



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Sisteme de management ale calității

ACTIVITATEA 4 - IMPLEMENTAREA PLANURILOR DE AFACERI

Activitatea 4.3: Monitorizarea de către administratorul schemei de antreprenoriat a funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate



Titlul proiectului: "PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru" (ID: 104254) | Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Componenta 1 România Start Up Plus
Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți | Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană, Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Adoptarea unui sistem de management al calității ar trebui să fie o decizie strategică a unei organizații. Proiectarea și implementarea unui sistem de management al calității al unei organizații sunt influențate de necesități diferite, de obiective specifice, de produsele pe care le furnizează, de procesele utilizate și de mărimea și structura organizației.

Prin acest Standard Internațional nu se intenționează impunerea unei uniformizări a structurii sistemelor de management al calității sau uniformizarea documentației. Cerințele sistemului de management al calității specificate în acest Standard Internațional sunt complementare cerințelor pentru produse. Informațiile marcate prin “NOTĂ” sunt îndrumări pentru înțelegerea sau clarificarea cerințelor asociate.

Acest Standard Internațional poate fi utilizat de părți interne și externe, inclusiv de organismele de

certificare, pentru a evalua capacitatea organizației de a satisface cerințele clientului, de reglementare sau ale organizației însăși. Principiile managementului calității prezentate în ISO 9000 și ISO 9004 au fost luate în considerare pe parcursul elaborării acestui Standard Internațional.

ABORDARE BAZATĂ PE PROCES

Acest Standard Internațional promovează adoptarea unei abordări bazate pe proces în elaborarea, implementarea și îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității, în scopul creșterii satisfacției clientului prin îndeplinirea cerințelor acestuia.

Pentru ca o organizație să funcționeze eficace aceasta trebuie să identifice și să conducă numeroase procese intercorelate. O activitate care utilizează resurse și condusă astfel încât să permită transformarea datelor de intrare în date de ieșire poate fi considerată un





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

proces. Adesea datele de ieșire dintr-un proces constituie, în mod direct, datele de intrare în procesul următor.

Aplicarea unui sistem de procese în cadrul unei organizații, împreună cu identificarea și interacțiunile acestor procese, precum și conducerea lor, poate fi considerată “abordare bazată pe proces”. Un avantaj al abordării bazate pe proces este controlul permanent pe care aceasta îl asigură, atât asupra legăturii dintre procesele individuale în cadrul sistemului de procese, cât și asupra combinării și interacțiunii acestora.

Atunci când este utilizată în cadrul unui sistem de management al calității, o astfel de abordare accentuează importanța:

- înțelegerii și satisfacerii cerințelor;
- necesității de a considera procesele în funcție de

valoarea adăugată;

- obținerii de rezultate în ceea ce privește performanța și eficacitatea procesului și
- îmbunătățirii continue a proceselor pe baza măsurărilor obiective.

Modelul unui sistem de management al calității bazat pe proces prezentat în Figura 5.1. ilustrează legăturile între procesele prezentate. Această figură arată rolul semnificativ pe care clienții îl joacă în definirea cerințelor ca date de intrare.

Monitorizarea satisfacției clientului necesită evaluarea informațiilor referitoare la percepția clientului asupra faptului că organizația a satisfăcut cerințele sale. Modelul prezentat în Figura 1 cuprinde toate cerințele acestui Standard Internațional, dar nu prezintă procesele la un nivel detaliat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

NOTĂ: În plus, tuturor proceselor li se poate aplica metodologia cunoscută sub numele “Planifică - Efectuează - Verifică - Acționează” (PDCA) N1) PDCA poate fi descris pe scurt astfel:

- Planifică: stabilește obiectivele și procesele necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele clientului și cu politicile organizației.
- Efectuează: implementează procesele.
- Verifică: monitorizează și măsoară procesele și produsul față de politicile, obiectivele și cerințele pentru produs și raportează rezultatele.
- Acționează: întreprinde acțiuni pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor proceselor.

Relația cu ISO 9004

Aceste ediții ale ISO 9001 și ISO 9004 au fost elaborate ca o pereche unitară de standarde ale sistemului de management al calității, destinate să se completeze unul pe celălalt, dar care să poată fi de asemenea utilizate independent. Deși cele două standarde internaționale au domenii de aplicare diferite, ele au o structură similară cu scopul de a facilita utilizarea lor ca o pereche unitară.

ISO 9001 stabilește cerințele unui sistem de management al calității care poate fi utilizat de organizații pentru aplicarea în scopuri interne, pentru certificare, sau pentru scopuri contractuale. Standardul se concentrează asupra importanței eficacității sistemului de management al calității în satisfacerea cerințelor clientului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ISO 9004 furnizează îndrumări într-un domeniu mai larg de obiective ale unui sistem de management al calității decât ISO 9001, îndeosebi pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor și a eficienței globale a unei organizații, precum și a eficacității acesteia. ISO 9004 este recomandat ca un ghid pentru organizațiile al căror management de la cel mai înalt nivel dorește să depășească nivelul cerințelor din ISO 9001, în scopul îmbunătățirii continue a performanței. Totuși, acesta nu este destinat să fie utilizat pentru certificare sau în scopuri contractuale



Compatibilitate cu alte sisteme de management

Acest Standard Internațional este aliniat cu standardul ISO 14001: 1996 pentru a mări

compatibilitatea celor două standarde în beneficiul comunității de utilizatori.

