. *Nu am comunicat*
5. *El/ea a fost de vină*

Ce au în comun aceste situații ?

Faptul că pleacă de la o presupunere considerată certitudine:

1. *Unicul lucru necesar pentru reușita comunicării este un mesaj clar.*
2. *O argumentație logică, perfectă, va reuși oricând să convingă.*
3. *Comunicarea înseamnă să mă înțelegă*
4. *Comunicarea înseamnă să fie de acord cu mine*
5. *Există un singur responsabil pentru comunicare*

Toate aceste premise, odată intrate în cultura orală, devin *mituri*, care de la un punct, inhibă sau limitează performanțele personale.

Voi prezenta în ce context aceste mituri devin factori de frânare și cum putem preveni efectele lor. Depășirea acestor mituri poate fi un prim pas spre dezvoltarea unor abilități de comunicare eficiente și generatoare de rezultate pozitive.

1. Un mesaj clar este o componentă a comunicării eficiente, însă nu este suficient. Claritatea mesajului poate fi contestată de

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

interlocutorul care nu regăsește anumite sabloane/idei/jargon familiare.

Se poate întâmpla ca interlocutorul să nu dorească să-si recunoască limitările/ necunoasterea unor termeni, sau sa nu accepte mesaje a caror relevanta sau finalitate nu este evidenta. De exemplu, a prezenta beneficiile generale ale unui proiect, oricat de explicit ar fi facut, poate parea neclar in absenta personalizarii- *la ce imi serveste acel proiect?*

2. Argumentatia logica poate fi acceptata in sine, inasa nu constituie obligatoriu un acord . Daca nevoile individuale sunt emotionale sau de status, argumentatia pur logica nu declanseaza semnale de interes ci cel mult un *da* politicos – *da, e logic ce spui.*

3.Comunicarea eficientă necesită mai întâi să îl înțeleg pe celălalt, apoi să mă fac înțeles. Să intru pe lungimea sa de undă, să aflu ce îl interesează, de ce m-ar asculta, ce așteaptă în schimbul timpului pe care mi-l oferă.

Inseamnă să-mi modelez argumentele pe stilul și așteptările interlocutorului, nu conform preferințelor mele. Dacă discut cu o persoană mai expeditivă și mă focalizez pe a arăta cât de empatic și prietenos sunt, risc să fiu perceput drept o persoană consumatoare de timp- pe bună dreptate, deoarece nu am răspuns așteptărilor celui alt, ci propriilor mele așteptări și dorințe.

4. Comunicarea nu înseamnă să-mi impun punctul de vedere, ci să găsesc (eventual împreună cu partenerul de discuție) acea zonă de interes(e) comun(e), pe baza căreia să ajungem la o înțelegere.

5. O comunicare eficientă apare atunci când ambele părți se asigură că mesajul lor a fost nu doar transmis, ci și înțeles. A da vina doar pe partener înseamnă a nu admite posibilități de îmbunătățire a propriului demers de comunicare

prin:

- îmbunătățirea abilităților de transmitere verbală și non-verbală a mesajului;
- identificarea unor profile și dezvoltarea unor formule de adresare specifică fiecărui profil;
- adaptarea la stilul de comunicare al interlocutorului;
- depasirea unor bariere de comunicare;

**Comunicare = a avea ceva în comun.**

Nu este doar un joc de cuvinte.

Fără o bază comună de discuție, orice demers este supus întâmplării, nu are sustenabilitate și nici nu poate fi controlat. Fără a ne cunoaște și înțelege propriile premise și presupunerile de la care plecam, demersul de comunicare rămâne la un nivel de bună intenție – condiționat de *mituri* și fără o finalitate previzibilă.



### 3.Managementul prin obiective

**„Obiectivul unei organizații este de a permite oamenilor obișnuiți să realizeze lucruri neobișnuite” spunea Peter Drucker.**

Organizațiile sunt sisteme, construite în jurul unui scop, definit de viziunea strategică și misiunea organizației. Prin alinierea obiectivelor managerilor și angajaților unei companii, aceasta își capătă adevărata identitate și funcționalitate, devine un sistem capabil de învățare și autoreglare. Or, acest deziderat poate fi realizat transferând în cascada obiectivele, așa cum propune MBO.

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

**"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)**

Pentru a detecta rapid dacă aplicați managementul tradițional sau MBO, analizați care este cel mai scăzut nivel din organizația dvs. la care membrii pot răspunde clar la întrebarea suită de întrebări care urmează:

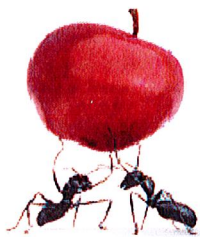
- Ce obiective are compania/departamentul/echipa/persoana?
  - Cine anume răspunde de rezultatele companiei/departamentului/echipei/persoanei?
  - Cum anume se procedează pentru atingerea acestor obiective?
  - Când trebuie îndeplinite obiectivele?
  - Unde va ajunge compania/departamentul/echipa/persoana prin atingerea obiectivelor?
  - De ce compania/departamentul/echipa/persoana se îndreaptă în acea direcție?
- În cazul managementului tradițional, persoanele aflate la nivelul de execuție pot răspunde doar la întrebările referitoare la propria activitate, restul informațiilor fiind apanajul managerilor de diferite niveluri.

De aici rezulta:

- implicare minimă a angajaților în activitatea firmei,
  - necesitatea motivării continue a acestora prin mijloace financiare și non-financiare,
  - blocarea comunicării între nivelurile ierarhice sau între departamente,
  - necesitatea utilizării de mijloace complexe de raportare și control a activității,
  - alocarea a 80% din timpul fiecărei zile a unui manager rezolvării problemelor curente și reducerea drastică a timpului disponibil pentru elaborarea de strategii și dezvoltare personală.
- În astfel de cazuri, MBO este redus la cifre, uitându-se că dacă cifrele ar fi putut conduce oamenii, atunci Ceaușescu (tatal sau fiul) ar fi condus și astăzi România, iar blocul comunist s-ar fi extins. În realitate, MBO este un proces de comunicare, o formă

foarte specifică de negociere și raportare, care permite strategiilor să fie încorporate în structura organizației.

Este un sistem de planificare orientat spre proces și spre echipă, nu unul autoritar, de comandă și control.



Tom Peters, în cartea „In Search of Excellence”, îl citează pe președintele companiei Hewlett-Packard (ce este condusă prin MBO):

**„Nu avem nevoie de obiective financiare. Singurul motiv pentru care le folosim este să le dăm satisfacție managerilor de divizie. Dar dacă își ating obiectivele, rezultatele financiare apar și ele”.**

La HP, obiectivele sunt sarcini de genul „să determin forța de vânzări din regiunea X să-și utilizeze 50% din timpul de lucru pentru a contacta clienți de tipul A în locul clienților de tipul B”.

În felul acesta, membrii unei organizații:

- știu ce anume au de făcut, individual și în echipă,
- știu care sunt răspunerile proprii și ale celor cu care colaborează,
- știu cum să procedeze pentru atingerea obiectivelor și cui să se adreseze atunci când se confruntă cu dificultăți neașteptate,
- știu care este planificarea etapelor succesive pe care le au de parcurs
- știu de ce este important pentru ei înșiși, pentru echipă și organizație ca aceste obiective

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

sa fie atinse la termen,

- stiu in ce fel profita ei insisi, echipa si organizatiade pe urma propriei activitati, comunicarea se facemai usor, cooperarea este facilitata, iar factorii intrinseci ai motivarii vin sa se adauge celor extrinseci.

