



IMCAD

Implementarea managementului calității - administrație durabilă

Beneficiar: **Județul Neamț**

Număr de indentificare contract: **cod SIPOCA 489/ cod My SMIS 119208**

Perioadă de implementare: **23.10.2018 - 22.02.2020**

Valoarea proiectului: **622.777 lei**

PROCEDURA DE SISTEM COMUNICAREA

Cod : PS CJN 09 - 01



**JUDEȚUL NEAMȚ
CONSILIUL
JUDEȚEAN**

Str. Alexandru cel Bun , Nr. 27, Cod. 610004

Piatra-Neamț, Jud. Neamț

Tel.: (+04)0233/21.28.90; (+04)0233/21.36.70;

Fax: (+04)0233/21.72.21

E-mail: cjneamt@yahoo.com; Web: www.cjneamt.ro





PROCEDURA DE SISTEM COMUNICAREA

Cod : PS CJN 09 - 01

Ediția I, Revizia 0

Ianuarie 2020

Elemente privind responsabilii/operațiunea	Numele si prenumele	Funcția	Semnătura
1	2	3	4
Avizat, Președinte al Comisiei de monitorizare	SOROCEANU Daniela	Secretarul general al județului, Consiliul Județean Neamț	
Verificat, Direcția de Management	VASILIU Veronica	Director executiv, Direcția de Management	
	BUZENSCHI Nicoleta	Șef serviciu, Serviciul Resurse Umane	
Elaborat, Secretariat tehnic al Comisiei de monitorizare	HÂRLEA Alina - Mariana	Consilier, Compartiment Managementul Calității	





CUPRINS

Numărul componentei în cadrul procedurii	Denumirea componentei din cadrul procedurii	Pagina
	Pagina de gardă	
0	Cuprins	2
1	Scop	3
2	Domeniul de aplicare	3
3	Documente de referință	3
4	Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura de sistem	3
5	Descrierea activității sau procesului	4
6	Responsabilități	12
7	Formular evidență modificări procedură	13
8	Formular analiză procedură	14
9	Formular difuzare procedură	15
10	Anexe, înregistrări, arhivări	16
Anexa nr. 1	Chestionar de evaluare a satisfacției clienților, Cod: F – PS CJN 09.01;	





1. SCOP

- Această procedură descrie modul de desfășurare a activităților în cadrul procesului de comunicare cu cetățeanul sau în comunicarea internă.
- Procedura stabilește modalitățile de participare a personalului din cadrul organizației la stabilirea bunelor practici din punct de vedere al sistemului de control intern managerial, pentru activitățile desfășurate în cadrul tuturor proceselor instituției și modalitățile de comunicare internă (între diversele compartimente) și externă (cu alte părți interesate și cu alți participanți la desfășurarea activităților, conform domeniului de activitate).
 - Prezenta procedură descrie modul de identificare a necesităților de comunicare.
 - Prezintă mijloacele de comunicare utilizate de către Consiliul Județean Neamț în relația cu cetățenii săi pentru a asigura cunoașterea și înțelegerea așteptărilor cetățenilor și informarea corespunzătoare a acestora.





2. DOMENIU DE APLICARE

Această procedură se aplică atât în relațiile cu toți cetățenii/clientii, actuali sau potențiali beneficiari ai serviciilor asigurate de către Consiliul Județean Neamț, cât și în relație cu personalul instituției.

Solicitățile care intră sub incidența Legii Nr. 52/2003, republicată privind transparența decizională în administrația publică, a Legii Nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare, precum și a Ordonanței nr. 27/2002 privind activitatea de soluționare a petițiilor, cu modificările și completările ulterioare, vor fi tratate conform procedurii specifice compartimentului de resort.



3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- SR EN ISO 9001:2015 - Sisteme de management al calității. Cerințe;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Manualul de Management al Calității, cod MMC CJN 01-01.

4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

4.1. Definiții

- **Entitate publică** - Autoritate publică, instituție publică, companie/societate națională, regie autonomă, societate la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar, cu personalitate juridică, care utilizează/ administrează fonduri publice și/sau patrimoniu public;
- **Structură** - Direcție generală/direcție/serviciu/birou/compartiment cu coordonator;
- **Conducătorul structurii** - Director general/director executiv/șef serviciu/șef birou;
- **Procedură** - Prezentarea în scris a pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților;
- **Procedură de sistem** - Procedură care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul tuturor compartimentelor din cadrul entităților publice;
- **Procedură operațională** - Procedură care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente din cadrul entităților publice;
- **Client** – organizație sau persoană care primește un serviciu/produs;

4.2. Abrevieri

- **CJN** - Consiliul Județean Neamț;
- **CM** - Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control managerial la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Neamț, înființată conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- **PS/PO** - Procedura formalizată de sistem/operațională;
- **SCIM** - Sistem de control intern managerial;
- **SMC** - Sistem de management al calității;
- **RM** - Reprezentantul managementului pentru calitate;
- **RMC** - Responsabil cu managementul calității.