Acest Standard Internațional nu include cerințe specifice altor sisteme de management cum ar fi cele specifice pentru managementul mediului, managementul sănătății și securității ocupaționale, pentru managementul financiar sau pentru managementul riscului.

Totuși, acest Standard Internațional permite unei organizații să-și alinieze sau să-și integreze propriul sistem de management al calității cu cerințele sistemului de management cu care este corelat. O organizație poate să-și adapteze sistemul (sistemele) de management existent (existente) pentru a-și stabili un sistem de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

management al calității care să satisfacă cerințele acestui Standard Internațional.

SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITATII - CERINȚE

Domeniu de aplicare

Acest Standard Internațional stabilește cerințele pentru un sistem de management al calității atunci când o organizație

- are nevoie să demonstreze capabilitatea sa de a furniza consecvent produse care să satisfacă cerințele clientului și cerințele reglementărilor aplicabile și
- urmărește să crească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a sistemului și prin asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cele ale reglementărilor aplicabile.

NOTĂ în acest Standard Internațional, termenul “produs” se referă numai la produsul destinat clientului sau cerut de client.

Toate cerințele acestui Standard Internațional sunt generice și sunt destinate aplicării de către toate organizațiile, indiferent de tipul, mărimea și produsul furnizat. Atunci când una sau mai multe cerințe ale acestui Standard Internațional nu pot fi aplicate datorită naturii unei organizații sau a produsului său, acestea pot fi luate în considerare pentru excludere.

Atunci când se fac excluderi, declararea conformității cu acest Standard Internațional nu este acceptabilă decât dacă aceste excluderi sunt limitate la cerințe din capitolul 7 și dacă astfel de excluderi nu afectează abilitatea organizației, sau responsabilitatea sa de a





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

furniza un produs care să satisfacă cerințele clientului și ale reglementărilor aplicabile.

Referințe normative

Următorul document normativ cuprinde prevederi care, prin referire în acest text, constituie prevederi ale acestui Standard Internațional. Pentru referințele datate, amendamentele la, sau revizuirile ulterioare ale oricăror dintre aceste publicații, nu sunt aplicabile.

Cu toate acestea, părțile care încheie acorduri pe baza acestui Standard Internațional sunt invitate să examineze posibilitatea aplicării celei mai recente ediții a standardului indicat mai jos. Pentru referințele nedatate, este aplicabilă ultima ediție a standardului citat. Membrii ISO și CEI mențin registre ale standardelor internaționale în vigoare la un moment dat. ISO 9000: 2000, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary.

Termeni și definiții

Pentru scopul acestui Standard Internațional se aplică termenii și definițiile din ISO 9000.

Pentru a descrie lanțul de furnizare, următorii termeni, utilizați în prezenta ediție a ISO 9001, au fost modificați ca să reflecte vocabularul utilizat în mod curent: furnizor -> organizație -> client

Termenul “organizație” înlocuiește termenul “furnizor” utilizat în ISO 9001: 1994 și se referă la unitatea care aplică acest Standard Internațional. De asemenea, termenul “furnizor” înlocuiește acum termenul “subcontractant”. Pe parcursul textului acestui Standard Internațional, ori de câte ori se întâlnește termenul “produs”, acesta poate, de asemenea, să însemne și “serviciu”.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Sistem de management al calității

Organizația trebuie să stabilească, să documenteze, să implementeze și să mențină un sistem de management al calității și să îmbunătățească continuu eficacitatea acestuia în conformitate cu cerințele acestui Standard Internațional.

Organizația trebuie

- să identifice procesele necesare sistemului de management al calității și aplicarea acestora în întreaga organizație;
- să determine succesiunea și interacțiunea acestor procese,
- să determine criteriile și metodele necesare pentru a se asigura că atât operarea cât și controlul acestor procese sunt eficace,
- să se asigure de disponibilitatea resurselor și

informațiilor necesare pentru a susține operarea și monitorizarea acestor procese,

- să monitorizeze, să măsoare și să analizeze aceste procese;
- să implementeze acțiuni necesare pentru a realiza rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a acestor procese.

Organizația trebuie să administreze aceste procese în conformitate cu cerințele acestui Standard Internațional. Atunci când o organizație decide să utilizeze procese din afara ei, procese care influențează conformitatea produsului cu cerințele, organizația trebuie să se asigure de controlul asupra unor astfel de procese. Controlul asupra unor asemenea procese externe trebuie să fie identificat în cadrul sistemului de management al calității.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

NOTĂ - Procesele necesare pentru sistemul de management al calității menționate mai sus ar trebui să includă procesele activităților de management, de asigurare a resurselor, de realizare a produsului și de măsurare.

Cerințe referitoare la documentație

Documentația sistemului de management al calității trebuie să includă:

- declarații documentate ale politicii referitoare la calitate și ale obiectivelor calității,
- un manual al calității,
- proceduri documentate cerute în acest Standard Internațional,
- documente necesare organizației pentru a se asigura de eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor sale și
- înregistrări cerute de acest Standard Internațional.

NOTA 1 Acolo unde termenul “procedură documentată” apare în acest Standard Internațional, acesta înseamnă că procedura este stabilă, documentată, implementată și menținută. NOTA 2 Amploarea documentației sistemului de management al calității poate să difere de la o organizație la alta în funcție de:

- mărimea organizației și tipul activităților;
- complexitatea proceselor și interacțiunea acestora;
- competența personalului.