**Rezultatul este performanță, mult-căutata asociere dintre abilități, oportunități si motivatie.**

Dar practica MBO a demonstrat că exista o serie intreagă de dificultati in aplicarea sa:

- este necesară clarificarea la nivel de top-management a viziunii si misiunii companiei,
- managerii trebuie sa invete cum sa conduca discutiile de stabilire a obiectivelor **SMART (specifice, masurabile, accesibile, relevante si temporalizate)**, precum si cele de evaluare si oferire de feedback;
- elementul de „masurabilitate” din definitia SMART trebuie atent definit la fiecare nivel, deoarece alegerea gresita poate directiona eforturile persoanei spre obiective nerelevante;
- elementul de „relevanta” trebuie ancorat nu doar in realitatea companiei, ci si in ce a angajatului - altfel este imposibila automotivarea acestuia;
- MBO trebuie perceput ca un proces, ca un element continuu al practicii manageriale, cu totul altceva decat o etapa birocratică si consumatoare de timp; in fond,este vorba despre o decizie: doriti să vă utilizati timpul pentru a vă motiva subalternii zi de zi, un an intreg – sau să vi-l investiti in câteva zile pe an in care să discutati cu fiecare in parte obiectivele SMART? MBO nu poate functiona mai bine decat functioneaza comunicarea din cadrul organizatiei. In schimb, introducerea MBO si setul de activitati de training si coaching care o

sustin poate transforma profund atat relatiile interumane, cat si loialitatea angajatilor fata de companie.

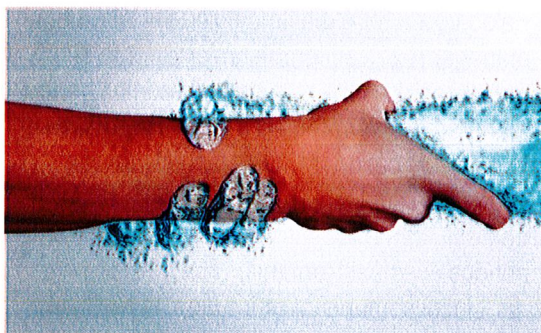
O experienta excelenta din acest punct de vedere s-a produs in cadrul companiei Antibiotice S.A. – Iasi. Ioan Nani, directorul general al societatii, a fost cel care a initiat atat procesul de rebranding, cat si implementarea MBO, iar rezultatele financiare au venit, in mod firesc: profit cu 51% mai mare,cresterea activului net cu 22,3% si o crestere spectaculoasa a valorii actiunilor la bursa. Fluctuatia fortei de munca a scazut semnificativ, iar perceptia angajatilor asupra propriei companii s-a imbunatatit semnificativ.

Secretul succesului a constat in recurgerea la coaching managerial si traininguri adaptate cerintelor companiei, in locul formalelor solutii „scoase din cutie”.

Managementul prin obiective MBO este o provocare adresata managerilor, pentru a-si regasi functia principala: creatori si implementatori de strategii.

Este un mijloc prin care puteti crea organizatii puternice, performante, capabile de invatare si dezvoltare. Organizatii care pot transforma crizele in oportunitati si erorile in inovatie.

**Pe scurt: locuri unde oameni obisnuiti reusesc lucruri neobisnuite!**



# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)



## 4. Strategii de imbunatatire

### 4.1. Tratarea apelor uzate

În vederea dezvoltării unei strategii de îmbunătățire a gestionării și performanței instalațiilor de epurare a apelor uzate și generarea unor beneficii pe termen lung, sunt necesare:

- \_ Introducerea unor proceduri de inspectare, operare, întreținere și monitorizare, precum și întocmirea de liste de verificare a măsurilor ce se impun. Dacă acestea există, trebuie revizuite pentru optimizarea performanței.
- \_ Dezvoltarea de proceduri pentru gestionarea deversărilor periculoase și a cazurilor de urgență.
- \_ Îmbunătățirea cunoștințelor despre procesele operatorului și cele de laborator prin instruire.
- \_ Îmbunătățirea capacității și competenței de analizare prin acreditarea mai multor laboratoare.
- \_ Luarea în considerare a oportunității de creare a unor spații de stocare pentru apele pluviale, echilibrarea debitelor, folosind pe cât e posibil structurile existente.
- \_ Stabilirea unor costuri unitare pentru fiecare instalație de epurare a apei.
- \_ Investiții masive pentru îmbunătățirea instalațiilor

existente în vederea respectării standardelor UE pe viitor.

### **Siguranta la locul de munca**

Funcționarea instalațiilor de epurare a apei comportă riscuri de vătămare, infectare, sufocare și explozie.

Norme de siguranță la locul de muncă trebuie aplicate strict de conducere și respectate de întregul personal.

Prevenirea vătămării corporale presupune măsuri simple și informare, precum și aplicarea următoarelor norme de protecție de mai jos.

Întregul personal trebuie să:

- \_ Evite ridicarea manuală a componentelor de instalație grele folosind dispozitive de ridicare pusă la dispoziție în instalație;
- \_ Folosească echipament de protecție în timpul oricărei operațiuni de întreținere și exploatare;
- \_ Evite căderile și alunecările prin instalarea unor bare de mână la toate coridoarele și poduri. Se vor folosi pentru lucrul la înălțime curele de siguranță și dispozitive de ancorare;
- \_ Echipeze fiecare punct electric de control cu carpete de cauciuc și echipament de protecție din cauciuc atunci când se lucrează cu echipamente electrice;
- \_ Respecte măsurile de prevenire a exploziilor.

**Prevenirea infecțiilor** – Natura patogenă dăunătoare a mediului de lucru din instalațiile de tratare a apei implică conformitatea cu normele sanitare și de igienă, și anume:

- \_ Purtarea de echipament special în interiorul stației și zonele adiacente pentru a proteja pielea de contactul direct cu posibile substanțe și materiale;
- \_ Echiparea și protejarea surselor de apă, toaletelor, vestiarelor, băilor de la cantină și spațiilor de recreere;
- \_ Crearea unor puncte de prim ajutor și furnizarea de truse pentru primul ajutor ce vor fi

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

folosite de personalul competent;

\_ Controlul medical regulat si vaccinarea obligatorie impotriva febrei tifoide, a tetanosului si hepatitei.

**Prevenirea asfixierii** – Printre masurile de prevenire se numara identificarea si marcarea tuturor spatiilor ce constituie in functie de scop si tipul de proces , zone cu concentrare scazuta de oxigen. E vorba in general de camerele si gurile de vizitare ale canalelor, coloanele de ventilatie de la camerele pompelor, camerelecu rezervoarele de aerare, decantoare si rezervoare de fermentare, etc.Este strict interzisa aprinderea unei flacari in aceste spatii. Lucrul in astfel de locatii se va desfasura pe echipe dotate cu masti de gaze pentru protejarea sistemului respirator.

## 4.2.Relatiile cu Clientii - Strategia de imbunatatire

Relatiile cu clientii promovate de Operatorii de Apa din Romania sunt in general reactive si trebuie gasita o modalitate de indepartare de aceasta abordare.

Acest lucru va fi stimulat de investitiile rezultate din programele de investitii si de introducerea unor noi strategii. Prin realizarea acestui lucru se vor obtine beneficii si va fi oferit un scop mai clar al afacerii.

Este necesar ca strategia privind relatiile cu clientii sa fie obiectiva si realista. Este mult mai bine sa se promita mai putin si sa se livreze mai mult, decat invers.

Pentru a demonstra un angajament in acest sens, trebuie intocmit un cod al bunelor practici care sa acopere domeniul cum ar fi:

- \_ Calitatea si cantitatea proviziilor de apa
- \_ Colectarea si tratamentul apelor uzate
- \_ Responsabilitatea asupra conductelor
- \_ Intampinarea problemelor legate de intreruperile de furnizare, inclusiv recomandarile facute clientilor in circumstante variate
- \_ Rezolvarea cerintelor si nemulțumirilor consumatorilor,atat prin telefon cat si in scris
- \_ Serviciile de contorizare, facturare si plata
- \_ Abordarea operatorilor privind problemele de mediu

In realizarea unui cod de bune practici si furnizarea serviciilor catre clienti la nivelul prescris este necesara definirea relatiilor organizationale si specificarea cerintelor de resurse in domeniul resurselor umane, echipamentului, materialelor si logisticii. Va trebui sa se estimeze un cost al acestora care sa fie comparat cu posibilitatile de economisire identificate.

Oricum trebuie recunoscut faptul ca este un motiv de mandrie intretinerea unor excelente relatii cu clientii.Trebuie intocmit un plan de actiune pentru delimitarea clara a responsabilitatilor,orizonturilor de timp, a costurilor si a beneficiilor anticipate a se obtine.

Monitorizarea performantei conform codului de bune practici trebuie realizata la intervale de timp constante. Asteptarile clientilor trebuie de asemenea luate in considerare deoarece o schimbare a acestora poate necesita o schimbare a codului de bune practici.