Notă: Termenii și definițiile utilizate în procedură se regăsesc în Manualul de Management al Calității, cod MMC CJN 01 – 01, precum și în SR EN ISO 9000:2015.

5. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII SAU PROCESULUI

5.1. Generalități:

- Managementul de la cel mai înalt nivel asigură comunicarea atât în interiorul Consiliului Județean Neamț, cât și cu părțile interesate, și stabilește căi și mijloace adecvate pentru asigurarea unei comunicări eficiente.
- Atribuțiile și responsabilitățile stabilite prin fișele de post și proceduri, privind implementarea și menținerea sistemului de control managerial, sunt comunicate tuturor celor interesați, la toate nivelurile organizației.
- Informațiile sunt furnizate în mod adecvat și sunt verificabile.
- Sub diverse forme sau în diferite ocazii fiecare membru al organizației comunică.

5.2. Modul de lucru:

5.2.1. Tipuri de comunicare, după:

- modul de comunicare:
 - pe suport de hârtie (adrese, dispoziții, note interne, panouri de afișare, buletine informative);
 - verbale (directe, sedințe operative);
 - pe suport electronic (rețea locală sau internet, pagina web);
 - telefonic (telefonie internă,externă și mobilă);
 - fax;
 - radio (stații radio emisie/recepție fixe sau mobile);
 - teleconferințe și videoconferințe;
- scopul comunicării:
 - comunicare curentă;
 - comunicare operativă (ședințe operative);
 - comunicare în situații de urgență;
- direcția de comunicare:
 - pe orizontală;
 - pe verticală;
- nivelul comunicării:
 - individuală;
 - de grup;
 - organizațională;
- periodicitatea comunicării:
 - aleatorie;
 - periodică.

5.2.2. Comunicarea internă

Comunicarea internă (comunicarea organizațională) cuprinde comunicarea interpersonală și în grup, rețelele formale și neformale de comunicare, mijloacele interne de informare și de transmitere a dispozițiilor, interconectarea informațională și relațională dintre compartimentele Consiliului Județean Neamț.

Comunicarea internă se referă la circuitul informației privind sistemul de management al calității/control intern managerial din cadrul organizației.

Mijloacele și canalele de informare interne sunt:

- scrise - materiale și tematici de instruire, materiale informative, adrese, decizii, note de control, rapoarte de audit, rapoarte de acțiuni corective și preventive, înregistrări, referate, buletine de analize, etc.
- verbale - informații transmise în cadrul ședințelor de lucru, a întâlnirilor periodice sau ocazionale, discuții, prezentări în fața grupului în cadrul programelor de instruire, la ședintele operative.
- vizuale - prin panouri de afișaj, aviziere, prezentări pe rețeaua intranet și internet.

Procesul de comunicare internă se realizează printr-un schimb bidirecțional și în ambele sensuri a informațiilor astfel:

- pe verticală între nivelurile ierarhice conform structurii organizatorice (comunicarea de sus în jos și de jos în sus);
- pe orizontală între compartimentele organizației.

5.2.3. Comunicarea externă

5.2.3.1. *Comunicarea cu organismele abilitate*

- Responsabilii desemnați pun la dispoziția instituțiilor care efectuează inspecții și controale, datele solicitate, cu respectarea legislației în domeniu, și la cerere, asigură accesul reprezentanților acestora în cadrul Consiliului Județean Neamț, cu respectarea normelor de securitate și sănătate în muncă.
- În urma inspecțiilor se întocmesc Procese verbale, semnate de conducerea organizației și reprezentanții instituțiilor care au efectuat inspecția / controlul, procesele verbale fiind transmise la fiecare compartiment inspectat/ controlat;
- În urma inspecțiilor/controalelor se stabilesc corecții, acțiuni corective și preventive cu termene și responsabilități;

5.2.3.2. *Comunicarea cu presa locală, centrală, cu publicul se face prin:*

- Intermediul Responsabilului cu presa, desemnat;
- Realizarea de articole, acordarea de interviuri, realizarea de campanii de informare;
- Organizarea sau participarea la întâlniri sau conferințe de presă;
- Organizarea sau participarea la simpozioane;
- Organizarea sau participarea la dezbateri, mese rotunde;
- Aceste activități se realizează numai cu aprobarea conducerii, de persoane desemnate de aceasta.