NOTA 3 Documentația poate fi în orice formă sau pe oricel mediu suport.

Manualul calității

ISO 8402 definește manualul calității astfel:

„Un document care stabilește politica în domeniul calității și descrie Sistemul Calității al unei organizații”





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Organizația trebuie să stabilească și să mențină un manual al calității care să includă:

- domeniul de aplicare al sistemului de management al calității, inclusiv detalii și justificări ale oricăror excluzeri;
- procedurile documentate stabilite pentru sistemul de management al calității sau o referire la acestea
- o descriere a interacțiunii dintre procesele sistemului de management al calității.

Structura Manualului Calitatii

Primul nivel al documentației sistemului calitatii este constituit de Manualul Calitatii. Acesta ar trebui să cuprindă cel puțin:

- Pagina de garda care va fi astfel concepută încât să
- reflecte imaginea firmei - manualul putând fi folosit și în scopuri de promovare. Aceasta pagină poate de asemenea să indice dacă exemplarul respectiv este

controlat sau nu.

- O introducere în care se explică în ce fel este
- construit manualul, cum se folosește, cum se menține sub control și cum se conjuga cu celelalte niveluri ale documentației sistemului calitatii;
- Un sistem de menținere la zi și de evidență a reviziilor;
- Un cuprins care pe lângă lista subiectelor din manual poate să indice și capitolele din standardul de referință acoperite de fiecare subiect în parte;
- O declarație a politicii în domeniul calitatii. Aceasta
- va fi declarată și semnată de persoana din cadrul managementului cu responsabilități executive al întreprinderii care răspunde pentru formularea politicilor și strategiilor precum și pentru implementarea și îmbunătățirea acestora;
- O structură organizatorică a întreprinderii (Organigrama);
- Un rezumat al responsabilităților și autorităților





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

pentru toate funcțiile implicate în realizarea și asigurarea calitatii;

- O serie de declarații în care să fie definite și rezumate politicile prin care se realizează asigurarea calitatii.

Aceasta se poate face fie luând ca referință cerințele din standardul aplicabil din seria ISO 9000, fie față de procedurile pe baza cărora întreprinderea își desfășoară activitatea.

Controlul documentelor

Documentele cerute de sistemul de management al calității trebuie controlate. Înregistrările sunt un tip special de documente și trebuie controlate conform cerințelor de la 4.2.4.

Trebuie stabilită o procedură documentată care să definească controlul necesar pentru

- a aproba documentele, înainte de emitere, în ceea ce privește adecvarea acestora,
- a analiza, a actualiza, dacă este cazul, și a reaproba documentele,
- a se asigura că sunt identificate modificările și stadiul revizuirii curente ale documentelor,
- a se asigura că versiunile relevante ale documentelor aplicabile sunt disponibile la punctele de utilizare,
- a se asigura că documentele rămân lizibile și identificabile cu ușurință,
- a se asigura că documentele de proveniență externă sunt identificate și distribuția lor este controlată și
- a preveni utilizarea neintenționată a documentelor perimate și a le aplica o identificare adecvată dacă sunt păstrate indiferent în ce scop.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Controlul înregistrărilor

Înregistrările trebuie stabilite și menținute pentru a furniza dovezi ale conformității cu cerințele și ale funcționării eficiente a sistemului de management al calității. Înregistrările trebuie să rămână lizibile, identificabile și regăsibile cu ușurință. Trebuie stabilită o procedură documentată care să definească controlul necesar pentru identificarea, depozitarea, protejarea, regăsirea, durata de păstrare și eliminarea înregistrărilor.

RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI

Angajamentul managementului

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să prezinte dovezi ale angajamentului său pentru dezvoltarea și implementarea sistemului de management al calității

precum și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității acestuia prin

- comunicarea în cadrul organizației a importanței satisfacerii cerințelor clienților, precum și a cerințelor legale și a celor de reglementare;
- stabilirea politicii referitoare la calitate;
- a se asigura de faptul că sunt stabilite obiectivele calității;
- conducerea analizelor efectuate de management și
- a se asigura de disponibilitatea resurselor.

Orientare către client

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să se asigure că cerințele clientului sunt identificate și satisfăcute în scopul creșterii satisfacției clientului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Politica referitoare la calitate

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să se asigure că politica referitoare la calitate

- este adecvată scopului organizației,
- include un angajament pentru satisfacerea cerințelor și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management al calității,
- asigură un cadru pentru stabilirea și analizarea obiectivelor calității;
- este comunicată și înțeleasă în cadrul organizației și
- este analizată pentru adecvarea ei continuă.

PLANIFICARE

Obiectivele calității

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să se asigure că obiectivele calității, inclusiv acelea necesare

pentru îndeplinirea cerințelor referitoare la produs [a se vedea 7.1 a)], sunt stabilite pentru funcțiile relevante și la nivelurile relevante ale organizației. Obiectivele calității trebuie să fie măsurabile și în concordanță cu politica referitoare la calitate.