## Informarea publicului

Relatiile cu media si aprovizionarea cu informatii de la clienti referitoare la activitatile operatorului sunt domenii importante care trebuie luate in considerare in cadrul Planului de Afaceri. Va trebui conceputa o prezentare clara a modului



# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

in care se va realiza acest lucru precum si abordarea implementarii.

Domeniile care pot fi acoperite includ:

\_ Stabilirea unor legaturi cu presa, radio si TV la nivel local, iar acolo unde este necesar si la nivel national.

\_ Scurte intreveneri cu media, pentru a ii tine informati asupra problemelor care apar in activitatile operatorului.

\_ Abordare proactiva a relatiei cu media in confruntarea cu urgente si probleme operationale.

\_ Stabilirea unor legaturi cu toate partile interesate de problema cresterilor de tarif si a politicilor de reducere a datoriilor.

\_ Organizarea unor intalniri interactive cu administratiile locale, asociatii ale locuitorilor, organisme de mediu si media pe probleme sensibile din punct de vedere politic sau specifice domeniului.

\_ Pregatirea informatiilor asupra activitatilor Operatorului pentru o dezbatere generala.

\_ Dezvoltarea unor informatii educationale asupra activitatilor Operatorilor si introducerea programelor de constientizare in scoli.

\_ Infiintarea sau consolidarea unui departament de informatii publice si relatii media.

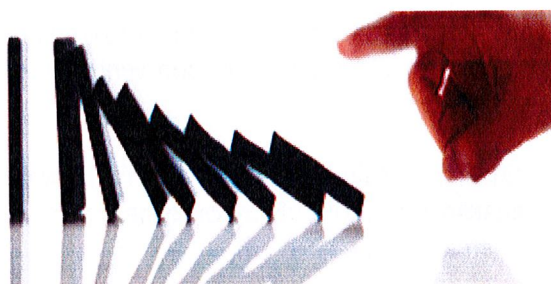
\_ Infiintarea in zone selectate de centre pentru vizitatori si muzee care sa informeze asupra evolutiei Operatorilor in domeniul apei.

\_ Deschiderea centrelor operationale publicului larg cu anumite ocazii.

In definirea necesitatilor pentru aprovizionare cu informatii din partea publicului este necesar sa se specifice cerintele de resurse in domeniile personalului, echipamentelor, materialelor si logisticii. Va trebui stabilit un cost al acestora care sa fie comparat cu posibilitatile de economisire identificate, daca exista.

Va trebui realizat un plan de actiune pentru a trasa responsabilitatile, orizonturile de timp,

costurile si beneficiile anticipate. Pe langa implementare, monitorizarea performantelor trebuie luata in considerare la actualizarea Planului de Afaceri. Acest lucru se poate realiza prin intermediul feedback-ului obtinut prin chestionare periodice din partea publicului general.



## 5. Căi de îmbunătățire a managementului calității activității de aprovizionare a unei firme

### 1. Generalitati

Calitatea, în general, reprezintă un fenomen pozitiv care, dacă se manifestă la o intensitate mare într-o firmă, nu face altceva decât să contribuie la creșterea eficienței economice a acesteia. Obținerea unei calități acceptate, la nivel de firmă, presupune realizarea de investiții în domeniul respectiv. Activitatea practică și literatura de specialitate confirmă că investițiile din acest domeniu sunt rentabile și au o influență pozitivă și îndelungată asupra firmei. Calitatea unei firme este dată de calitatea tuturor funcțiilor unei firme, iar calitatea unei funcțiuni este dată de calitatea tuturor activităților desfășurate la nivel acesteia. Activitatea practică confirmă că realizarea unei calități acceptabile în procesul de producție, este condiționată, printre altele, și de calitatea obiectelor muncii supuse procesului de transformare, obiecte ale muncii **obținute prin intermediul activității de aprovizionare.**

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

Pornind de la conținutul activității de aprovizionare, se poate observa importanța pe care o are aceasta pentru buna desfășurare a restului de activități din firmă. Pentru a cunoaște că activitatea de aprovizionare este exercitată la intensitatea și calitatea cerută de restul activităților ce se desfășoară în firmă, este necesar a se ști care sunt atribuțiile ce o compun, în ce constau acestea și cum sunt verificate realizarea acestora.

## **Analiza modului de realizare a atribuțiilor ce aparțin activităților de aprovizionare prin prisma calitatii**

Principalele atribuții ce se execută în cadrul activității de aprovizionare sunt:

- corelarea necesarului și programului de aprovizionare, a comenzilor la furnizor cu volumul, structura și eșalonarea consumurilor de materii prime, materiale, combustibili etc.;
- luarea în considerare a influenței și a blocajului financiar în dimensionarea resurselor financiare și stabilirea modalităților de utilizare;
- elaborarea necesarului de aprovizionare a firmei;
- emiterea de comenzi la furnizori;
- încheierea de contracte economice cu furnizorii
- urmărirea și realizarea contractelor economice;
- asigurarea dimensionării judicioase a stocurilor,
- adoptarea de măsuri pentru evitarea formării de stocuri supranormative și preîntâmpinarea ruperilor de stoc;
- depozitarea materiilor prime și materialelor.

Din mulțimea de atribuții aparținătoare activității "aprovizionare", se detașază un grup ce influențează puternic, din punct de vedere calitativ, activitatea de producție desfășurată la nivel de firmă. Din acest grup fac parte următoarele atribuții:

- emiterea de comenzi la furnizori;
- încheierea de contracte economice cu furnizorii;
- urmărirea și realizarea contractelor economice;
- asigurarea dimensionării judicioase a stocurilor,
- adoptarea de măsuri pentru evitarea formării de stocuri supranormative și preîntâmpinarea ruperilor de stoc;
- depozitarea materiilor prime și materialelor.

În continuare, se va prezenta modul în care sunt realizate atribuțiile aparținătoare grupului de atribuții ce au influență hotărâtoare, din punct de vedere calitativ, asupra activității de producție și asupra altor activități desfășurate la nivel de firmă.

## **Emiterea de comenzi la furnizori**

În conjunctura actuală, conform legislației în vigoare, se scot la licitație achiziționările de furnituri. În acest scop se organizează licitații și sunt declarate câștigătoare firmele care au ofertele cele mai avantajoase. Se poate afirma ca, din punct de vedere legislativ, alegerea furnizorului se face în funcție de cerințele impuse de cumpărător. Experiența practică arată că, nu în tot timpul, alegerea furnizorilor se face în conformitate cu legislației în vigoare. Sunt situații când alegerile furnizorilor se fac după alte criterii, cum ar fi: tradiția, trafic de influență, valoarea comisionului oferit de furnizor, subiectivismul în analiza ofertelor etc. În acest fel există posibilitatea ca să se aleagă firme care nu oferă furnitura la cantitatea și mai ales la calitatea cerută.

## **Încheierea de contracte economice cu furnizorii**

O dată stabiliți furnizorii, între firmă și furnizori se încheie contracte de aprovizionare sau firma emite comenzi către aceștia, prin care se solicită cantitatea și calitatea de furnituri ce urmează a fi cumpărată. În aceste documente se specifică

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

**"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)**

responsabilitățile și obligațiile partenerilor, dintre care se amintesc :

- cantitatea și calitatea furniturilor;
- modul de control a calității;
- prețul;
- ritmul livrărilor, cantitatea de furnitură la o livrare etc.

În activitatea practică, în contractele sau comenzile de aprovizionare, aspectele referitoare la calitate, sunt neglijate sau sunt prezentate neclar, fapt ce conduce la aprovizionarea firmei cu furnituri necorespunzătoare din punct de vedere calitativ.

**Urmărirea și realizarea contractelor economice**, constă în a verifica dacă furnizorul respectă ritmul livrărilor, cantitatea și calitatea cerută la o livrare. În situația că se constată că unul dintre parteneri nu își îndeplinește clauzele prevăzute, în contract, se trece la penalizarea acestuia. Activitatea practică demonstrează că are câștig de cauză partenerul care a fost cel mai abil la încheierea contractelor.

Analizând realizarea acestei atribuții din punct de vedere calitativ se constată că nu, în toate cazurile, există proceduri de control a calității loturilor de intrări în firmă și nu se cunoaște când un lot poate fi acceptat sau respins.