5.2.3.3. *Sesizări primite de la părțile interesate*

- Sesizările și reclamațiile de la părțile interesate sunt tratate conform procedurilor operaționale aplicabile.
- Informațiile comunicate sunt complete, relevante, astfel încât publicul interesat să nu aibă suspiciuni privind bunele intenții ale organizației în ceea ce privește rezolvarea principalelor probleme apărute.

5.2.3.4. *Organizarea sau participarea la Conferințe, simpozioane, cursuri*

- Președintele stabilește oportunitatea participării sau organizării evenimentelor și persoanele implicate.
- Se analizează și se alocă necesarul de resurse.
- Cu această ocazie, delegații preiau materialele de prezentare și documentare puse la dispoziție de organizatori (buletine de informare, cataloage, pliante, CD-uri, etc). Informează conducerea organizației cu privire la subiectele abordate și/sau noutățile în domeniu.

- În funcție de importanța problemelor și a informațiilor acumulate se fac instruiri cu persoanele interesate.

5.2.4. Consemnarea comunicărilor

- Comunicările, cu excepția celor verbale, se consemnează în registre conform procedurilor aplicabile.
- Comunicările verbale importante (care constituie dovezi ale unor activități sau transmit decizii și dispoziții) se consemnează în registre (registru note telefonice).

5.2.5. Comunicarea internă

- Consiliul Județean Neamț își propune să mențină în cadrul său un mediu deschis și cooperant care să stimuleze personalul să înțeleagă mai bine ce trebuie să facă, fiecare în parte, pentru a realiza împreună obiective comune.
- Comportamentele legate de o comunicare deschisă și cooperantă pot fi caracterizate astfel:
- Sunt descriptive: afirmațiile făcute sunt mai degrabă informative decât evaluative;
- Sunt orientate spre soluție: accentul se pune pe aflarea unei soluții a problemei și nu pe ceea ce nu se face;
- Sunt deschise și sincere: chiar și atunci când sunt exprimate unele critici, apar rareori mesaje ascunse; scopul este de a ajuta și de a îmbunătăți;
- Sunt atente și grijulii: se pune accent deosebit pe empatie și înțelegere;
- Sunt echitabile: comunicarea este un proces la care ia parte oricine, în mod egal, indiferent de rol și statut;
- Sunt indulgente: inevitabile și se acceptă existența unor erori, concluzii incorecte – în anumite limite - și se iau măsuri pentru a le evita în viitor;
- Asigură feed-back: văzut ca element esențial în menținerea relațiilor bune de lucru și a unui nivel înalt al performanței. Pentru obținerea unei comunicări deschise și cooperante, organizația și-a declarat obiectivele strategice și cele operaționale pentru ca acestea să fie cunoscute de tot personalul.

5.2.5.1. Canalele de comunicare existente și folosite în cadrul Consiliului Județean Neamț sunt următoarele:

Canalul de comunicare	Obiectul comunicării	Avantaje	Dezavantaje
Fax	Scrisori	- Înregistrări permanente	- Consumă timp pentru redactare și citire
	Procese verbale, etc.	- Mesajele sunt consecvente către toți primitorii	- Răspuns întârziat
		- Pot fi citite și li se poate răspunde la momentul potrivit	
Poștă	Cataloage, diverse documente	- Înregistrări permanente	- Necesită spațiu de depozitare
	Scrisori, notificări		- Volum excesiv
E-mail	Mesaje, scrisori, prezentări, schițe, diverse documente, etc.	- Rapide, cu un consum redus de hârtie	- Posibil numai dacă emițătorul și receptorul sunt conectați în rețea
		- Răspunsul poate fi imediat, dacă receptorul se află on-line	- Pericolul scurgerii de informații confidențiale
		- Adesea costă mai puțin decât trimerile poștale	
Ședințe	- Întâlnire a două sau mai multe persoane	- Sunt mecanisme efective de concentrare a eforturilor pentru transmiterea informațiilor, soluționarea problemelor, documentarea deciziilor, etc.	- Consum mare de timp
	- Formale/ neformale		- Nu toate discuțiile prezintă importanță pentru toți participanții
	- Planificate/ neplanificate		
	- Structurate/ nestructurate	- Pot asigura angajarea grupului față de obiectivele stabilite	- Dacă nu sunt structurate, pot fi manevrate în scopul evitării luării unor decizii