Planificarea sistemului de management al calității

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să se asigure că planificarea sistemului de management al calității este efectuată în scopul îndeplinirii cerințelor prevăzute la 4.1 precum și a obiectivelor calității și integritatea sistemului de management al calității este menținută atunci când schimbările sistemului de management al calității sunt planificate și implementate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

RESPONSABILITATE, AUTORITATE ȘI COMUNICARE

Responsabilitate și autoritate

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să se asigure că responsabilitățile și autoritățile sunt definite și comunicate în cadrul organizației.

Reprezentantul managementului

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să numească un membru al managementului care, în afara altor responsabilități, trebuie să aibă responsabilitate și autoritate pentru:

- a se asigura că procesele necesare sistemului de management al calității sunt stabilite, implementate și menținute,
- a raporta managementului de la cel mai înalt nivel

despre funcționarea sistemului de management al calității și despre orice necesitate de îmbunătățire și

- a se asigura că este promovată în cadrul organizației conștientizarea cerințelor clientului.

NOTĂ-Responsabilitatea reprezentantului managementului poate să includă legătura cu părți externe în aspecte referitoare la sistemul de management al calității.

Comunicarea internă Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să se asigure că, în cadrul organizației, sunt stabilite procese adecvate de comunicare și că această comunicare se referă la eficacitatea sistemului de management al calității.

Analiza efectuată de management - generalități

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

să analizeze la intervale planificate sistemul de management al calității din organizație, pentru a se asigura că este în continuare corespunzător, adecvat și eficient. Această analiză trebuie să includă evaluarea oportunităților pentru îmbunătățire și necesitatea de schimbare în sistemul de management al calității, inclusiv politica referitoare la calitate și obiectivele calității. Trebuie menținute înregistrări ale analizelor efectuate de management (a se vedea 4.2.4).

Datele de intrare ale analizei efectuate de management trebuie să includă informații referitoare la

- rezultatele auditurilor,
- feedback-ul de la client,
- funcționarea proceselor și conformitatea produsului,
- stadiul acțiunilor corective și preventive,

- acțiuni de urmărire de la analizele efectuate de management anterior,
- schimbări care ar putea să influențeze sistemul de management al calității
- recomandări pentru îmbunătățire.

Datele de ieșire ale analizei efectuate de management trebuie să includă orice decizii și acțiuni referitoare la

- îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității și a proceselor sale,
- îmbunătățirea produsului în raport cu cerințele clientului și
- necesitatea de resurse.

MANAGEMENTUL RESURSELOR ASIGURAREA RESURSELOR

Organizația trebuie să determine și să pună la dispoziție





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

resursele necesare

- pentru a implementa și menține sistemul de management al calității și pentru a îmbunătăți continuu eficacitatea acestuia și
- pentru a crește satisfacția clientului prin îndeplinirea cerințelor sale.

Resurse umane Generalități

Personalul care efectuează activități care influențează calitatea produsului trebuie să fie competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilităților și al experienței adecvate. Competență, conștientizare și instruire Organizația trebuie:

- să determine competența necesară pentru personalul ce desfășoară activități care influențează calitatea produsului ,
- să furnizeze instruirea sau să întreprindă alte acțiuni

pentru a satisface aceste necesități,

- să evalueze eficacitatea acțiunilor întreprinse,
- să se asigure că personalul său este conștient de relevanța și importanța activităților sale și de modul în care contribuie la realizarea obiectivelor calității și să mențină înregistrări adecvate referitoare la studii, instruire, abilități și experiență.

Infrastructură

Organizația trebuie să identifice, să pună la dispoziție și să mențină infrastructura necesară pentru a realiza conformitatea cu cerințele produsului. Infrastructura include, după cum este cazul,

- clădiri, spațiu de lucru și utilități asociate,
- echipament pentru procese (atât hardware, cât și software);
- servicii suport (cum sunt cele de transport sau de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

comunicare).

Mediu de lucru

Organizația trebuie să determine și să conducă mediul de lucru necesar pentru a realiza conformitatea cu cerințele produsului.

REALIZAREA PRODUSULUI

Planificarea realizării produsului

Organizația trebuie să planifice și să dezvolte procesele necesare pentru realizarea produsului. Planificarea realizării produsului trebuie să fie compatibilă cu cerințele pentru celelalte procese ale sistemului de management al calității.

La planificarea realizării produsului organizația trebuie să determine, după caz, următoarele:

- obiectivele calității și cerințele pentru produs;
- necesitatea de a stabili procese, documente și de a alocă resurse specifice produsului;
- activitățile cerute de verificare, validare, monitorizare, inspecție și încercare specifice produsului precum și criteriile pentru acceptare a produsului;
- înregistrările necesare pentru a furniza dovezi că procesele de realizare și produsul rezultat satisfac cerințele.

Datele de ieșire ale acestei planificări trebuie să fie într-o formă adecvată metodei de operare a organizației.

NOTA 1 - Se poate face referire la un document care specifică procesele sistemului de management al calității (inclusiv procesele de realizare a produsului) și resursele care se aplică unui anumit produs, proiect sau contract, ca fiind un plan al calității.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

NOTA 2 - De asemenea, organizația poate să aplice la dezvoltarea proceselor de realizare a produsului.

Procese referitoare la relația cu clientul

Determinarea cerințelor referitoare la produs Organizația trebuie să determine

- cerințele specificate de către client, inclusiv cerințele referitoare la activitățile de livrare și post-livrare,
- cerințele nespecificate de către client, dar necesare pentru utilizarea specificată sau intenționată, atunci când aceasta este cunoscută,
- cerințele legale și de reglementare referitoare la produs și
- orice alte cerințe suplimentare determinate de organizație.