**Asigurarea dimensionării judicioase a stocurilor, adoptarea de măsuri pt. evitarea formării de stocuri supranormative**

Dimensionarea stocurilor se face în funcție de: intensitatea la care se desfășoară activitatea de producție, ritmul aprovizionării, cantitatea cu care se aprovizionează odată, costul cu depozitarea, capacitatea depozitului.

În perioada actuală, problemele referitoare la

dimensionarea stocurilor nu se mai pun datorită situației economice existente (lipsa lichidităților, devalorizarea continuă a monedei naționale, necunoașterea ritmului producției ce trebuie realizat de firmă etc.).

**Depozitarea materiilor prime și materialelor.**

Referitor la această atribuție se poate observa că pentru firmele cu tradiție problema este rezolvată, iar pentru firmele nou înființate, firme care își propun să desfășoare o gamă mare de activități (producție, comercială, informatică, transport, prestări de servicii, lucrări de antrepriză), această problemă este rezolvată numai parțial.

Față de cele afirmate, mai sus, se poate spune că valoarea calității la care se desfășoară activitatea de "aprovizionare", pentru majoritatea firmelor din România, este necorespunzătoare.

Dintre factorii ce acționează negativ asupra calității activității de "aprovizionare" se pot enumera:

- lipsa de strategii și politici de dezvoltare a firmelor,
- lipsa de profesionalism și interes a personalului ce lucrează în domeniul respectiv;
- lipsa unei culturi în domeniul calității a personalului din domeniu;
- obținerea de comisioane cât mai mari de cei care aleg furnizorii și încheie documentele de aprovizionare;
- nerespectarea legislației din domeniu.

**Posibilitati de imbunatatire a calitatii Aprovizionarii**

Conform standardelor internaționale ISO 9001 „Organizația trebuie să controleze procesele sale de aprovizionare pentru a se asigura cerințele de conformitate pentru produsul aprovizionat. Tipul și întinderea controlului vor fi dependente de efectele ulterioare în realizarea proceselor și

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

*datele lor de ieșire. Organizația trebuie să evalueze și selecteze furnizorii în funcție de capacitatea lor de a furniza un produs în concordanță cu cerințele organizației.*

*Trebuie să fie definit criteriul de selecție și evaluare periodică. Rezultatele evaluărilor și acțiunilor ulterioare trebuie să fie înregistrate."*

Analizând modul de exercitare a atribuțiilor aparținătoare activității de aprovizionare și ținând seama de standardul ISO 9001 rezultă că este necesar a se identifica, ce influențează puternic calitatea la care se desfășoară activitatea de producție, o mulțime de posibilități de îmbunătățire care să poată contribui la creșterea calității acestora.

## Urmărirea, supravegherea și recepția

Conform ISO9001

*„Organizația trebuie să identifice și să implementeze activitățile necesare pentru verificarea produsului aprovizionat. Când organizația sau clienții săi propun activități de verificare a performanțelor la sediul furnizorului, organizația va specifica aranjamentele de verificări intenționate și metoda pentru eliberarea produsului în informațiile de aprovizionare”* urmărirea comenzilor, supravegherea furnizorilor și condițiile de recepție a produselor iau forme diverse în funcție de natura produselor și a relațiilor contractuale.

Măsurile luate în acest sens depind, de:

-Încredere în calitatea cunoscută a produsului pentru utilizarea prevăzută;  
-condițiile contractuale de execuție, urmate de recepția produsului, care pot varia în funcție de încrederea față de sistemul calității.  
Despre atribuțiile privind "asigurarea

dimensionării judicioase a stocurilor, adoptarea de măsuri pentru evitarea formării de stocuri supranormative și preîntâmpinarea ruperilor de stoc" și "depozitarea materiilor prime și materialelor" se poate afirma că în cazul funcționării normale a unei firme există numeroase posibilități de îmbunătățire a acestora, dintre care se amintesc:  
-elaborarea planurilor de aprovizionare în concordanță cu planurile de producție;  
- stabilirea valorilor stocurilor limită superioară și inferioară în funcție de ritmul de realizare a producției și costurile cu depozitarea.

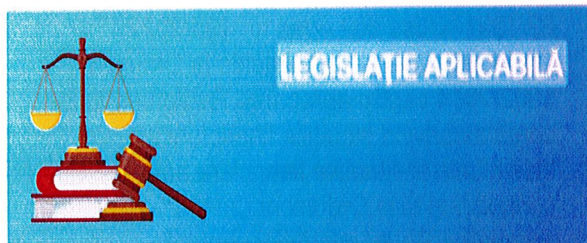
## CONCLUZII ȘI PROPUNERI

Realizarea unei calități corespunzătoare, în domeniul activității „aprovizionare” creează premise favorabile obținerii unor rezultate de calitate de către firmă, fapt ce conduce la îmbunătățirea parametrilor economici ai firmei. Obținerea unei calități acceptabile în domeniul activității de aprovizionare aparținătoare unei firme **impune următoarele căi de acțiune:**

-elaborarea unor documentații tehnice de calitate  
-introducerea contractelor de vânzare cumpărare, în care se stipulează, alături de aspectele cantitative și economice, aspectele de natură calitativă;  
-realizarea de perfecționări și formarea unei conștiințe a calității pentru salariații ce activează în domeniul aprovizionării.

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)



## 6. Schimbări legislative în anul 2022

(Sursa APANOVA Bucuresti)

În anul 2022 au intervenit anumite modificări și completări ale cadrului legal aplicabil în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice, precum și ale cadrului legal general în conformitate cu care își desfășoară activitatea Apavil Sa ca societate comercială.

### Principalele modificări și completări relevante au fost următoarele:

1. OUG nr. 144/2021 pentru modificarea și completarea Legii serviciului de alimentare cu apă și de canalizare nr. 241/2006, care a intrat în vigoare la finalul anului precedent, respectiv de la data de 31.12.2021;
2. Ordinul nr. 323/2022 pentru modificarea și completarea Ordinului președintelui Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Publice de Gospodărie Comunală nr. 65/2007 privind aprobarea Metodologiei de stabilire, ajustare sau modificare a prețurilor/tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare;
3. Ordinul ANRSC nr. 23/2022 privind modificarea tarifelor de acordare și menținere a licențelor/autorizațiilor eliberate în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice;
4. Ordinul ANRSC nr. 807/2022 privind modificarea tarifelor de acordare și menținere a licențelor/autorizațiilor eliberate în domeniul serviciilor

- comunitare de utilități publice;
5. Ordinul ANRSC nr. 92/2022 privind modificarea Procedurii de anulare a obligațiilor de plată accesorii, aprobată prin Ordinul președintelui Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice nr. 322/2020;
6. Ordinul ANRSC nr. 44/2022 privind modificarea și completarea Regulamentului de constatare, notificare și sancționare a abaterilor de la reglementările emise în domeniul de activitate al Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice - ANRSC, aprobat prin Ordinul președintelui Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice nr. 505/2019;
7. Modificările și completările la Legea societăților nr. 31/1990, aduse prin următoarele acte normative:
  - Legea nr. 216/2022 pentru modificarea și completarea Legii nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență și a altor acte normative;
  - Legea nr. 265/2022 privind registrul comerțului și pentru modificarea și completarea altor acte normative cu incidență asupra înregistrării în registrul comerțului;
8. Legea nr. 265/2022 privind registrul comerțului și pentru modificarea și completarea altor acte normative cu incidență asupra înregistrării în registrul comerțului, care:
  - transpune Directiva (UE) 2019/1.151 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 de modificare a Directivei (UE) 2017/1.132 în ceea ce privește utilizarea instrumentelor și a proceselor digitale în contextul dreptului societăților comerciale;
  - a abrogat Legea nr. 26/1990 privind registrul comerțului, Legea nr. 359/2004 privind simplificarea formalităților la înregistrarea în

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

registru comerțului a persoanelor fizice, asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înregistrarea fiscală a acestora, precum și la autorizarea funcționării persoanelor juridice și OUG nr. 116/2009 pentru instituirea unor măsuri privind activitatea de înregistrare în registrul comerțului;

9. Modificările și completările la Codul Muncii aprobat prin Legea nr. 53/2003, aduse prin Legea nr. 144/2022, Legea nr. 140/2022, Legea nr. 275/2022 privind respingerea OUG nr. 37/2021 pt. modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 și Legea nr. 283/2022;

10. Legea nr. 367/2022 privind dialogul social;

**11. Contractul colectiv de muncă unic la nivelul grupului de unități din serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pe anii 2023-2024, înregistrat la Ministerul Muncii și Solidarității Sociale - Direcția Dialog Social sub nr. 1564 din data de 17.11.2022;**

12. Modificările și completările la OUG nr. 158/2005 privind concediile și indemnizațiile de asigurări sociale de sănătate, aduse prin Legea nr. 73/2022 și Legea nr. 24/2022;

13. Modificările și completările la Codul Fiscal aprobat prin Legea nr. 227/2015, aduse prin următoarele acte normative: OG nr. 4/2022, OG nr. 11/2022, OUG nr. 20/2022,

Legea nr. 72/2022, Legea nr. 135/2022, OUG nr. 85/2022, OUG nr. 87/2022, OG nr. 16/2022, Legea nr. 247/2022, Legea nr. 266/2022, OG nr. 37/2022, OUG nr. 168/2022, Legea nr. 369/2022, Decizia Curții Constituționale nr. 650/2022, Legea nr. 252/2022 și Legea nr. 142/2022;

14. Modificările și completările la Codul de Procedură Fiscală aprobat prin Legea nr. 207/2015, aduse prin următoarele acte normative: OG nr. 11/2022, OUG nr. 67/2022, OUG nr. 102/2022, Legea nr. 252/2022, OG nr. 31/2022 și OUG nr. 188/2022;

15. Completările la Legea contabilității nr.

82/1991 aduse de Legea nr. 195/2022;

16. Modificările și completările la Ordinul nr. 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate și la Ordinul nr. 2844/2016 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară, aduse prin Ordinul nr. 85/2022, Ordinul nr. 3900/2022, Ordinul nr. 2048/2022 și Ordinul nr. 4291/2022;

17. Modificările și completările la Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, aduse prin OUG nr. 53/2022 și OUG nr. 123/2022 – în legătură cu aspecte privind beneficiarii reali;

18. Modificările și completările la Codul administrativ aprobat prin OUG nr. 57/2019, aduse prin OUG nr. 1/2022, OUG nr. 94/2022, Legea nr. 246/2022, Legea nr. 261/2022, OUG nr. 116/2022, Legea nr. 283/2022, OUG nr. 168/2022, OUG nr. 190/2022, OUG nr. 191/2022 și Legea nr. 375/2022;

**19. Modificările și completările la Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice**, aduse prin OUG nr. 26/2022, Legea nr. 86/2022, Legea nr. 256/2022, Legea nr. 208/2022 și OUG nr. 136/2022;

**20. Modificările și completările la Legea nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale**, aduse prin OUG nr. 26/2022, Legea nr. 86/2022, OUG nr. 54/2022, Legea nr. 256/2022, Legea nr. 208/2022 și OUG nr. 136/2022;

21. Modificările și completările la Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii, aduse prin Legea nr. 256/2022, Legea nr. 208/2022 și OUG nr. 136/2022;

**22. Modificările și completările aduse la Legea nr. 101/2016 privind remediile și căile de atac**

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor sectoriale și a contractelor de concesiune de lucrări și concesiune de servicii, precum și pentru organizarea și funcționarea Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor, aduse prin OUG nr. 26/2022 și Legea nr. 208/2022;

23. OUG nr. 38/2022 pentru modificarea și completarea unor acte normative în vederea eficientizării gestionării deșeurilor;

24. OUG nr. 133/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor, precum și a Legii serviciului de salubritate a localităților nr. 101/2006;

25. OUG nr. 125/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 196/2005 privind Fondul pentru mediu;

26. OUG nr. 163/2022 pt.completarea cadrului legal de promovare a utilizării energiei din surse regenerabile, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative;

27. Legea nr. 377/2022 pentru modificarea și completarea Legii cadastrului și a publicității imobiliare nr.7/1996;

28. Modificările și completările la Legea nr. 255/2010 privind exproprierea pentru cauză de utilitate publică, necesară realizării unor obiective de interes național, județean și local, aduse prin OUG nr.26/2022, OUG nr. 38/2022, Legea nr. 85/2022, OUG nr. 107/2022, OUG nr. 181/2022 și OUG nr. 185/2022;

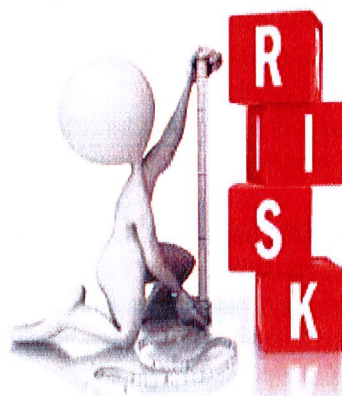
29. Legea nr. 246/2022 privind zonele metropolitane, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative;

30. Modificările și completările la Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, aduse prin Legea nr. 246/2022 și Legea nr. 45/2022;

31. Modificările și completările la Legea nr. 50/1991 privind autorizarea executării lucrărilor de construcții, aduse prin OUG nr. 26/2022, Legea nr. 159/2022,

Legea nr. 176/2022, Legea nr. 198/2022, Legea nr.262/2022, OUG nr. 171/2022 și OUG nr. 173/2022;

32. OUG nr. 84/2022 privind combaterea acțiunilor speculative și pentru modificarea și completarea unor acte normative (printre care Legea nr. 11/1991 privind combaterea concurenței neloiale și OG nr.21/1992 privind protecția consumatorilor);



## 7. Abordarea riscurilor și oportunităților în sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale

Autor: Dr. ing. Cristian RONCEA

### Rezumat:

*Acest articol face o analiză a cerințelor din standardul ISO 45001 referitoare la abordarea riscurilor și oportunităților, coroborate cu cerințele din seria de standarde BS 45002 și subliniind atât unele aspecte importante, care trebuie abordate, cât și posibile măsuri aferente.*

*În final, sunt prezentate câteva considerații aferente modului în care ar trebui să se auditeze gândirea bazată pe risc.*

### Generalități

Conceptul de risc a fost întotdeauna implicit în standardele pentru sistemele de management, prin existența cerințelor care cereau organizației

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

**"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)**

să-și planifice și să-si gestioneze procesele de afaceri astfel încat să evite rezultate nedorite.

Organizațiile au raspuns la aceasta cerință, prin accentuarea planificarii și controlului proceselor cu cel mai mare impact asupra calității produselor și serviciilor furnizate. Modul în care organizațiile gestioneaza riscul variaza în funcție de contextul lor de afaceri.

Utilizarea gândirii bazate pe risc scoate în evidența importanța constientizării riscurilor, fata de metodologiile de gestionare și de evaluare a riscurilor, care nu sunt neaparat, adecvate pentru toate situațiile și organizațiile.

Prin urmare, "gândirea bazată pe risc" înseamnă să ai în vedere riscul calitativ (și în funcție de contextul organizației, riscul cantitativ), la definirea rigorii și gradului de formalism, necesar pentru a planifica și controla sistemul de management, precum și procesele sale componente și activitățile.

Totusi nu toate procesele unui sistem de management reprezinta acelasi nivel de risc în termenii abilitatii organizației de a-si atinge obiectivele.

Unele necesita o planificare și controale mai atente și mai formale decât altele.

Gândirea bazată pe risc nu este complexă. O persoană ia automat decizii bazate pe risc. Astfel, când preparăm un ceai fierbinte, ținem automat ceainicul de mâner, pentru a evita să ne ardem și alegem o cană adecvată pentru a rezista la apă fiartă. Sau, pentru a traversa strada putem să mergem direct sau putem folosi pasarela existentă. Varianta pe care o vom alege va fi determinată de luarea în considerare a riscurilor.

Riscul este în mod obișnuit înțeles ca având numai consecințe negative, totuși efectele riscului pot fi atât negative, cât și pozitive.

În noile standarde pentru sisteme de management, riscurile și oportunitățile sunt adesea, citate împreună.

Însă, oportunitatea nu reprezintă neaparat partea pozitivă a riscului. O oportunitate este un set de circumstanțe, care face posibilă realizarea unui lucru. A profita sau a nu profita de o oportunitate prezintă diferite nivele de risc. Astfel, în exemplul de mai sus, dacă traversăm strada direct vom ajunge pe cealaltă parte mai repede, dar dacă profităm de această oportunitate există un risc crescut de a fi accidentați de mașinile care circulă.

Gândirea bazată pe risc ia în considerare ambele situații curente (să mergem direct sau să folosim pasarela), dar și posibilitățile de schimbare. Analiza acestei situații arată oportunități de îmbunătățire:

- un pasaj subteran, care duce direct pe partea cealaltă a drumului;
- trecere de pietoni semnalizată, sau
- devierea traficului astfel încat zona să devină pietonală.

Prin luarea în considerare a riscului în tot ansamblul sistemelor de management și proceselor sale, probabilitatea îndeplinirii obiectivelor propuse este îmbunătățită, randamentul este mai consistent și clienții pot fi încrezători că vor primi produsul sau serviciul dorit.

Gândirea bazată pe risc:

- îmbunătățește modul de conducere;
- stabilește o cultură pro-activă de îmbunătățire;
- ajută la îndeplinirea conformării cu legislația;
- asigură atingerea calității produselor și serviciilor;
- îmbunătățește încrederea și satisfacția clientului.



# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)



## Acțiuni de abordare a riscurilor și a oportunităților

Înțelegerea riscurilor și a oportunităților este vitală pentru a îmbunătăți modul în care o organizație gestionează sănătatea și securitatea ocupațională (SSO).

Un sistem eficient de management al sănătății și securității ocupaționale utilizează gândirea bazată pe riscuri în fiecare etapă.

Există diferite tipuri de riscuri și oportunități de luat în considerare, inclusiv:

- riscurile SSO pentru lucratori (factori de rănire sau îmbolnavire profesională);
- riscurile pentru sistemul de management (factori de blocare a sistemului, de exemplu: sisteme care nu funcționează împreună, lipsa personalului instruit, etc);
- oportunități de îmbunătățire a performanțelor SSO (factori de creștere a securității locului de muncă sau practicile de lucru mai sănătoase, de exemplu: scăderea numărului echipamentelor defecte sau asigurarea că lucrătorii vor lua pauze regulate în timpul zilei de lucru);
- oportunități de îmbunătățire a sistemului de management (factori de funcționare mai bună a sistemului organizației, de exemplu o comunicare mai bună referitoare la ce trebuie

făcut, cum se poate face sau ce trebuie schimbat, schimbul de cunoștințe, sau implicarea tuturor lucrătorilor).

Nu toate riscurile și oportunitățile sunt la fel de importante. Deci, ele ar trebui să fie prioritizate și eforturile ar trebui concentrate asupra celor care au cel mai mare impact.

Deși organizația ar trebui să ia în considerare toate riscurile potențiale pentru performanța SSO, nu este necesar să păstreze informații documentate detaliate pentru toate acestea.

Accentul trebuie să se pună pe acele pericole, care au probabilitatea de apariție sau impactul cel mai mare, conducând astfel, la cele mai semnificative riscuri.

Pentru oportunități, accentul ar trebui să se pună pe cele asupra cărora se poate acționa în mod realist, cu prioritate acordată acelor, care pot îmbunătăți performanța .

Ca punct de plecare ar trebui să fie factorii ce pot dăuna oamenilor, atât din punct de vedere al securității, cât și al sănătății.

**La un loc de muncă pot exista o multitudine de factori, care au potențialul de a dăuna oamenilor - acestea sunt pericole.**

Pericolul devine un risc mare dacă este posibil să se întâmple, iar vătămarea unei persoane (sau a mai multor persoane) ar putea fi gravă. Acestea sunt pericolele și riscurile, care necesită cea mai mare atenție. Merită menționat faptul că, riscurile legate de securitate implică de obicei, evenimente distincte (incidente),

în timp ce riscurile pentru sănătate pot să se manifeste atât imediat, cât și în timp, după

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

**"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)**

expunerea la un pericol.

Pentru a identifica pericolele, este necesară o abordare logică, pas cu pas, care să acopere atât toate activitățile organizației, schimbările planificate sau neplanificate (permanente sau temporare), cât și posibilele situații de urgență (incendii, explozii, atacuri), care pot duce la diferite pericole și riscuri.

Poate fi util să abordăm diferitele tipuri de pericole, cum ar fi:

- fizice (lucrul la înălțime sau în spații mici, temperaturi extreme, oboseală);
- chimice (expunerea la lichide periculoase sau atmosfera dăunătoare);
- biologice (pericole organice precum viruși, insecte, bacterii);
- psihologic (stres, hărțuire, muncă excesivă);
- mecanice (obiecte ascuțite, piese în mișcare, mașini și unelte);
- electrice (echipamente electrice defecte, contact cu un conductor electric);
- naturale (inundații, căldură ridicată sau scăzută, furtuni, cutremure).

Odată ce riscurile au fost identificate și înțelese, ele trebuie să fie evaluate și prioritizate.

Organizația ar trebui să încerce să elimine pericolele în cazul în care poate, sau să reducă riscurile atât cât este posibil, dar în mod rezonabil (acest lucru este adesea denumit "as low as reasonably practicable" sau ALARP).

Organizația trebuie să stabilească, să implementeze și să mențină procese pentru eliminarea pericolelor și reducerea riscurilor SSO, utilizând următoarea ierarhie a acțiunilor care trebuie inițiate (controale):

1. eliminarea pericolului;
2. substituție / înlocuirea cu procese, operații, materiale sau echipamente mai puțin

periculoase;

3. utilizarea controalelor tehnice / ingineresti și reorganizarea muncii;
4. utilizarea controalelor administrative, inclusiv a instruirii;
5. utilizarea echipamentului individual de protecție adecvat.

Fiecare control este considerat mai puțin eficace decât cel anterior.

Este recomandat să fie combinate câteva din controalele de mai sus, pentru a avea succes în reducerea riscurilor de SSO la un nivel cât mai redus, în mod practic.

În același timp, trebuie să fim conștienți, ca cele mai potrivite controale stabilite astăzi pentru riscurile organizației se pot schimba în timp, datorită apariției de noi materiale sau tehnologii.

Pe lângă evaluarea riscurilor, o organizație ar trebui să se gândească la oportunități, cum ar fi efectuarea de modificări ale mediului de lucru, condițiilor de muncă și modului de organizare a muncii.

Când se planifică oportunități, o organizație ar trebui să ia în considerare ceea ce poate avea cel mai mare impact și când ar putea fi un moment bun pentru acțiune.

Una dintre cele mai importante oportunități este atunci când au loc schimbări în organizație sau în activitățile sale și există o șansă de a include măsuri de SSO în cadrul schimbărilor, mai degrabă decât să se ocupe de problemele care apar după ce schimbarea a avut loc.

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

**Oportunitățile de îmbunătățire a performanțelor** de SSO pot include:

- luarea în considerare a pericolelor și a riscurilor la planificarea și proiectarea unei noi instalații;
- achiziționarea de echipamente sau introducerea unui nou proces și alte modificări planificate;
- ameliorarea muncii monotone sau a muncii la un nivel prestabilit, prin transferarea lucrătorilor către alte activități;
- utilizarea tehnologiei pentru a îmbunătăți performanța SSO, de exemplu automatizarea activităților cu risc ridicat.
- Oportunitățile de îmbunătățire a sistemului de management SSO pot include:
- îmbunătățirea vizibilității sprijinului managementului de varf pentru sistemul de management al SSO (de exemplu comunicări prin social media sau evidențierea performanțelor SSO în planurile de afaceri strategice);
- îmbunătățirea culturii organizaționale legată de securitate și instruire;
- îmbunătățirea proceselor de investigare a incidentelor;
- creșterea participării lucrătorilor la luarea deciziilor de SSO;
- colaborarea cu alte organizații în domeniul SSO.

**În același timp o organizație, ar trebui să ia în considerare și riscurile și oportunitățile care nu sunt direct asociate cu aspecte dăunătoare pentru oameni, dar afectează eficacitatea sistemului de management SSO.**

De exemplu:

- o organizație ar putea avea nevoie să își coordoneze o parte a activităților cu vecinii

săi, deoarece se poate afecta sistemul de management SSO prin întârzieri sau dificultăți în colaborarea cu acestia;

- o forță de muncă fluctuantă, în continuă schimbare, cu niveluri diferite de experiență poate însemna că instruirea și comunicările trebuie să fie ajustate, pentru a se asigura că oamenii au competența necesară;
- o organizație care introduce servicii sau activități noi ar putea să nu aibă cunoștințele și competența pentru abordarea posibilelor pericole și riscuri, afectând astfel funcționarea sistemului de management SSO.

O altă parte esențială a managementului riscului este conștientizarea și respectarea cerințelor legale și reglementate (cum ar fi cele de la o societate-mamă sau prevăzute într-un contract).

Există diferite cerințe pentru anumite tipuri și dimensiuni de afaceri, deci, este important ca managementul de top să fie la curent cu schimbările cerințelor, cu riscurile asociate și să le comunice lucrătorilor, după caz. Nu trebuie, însă, să uităm că nu toate riscurile și oportunitățile necesită acțiuni.

De exemplu, organizațiile pot lua o decizie în cunoștință de cauză de a accepta riscul, fără a lua nicio măsură în afară de identificarea și evaluarea acestora, inclusiv de monitorizare permanentă, astfel încât, acțiunile planificate pentru abordarea riscurilor și oportunităților pot include stabilirea obiectivelor sau pot fi incluse în alte procese ale sistemului de management.

**Riscurile și oportunitățile, care trebuie luate în considerare de organizație, depind de tipul organizației, de ceea ce face și unde își**

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

desfasoara activitatea. Acesta este contextul organizației.

De exemplu, dacă organizația produce mașini într-o mare fabrică la marginea unui oraș, riscurile pentru sănătatea și securitatea muncitorilor săi sunt foarte diferite de cele cu care se confruntă lucrătorii într-o mică cafenea dintr-un sat liniștit.

Contextul nu se mentine același, organizațiile cresc, iar activitățile se schimbă (de exemplu, noi linii de producție sau o noua tehnologie). Forța de muncă se modifică în timp. Orice fel de schimbare a organizației are un impact asupra riscurilor și oportunităților sale.

Contextul include, de asemenea, factori care nu sunt sub controlul organizației.

De exemplu, dacă există o situație de urgență (incendiu, furtună, caderi masive de zăpadă, inundații), riscurile și oportunitățile organizației se pot schimba. În mod similar, în cazul în care economia mondială se prăbușește, legislația se schimbă sau au loc schimbări în peisajul politic, riscurile și oportunitățile organizației se pot schimba.

Contextul include, de asemenea, persoane și alte organizații, care pot fi afectate de sistemul de management sau care îl pot afecta. Acestea sunt părțile interesate ale organizației.

De altfel, chiar atunci când organizația determină părțile interesate relevante, ar trebui să stabilească care dintre părți reprezintă un risc pentru succesul său sustenabil, dacă nu sunt satisfăcute nevoile și așteptările sale relevante, precum și care dintre ele pot oferi oportunități pentru a-și spori succesul sustenabil al organizației.

Organizația ar trebui să ia mereu în considerare nevoile și așteptările părților interesate, precum și orice riscuri și oportunități asociate.

De exemplu:

- **autoritățile de reglementare:** există riscuri pentru lucrătorii organizației dacă nu se respectă legislația de SSO, dar și riscuri pentru organizația în sine, în cazul în care încălcarea legii duce la urmărirea penală sau închiderea afacerii;
- **lanțul de aprovizionare:** Sistemul de management de SSO al organizației este expus iscului dacă lucrătorii contractați nu cunosc și nu respectă regulile de sănătate și securitate. Lucrătorii sunt de obicei, cea mai importantă resursă, atunci când vine vorba de gestionarea riscurilor și oportunităților atât pentru oameni, cât și pentru sistemul de management. Oferirea de timp lucrătorilor, pentru a gândi și a acționa la riscuri și oportunități, este un bun punct de plecare. De asemenea, este esențial ca aspectele aferente competenței să fie abordate. Există diferite tipuri de competențe, care trebuie luate în considerare, cum ar fi competența de a:
  - îndeplini sarcini specifice în condiții de securitate și fără a pune pe alții în pericol;
  - identifica pericolele, înțelege riscurile și gestionarea efectivă a acestor riscuri; și
  - planifica, răspunde și gestionează situațiile de urgență.

Cerintele de competență nu rămân aceleași, atât în cazul competențelor individuale, cât și a celor organizatorice.

Este important să ne asigurăm că acestea sunt analizate în mod regulat și că sunt întreprinse acțiuni pentru eliminarea eventualelor lipsuri.

Este important să evităm crearea unor documente prea complicate, sau a prea multor procese și proceduri documentate.

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

## "Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

Organizația ar trebui să documenteze doar ceea ce este strict necesar pentru a se asigura că sistemul de management SSO poate funcționa eficient, precum și ca cerințele legale și reglementate sunt îndeplinite.

Modul în care organizația comunică lucrătorilor și altor persoane trebuie să fie adecvat celor care trebuie să fie informați, în caz contrar, există riscul ca persoanele afectate să nu constientizeze pericolele și măsurile aferente, precum și schimbările aparute.

De exemplu, pentru o companie, care dezvoltă software, o platformă online de comunicare este cea mai potrivită modalitate, în timp ce pentru o companie, care produce componente mecanice, discuțiile directe și afișarea informațiilor pe un panou va fi alegerea cea mai bună pentru comunicare.



### Situații de urgență

Organizațiile ar trebui să identifice potențialele situații de urgență aferente afacerii și să pregătească un plan de în aceste situații.

La identificarea unei situații de urgență trebuie să se țină seama de probabilitatea de apariție și de gravitatea acesteia.

Situațiile de urgență reale nu au loc întotdeauna, exact așa cum era anticipat, prin urmare, organizația ar trebui să se asigure că efectuează o evaluare la fața locului a riscurilor, în cazul unei

situații reale, și ca poate să își adapteze răspunsul la aceasta, în timp real.

Abilitatea de a răspunde unei situații de urgență reale poate fi testată prin simulări. Cu toate acestea, ar trebui să se varieze exercițiile și scenariile testare, pentru a se evita automulțumirea sau presupunerea că totul va funcționa, iar situația testată va fi identică cu cea reală.

### Monitorizarea, măsurarea, analiza și evaluarea performanțelor

Evaluarea performanței trebuie să furnizeze răspunsuri la două întrebări:

1. sistemul de management (și procesele acestuia) funcționează corect în raport cu cerințele aplicabile ?
2. există controale, care au fost puse în practică pentru a preveni rănirea și îmbolnăvirea ?

Abordarea riscurilor joacă un rol important pentru a răspunde la ambele întrebări. Luarea în considerare a riscurilor poate ajuta organizația să decida ce trebuie măsurat și ce trebuie monitorizat.

Sunt multe aspecte, care ar putea fi măsurate și / sau monitorizate, în cadrul unui sistem de management, prin urmare este important să ne concentrăm asupra acelor, care ne pot furniza informații referitoare la:

1. îndeplinirea cerințelor legale, inclusiv a celor care s-au schimbat recent;
2. îndeplinirea altor cerințe, cum ar fi cele convenite cu furnizorii sau cu firma mamă;
3. îndeplinirea obiectivelor SSO;
4. îmbunătățirea sau scăderea performanței SSO.

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

**"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)**

Organizația ar trebui să se asigure că sunt monitorizate controalele stabilite pentru a preveni ranirea și imbolnavirea și ca acestea sunt eficiente.

Organizația ar trebui să acorde prioritate riscurilor sale, cele mai mari. De exemplu, dacă organizația are activitățile controlate, prin acordarea de permise oficiale (exemplu pentru lucrul la înălțime sau lucrul cu foc deschis), sau prin proceduri specifice, este important să se verifice că acestea sunt acordate / stabilite corect.

În mod similar, controalele privind protecția la incendiu pot fi măsurate atât prin verificarea faptului că există o inspecție periodică a traseelor de evacuare (pentru a verifica dacă acestea sunt identificate, accesibile și sunt cunoscute de membrii organizației) cât și prin măsurarea timpului necesar de evacuare a clădirii, în timpul simulărilor în caz de incendiu.

## **Audit intern**

Auditurile interne ale sistemului de management al SSO ar trebui să acopere întregul sistem într-o perioadă de timp stabilită, de regulă un an. Dar, auditul ar trebui să se concentreze în special asupra unor zone atât cu riscuri SSO, cât și cu riscuri mai mari, aferente sistemului de management.

În ceea ce privește riscurile și oportunitățile legate de SSO, auditurile interne oferă posibilitatea să se verifice dacă:

- evaluările riscurilor și oportunităților sunt actualizate și analizate periodic;
- lucrătorii care desfășoară o activitate înțeleg modul în care riscul este evaluat și sunt utilizate controalele adecvate;
- lucrătorii au competența necesară, inclusiv pentru a identifica riscurile SSO;
- are loc evaluarea riscurilor, aferente schimbărilor din organizație

5. se identifică și se aplică oportunitățile de eliminare a pericolelor și de reducere a riscurilor.

Este important ca managementul de vârf să evalueze performanța generală a sistemului de management SSO mai degrabă decât să se concentreze pe anumite părți ale acestuia.

Diferitele măsurători, monitorizări și audituri ale activităților ar trebui să determine dacă:

- organizația înțelege riscurile SSO și a implementat controalele adecvate;
- lucrătorii înțeleg riscurile SSO, care le pot afecta și aplică controalele convenite;
- este necesar ca modalitățile de control al riscului să fie schimbate sau dacă există oportunitatea de a elimina un pericol sau de a reduce riscul;
- organizația respectă cerințele legale și alte cerințe.

## **Îmbunătățire**

Modalitățile de îmbunătățire a performanței SSO a organizației sau a sistemului de management SSO ar trebui să rezulte cu claritate, din evaluarea funcționării sistemului. Deși unele îmbunătățiri pot implica o planificare complexă și necesită timp pentru a fi puse în aplicare, totuși schimbări rapide și simple în modul de a efectua o activitate, pot duce la îmbunătățire.

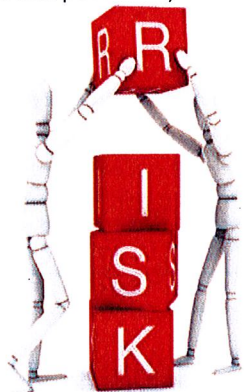
Îmbunătățirile pot include:

- evaluarea mai frecventă a riscurilor și oportunităților și a măsurilor aferente acestora;
- schimbul de bune practici, prin aderarea la organizații și asociații profesionale sau la forumuri în domeniul SSO;
- îmbunătățirea cunoștințelor organizaționale și individuale;
- schimbarea modului în care se acționează (de exemplu: verificarea măsurilor de securitate

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)

Înainte de începerea lucrului, se face de minim două persoane).



## Concluzii

Cu toate ca in ISO 45001 sunt atat de multe referiri la riscuri si oportunitati, totusi standardul nu impune un anumit tip de abordare, necesitatea unei abordari formale sau un management al riscului.

Nimeni nu este obligat sa utilizeze gandirea bazata pe risc in mod constant, documentat, sau managementul riscului, pentru ca supravietuirea nu este obligatorie.

Dar, daca vrei, sa supravietuiești, sa iti mentii afacerea si sa atingi scopurile intentionate ale sistemului de management SSO, adica sa previi ranirea si imbolnavirea lucratorilor si sa furnizezi locuri de munca sigure si sanatoase, nu exista alta cale decat sa integrezi elementele de management al riscului, existente in propria firma, in managementul general al afacerii si sa faci eforturi permanente, ca intreg personalul sa inteleaga si sa aplice in activitatea de zi de zi, gandirea bazata pe risc.

**Nu trebuie să uităm că managementul riscului este o "călătorie" nu o "destinație".**



## 8.Legislația referitoare la fișa postului

În Codul Muncii există mai multe articole care fac referire la fișa postului. Ele se referă atât la obligațiile și responsabilitățile viitorului angajat, cât și la ale angajatorului. Câteva dintre elementele care se regăsesc în **Codul Muncii**:

- Angajatul este obligat să realizeze norma de muncă și să-și îndeplinească atribuțiile ce îi revin conform fișei postului.
- La rândul lui, angajatorul are obligația de a informa angajații despre condițiile de muncă. Dar și de a asigura permanent condițiile tehnice și organizatorice avute în vedere la elaborarea normelor de muncă.
- Angajatorii care nu respectă cerințele din fișa postului pot fi amendați de către inspectoratul teritorial de muncă.

### Cine semnează fișa postului?

Fișa postului este semnată de către angajat la data în care a încheiat contractul de muncă, cât și de angajator.

### Poate fi modificată fișa postului de-a lungul timpului?

Se întâmplă frecvent ca atribuțiile să se îmulțească față de la angajare. Totodată, există și angajatori care cer exercitarea unor sarcini care nu intră în obligațiile rolului ocupat de angajat. De aceea, este importantă semnătura ambelor părți pe atribuțiile agreeate.

# APAVIL SA VÂLCEA MANAGEMENTUL CALITĂȚII-MEDIU

**"Nimic nu este permanent cu excepția schimbării !" (Heraclit)**

Totuși, dacă angajatorul dorește să modifice fișa postului într-un mod drastic, schimbând astfel chiar specificul muncii, atunci acesta trebuie să ceară acordul angajatului.

Mai mult, orice modificare a formei sau conținutului fișei postului trebuie adusă la cunoștință angajatului. Acesta o va semna din nou, și de asemenea, noua fișă a postului va fi anexată la contractul individual de muncă. Potrivit informațiilor din Codul Muncii, angajatorul are dreptul să modifice temporar felul muncii și responsabilitățile postului, fără a cere consimțământul angajatului, doar în situații de forță majoră.

## **Când trebuie redactată fișa postului?**

Sunt mai multe cazuri în care apare necesitatea creării unei fișe de post. Spre exemplu, poate fi vorba de o companie care este în plină dezvoltare și are nevoie de angajați noi, pe anumite poziții. O altă situație este atunci când compania se află într-o reorganizare și necesită schimbări tehnologice, iar angajatul are nevoie de noi calificări sau abilități. Totodată, același lucru se întâmplă și în cazul în care compania își schimbă complet sau parțial activitatea. Acestea sunt doar câteva exemple de situații în care este necesară actualizarea fișei postului.

## **Cine răspunde de redactarea fișei postului?**

De cele mai multe ori de realizarea fișei postului se ocupă oamenii din departamentul de resurse umane. Ei nu doar că o redactează și sunt la curent cu toate schimbările legislative, dar o și păstrează. Dar nu este exclusă situația în care managerul este implicat în redactarea fișei postului, mai ales atunci când vorbim despre o poziție nouă.

Managerul direct știe cel mai bine ce urmează să facă viitorul angajat și care-i sunt exact activitățile. Nu în ultimul rând, reprezentanții din

top management aprobă fișa postului, dar au și decizia finală în ce privește recrutarea candidaților.

Se poate întâmpla și ca angajații actuali să fie implicați în redactarea fișei postului. Spre exemplu, atunci când este cazul revizuirii sau îmbogățirii acestora cu noi sarcini sau chiar când fișa postului e redactată de la zero.

De multe ori angajații care deja ocupă acest rol sunt cei care cunosc cel mai bine datele reale, concrete despre sarcinile și activitățile pe care le îndeplinesc.

## **Cum scriem fișa postului?**

Întâi de toate, stilul de comunicare ar trebui să fie destul de clar și concis. Folosește cuvinte cât mai simple și evită termenii prea tehnici.

De asemenea, este bine să eviți folosirea specifică pentru genul masculin sau feminin. Încearcă să subliniezi clar nivelul de subordonare, dar și pe cel de reprezentare în relația cu exteriorul departamentului sau al organizației.

Dacă nu poți să eviți limbajul tehnic, atunci când este vorba de o poziție care asta presupune, nu-nicio problemă. Un candidat care vrea să obțină jobul va cunoaște și termenii tehnici din fișa postului.

## **Cine păstrează fișa postului**

După ce angajatul a acceptat noul său rol, va semna contractul împreună cu fișa postului.

Unul dintre exemplare rămâne în departamentul de resurse umane, iar cel de-al doilea îi revine angajatului. Așadar, acum că știi unde să găsești toate informațiile despre fișa postului, te poți ocupa și de alte lucruri importante.