Convorbiri telefonice	Modalitate concretă, imediată și directă de transmitere sau obținere a informațiilor	-Se poate obține răspuns imediat	-Pot consuma timp mai ales dacă numărul căutat este ocupat
		-Asigură un tip de contact personal, care altfel nu ar fi posibil	-Nu se fac înregistrări scrise
			-Nu permite feedback vizual
Față în față	-Cel mai utilizat și mai obișnuit canal de comunicare	-Implicare personală	- Consum de timp
		- Posibilitatea de a verifica înțelegerea mesajului și a răspunsului	-Nu se fac înregistrări scrise
	-Este canalul preferat	-Feedback vizual	-Pericolul divagărilor de la subiect
		-Funcție socială	

5.2.5.2. Comunicarea cu cetățenii

➤ Identificarea necesităților de comunicare, a căilor și mijloacelor necesare:

- ***Există trei situații importante de comunicare cu cetățenii:***
 - a) în faza de informare a cetățeanului cu privire la serviciile asigurate în cadrul Consiliului Județean Neamț ;
 - b) în faza de instruire, informare, consultări, etc.;
 - c) în faza de culegere a informațiilor, feed-back.
- Căi și mijloace de comunicare folosite în faza de informare a cetățeanului cu privire la serviciile asigurate în cadrul Consiliului Județean Neamț:
 - a) Prezentarea de pliante, cataloage, afișare la avizier, etc.
 - b) Conferințe;
 - c) Informații disponibile în permanență pe internet.
- Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de instruire, informare, consultări, etc.:
 - a) Consultări cu cetățenii sau la sediul organizației.
 - b) Cursuri, simpozioane, mese rotunde, conferințe, etc.
 - c) Asigurarea de informații prin secretariatul organizației.
- Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de culegere a informațiilor feed-back
 - a) Chestionare de evaluare a satisfacției cetățenilor.
 - b) Posibilitatea completării on-line a sugestiilor, reclamațiilor, sesizărilor, etc.

➤ ***Alegerea modului de comunicare adecvat***

Comunicarea reprezintă mai mult decât a vorbi și a asculta, înseamnă a înțelege. Comunicarea înseamnă a-i ajuta pe cei din jurul nostru să ne înțeleagă și a fi siguri ca, la rândul nostru, îi înțelegem pe aceștia.

- Ascultarea cetățenilor - este o parte importantă a procesului de comunicare, căreia i se acordă o importanță deosebită prin:

a) ascultare activă - „auzim cu urechile, dar ascultăm cu mintea”;

b) înțelegerea mesajului transmis de cetățean - ce exprimă cuvintele, limbajul non-verbal (gesturi, expresia feței și a ochilor), tonul și intonația folosite;

c) verificarea înțelegerii corecte - fie prin întrebări, fie prin repetarea cuvintelor interlocutorului;

d) oferirea de feed-back - pentru asigurarea interlocutorului de înțelegerea mesajului.

- Transmiterea informațiilor către cetățean - este o parte importantă a procesului de comunicare, căreia i se acordă o importanță deosebită prin:

a) clarificarea ideii ce urmează a fi exprimată - prin alegerea mesajului ce se dorește transmis și structurarea logică a acestuia pentru a putea fi urmărit cu ușurință;

b) alegerea cuvintelor potrivite - adaptate tipului de discuție (oficială, amicală, etc);

c) alegerea canalului potrivit de comunicare - scris (dacă se dorește să se ofere posibilitatea interlocutorului de a reciti mesajul) sau vorbit (dacă se dorește rapiditate mai mare sau să se ofere posibilitatea interlocutorului de a cere detalii);

d) modul de exprimare a mesajului - este important cum spui ceea ce ai de spus, se acordă atenție limbajului non-verbal (gesturi, expresia feței), tonului și intonației folosite.

➤ ***Analiza comunicării cu cetățenii***

- Periodic, conducerea instituției analizează metodele, mijloacele și căile utilizate pentru promovarea contactelor cu cetățenii privind adecvarea, accesibilitatea și eficiența acestora.
- Atunci când se impun, se inițiază acțiuni corective și preventive, cu termene și responsabilități stabilite.

5.2.6. Comunicare cu cetățeanul

5.2.6.1. Compartimentul Registratură recepționează toate documentele primite la Registratura Consiliului Județean, prin fax/poștă/poștă electronică și le înregistrează pe portal Intranet și/sau în Registrul de intrări - ieșiri.

Înregistrarea conține următoarele elemente:

- Număr înregistrare;
- Data înregistrării;
- Număr dată document;
- Emitent;
- Conținut pe scurt al documentului;
- Compartiment și semnătura de primire, după caz;
- Data expediere;
- Destinatar;
- Număr de înregistrare la care se conexează și indicativul dosarului, după caz.

5.2.6.2. Comunicarea cu cetățeanul are în vedere următoarele informații:

- Tratarea solicitărilor cetățenilor;
- Feedback-ul de la cetățean, inclusiv reclamațiile acestuia;
- Produse/servicii.

5.2.6.3. Înregistrarea trebuie să cuprindă cel puțin următoarele elemente:

- Numele și prenumele cetățeanului;
- Data și ora;
- Subiectul;
- Informațiile comunicate;
- Destinatarul acestor informații;
- Persoana care a realizat contactul cu cetățeanul.

5.2.7. Comunicare internă

⇒ Comunicarea internă are în vedere informații referitoare la eficacitatea sistemului de management al calității.

⇒ Aceasta cuprinde, după caz, următoarele:

- Angajamentul managementului;
- Politica și obiectivele calității;
- Analizele efectuate de management;
- Responsabilități;
- Satisfacția cetățeanului;
- Conformitatea produselor și serviciilor;
- Date referitoare la conformitatea produselor și serviciilor;
- Rezultatele auditurilor interne;

- Neconformitățile identificate;
- Acțiuni de îmbunătățire, acțiuni corective și preventive;
- Performanțe în domeniul calității;
- Performanțe generale ale organizației;
- Decizii, note interne, fișa postului, regulament de ordine interioară.

⇒ Informațiile sunt transmise, după caz, prin:

- Prezentări/informări de grup sau individuale;
- Rapoarte, decizii, note informative.

⇒ Periodic sunt ținute ședințe după cum urmează:

- Anual, și ori de câte ori este cazul, ședințe de analiză a managementului ce se desfășoară în conformitate cu prevederile procedurii *Analiza efectuată de management*.
- Săptămânal, ședințe ordinare ce tratează aspecte generale, uzuale sau curente ale activității organizației, la care participă personalul din conducere și coordonatorii diferitelor compartimente ale instituției.

⇒ Totodată, după necesitate, pot fi convocate și ședințe compartimentale ad-hoc, la care participă personalul din diferitele funcții, compartimente, structuri organizaționale, etc.

5.3. Resurse necesare:

5.3.1. Resurse materiale

- birouri și mobilier adecvat pentru personalul din cadrul compartimentelor;
- mobilier pentru stocarea dosarelor;
- PC cu acces la internet (pentru accesarea poștei electronice) și la rețeaua proprie a Consiliului Județean Neamț;
- linie telefonică;
- aparat fax;
- copiator;
- imprimantă;
- rechizite specifice.

5.3.2. Resurse umane

- Personal instituție;
- Personalul compartimentelor implicate în desfășurarea activității procedurate;
- Alte părți interesate.

5.3.3. Resurse financiare

- Conform bugetului Consiliului Județean Neamț, pentru anul în curs.



6. RESPONSABILITĂȚI:

6.1. Președinte CJ și conducătorii tuturor structurilor din instituție:

- Asigură resursele necesare desfășurării procesului de comunicare .
- Asigură procesul de comunicare cu cetățenii, adecvat nevoilor acestora.
- Analizează periodic modul în care se efectuează comunicarea cu cetățenii.

6.2. Personal Registratură / Secretariat / Relații cu publicul

- Asigură înregistrările adecvate procesului de comunicare cu părțile interesate, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației;

6.2. Personal instituție

- Respectă prevederile prezentei proceduri;



19

20

21



10. ANEXE, ÎNREGISTRĂRI, ARHIVĂRI

Formulare anexate:

- **Anexa nr. 1** - Chestionar de evaluare a satisfacției clienților, Cod: F – PS CJN 09.01;





Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
Autoritatea de Management pentru
Programul Operațional Capacitate Administrativă

Str. Cristian Popișteanu, nr.3-5, Sector 1, București
Telefon: 021.310.40.60
Email: amdca@poca.ro



Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă
cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

IMCAD

Implementarea managementului calității - administrație durabilă

Beneficiar **Județul Neamț**

Număr de indentificare contract: **cod SIPOCA 489/ cod My SMIS 119208**

Data publicării: **ianuarie 2020**

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene
sau a Guvernului României.