Analiza cerințelor referitoare la produs

Organizația trebuie să analizeze cerințele referitoare la produs. Această analiză trebuie făcută înainte de angajamentul organizației de a livra un produs clientului (de exemplu transmiterea de oferte, acceptarea unor contracte sau a unor comenzi, acceptarea unor modificări ale contractelor sau comenzilor) și trebuie să se asigure că

- cerințele referitoare la produs sunt definite,
- cerințele din contract sau comandă care diferă de cele exprimate anterior sunt rezolvate și
- organizația are capacitatea să îndeplinească cerințele definite.

Trebuie menținute înregistrări ale rezultatelor analizei și ale acțiunilor apărute în urma analizei.

Atunci când clientul furnizează o declarație nedocumentată a cerințelor, cerințele clientului trebuie confirmate de organizație înaintea acceptării lor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Atunci când cerințele referitoare la produs sunt modificate, organizația trebuie să se asigure că documentele relevante sunt amendate și că personalul implicat este conștientizat cu privire la modificarea cerințelor.

NOTĂ - în unele situații, cum sunt vânzările prin internet, nu este practică o analiză oficială pentru fiecare comandă. În schimb, analiza poate lua în considerare alte informații relevante referitoare la produs, cum sunt cataloage sau materiale publicitare.

Comunicarea cu clientul

Organizația trebuie să determine și să implementeze modalități eficiente pentru comunicarea cu clienții în legătură cu

- informațiile despre produs,
- tratarea cererilor de ofertă, a contractelor sau

comenzilor, inclusiv amendamentele la acestea și

- feedback-ul de la client, inclusiv reclamațiile acestuia.

Proiectare și dezvoltare

Planificarea proiectării și dezvoltării Organizația trebuie să planifice și să controleze proiectarea și dezvoltarea produsului.

Pe durata planificării proiectării și dezvoltării, organizația trebuie să determine

- etapele proiectării și dezvoltării,
- analiza, verificarea și validarea care sunt adecvate fiecărei etape de proiectare și dezvoltare și
- responsabilitățile și autoritatea pentru proiectare și dezvoltare.

Organizația trebuie să țină sub control interfețele dintre diferite grupuri implicate în proiectare și dezvoltare pentru





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

a se asigura o comunicare eficace și o desemnare clară a responsabilităților.

Datele de ieșire ale planificării trebuie actualizate, după cum este cazul, pe măsură ce proiectarea și dezvoltarea evoluează.

Date de intrare ale proiectării și dezvoltării Elementele de intrare legate de cerințele referitoare la produs trebuie determinate și trebuie menținute înregistrări. Aceste elemente de intrare trebuie să includă

- cerințe de funcționare și performanță,
- cerințe legale și ale reglementărilor aplicabile,
- atunci când este aplicabil, informații derivate din proiecte similare anterioare și
- alte cerințe esențiale pentru proiectare și dezvoltare.

Aceste date de intrare trebuie să fie analizate, pentru a

stabili dacă sunt adecvate. Cerințele trebuie să fie complete, fără ambiguități și necontradictorii.

Date de ieșire ale proiectării și dezvoltării

Datele de ieșire ale proiectării și dezvoltării trebuie furnizate într-o formă care să permită verificarea în raport cu elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării și trebuie aprobate înainte de eliberarea acestora.

Datele de ieșire ale proiectării și dezvoltării trebuie

- să satisfacă cerințele cuprinse în elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării,
- să furnizeze informații corespunzătoare pentru aprovizionare, pentru producție și pentru furnizarea serviciului,
- să conțină sau să facă referire la criterii de acceptare a produsului și
- să specifice caracteristicile produsului care





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

sunt esențiale pentru utilizarea sigură și corectă a acestuia.

Analiza proiectării și dezvoltării

Analize sistematice ale proiectării și dezvoltării trebuie efectuate în conformitate cu modalitățile planificate în etape adecvate pentru:

- a evalua capacitatea rezultatelor proiectării și dezvoltării de a satisface cerințele;
- a identifica orice probleme și a propune acțiuni necesare.

Participanții la astfel de analize trebuie să includă reprezentanți ai funcțiilor interesate de etapele proiectării și dezvoltării care sunt analizate. Trebuie menținute înregistrările rezultatelor analizelor și ale oricăror acțiuni necesare.



Verificarea proiectării și dezvoltării

Verificarea trebuie efectuată în conformitate cu modalitățile planificate pentru a se asigura că elementele de ieșire ale proiectării și dezvoltării au satisfăcut cerințele cuprinse în elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării. Trebuie menținute înregistrările rezultatelor verificării și ale oricăror acțiuni necesare.

Validarea proiectării și dezvoltării

Validarea proiectării și dezvoltării trebuie efectuată în conformitate cu modalitățile planificate, pentru a se asigura că produsul rezultat este capabil să satisfacă cerințele pentru aplicări specificate sau utilizări intenționate, atunci când sunt cunoscute. Ori de câte ori este fezabil, validarea trebuie finalizată înainte de livrarea sau implementarea produsului. Trebuie menținute înregistrările rezultatelor validării și ale oricăror acțiuni necesare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Controlul modificărilor în proiectare și dezvoltare

Modificările în proiectare și dezvoltare trebuie identificate și trebuie menținute înregistrări. Modificările trebuie analizate, verificate și validate, după caz, și aprobate înainte de implementarea lor. Analiza modificărilor în proiectare și dezvoltare trebuie să includă evaluarea efectului modificărilor asupra părților componente și a produsului deja livrat.

Trebuie menținute înregistrări ale rezultatelor analizei modificărilor și ale oricăror acțiuni necesare.

APROVIZIONARE

Procesul de aprovizionare

Organizația trebuie să se asigure că produsul aprovizionat este conform cu cerințele de aprovizionare specificate.

Tipul și amploarea controlului aplicat furnizorului și produsului:

- aprovizionat trebuie să depindă de efectul produsului
- aprovizionat asupra realizării ulterioare a produsului sau asupra produsului final.

Organizația trebuie să evalueze și să selecteze furnizorii pe baza capacității acestora de a furniza un produs în concordanță cu cerințele organizației. Trebuie stabilite criteriile de selecție, de evaluare și de reevaluare. Trebuie menținute înregistrări ale rezultatelor evaluărilor și ale oricăror acțiuni necesare rezultate din evaluare.

Informații pentru aprovizionare

Informațiile pentru aprovizionare trebuie să descrie produsul de aprovizionat inclusiv, atunci când este cazul,

- cerințe pentru aprobarea produsului, procedurilor,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

proceselor și echipamentelor,

- cerințe pentru calificarea personalului
- cerințe pentru sistemul de management al calității.

Organizația trebuie să se asigure că cerințele de aprovizionare specificate sunt adecvate, înainte de comunicarea acestora către furnizor.

Verificarea produsului aprovizionat

Organizația trebuie să stabilească și să implementeze inspecția sau alte activități necesare pentru a se asigura că produsul aprovizionat satisface cerințele de aprovizionare specificate. Atunci când organizația sau clientul acesteia intenționează să desfășoare verificarea la furnizor, organizația trebuie să specifice, în informațiile pentru aprovizionare, înțelegerile avute în vedere la verificare și metoda de eliberare a produsului.

PRODUCȚIE ȘI FURNIZARE DE SERVICII

Controlul producției și al furnizării serviciului

Organizația trebuie să planifice și să realizeze producția și furnizarea de servicii în condiții controlate. Condițiile controlate trebuie să includă, după caz

- disponibilitatea informațiilor care descriu caracteristicile produsului,
- disponibilitatea instrucțiunilor de lucru, dacă sunt necesare,
- utilizarea echipamentului adecvat,
- disponibilitatea și utilizarea dispozitivelor de măsurare și monitorizare,
- implementarea monitorizării și măsurării și
- implementarea activităților de eliberare, livrare și post-livrare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Validarea proceselor de producție și de furnizare de servicii

Organizația trebuie să valideze orice procese de producție și furnizare de servicii, atunci când elementele de ieșire rezultate nu pot fi verificate prin măsurare sau monitorizare ulterioare. Aceasta include orice procese în care deficiențele devin evidente numai după ce produsul se află în utilizare sau după ce serviciul a fost furnizat.

Validarea trebuie să demonstreze capabilitatea acestor procese de a obține rezultatele planificate. Organizația trebuie să stabilească măsuri preliminare pentru aceste procese inclusiv, după caz

- criterii definite pentru analiza și aprobarea proceselor,
- aprobarea echipamentului și calificarea personalului,
- utilizarea de metode și proceduri specifice,

- cerințe referitoare la înregistrări,
- revalidarea.

Identificare și trasabilitate

Atunci când este cazul, organizația trebuie să identifice produsul folosind mijloace adecvate pe durata realizării produsului. Organizația trebuie să identifice stadiul produsului în raport cu cerințele de măsurare și monitorizare. Atunci când trasabilitatea este o cerință, organizația trebuie să țină sub control și să înregistreze identificarea unică a produsului.

NOTĂ în unele sectoare industriale, managementul configurației este un mijloc prin care sunt menținute identificarea și trasabilitatea.

Proprietatea clientului

Organizația trebuie să trateze cu grijă proprietatea





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

clientului pe perioada în care aceasta se află sub controlul organizației sau este utilizată de organizație. Organizația trebuie să identifice, să verifice, să protejeze și să pună în siguranță proprietatea clientului pusă la dispoziție pentru a fi utilizată sau încorporată în produs. Dacă proprietatea clientului este pierdută, deteriorată sau inaptă pentru utilizare, acest lucru trebuie raportat clientului și trebuie menținute înregistrări.

NOTĂ Proprietatea clientului poate include proprietatea intelectuală.

Păstrarea produsului

Organizația trebuie să păstreze conformitatea produsului pe parcursul procesării interne și al livrării la destinația intenționată. Această păstrare trebuie să includă identificarea, manipularea, ambalarea, depozitarea și

protejarea. Păstrarea trebuie aplicată, de asemenea, părților componente ale produsului.

Controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare

Organizația trebuie să determine monitorizările și măsurările care trebuie efectuate și dispozitivele de măsurare și monitorizare necesare pentru a furniza dovezi ale conformității produsului cu cerințele determinate. Organizația trebuie să stabilească procesele prin care să se asigure că monitorizările și măsurările pot fi efectuate și că sunt efectuate într-un mod care este în concordanță cu cerințele de monitorizare și măsurare.

Atunci când este necesar să se asigure rezultate valide, dispozitivele de măsurare trebuie:

- etalonate sau verificate, la intervale specificate, sau înainte
- de întrebuintare față de etaloane de măsură





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

trasabile până la etaloane internaționale sau naționale; atunci când astfel de etaloane nu există, baza utilizată pentru etalonare sau verificare trebuie înregistrată;

- ajustate sau reajustate, după cum este necesar;
- identificate pentru a permite determinarea stării de etalonare;
- puse în siguranță împotriva ajustărilor care ar putea invalida rezultatul măsurării;
- protejate în timpul manipulării, întreținerii și depozitării împotriva degradărilor și deteriorărilor.

În plus, organizația trebuie să evalueze și să înregistreze validitatea rezultatelor măsurărilor anterioare atunci când echipamentul este găsit neconform cu cerințele. Organizația trebuie să întreprindă acțiuni adecvate asupra echipamentului și a oricărui produs afectat.

Trebuie menținute înregistrări referitoare la rezultatele etalonării și verificării.

Atunci când este utilizat pentru monitorizarea și măsurarea cerințelor specificate trebuie confirmată capacitatea software-ului pentru calculator de a satisface utilizarea intenționată. Confirmarea trebuie făcută înainte de prima utilizare și reconfirmarea după cum este necesar.

Măsurare, analiză și îmbunătățire

Organizația trebuie să planifice și să implementeze procesele necesare de monitorizare, măsurare, analiză și îmbunătățire

- pentru a demonstra conformitatea produsului,
- pentru a se asigura conformitatea sistemului de management al calității și





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- pentru a îmbunătăți continuu eficacitatea sistemului de management al calității.

Aceasta trebuie să includă determinarea metodelor aplicabile, inclusiv a tehnicilor statistice, precum și amplasarea utilizării lor.

Monitorizare și măsurare

Satisfacția clientului

Organizația trebuie să monitorizeze informațiile referitoare la percepția clientului asupra satisfacerii, de către aceasta, a cerințelor sale, ca una dintre modalitățile de măsurare a performanței sistemului de management al calității. Metodele pentru obținerea și folosirea acestor informații trebuie determinate.



Audit intern

Organizația trebuie să efectueze audituri interne la intervale planificate pentru a determina dacă sistemul de management al calității

- este conform cu modalitățile planificate (a se vedea 7.1), cu cerințele acestui Standard Internațional și cu cerințele sistemului de management al calității stabilit de către organizație și
- este implementat și menținut în mod eficace.

Trebuie planificat un program de audit, luând în considerare starea și importanța proceselor și zonelor care trebuie auditate, precum și rezultatele auditurilor precedente. Trebuie definite criteriile, domeniul de aplicare, frecvența și metodele auditului. Selectarea auditorilor și modul de efectuare al auditurilor trebuie să asigure obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit. Auditorii nu își vor



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

audita propria lor activitate. Responsabilitățile și cerințele pentru planificarea și efectuarea auditurilor, pentru raportarea rezultatelor și menținerea înregistrărilor trebuie definite într-o procedură documentată.

Managementul responsabil pentru zona auditată trebuie să se asigure că sunt întreprinse, fără întârziere nejustificată, acțiuni pentru eliminarea neconformităților detectate și a cauzelor acestora. Activitățile de urmărire trebuie să includă verificarea acțiunilor întreprinse și raportarea rezultatelor acestora

NOTĂ - A se vedea ISO 10011-1, ISO 10011-2 și ISO 10011-3 pentru îndrumare.

Monitorizarea și măsurarea proceselor

Organizația trebuie să aplice metode adecvate

pentru monitorizarea și, acolo unde este aplicabil, măsurarea proceselor sistemului de management al calității. Aceste metode trebuie să demonstreze capabilitatea proceselor de a obține rezultatele planificate. Atunci când rezultatele planificate nu sunt obținute, trebuie întreprinse corecții și acțiuni corective, după cum este adecvat, pentru a se asigura conformitatea produsului.

Monitorizarea și măsurarea produsului

Organizația trebuie să monitorizeze și să măsoare caracteristicile produsului, pentru a verifica dacă sunt satisfacute cerințele referitoare la produs. Aceste activități trebuie efectuate în etapele corespunzătoare ale procesului de realizare a produsului în conformitate cu modalitățile planificate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Dovezile conformității cu criteriile de acceptare trebuie menținute. Înregistrările trebuie să indice persoana (persoanele) care autorizează eliberarea produsului.

Eliberarea produsului și livrarea serviciului nu trebuie să se producă până când modalitățile planificate nu au fost finalizate în mod corespunzător, cu excepția cazurilor în care s-a aprobat altfel de o autoritate relevantă sau, acolo unde este aplicabil, de client.

Controlul produsului neconform

Organizația trebuie să se asigure că produsul care nu este conform cu cerințele produsului este identificat și ținut sub control pentru a preveni utilizarea sau livrarea neintenționate. Controlul, precum și responsabilitățile și autoritățile aferente pentru tratarea produsului neconform

trebuie definite într-o procedură documentată.

Organizația trebuie să trateze produsul neconform prin una sau mai multe dintre următoarele metode:

- prin întreprinderea unor acțiuni de eliminare a neconformității detectate;
- prin autorizarea utilizării lui, a eliberării sau acceptării cu derogare după fabricație dată de o autoritate relevantă și, acolo unde este aplicabil, de către client;
- prin întreprinderea unei acțiuni care să împiedice aplicarea sau utilizarea intenționată inițial.

Înregistrările referitoare la natura neconformităților și la orice acțiuni ulterioare întreprinse, inclusiv derogările obținute, trebuie menținute. Atunci când produsul





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

neconform este corectat trebuie supus unei reverificări pentru a demonstra conformitatea cu cerințele. Atunci când produsul neconform este detectat după livrare sau după ce utilizarea sa a început, organizația trebuie să întreprindă acțiuni corespunzătoare efectelor, sau potențialelor efecte ale neconformității.

Analiza datelor

Organizația trebuie să determine, să colecteze și să analizeze datele corespunzătoare, pentru a demonstra adecvarea și eficacitatea sistemului de management al calității și pentru a evalua unde se poate aplica îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management al calității. Aceasta trebuie să includă date rezultate din activitățile de măsurare și monitorizare sau din alte surse relevante.

Analiza datelor trebuie să furnizeze informații privind:

- satisfacția clientului;
- conformitatea cu cerințele referitoare la produs;
- caracteristicile și tendințele proceselor și produselor inclusiv oportunitățile pentru acțiuni preventive;
- furnizori.

Îmbunătățire continuă

Organizația trebuie să-și îmbunătățească continuu eficacitatea sistemului de management al calității, prin utilizarea politicii referitoare la calitate, a obiectivelor calității, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acțiunilor corective și preventive și a analizei efectuate de management.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Acțiune corectivă

Organizația trebuie să acționeze pentru a elimina cauza neconformităților în scopul de a preveni reapariția acestora. Acțiunile corective trebuie să fie adecvate efectelor neconformităților apărute.

Trebuie stabilită o procedură documentată pentru a defini cerințele pentru:

- analiza neconformităților (inclusiv reclamațiile clienților),
- determinarea cauzelor neconformităților,
- evaluarea necesității de a întreprinde acțiuni pentru a se asigura că neconformitățile nu reapar,
- determinarea și implementarea acțiunii necesare,
- înregistrările rezultatelor acțiunii întreprinse,

- analiza acțiunii corective întreprinse.

Acțiune preventivă

Organizația trebuie să determine acțiuni pentru a elimina cauzele neconformităților potențiale în vederea prevenirii apariției acestora. Acțiunile preventive trebuie să fie adecvate efectelor problemelor potențiale.

Trebuie stabilită o procedură documentată pentru a defini cerințele pentru

- determinarea neconformităților potențiale și a cauzelor acestora;
- evaluarea necesității de acțiuni pentru a preveni apariția neconformităților;
- determinarea și implementarea acțiunii necesare;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- înregistrările rezultatelor acțiunii întreprinse;
- analiza acțiunii preventive întreprinse.

RESPONSABILITĂȚI ALE RESPONSABILULUI DE CALITATE

Responsabilitati

- este investit cu autoritatea necesara implementării, evaluarii si menținerii sistemului calității;
- se asigură în permanență că procesele necesare sistemului de management al calității (SMC) sunt stabilite, implementate și menținute;
- raporteaza managementului de la cel mai înalt nivel despre funcționarea SMC și despre orice necesitate de îmbunătățire;

- urmărește evoluția SMC;
- elaborează programul de audit intern, rapoartele de audit, înregistrările referitoare la acțiunile corective și preventive;
- participa la analizele SMC, efectuate de management și asigură secretariatul;
- prezintă RMC rapoarte de audit, cat si neconformitatile in funcționarea si implementarea sistemului.
- Propune acțiuni corective si și preventive și verifica aplicarea acestora;
- asigura difuzarea a documentelor SMC;
- difuzeaza controlat documentele SMC;
- identifica si inregistreaza problemele de calitate;
- centralizează și ține evidența reclamațiilor de la clienți;
- participă la evaluarea furnizorilor;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- participă la analizele comenzilor / contractelor, când este solicitat;
- identifica și stabilește nevoile de instruire pe linie de management al calității;
- avizează instrucțiunile de execuție și inspecție;
- elaborează, gestionează și actualizează manualul calității după cum este stabilit;
- elaborează (participă la) și actualizează procedurile/instrucțiunile;
- verifică cu ajutorul auditurilor interne, dacă SMC trebuie îmbunătățit, dacă măsurile luate sunt eficiente și dacă se respectă de către toți colaboratorii;
- identifică neconformitățile existente și stabilește, de comun acord cu cei auditați, acțiunile corective care se impun;

Calități personale

- dinamic, energic
 - tenace
 - gândire deschisă și flexibilă
 - abordare diplomatică
 - disciplinat
 - ordonat
 - obiectiv
 - răbdare
 - abilități de comunicare cu personalul
 - interes (motivată)
 - meticulozitate
- încalcații spre studiu individual





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Titlul proiectului
"PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru"
ID: 104254

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului
8.722.301,38 lei

Durata proiectului
36 de luni

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional Capital Uman 2014 -2020

Editorul materialului
Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov

Data publicării
August 2019

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



0268.47.05.05; 0268.47.05.06



www.profitantreprenor.ro



profitantreprenor

Denumirea proiectului: PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru (ID: 104254) Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă Județului Brașov în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret