

## „Fabricat in Romania” sau „Fabricat in Europa”?

prof.univ.dr.ing.Nicolae Drăgulănescu,  
Fundatia Română pentru Promovarea Calității



### **Regula de aur a pietei: criteriul raportului calitate/preț**

Intr-o economie de piata functionala, consumatorii - fiind educati si informati corect, complet si la timp - selectioneaza si achizitioneaza doar acele produse/ servicii care sunt simultan CELE MAI BUNE (“DE CALITATE”) si CELE MAI IEFTINE, indiferent de provenienta lor. Ei au astfel extraordinara putere de a orienta agentii economici - producatori, prestatori, distribuitori etc. – spre acele tipuri, cantitati, calitati, preturi/ tarife si termene care asigura nu numai vandabilitatea produselor/serviciilor comercializate, ci si, mai ales, profitul celui care le-a realizat. Aceasta este de fapt o legitate fundamentala determinata de mecanismul economiei de piata. Datorita ei, spre deosebire de economia planificata centralizat, economia de piata - in cadrul careia se manifesta competitia loiala, sustenabila, dar uneori acerba - permite si chiar faciliteaza dezvoltarea fireasca a competitivitatii agentilor economici, in folosul intregii societati.

In plus, incepand din anul 1992, drepturile universale ale consumatorilor sunt recunoscute si in Romania - fie ca sunt mai mult sau mai putin respectate, iar legislatia comunitara aferenta a fost deja adoptata si in tara noastra, in cadrul eforturilor depuse in perspectiva aderarii Romaniei la Uniunea Europeana.

### **De la ipocrita “intrecere socialista” la competitivitatea loiala, in spirit european**

Este deci greu de acceptat faptul ca, pe anumite sosele ale Romaniei, au putut sa apara panouri cu texte incitand populatia la anumite atitudini si comportamente contraproductive si nationaliste - de fapt, chiar anti-europene – deci in totala contradictie cu considerentele mai sus-mentionate si cu exigentele adoptarii si implementarii acquis-ului comunitar. In plus, conform Documentelor de pozitie ale Guvernului roman, va trebui sa abrogam toate reglementarile contrare si sa renuntam la toate practicile care nu sunt in spiritul acquis-ului comunitar... Iata ce chemari - similare celor la ”intrecere socialista”, de odinioara - contin aceste panouri:

- „*Cetateni, pentru a avea locuri de munca achizitionati produse cu marca*”

Aceste texte sugereaza cetatenilor Romaniei ca ar putea selectiona si achizitiona un produs/serviciu in functie de... nationalitatea producatorului/ prestatorului sau, fara sa tina cont de calitate si pret/ tarif. Ele minimizeaza intentionat rolul si importanta acestor performante pentru decizia de achizitie, manipuland – aparent in scopuri patriotice, dar de fapt patriotarde, ipocrite si demagogice – pe acei consumatori care sunt insuficient informati si educati, in sensul de a se comporta conform unor vechi mentalitati, prejudecati si reflexe. In plus, aceste texte sugereaza consumatorului roman ignorant anumite atitudini si comportamente xenofobe, deci incompatibile cu perspectivele integrării...

Este evident ca nu toate produsele/serviciile romanesti sunt de calitate si ieftine, dupa cum nu toate produsele/ serviciile straine sunt proaste si scumpe (sau invers!) - asa cum sustin, din ignoranta si suficienta, unii - intrucat orice produs/ serviciu are, de fapt, o anumita calitate si un anumit raport calitate-pret (tarif) ce-i sunt specifice. Dar aceasta

calitate ar fi trebuit sa fie evaluata multicriterial de organisme credibile, iar consumatorii nostri ar fi trebuit sa fie informati - inainte de a se decide ce sa achizitioneze - in legatura cu rezultatele evaluarilor, astfel incat ei sa-si poata fundamenta riguros decizia de achizitie sau respingere. Asa se pune problema in statele membre ale Uniunii Europene (alaturi de care ne dorim sa fim), dar, din pacate, nu se pune inca in tara noastra (din multiple motive). In consecinta, consumatorii din Romania nu se pot comporta precum cei din statele membre ale Uniunii Europene...

### **Consecinte dezastruoase ale mentalitatii de asistat**

Cu siguranta ca Asociatia pentru Promovarea Produselor si Serviciilor – Romania, APPSR – care a avut initiativa amplasarii acestor panouri - nu si-a pus problema consecintelor dezastruoase ale acestor mesaje asupra mentalitatilor de “asistat” si/ sau de “pierzator” ale unor concetateni ai nostri. Dar unii investitori straini ne semnalez ca nu manifestam suficienta responsabilitate sociala si ca nu vrem, nu putem si/ sau nu stim sa **IMBUNATAȚIM CALITATEA** pentru a deveni mai competitivi in fapte si nu in vorbe...

### **In loc de manipulare informatională, preferabilă este o politică națională pentru promovarea calității**

Asociatia Romana pentru Acreditare, RENAR si Fundatia Romana pentru Promovarea Calitatii, FRPC, au cerut demult APPSR sa-si bazeze programul pe evaluarea conformitatii produselor/ serviciilor (si nu pe manipularea informatională a consumatorilor), dar fara rezultate vizibile pana in prezent...

De fapt, ar fi trebuit sa fie atacata demult cauza cauzelor pentru care multe produse/ servicii romanesti se vand tot mai greu (nu numai pe piata romaneasca): raportul calitate/preț (tarif) prea scazut. Ar fi trebuit adusi la aceeași masa reprezentanti ai organismelor patronale (corect „ale angajatorilor”), sindicale, profesionale si guvernamentale pentru a defini si implementa o **POLITICA NAȚIONALĂ DE PROMOVARE A CALITAȚII**. Ar fi trebuit organizate si in Romania testari comparative credibile, dupa numeroasele modele existente in statele membre ale Uniunii Europene. Este evident ca printr-o propaganda patriotarda publicitara, cu apel la mila romanilor, nu vom reusi in vecii vecilor sa fim competitivi!

Or, publicitatea credibila nu se mai bazeaza in prezent pe manipularea informatională si/ sau pe simplele afirmatii ale unor producatori/ prestatori (de genul “Produsele/ serviciile noastre sunt cele mai bune si mai ieftine! Cumparati numai produsul/ serviciul X!”), ci exclusiv pe evaluarea de terta parte a conformitatii, pe certificare si pe acreditare. Avem acum Legea 608/2001 (privind evaluarea conformitatii) si Legea 37/2002 (privind acreditarea) care pun bazele unui nou mod de generare a increderii in produs/ serviciu si furnizorul lor: **EXCLUSIV** prin incercari, analize, certificari si acreditari – toate pe baza de standarde transparente si credibile...

In plus, ar fi trebuit sa se stie si la noi ca in Europa comunitara se pune mai demult problema „calitatii europene”, a unei „imagini si culturi europene ale calitatii” precum si a „politicii europene a calitatii”. Astazi nu mai exista „made in France”, „made in Germany” etc., ci doar „made in Europe”! Oare cand vor afla aceasta veste si cei care mai sustin inca anti-europeana initiativa ?

*„Gandeste-te bine: Daca alegi un produs romanesc, banii raman in Romania/ Daca alegi*

*unul strain, banii tai ajung la altii/ Daca banii raman aici, dai de lucru unui roman/ Daca banii tai ajung la altii, dai de lucru strainilor/ Daca dai de lucru unui roman, fabricile romanesti raman deschise/Daca dai de lucru altuia, intreprinderea ta se va inchide/ Daca fabricile romanesti raman deschise, iti asiguri viitorul tie si copiilor tai.”*

## „CERC VICIOS” SAU „CERC VIRTUOS” ? – DEPINDE NUMAI DE DUMNEAVOASTRĂ !

În România sunt bine cunoscute efectele (rareori și cauzele!) prea multor „*cercuri vicioase*” ce conduc pe cei care le adoptă fie la menținerea unei anumite situații contraproductive, fie - mai grav - la REGRES (<involuție>, < din rău în mai rău>, Fig.1).

Din păcate, sunt încă mult prea puțin cunoscute și utilizate în țara noastră „*cercurile virtuose*” (ați auzit de așa ceva?) ce permit celor care le adoptă fie să mențină o anumită situație favorabilă, fie - și mai important - să obțină un anumit PROGRES (<evoluție>, <din bine în mai bine>,Fig.1). „Cercurile virtuose” sunt însă binecunoscute agenților economici din Comunitatea Europeană - pe care ni-i dorim atât de mult ca parteneri de afaceri - o mare parte din ele fiind incluse în „*managementul calității*” – o artă și o știință din păcate prea puțin prezentă în România...Acțiunea cercurilor vicioase și virtuose este o importantă consecință a existenței și funcționării legităților economiei de piață...

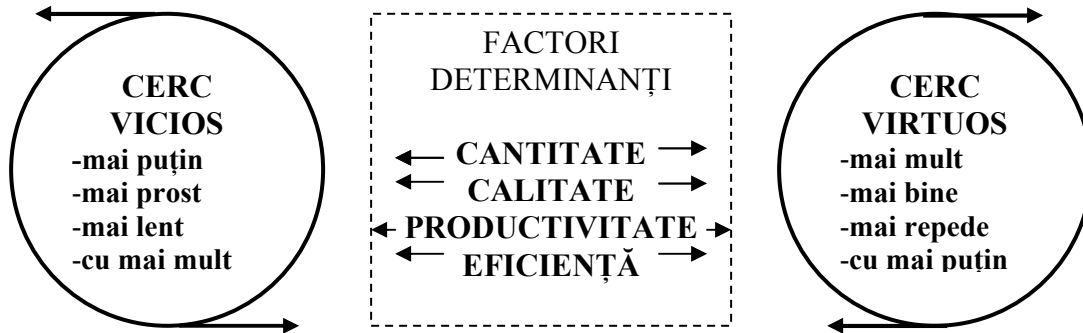
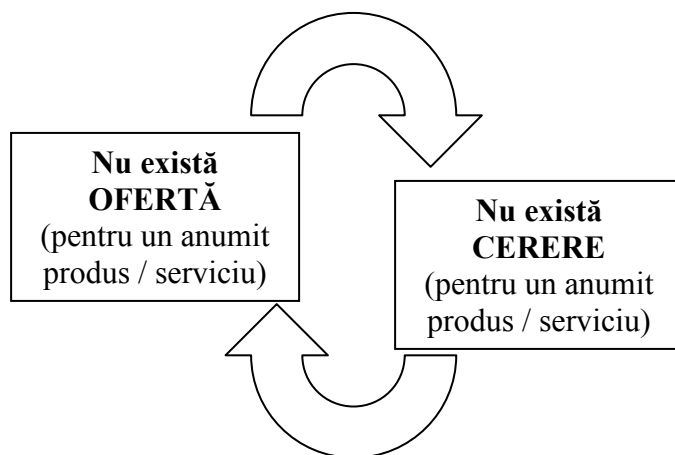


Fig. 1 – „Cerc vicios” sau „cerc virtuos” ?

- Depinde de dvs. ce importanță acordați fiecărui factor determinant !

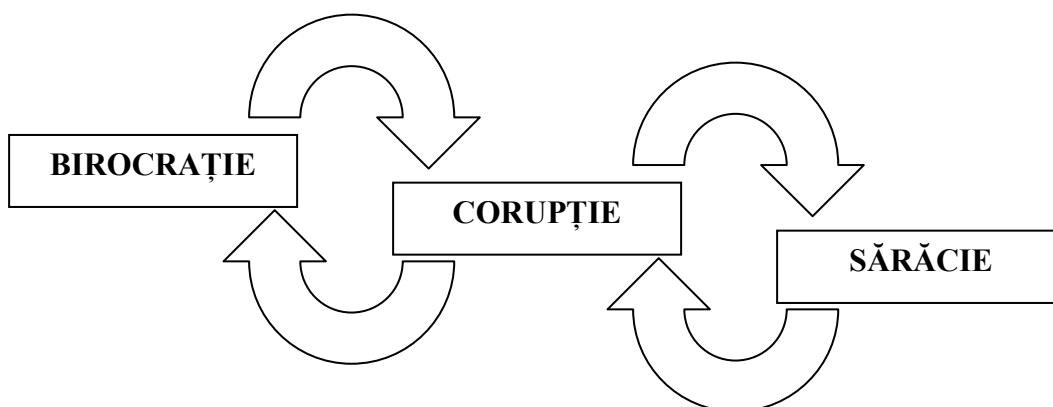
Evoluția/ involuția unei organizații depinde în mod critic de *orientarea, intensitatea și efectivitatea preocupărilor managementului* acesteia - la toate nivelele piramidei ierarhice - pentru *calitate, productivitate, cantitate și eficiență*. Astfel, acești importanți factori determinanți reprezintă de fapt diferențe specifice între „reușită” și „eșec”.

Un „cerc vicios” binecunoscut comercianților noștri (Fig.2) perpetuează absența pe piața românească a anumitor produse/ servicii (ce sunt însă oferite pe alte piețe). O soluție eficientă de ieșire din acest „cerc vicios” constă în informarea și educarea consumatorilor, simultan cu asumarea unui anumit grad de risc de către furnizori.



**Fig. 2 – Cel mai cunoscut “cerc vicios” din comerț**

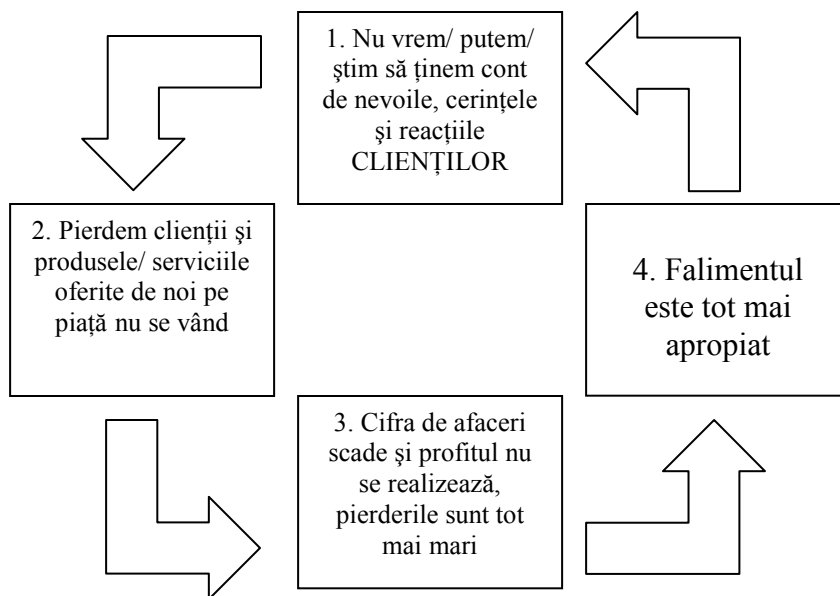
Un dublu „cerc vicios” – prea puțin conștientizat la noi, din păcate, deși este de mare actualitate – este cel prezentat în Fig. 3.



**Fig. 3 – Un dublu “cerc vicios” prea puțin conștientizat în România**

Un alt exemplu de „cerc vicios” - care, în condițiile unei economii de piață funcționale (și numai în aceste condiții!), ar trebui să conducă la falimentul agentului economic ce l-a adoptat - este prezentat în Fig.4.

Atunci când și acolo unde, în România, nu se ajunge la faliment - deși agentul economic în cauză a parcurs de mai multe ori toate etapele – este clar că economia de piață nu este funcțională...



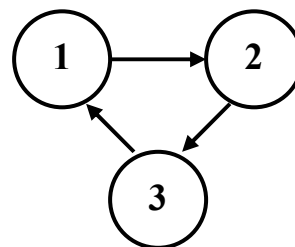
**Fig.4 – „Cercul vicios” al producătorului/ prestatorului**

Un exemplu de „ciclu virtuos” este „*ciclu muncii*” (Fig.5)

Conform cercetărilor Dr.Y.O’Toole (SUA) și Dr.Nishibori (Japonia), „*munca este activitatea care produce ceva de valoare pentru ceilalți*”. Altfel spus, dacă efectuarea unei ACTIVITĂȚI FIZICE (generând *bucuria muncii fizice*) este însoțită/ urmată de CREATIVITATE (generând *bucuria de-a gândi*) și de SOCIABILITATE (generând *bucuria de-a împărtăși cu alte persoane binele și răul*), se obține un „ciclu virtuos” care conduce la îmbunătățirea continuă a performanțelor în muncă.

De remarcat că, în absența unui *stil managerial* și/ sau a unui *climat de muncă* permițând manifestarea liberă a creativității și/ sau a sociabilității, precum și în prezența unor *mituri/ mentalități contra-productive* (de exemplu: „să moară capra vecinului!”), munca poate fi considerată ca fiind o penibilă corvoadă, situată foarte departe de ceea ce se înțelege prin „muncă inteligentă”...

1. Efectuarea muncii fizice
2. Manifestarea creativității
3. Manifestarea sociabilității



**Fig. 5 – „Ciclu muncii”**

Alte “cercuri virtuose” vor fi prezentate în următoarele numere ale revistei.

## CONCLUZIE

Este de dorit ca agenții economici care, la noi, se confruntă cu binecunoscutele „*cercuri vicioase*” și efectele lor să încerce să *identifice cauzele acestora și să acționeze* – prin „**acțiuni corective**” și „**corecții**” adecvate – *în sensul eliminării lor*. **Implementarea unui sistem de management al calității** poate fi o soluție eficientă și eficace atunci când nu se face în mod formal...

Mai mult, este necesar ca și agenții economici din țara noastră – în perspectiva apropiatei integrări în UE - să acorde atenția necesară introducerii „*cercurilor virtuose*” - fie singuri fie, eventual, cu sprijinul consultanților de profil.

Prof.univ.dr.ing. Nicolae DRĂGULĂNESCU  
([www.procal.ro](http://www.procal.ro))

## DUBLUL CERC VICIOS “BIROCRAȚIE” - „CORUPȚIE” - „SĂRĂCIE”

În România sunt bine cunoscute *efectele* (din păcate rareori și *cauzele!*) multor “*cercuri vicioase*” ce conduc pe cei care le adoptă (de regulă în mod inconștient) fie la menținerea unei anumite situații contraproductive, fie - mai grav - la REGRES (<involuție>, < din rău în mai rău>, <mai prost, mai lent, mai puțin, cu mai mult>).

Un dublu „*cerc vicios*” (prea puțin conștientizat la noi, din păcate!) este cel prezentat în Fig.1 ; acesta implică binecunoscute fenomene social-economice a căror acutizare – datorată naturii intrinseci a unui asemenea cerc - este actualmente mai mult decât evidentă ...

În societatea contemporană, **birocrația** reprezintă un fenomen socio-economic tot mai amplu, existent în orice administrație (mai ales publică) din orice țară - fie ea dezvoltată sau în curs de dezvoltare - ale cărei manifestări se referă, în mare, la preocuparea exagerată a celor implicați pentru FORMĂ („cum se face”, proceduri), în detrimentul preocupărilor lor pentru FOND (“ce se face”, conținut). De remarcat că, în practica managerială, o aceeași problemă poate fi soluționată în mai multe modalități dintre care ar trebui să fie selecționată și aplicată doar cea care este *simultan eficientă și efice*. De fapt, a obține <calitatea> înseamnă a face “*ceea ce trebuie*”, “*cum trebuie*”.

În absența aplicării unor asemenea principii, metode și tehnici, visul oricărui birocrat constă în obținerea și colectarea cât mai multor documente (fiecare având cât mai multe semnături și ștampile - eventual în mai multe culori ! - cu documente originale și în copie având toate autentificările, legalizările și supra-legalizările de rigoare) astfel încât pe baza dosarului astfel realizat să se poată decide soluția „optimă” a unei anumite solicitări/ probleme...Cu cât dosarul este mai stufos, cu atât meritele birocratului sunt mai mari în ochii șefului său !...

Atunci când trebuie să rezolvi o problemă la o instituție birocratică – de regulă din domeniile financiar-contabil sau judiciar – trebuie să faci *minimum* trei deplasări:

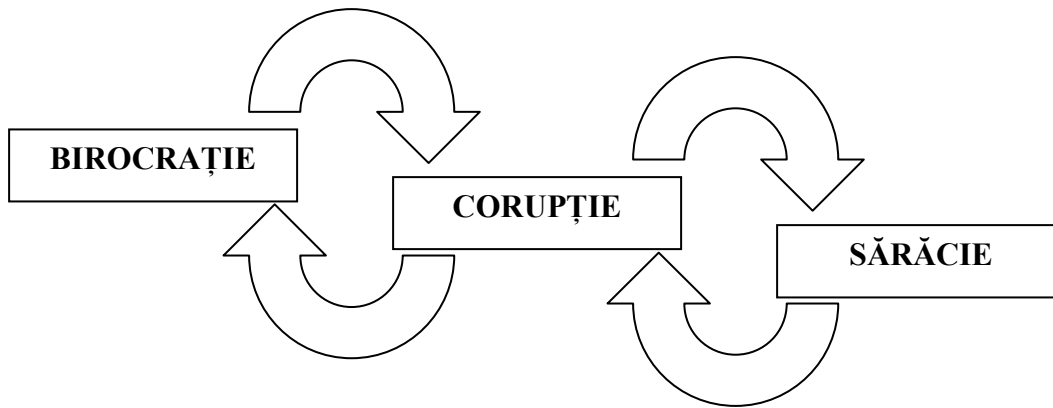
- prima deplasare - ca să afli cu cine și unde trebuie să stai de vorbă, ce documente ai nevoie și ce proceduri/ termene se aplică,
- a doua deplasare - ca să “predai” dosarul cu documentele de prelucrat
- a treia deplasare - ca să obții documentul aferent soluției solicitate (problemei rezolvate)

Numărul deplasărilor poate crește vertiginos dacă documentele prezentate nu sunt suficiente/ relevante/ corecte, dacă apar modificări ale procedurilor sau chiar erori de prelucrare...Toate aceste detalii nevăzute fac ca, pentru un cetățean - mai ales din România - orice contact cu administrația publică centrală și locală să fie resimțit în special ca un consum total ineficient de bani, timp și nervi...

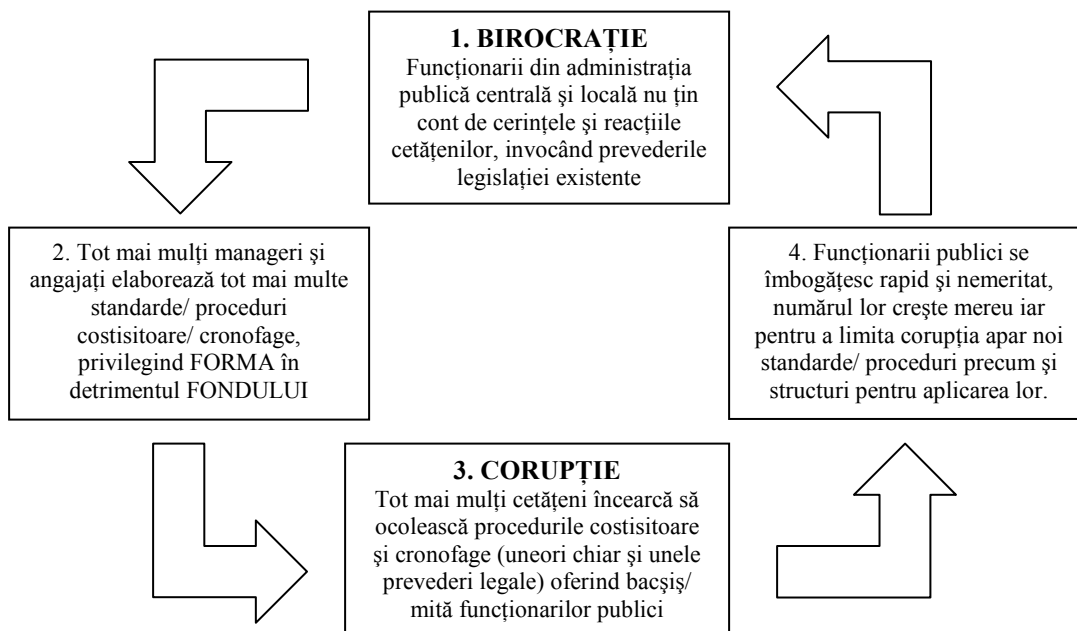
Cetățeanul este pe bună dreptate *profund revoltat* atunci când poate constata că, **pentru birocrați, de fapt, nici nu contează costurile în bani, timp și nervi ale clienților/ solicitanților lor !** ... Mai mult, unii birocrați își permit să ceară periodic aceleași documente (deși le-au primit, în decursul timpului, de mai multe ori căci, de fapt, ei ...nici nu știu unde și cum să le regăsească, dacă nu cumva le-au distrus !) și nu acceptă să legalizeze copii ale documentelor originale ce li se prezintă de solicitanți (așa cum prevedea la noi o reglementare de dinainte de 1989), trimițând solicitanții la notariate, instituții care, evident, trebuie și ele să aibă cât mai multe documente de copiat și legalizat, pentru a câștiga cât mai mult... Noi complicații pot apărea atunci când constăți că notariatele nu legalizează copii ale anumitor documente și este nevoie să faci noi drumuri la tribunale, arhive și alte instanțe...



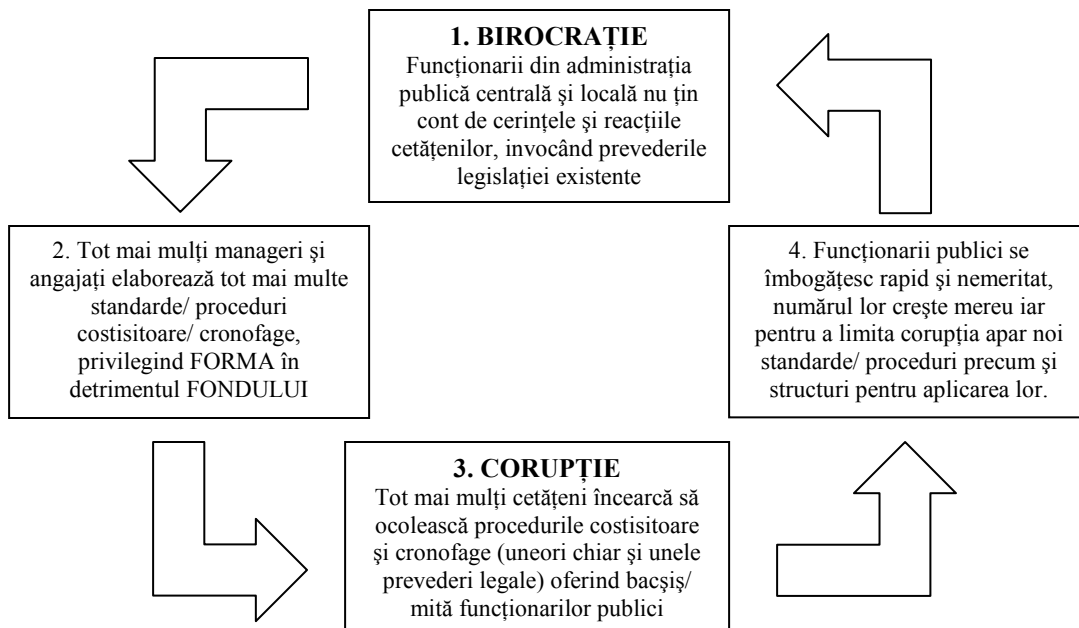
Culmea este că toate aceste detalii – atât de ne semnificative în aparență – nu se învață decât la „școala vieții” deși de pe urma lor se plătesc și se câștigă sume fabuloase...  
Clienții birocratilor de pretutindeni se întrebă cu



**Fig. 1 – Un dublu “cerc vicios” prea puțin conștientizat în România**



**Fig.2 – “Cercul vicios” BIROCRATIE - SĂRĂCIE**



# DE CE PROST, SCUMP ȘI LENT DACĂ SE POATE BINE, IEFTIN ȘI REPEDE ?

Prof.univ.dr.ing. Nicolae DRĂGULĂNESCU  
Universitate Politehnica din București  
[nicudrag@artelecom.net](mailto:nicudrag@artelecom.net)

În România sunt bine cunoscute efectele a numeroase „**cercuri vicioase**” - ce conduc pe cei care le adoptă *din rău în mai rău*, adică la regres, uneori chiar la moarte/ faliment - dar, din păcate, sunt încă prea puțin cunoscute și utilizate „**cercurile virtuose**” - ce permit celor care le adoptă să evolueze *din bine în mai bine*, adică să progreseze (Fig.1.)

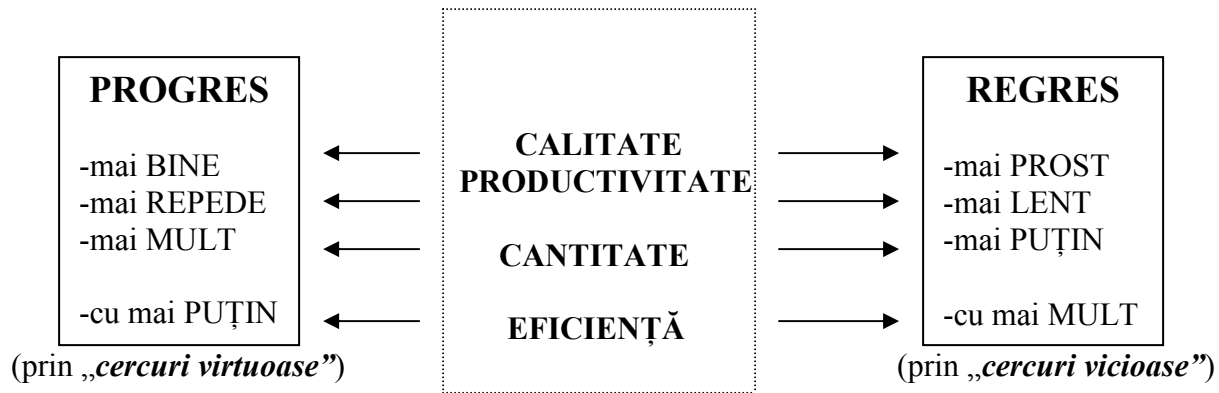


Fig.1 – Progres / regres prin „cerc virtuos” / „cerc vicios”

Evoluția/ involuția unei organizații depinde în mod critic de *orientarea, intensitatea și efectivitatea preocupărilor managementului* acesteia - la toate nivelele piramidei ierarhice - pentru **calitate, productivitate, cantitate și eficiență**. Astfel, acești importanți factori determinanți reprezintă de fapt diferențe specifice între „reușită” și „eșec”.

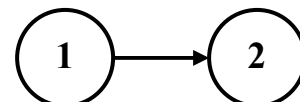
În continuare sunt prezentate principalele cicluri virtuose utilizate în managementul calității mai ales în scopul obținerii *îmbunătățirii continue*..

## A. „Ciclul muncii”

Conform cercetătorilor Dr.Y.O’Toole (SUA) și Dr.Nishibori (Japonia), „*munca este activitatea care produce ceva de valoare pentru ceilalți*”. Altfel spus, dacă efectuarea unei ACTIVITĂȚI FIZICE (generând *bucuria muncii fizice*) este însoțită/ urmată de CREATIVITATE (generând *bucuria de-a gândi*) și de SOCIABILITATE (generând *bucuria de-a împărtăși cu alte persoane binele și răul*), se obține un **ciclu virtuos** care conduce la îmbunătățirea continuă a performanțelor în muncă.

De remarcat că, în absența unui *stil managerial* și/ sau a unui *climat de muncă* permițând manifestarea liberă a creativității și/ sau a sociabilității, precum și în prezența unor *mituri/ mentalități contra-productive* (de exemplu: „să moară capra vecinului!”), munca poate fi considerată ca fiind o penibilă corvoadă, situată foarte departe de ceea ce se înțelege prin „muncă inteligentă”...

## 4. Efectuarea muncii fizice



5. *Manifestarea creativității*
6. *Manifestarea sociabilității*

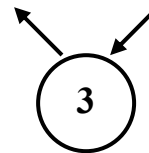


Fig. 2 – Ciclul muncii

#### B. „Relația client-furnizor”

Mediul economic actual este supus unei tendințe majore de dezvoltare a relațiilor sociale bazate pe modelul relației client – furnizor (Fig.3), care se caracterizează prin :

- Posibilitatea acordată clientului de a alege în mod activ - ceea ce determină o concurență sporită între furnizori și, deci, necesitatea căutării, identificării și realizării unor diferențieri cât mai utile;
- Realizarea unui schimb bazat pe adecvarea valorii produselor/ serviciilor - așa cum este ea obținută de furnizor - la cerințele/ exigențele clientului;
- Asigurarea unei continuități a relației client - furnizor (care depinde atât de gradul de satisfacere a cerințelor clientului cât și de atractivitatea alternativelor ce sunt propuse acestuia).

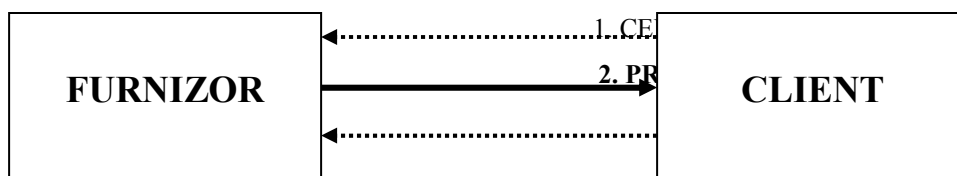


Fig. 3 – Modelul relației client – furnizor

De remarcat că, pentru a obține CALITATEA și a o îmbunătăți continuu, este necesară parcurgerea ciclului de mai jos

1. *Exprimarea cerințelor/ exigențelor*
2. *Realizarea/ îmbunătățirea CALITĂȚII produsului/ serviciului*
3. *Exprimarea reacțiilor*

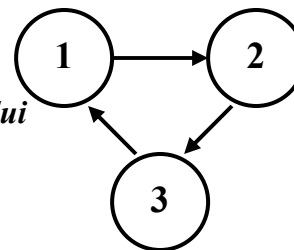


Fig.4 – Ciclul îmbunătățirii calității la interfața client-furnizor

De remarcat că nu se poate obține și îmbunătăți CALITATEA unui produs/ serviciu dacă nu se colectează *cerințele/ exigențele clienților* (înainte de realizarea produsului/ serviciului), și *reacțiile clienților* (ulterior vânzării produsului/ serviciului), precum și dacă nu se ține cont de aceste informații în procesul de realizare a produsului/ serviciului.

#### C. „Trilogia calității”

„Trilogia calității” este un concept datorat lui J.M.Juran. Conform acestuia, cele 3 componente de bază ale managementului calității – *planificarea calității, îmbunătățirea calității și controlul calității* – se succed la infinit.

De remarcat că toate aceste componente sunt indispensabile realizării managementului calității astfel încât acesta nu se poate realiza în absența oricăreia din componente.

1. *Planificarea calității*
2. *Îmbunătățirea calității*
3. *Controlul calității*

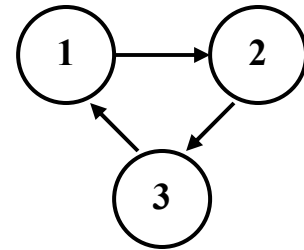


Fig. 5 – Ciclul “Trilogia calității”

D. „Ciclul Shewart” (sau „ciclul progresului”) – reprezintă succesiunea a patru etape fundamentale prin care se ajunge la progres (Fig.6):

1. *Prevedere/ Planificare*
2. *Pregătire*
3. *Efectuare*
4. *Evaluare.*

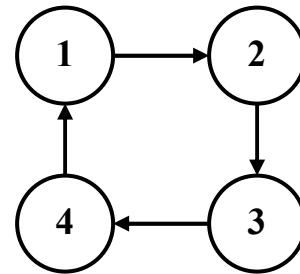


Fig. 6 – Ciclul Shewart

Această succesiune se poate parcurge în mod repetat până la obținerea rezultatelor dorite.

**De remarcat că, în conformitate cu acest ciclu, progresul nu se poate obține fără planificarea lui și/ sau fără evaluarea permanentă a rezultatelor obținute.**

E. „Ciclul PDCA” (“ciclul PEVA” sau “ciclul Deming”) reprezintă ciclul managerial universal valabil, aplicabil în orice domeniu sau compartiment, ori de câte ori se pune problema să se realizeze „ceva” (produse, servicii) de calitate. De remarcat că “ciclul PDCA” provine din „ciclul Shewart” prin regruparea unor elemente, astfel încât să reiasă mai pregnant în evidență rolul și importanța *corecției și acțiunii corective*.

Cele 4 etape ale „ciclului PDCA” (Fig.7) sunt următoarele:

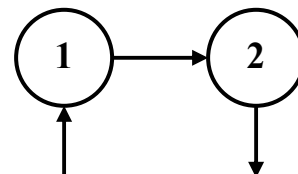
1. **P (Plan) - Planifică** : stabilește obiectivele și procesele necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele clientului și cu politicile organizației (stabilește CE și/ sau CUM trebuie făcut, adică referențialul  $X_{TREBUIE}$  )

2. **D (Do) - Efectuează** : implementează procesele

3. **C (Check) - Verifică** : monitorizează și măsoară procesele/ produsul față de politicile, obiectivele și cerințele pentru produs și raportează rezultatele (măsoară CE și/ sau CUM s-a făcut,  $X_{ESTE}$ , și stabilește diferența/ ecartul  $\varepsilon = X_{TREBUIE} - X_{ESTE}$ , ca modul și semn, între ceea ce trebuia să se obțină și ceea ce s-a obținut)

4. **A (Act) - Acționează** : întreprinde acțiuni pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor proceselor (stabilește și efectuează acțiunile necesare pentru a obține reducerea până la anulare a diferenței/ ecartului  $\varepsilon$ , astfel încât să se obțină  $\varepsilon \rightarrow 0$ ).

1. *P (Plan) - Planifică*
2. *D (Do) - Efectuează*
3. *C (Check) - Verifică*



#### 4. A (Act) - Acționează

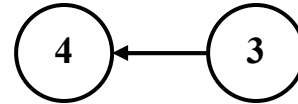


Fig. 7 - Ciclul PDCA

Această succesiune se parcurge în mod repetat până la obținerea rezultatelor dorite. De remarcat că, în conformitate cu acest ciclu, progresul se obține nu numai prin *planificarea lui și evaluarea permanentă a rezultatelor obținute* ci și, mai ales, prin *corectarea eventualelor discrepante constatate*.

„Ciclul PDCA” are un rol esențial în managementul calității întrucât reprezintă soluția *cea mai eficientă* pentru contracararea efectelor legii universale a entropiei (conform căreia orice sistem evoluează de la sine în sensul maximizării entropiei sale). Deoarece entropia unui sistem reprezintă gradul de dezorganizare a acestuia, iar dezorganizarea conduce la scăderea performanțelor, rezultă că *ignorarea „ciclului PDCA” conduce cu certitudine la apariția non-calității*.

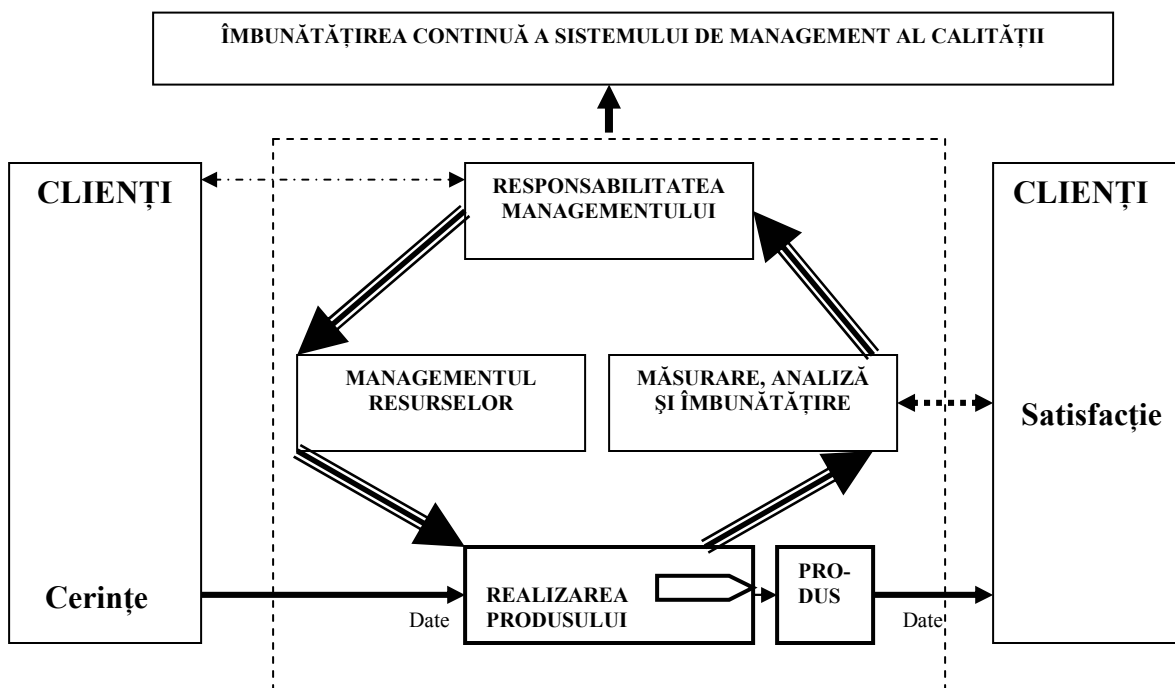
Pentru implementarea consecventă și corectă a acestui ciclu, la toate nivelele manageriale, în Japonia se acordă „Premiul Deming pentru calitate”.

Există numeroase aplicații ale ciclului PDCA, inclusiv în cazul implementării unui *sistem de management al calității* în conformitate cu standardele internaționale ISO 9000.

#### F. Modelul unui sistem de management al calității bazat pe proces, conform standardului ISO 9001: 2001


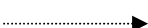
Standardul SR EN ISO 9001:2001 promovează adoptarea unei abordări a managementului calității bazată pe *proces*, în elaborarea, implementarea și îmbunătățirea eficacității unui *sistem de management al calității*, în scopul creșterii satisfacției clientului prin îndeplinirea cerințelor sale.

Blocurile schemei din Fig.8 reprezintă atât *cele 5 elemente fundamentale* ale sistemului de management al calității cât și *capitolele* standardului SR EN ISO 9001:2001



de intrare

de ieșire

-----  
**Legendă:**  - Activități care adaugă valoare  
 - Flux de informații

**Fig. 8 – Modelul unui sistem de management al calității bazat pe proces  
(conform SR EN ISO 9001:2001)**

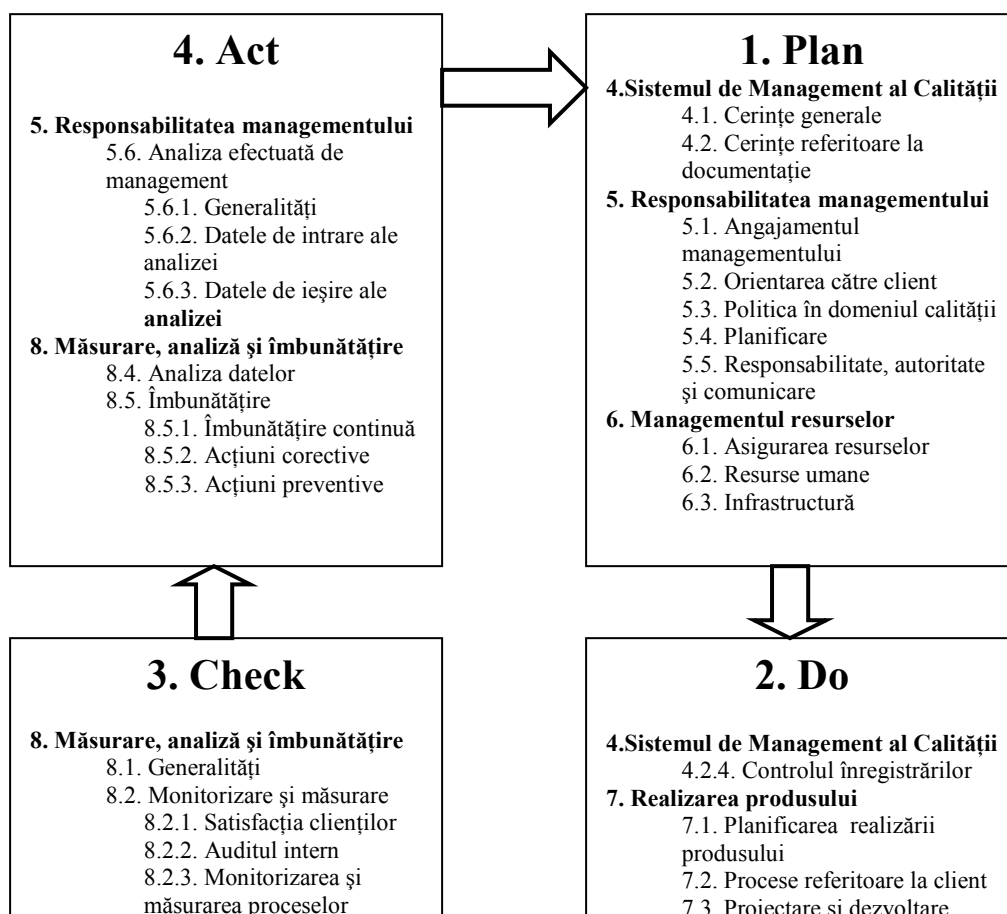
O abordare bazată pe proces înseamnă, de fapt, considerarea următoarelor aspecte :

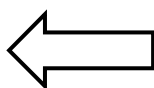
- Identificarea proceselor
- Stabilirea interacțiunilor între procese
- Managementul proceselor
- Aplicarea unui sistem de procese necesare pentru realizarea afacerii și satisfacerii clientului

Abordarea bazată pe proces pune în evidență :

- Importanța înțelegerii și *satisfacerii cerințelor referitoare la calitate*
- Necesitatea de a considera procesele în funcție de *valoarea adăugată* în cadrul lor
- Importanța evaluării rezultatelor privind *performanțele procesului* (în special eficiența lui)
- Importanța îmbunătățirii continue a proceselor pe baza realizării de acțiuni corective și preventive

De remarcat că cerințele detaliate ale standardului SR EN ISO 9001:2001 se încadrează perfect în etapele ciclului PDCA (Fig.7 și Fig.9).





**Fig.9 – Încadrarea cerințelor standardului SR EN ISO 9001:2001  
în etapele Ciclului PDCA**

### **G. Ciclul soluționării problemelor calității**

Orice *neconformitate* (ca “neîndeplinire a unei cerințe”, conform SR EN ISO 9004:2001) este considerată și denumită „problemă a calității”. În general , o asemenea problemă poate fi reprezentată de diferența dintre *ceea ce este și ceea ce ar fi trebuit să fie* sau de diferența dintre *ceea ce ar putea să fie și ceea ce va fi*.

A analiza și a înțelege *prima diferență*, în scopul soluționării ei, astfel încât aceasta să nu se repete, reprezintă o « **acțiune corectivă** » (ca „acțiune de eliminare a cauzei unei *neconformități* detectate sau a altei situații nedorite”, conform SR EN ISO 9004:2001).

A analiza și a înțelege *a doua diferență*, în scopul soluționării ei astfel încât aceasta să nu mai apară , înseamnă o « **acțiune preventivă** » ( ca „acțiune de eliminare a cauzei unei *neconformități* potențiale sau a altei posibile situații nedorite”, conform SR EN ISO 9004:2001).

**Efectul** - real sau potențial, mai mult sau mai puțin grav și frecvent - al *neconformității* este motivul pentru care **problema-cauză** trebuie să fie soluționată.

Conform algoritmului prezentat în Fig.10, cele patru etape ale rezolvării unei probleme a calității sunt, în ordinea menționată, următoarele:

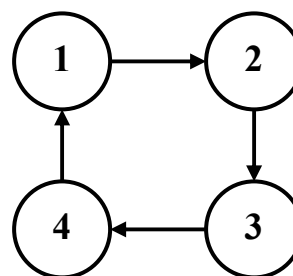
- 1. Definirea PROBLEMEI apărute.**
- 2. Identificarea CAUZELOR potențiale/ reale ale PROBLEMEI.**
- 3. Stabilirea SOLUȚIILOR posibile și a SOLUȚIEI optime pentru rezolvarea PROBLEMEI**
- 4. Realizarea ACȚIUNII (corespunzând SOLUȚIEI/ SOLUȚIILOR reținute) și măsurarea eficacității și eficienței sale.**

În funcție de *rezultatele* acestei duble evaluări (eficiența și eficacitatea acțiunii de soluționare a problemei), se poate decide *reluarea parcurgerii ciclului*, cu cele patru etape ale sale, sau *se poate considera problema ca fiind soluționată*.



De menționat că, în funcție de *natura și complexitatea problemei* dar și de *criticitatea efectelor ei* (adică de *frecvența de manifestare a problemei* și de *gravitatea efectelor ei*), fiecare etapă poate fi mai mult sau mai puțin laborioasă, necesitând mai multe minute, ore sau chiar zile pentru parcurgerea ei.

1. *Definirea PROBLEMEI*
2. *Identificarea CAUZELOR potențiale/ reale*
3. *Stabilirea SOLUȚIILOR posibile și selecționarea SOLUȚIEI optime*
4. *Realizarea ACȚIUNII*



**Fig. 10 - Ciclul soluționării problemelor calității**

## **Concluzie**

Având în vedere deosebita utilitate a cercurilor virtuozose precum și predominanța cercurilor vicioase în numeroase întreprinderi din România, sunt necesare **cunoașterea și implementarea cercurilor virtuozose** în aceste organizații.

## AFACERI EUROPENE NR.34/2005

### Combaterea birocratiei - de la simulacrul dambovitean la practica europeana

Printre multe alte programe ramase pe hartie, fostul guvern a produs si un mult asteptat „Program de masuri pentru combaterea birocratiei in activitatea de relatii cu publicul” (aprobat prin HGR 1723/14.10.2004). Din pacate, mass-media de la noi nu a acordat pana acum atentia necesara nici fenomenului „birocratie” - ca atare - si nici solutiilor preconizate de fostii guvernanti...

Asa cum am demonstrat intr-un alt articol, birocratia si coruptia se sustin si se consolideaza reciproc in cadrul unui nociv „cerc vicios”, conducand la regres generalizat...

Trecand peste faptul ca birocratia noastra se manifesta nu numai in „activitatea de relatii cu publicul” (asa cum au semnalat in mod repetat diferite personalitati straine, inclusiv oficiali ai UE si ai Ambasadei SUA la Bucuresti), lectura acestui Program demonstreaza atat ignorarea celor mai elementare principii manageriale in administratia publica centrala si locala, cat si persistenta – si in acest sector de activitate - a numeroase mentalitati, atitudini si comportamente contraproductive, situatii ce contrasteaza puternic cu cerintele implementarii Acquis-ului comunitar in tara noastra.

Nici pomeneala de vreo referire in textul Programului la drepturile consumatorilor (desi avem acum, in acest domeniu, o consistenta legislatie comunitara) – caci cetateanul la ghiseu este si el consumator ! – astfel incat sa se ceara functionarilor publici ca, in tot ceea ce fac sa aiba ca referential nevoile, cerintele si asteptarile clientilor lor (cetatenii) precum si reactiile - de satisfactie sau de insatisfactie - ale acestora...

Programul mentionat cuprinde o serie de masuri pe termen scurt (pana la 14.11.2004), mediu (pana 01.03.2005) si lung (pana la 01.06.2006), iar HGR precizeaza amenziile posibile pentru nerespectarea unor masuri... Trecand peste numerosi termeni redundanti si/sau improprii, precum si peste stilul prolix, confuz, pe alocuri bombastic si pretios-ridicol, din lectura Programului aflam ca:

1. Primarii ar fi trebuit sa comunice in scris, in cursul lunii ianuarie 2005, fiecarui contribuabil, principalele activitati desfasurate in 2004, precum si sarcinile pentru 2005 (!), odata cu trimiterea instiintarii de plata privind plata obligatiilor fiscale... Eu nu am primit asa ceva, dar nici nu am nevoie de propaganda!... Era mult mai important sa aflui cine si ce poate rezolva in Primarie, precum si modul de comunicare cu functionarul in cauza...
2. Printre masurile pe termen scurt, cea mai importanta este cea care se refera la un aspect cantitativ, considerat esential: programul de functionare al ghiseelor de lucru cu publicul (zilnic cel putin intre orele 9-17, iar cel putin 3 zile pe saptamana intre orele 9-19, plus sambata intre orele 9-14)... Pentru nerespectarea acestei masuri, cei in cauza pot capata amenziile cele mai mari (pana la 30 de milioane lei)... Alte masuri pe termen scurt se refera la aspecte elementare ce ar fi trebuit sa fie demult rezolvate: afisarea modelelor de completare a formularelor-tip, existenta si purtarea ecusoanelor personale, afisarea (lizibila!) a domeniilor de competenta, existenta unor numere de telefon accesibile si publicului etc...
3. Masurile pe termen mediu se refera la banalitati ca: eliminarea geamurilor opace ale

ghiseelor, asigurarea operativa a imprimatelor-tip gratuite, afisarea listei cu actele necesare pentru solutionarea cererilor, introducerea/extinderea si mediatizarea „numerelor verzi” de telefon si a adreselor e-mail accesibile cetatenilor etc....

4. Cea mai importanta masura pe termen lung se refera la implementarea si certificarea unui sistem de management al calitatii (SMC) „pentru serviciile pentru cetateni”... Este, de fapt, singura prevedere radicala si credibila din acest Program, dar de ce se refera ea doar la asemenea servicii?? Cum si de unde se vor asigura resursele necesare in acest scop ? Se stie ca un SMC conform standardelor internationale ISO 9000 va putea rezolva mult mai multe probleme generatoare de birocratie, cu conditia sa fie simultan functional, efectiv si eficient... Alte masuri pe termen lung se refera la aspecte ca: dotarea cu echipamente moderne de tehnologia informatiei (nu conteaza ca multi functionari publici de abia stiu sa utilizeze PC-ul doar ca masina de scris, ca aceste echipamente necesita mentenanta preventiva si corectiva - pentru care sunt necesare resurse financiare etc.), „angajarea de personal avand aptitudinile necesare pentru relatiile cu publicul” (!!??!!), introducerea programarilor si a serviciilor de urgenta, nerefuzarea cererilor cetatenilor si transmiterea lor la cei competenti (!!), deschiderea unor centre de indrumare pentru cetateni (ce vor necesita alte resurse, nementionate) etc.!

Programul mentionat include si un ciudat pentru personalul ce asigura relatia cu publicul. Acesta ar trebui „sa fie calm, politicos si respectuos”, „sa manifeste o atitudine pozitiva si rabdare”, „sa foloseasca un limbaj adecvat si corect din punct de vedere gramatical” (!!), „sa formuleze raspunsuri legale, complete si corecte si sa se asigure ca acestea sunt intelese de cetatean” (!!!) si „sa intrerupa activitatea cu publicul numai in situatia folosirii de catre cetatean a unui limbaj trivial, a formularii de amenintari la adresa sa ori a utilizarii de catre cetatean a violentei verbale sau fizice” (!!).

Orice comentarii sunt de prisos !...

in Europa comunitara functionarul public este in mod fundamental si definitiv complet , din ai carui bani traieste. in consecinta, „standardul etic” propus la noi este cel putin ridicol, fiind net inferior practicilor comunitare. Iar pentru limitarea si combaterea birocratiei, in practica statelor dezvoltate se utilizeaza cu totul alte metode, tehnici si instrumente (de altfel bine cunoscute si specialistilor nostri)...Mai avem insa nevoie in Romania si de vointa politica, de resurse adecvate si de abordare sistematica, la nivel macroeconomic... Oare suntem in stare ? Avem cu cine si cu ce?

## AFACERI EUROPENE NR.39 / 2005

### Asigurarea calitatii in educatie

Intr-un recent interviu acordat redactiei, ministrul invatamantului, Mircea Miclea, se referea la intentia de implementare in educatie a unui sistem de asigurare a calitatii la standarde europene.

Intr-adevar, pe site-ul ministerului e publicat inca de anul trecut un proiect de lege privind asigurarea calitatii in educatie. Ca orice proiect, el a starnit inca de la inceput discutii, o serie de specialisti formuland observatii atat de forma cat si de fond.

Surprinzator, se discuta insa tot despre vechiul proiect, care dincolo de bunele intentii prezinta o serie de lacune asupra carora ne vom opri in articolul de fata, cu sprijinul a doi experti, cadre didactice la Politehnica bucuresteană si conducatori ai Fundatiei Romane pentru Asigurarea Calitatii: **prof.univ. dr.ing. Rodica Catuneanu si prof.univ. dr.ing. Nicolae Dragulanescu.**

### Ce au stabilit ministrii educatiei din UE

Conform unei decizii a ministrilor educatiei din statele membre ale UE (Berlin, septembrie 2003), toate statele membre si candidate ar trebui sa-si defineasca si implementeze - pana la reuniunea de la Bergen din mai 2005 - un sistem national de asigurare a calitatii in invatamantul superior. La aceeasi reuniune s-a stabilit de comun acord ca „responsabilitatea primara pentru asigurarea calitatii in invatamantul superior apartine fiecărei institutii.“

Pe baza acestor decizii, este necesar ca si in Romania fiecare universitate sa-si dezvolte propriul sau sistem de asigurare a calitatii (SAC) – cunoscut si sub numele de „sistem de management al calitatii“ (SMC) sau, pe scurt, „sistemul calitatii“ (SC) – avand rolul de-a genera incredere in capabilitatea universitatii de-a furniza exclusiv servicii (de formare/ pregatire profesionala, instruire-training, cercetare, proiectare, consultanta etc.) de calitate. Aceasta incredere este generata la nivelul:

- managerilor, al personalului didactic si tehnico-administrativ precum si al clientilor interni ai universitatii (studentii) – prin „asigurarea interna a calitatii“
- clientilor externi (agentilor economici) si al altor parteneri de interese specifici– prin „asigurarea externa a calitatii“

Prin implementarea unui SAC/ SMC/ SC intr-o universitate si, mai ales, prin certificarea de terta parte a acestuia, credibilitatea universitatii pe piata serviciilor specifice sporeste substantial, datorita cresterii predictibilitatii comportamentului ei, in sensul dorit de toti „partenerii de interese“.

Un rol deosebit de important in acest scop revine diferitelor categorii de standarde utilizate ca referential pentru „ceea ce se face“ si/ sau „cum se face“, in fiecare universitate inclusa in sistemul national de asigurare a calitatii. Elaborarea acestor standarde - astfel incat aplicarea lor sa conduca la satisfacerea intereselor „partenerilor de interese“ - constituie etapa cea mai dificila si laborioasa a realizarii oricarui sistem de evaluare.

## **Documentul „ruginit“ pe site-ul ministerului Ce s-a intreprins pana in prezent la noi?**

Rodica Catuneanu: in primavara anului 2004, Ministerul Educatiei, Cercetarii si Tineretului a publicat pe website-ul sau proiectul „Legii privind asigurarea calitatii in educatie“. Fundatia Romana pentru Promovarea Calitatii a efectuat imediat o ampla analiza critica a acestui proiect de Lege si a concluzionat: „Proiectul de lege trebuie sa fie revizuit si substantial imbunatatit si completat – inclusiv cu participarea expertilor romani in managementul calitatii – pentru a tine cont de recomandarile si observatiile mentionate“. Punctul de vedere al FRPC a fost trimis conducerii MECT, mai multor ONG-uri, Camerei Deputatilor si unor reprezentanti ai mass-media, fiind prezentat in sedinta publica la Camera de Comert si Industrie a Romaniei. Din pacate, desi intre timp s-a schimbat Guvernul, acest proiect de lege este si astazi prezent in forma initiala pe website-ul MECT! .....

## **Confuzii si erori**

Trecand peste faptul ca proiectul se refera la intregul sistem educativ romanesc (desi decizia de la Berlin avea in vedere doar invatamantul superior!), chiar de la primele sale articole sunt evidente regretabile confuzii si erori conceptuale precum si multiple neconformitati majore/ critice fata de standardele romane, europene si internationale privind managementul calitatii (seria ISO 9000), datorate - probabil - subestimarii si/ sau ignorarii acestora dar si absentei expertilor romani in managementul calitatii din echipa care a elaborat acest proiect de Lege.

## **Pe rand, care sunt confuziile, erorile si neconformitatile?**

*Nicolae Dragulanescu:* „Principiile orientative de asigurare a calitatii“ (art.4) nu au nimic in comun cu asigurarea calitatii, ci reprezinta un amestec de sarcini, dorinte si lozinci care denatureaza complet conceptul de „asigurare a calitatii“, reducandu-i considerabil impactul in invatamant. Cateva exemple:

- Afirmatia „Asigurarea calitatii se face in sistemul national de invatamant prin raportare la un set comun de standarde, standarde de referinta, norme si indicatori de referinta“ este incorecta si generatoare de confuzii.
- Toate „aspectele“ mentionate la art. 7 cu privire la elaborarea standardelor, standardelor de referinta, normelor si indicatorilor de performanta prezinta confuzii conceptuale majore si formulari ce eludeaza relatia cauza-efect.
- Este eludat principiul conform caruia un organism de certificare de terta parte - impartial prin modul de organizare si functionare - are mult mai mare credibilitate decat un organism de prima parte (la furnizor) sau de secunda parte (la client).

*Rodica Catuneanu:* Conceptele clasice „educatie“, „instruire“, „invatamant“ sunt utilizate nediferentiat in tot cuprinsul proiectului de Lege.

## **Amendamente posibile si necesare**

### **Ce prevederi ar trebui**

### **sa includa un asemenea proiect de lege?**

*Nicolae Dragulanescu:* Asigurarea calitatii este o parte a managementului calitatii si

implica neaparat implementarea si utilizarea unui sistem de management al calitatii (SMC) in cadrul fiecarui agent economic „furnizor de servicii de educatie“. Proiectul de lege ar fi putut macar sugera aceasta perspectiva (fara sa oblige), ar fi putut stimula si facilita implementarea si certificarea unui SMC prin sprijinirea financiara a agentilor economici implicati (conform modelului existent in industrie, cu privire la sprijinirea dezvoltarii competitivitatii produselor industriale, prin HG 357/ 2004) si ar fi putut, eventual, conditiona alocarea unor resurse bugetare de existenta unui SMC certificat.

Consideram ca „Legea privind asigurarea calitatii educatiei“ ar fi putut institui un SMC national in invatamant al carui management ar fi fost asigurat de Agentia Romana pentru Asigurarea Calitatii in Educatie. SMC-ul implementat la nivelul fiecarei unitati si institutii de invatamant ar fi determinat imbunatatiri semnificative ale culturii calitatii in cadrul respectiv. De remarcat ca structura si functionalitatea oricarui SMC depind in mod esential de politicile si obiectivele calitatii la nivelul respectiv.

in plus, pentru a fi credibil, un SMC implementat ar trebui sa fie certificat de un organism (acreditat) de certificare. in Romania exista actualmente cel putin 10 universitati care au implementat si certificat deja un SMC, conform standardelor internationale din seria ISO 9000. Acest proiect ar fi trebuit sa tina cont de toate progresele legislative, institutionale si culturale realizate, in ultimii 14 ani, in Romania, prin implementarea Acquis-ului comunitar, in alte domenii industrie, constructii, comert, transporturi, etc.

### **Necesitatea definirii termenelor**

*Nicolae Dragulanescu:* intrucat o lege se adreseaza unui public larg, de regula putin sau deloc familiarizat cu unele concepte esentiale la care se refera aceasta, in scopul unei mai bune intelegeri a continutului legii si al evitarii confuziilor, consideram ca este foarte important sa se precizeze definitiile avute in vedere pentru concepte ca: „asigurarea calitatii“, „managementul calitatii“, „sistem de management al calitatii (SMC)“, „planificarea calitatii“, „controlul calitatii“, „imbunatatirea calitatii“, „serviciu“, „prestare de serviciu“, „standard“, „certificare“, „acreditare“, etc. - cu semnificatiile lor standardizate pe plan international si implicatiile lor asupra sistemului national de invatamant.

### **Indicatorul de performanta**

*Nicolae Dragulanescu:* Aceasta Lege ar fi putut introduce un unic, simplu si relevant indicator de performanta pentru activitatea oricarei unitati/ institutii de invatamant din Romania - indicator ce este utilizat, de multi ani, in unele state dezvoltate, incepand cu SUA:- „procentul de absolventi angajati in profesiunea/ specialitatea pentru care s-au pregatit, in termen de un an de la data absolvirii“. Consideram ca adoptarea unui asemenea indicator ar fi obligat furnizorii serviciilor de educatie sa se orienteze spre piata si spre cerintele ei, ar fi compatibilizat functionarea lor cu cerintele agentilor economici, ar fi facilitat inter-comparabilitatea lor si ar fi putut reprezenta – prin stabilirea unei anumite valori minime - un criteriu de acordare a finantarilor de la bugetul de stat. Colectarea datelor necesare evaluarii acestui indicator este relativ simpla si reprezinta o activitate de asigurare a calitatii; ea ar fi putut implica asociatiile

absolventilor dar si pe cele ale angajatorilor (patronale), etc....De ce nu s-a avut in vedere un asemenea indicator? Nu se doreste, nu se poate sau nu se stie ? Sau toate la un loc?

## **AFACERI EUROPENE NR.40 / 2005**

### **Observatii si propuneri privind Proiectul Legii Calitatii in invatamant**

In numarul precedent, am publicat cateva opinii ale unor experti privitoare la proiectul de lege privind asigurarea calitatii in invatamant, afisat de altfel si pe site-ul Ministerul Educatiei si Cercetarii. In cele ce urmeaza, interlocutorii, **prof. univ. dr.ing. Rodica Catuneanu** si **prof. univ.dr.ing. Nicolae Dragulanescu** supun atentiei cateva observatii si propuneri concrete.

#### **De fapt, ce propuneti Dvs?**

Propunem adoptarea definitiei din standardul roman, european si international SR EN ISO 9000:2001 intitulat „Sisteme de management al calitatii – Principii fundamentale si vocabular”. Conform acestui standard, „calitate” inseamna masura in care un ansamblu de caracteristici intrinseci indeplinesc (anumite) cerinte. Deci „calitatea” este intotdeauna relativa la asteptarile anumitor parti: elevi, studenti, absolventi, personal...

#### **E posibila introducerea unui indicator de performanta pentru fiecare scoala din Romania?**

Legea ar fi putut introduce un asemenea indicator, utilizat de multi ani in unele state dezvoltate: procentul de absolventi angajati in specialitatea pentru care s-au pregatit, in termen de un an de la data absolvirii. Adoptarea unui asemenea indicator ar fi compatibilizat functionarea invatamantului cu cerintele firmelor de la noi si ar fi putut reprezenta un criteriu de acordare a finantarilor chiar de la buget. Din pacate nu se fac referiri la obiectivele ori la valorile-tinta ale invatamantului...

#### **intrebarea fundamentala este:la cine ne raportam, in atingerea obiectivelor?**

Oooo, nu asta e problema... Asigurarea calitatii implica utilizarea unui sistem de management al calitatii (SMC) in cadrul fiecarui furnizor de servicii de educatie. Acest sistem ar trebui sa fie certificat de un organism de certificare. in Romania exista cel putin 10 universitati care au deja un SMC, conform ISO 9000. Iar Legea asigurarii calitatii nu poate face abstractie de aceste organizatii.

#### **Observatii pe textul proiectului**

I in cuprinsul textului de proiect de Lege, conceptele de „educatie” si „instruire” sunt confundate... in Romania, se stie de multi ani ca sarcina invatamantului de toate gradele este de a instrui si de-a educa, procesele respective fiind fundamentale, dar

distincte.

Pentru a se situa in litera si spiritul standardelor europene si internationale (incluse inadvertent in art.2, sub sintagma „orientari si actiuni promovate la nivel european si mondial”), definitia „invatamantului de calitate” (art.3) ar fi trebuit sa se limiteze la punctul b („satisfac exigentele si asteptarile beneficiarilor interni si externi”) si ar fi trebuit sa precizeze exhaustiv care sunt categoriile de „beneficiari interni si externi” ce vor fi avute in vedere. „Principiile orientative de asigurare a calitatii” (art.4) nu au nimic in comun cu asigurarea calitatii. in practica se pun in evidenta patru etape esentiale si distincte ale acesteia: „1. Descrie ceea ce vei face, 2. Fa ceea ce ai scris, 3, Demonstreaza ca ai facut ceea ce ai scris, 4. Pastreaza dovezi ale conformitatii obtinute.” Daca s-ar fi inclus, in final, si corectarea eventualelor neconformitati constatate, aceste etape ar fi corespuns etapelor binecunoscutului „ciclu managerial” (denumit si „ciclu Deming” sau „ciclu PDCA”), de fapt un „ciclu virtuos”, opus bine cunoscutului „ciclu vicios”. Aceasta este diferenta esentiala intre asigurarea calitatii si managementul calitatii....

I Afirmatia „Asigurarea calitatii se face in sistemul national de invatamant prin raportare la un set comun de standarde, standarde de referinta, norme si indicatori de referinta” este incorecta si poate genera confuzii. Propunem reformularea ei astfel : ”Referentialul asigurarii calitatii in educatie este constituit din...” cu modificarile mentionate mai jos... Conceptele „standard” / „standard de referinta” asociate definitiilor lor „in intelesul prezentei Legi” (art.6) sunt de natura sa genereze confuzii. Propunem utilizarea conceptelor „standard minimal” si, respectiv, „standard optimal”, cu definitiile prezentate in text. in plus, ar trebui mentionat ca si un standard de referinta poate fi „formulat ca reguli sau rezultate” (reprezentand deci raspunsuri la intrebari de tipul „cum?” si „ce?”) Conceptul „norma” – asa cum este definit in proiectul de Lege (art.6), ca „set de reguli utilizate in certificarea rezultatelor invatarii sau in acreditarea furnizorilor serviciilor de educatie” - reprezinta de fapt o procedura (un alt concept omis, desi procedura reprezinta si ea un referential, alaturi de standard, in asigurarea calitatii intrucat standardul ofera raspunsuri la intrebari de tipul „ce?”, iar procedura ofera raspunsuri la intrebari de tipul „cum?”). De mentionat ca, in mediul industrial romanesc, „norma” a fost si mai este considerata un „standard” cu aplicabilitate locala... Propunem inlocuirea conceptului „norma” cu conceptul „procedura” si mentinerea actualei definitii. Conceptul „indicator de performanta” - asa cum este definit in proiectul de Lege este de fapt un indicator de efectivitate. in practica, se utilizeaza cu precadere indicatori de eficienta si indicatori de efectivitate, pentru ambii existand formule de calcul. Propunem inlocuirea conceptului „indicator de performanta” cu conceptul „indicator de efectivitate”.

I Toate „aspectele” mentionate la art. 7 cu privire la elaborarea standardelor, standardelor de referinta, normelor si indicatorilor de performanta prezinta confuzii conceptuale majore si formulari ce eludeaza relatia cauza-efect, dupa cum urmeaza: Calitatea sistemului national de invatamant” nu „poate fi demonstrata de eficienta educationala” (care „consta in mobilizarea de resurse interne si externe...”) intrucat calitatea (=satisfacerea cerintelor) si eficienta (=raport efect/ efort) sunt concepte total diferite.

„Calitatea serviciilor furnizorilor reprezentati de unitati si institutii de invatamant” nu „poate fi demonstrata de capacitatea institutionala de organizare interna, de infrastructura disponibila si de..., etc.” intrucat calitatea nu se refera la capacitatea de-a



satisface niste cerinte ci chiar la satisfacerea acestor cerinte ! Acumularile cantitative (infrastructura, organizare, etc.) nu determina intotdeauna si in mod automat salturi calitative (asa cum sustine materialismul dialectic) intrucat potentialul se poate transforma in real doar in anumite conditii...in cazul mentionat, calitatea nu poate aparea - cu toata infrastructura existenta ! - daca nu se practica managementul calitatii. I „Calitatea procesului de instruire si de educare a elevilor si studentilor” nu „poate fi demonstrata de rezultatele invatarii, pe baza aplicarii metodologiilor de dezvoltare a curriculum-ului, a metodelor de predare si invatare, a evaluarii, examinarii si certificarii” intrucat sistemele de examinare actuale se refera aproape exclusiv la cunostinte si nu pot fi suficient de obiective. in plus, in multe universitati din alte tari, la examinare se evalueaza tot mai putin conformitatea si tot mai mult creativitatea persoanei examinate... Dar cu totul altfel se pune probleme atunci cand calitatea procesului de instruire si de educare este demonstrata de un procent ridicat de absolventi care reusesc sa se angajeze rapid in profesiunile/ specialitatile pentru care s-au pregatit sau isi continua in mod stralucit studiile (de precizat) si/ sau obtin rezultate deosebite la olimpiade sau la diferite alte concursuri interne sau internationale.

I Preconizata Agentie Romana pentru Asigurarea Calitatii in Educatie (ARACE, instituita prin art.10 si avand un Consiliu de Administratie structurat conform art.14) - aflata in coordonarea Ministerului Educatiei si Cercetarii - este de prima parte, ca si celelalte „instituti cu atributii reglementate in asigurarea calitatii” (CNEEA, CNEAIP, SNEE, CNFP, CNC, CNDIPT, mentionate la art.23), astfel incat va avea pe viitoarea piata europeana a serviciilor educationale o credibilitate mai redusa decat daca aceste institutii ar fi fost concepute, structurate si organizate ca organisme de terta parte.

I De fapt, conform practicilor din UE, in cadrul organismelor ce genereaza incredere prin certificare si acreditare, ministerele educatiei reprezinta doar una din partile interesate („statul”), iar institutiile de tip CNEEA/ CNEAIP/ etc. reprezinta o alta parte interesata („autoritatile nationale”), celelalte parti interesate (beneficiari/ clienti, furnizori, comunitatea locala, etc.) avand si ei posibilitatea de a-si exprima si apara interesele, la egalitate cu celelalte. Existenta unei relatii coordonat-coordonator similare - de fapt de subordonare - intre RENAR si Ministerul Economiei si Comertului (criticata pe drept cuvand de expertii UE ce au lucrat la Studiul de impact nr.6 mai sus mentionat) nu poate fi considerata o justificare pentru ca situatia sa se repete in relatia ce se va crea intre ARACE si Ministerul Educatiei si Cercetarii, daca ARACE va avea si atributii proprii de evaluare si certificare (formularea de la art.12, litera g fiind confuza). Propunem reformularea art.12, litera g si, in perspectiva, eliminarea coordonarii de catre MEC a acelor institutii care au atributii de generare a increderii prin certificare sau acreditare.

# Ce este “Casa Europeană a Calității” ?

Prof. dr. ing. Nicolae George DRAGULANESCU  
Universitatea Politehnica – București, Fundația Română pentru Promovarea Calității  
[nicudrag@artelecom.net](mailto:nicudrag@artelecom.net)

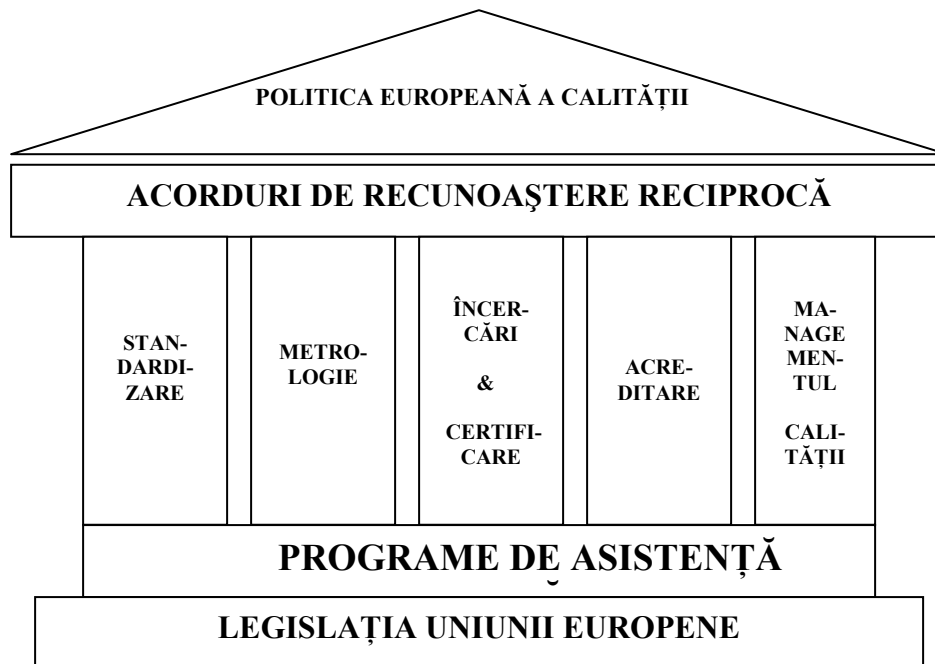
În scopul dezvoltării potențialului său, piața internă a Comisiei Europene a creat – în principal între anii 1985–2000 – un **mediu tehnic credibil, transparent și omogen în cadrul căruia autoritățile publice, operatorii economici și utilizatorii/ consumatorii pot avea suficientă încredere reciprocă**. Această încredere se bazează pe competența tehnică a elementelor componente ale așa numitei “**Case Europene a Calității**”.

**Casa Europeană a Calității** este compusă din diferite **structuri publice și private** – funcționând la nivel european și la nivel național – ce sunt necesare pentru a demonstra *conformitatea*, atât în scopul asigurării *liberei circulații a produselor/ serviciilor* cât și pentru a *dezvolta și consolida competitivitatea economiei europene*.

Cei cinci “stâlpi” ai acestei case – esențiali pentru “structura sa de rezistență” - sunt:

-*Patru “stâlpi” instituționali*: Standardizarea, Încercările & Certificarea, Metrologia & Acreditarea

-*Un “stâlp” managerial*: Managementul calității (în toate organizațiile implicate, publice sau private și, în special, în întreprinderi)



## Casa Europeană a Calității

(Source: EUROPEAN COMMISSION, DG III INDUSTRY –  
Reports of “Quality Series – The European Quality Promotion Policy”, Brussels, 1995-1998)

În acest context general, conceptul *calitate* (adică “măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește anumite cerințe”, conform standardului EN ISO 9000:2000) a evoluat considerabil nu numai implicând *toate procesele* specifice Pieței Comune dar și devenind un *instrument de coordonare* a diferitelor acțiuni ale acesteia.

Stabilirea *Pieței Unice Europene* în cadrul Uniunii Europene – în scopul asigurării liberei circulații a bunurilor și al suprimării barierelor tehnice în calea comerțului – a reprezentat unul din principalele scopuri ale Tratatului de înființare a Uniunii Europene. Aceste obiective pot fi realizate prin **armonizarea standardelor, a reglementărilor tehnice** (prin care se transpun în legislația națională Directivele Comisiei Europene) și **a procedurilor de evaluare a conformității** în Statele membre.

Până în 1985, armonizarea s-a efectuat prin intermediul *directivelor de tip vechi* (“*Directivele Vechii Abordări*”) care, adeseori, se refereau la un domeniu prea îngust, conțineau cerințe tehnice *obligatorii* detaliate și erau *frecvent* supuse diferitelor *modificări* impuse de progresul tehnic.

Începând din 1985, toate **Directivele Noii Abordări (NA)** reprezintă - spre deosebire de Directivele Vechii Abordări - *directive de armonizare totală*, ceea ce înseamnă că **este interzisă (sau, dacă există, este inaplicabilă) coexistența mai multor modalități de reglementare națională privind aceleași interese publice**. În 1989, Noua Abordare a fost completată cu *Abordarea Globală (GA)* referitoare la încercări și certificare; aceasta fundamentează astăzi ampla *politică europeană privind evaluarea conformității*.

În prezent, se consideră că “Noua Abordare și Abordarea Globală promovează un **mediu tehnic credibil, transparent și omogen în cadrul căruia autoritățile publice, operatorii economici și consumatorii pot avea încredere reciprocă**”. Cu alte cuvinte, „**aceste abordări asigură un mediu de afaceri în care atât excelența în afaceri cât și competitivitatea europeană pot fi îmbunătățite și dezvoltate**”.

## COMPONENTELE CASEI EUROPENE A CALITĂȚII

COMPONENTE / ACȚIUNI	ELEMENTE / EXEMPLE	APLICARE OBLIGATORIE	APLICARE FACULTATIVĂ
1. CADRUL LEGISLATIV	- <i>Directive</i> : Vechea Abordare (OA), Noua Abordare (NA) și Abordarea Globală (GA) - <i>Elemente orizontale</i> : marcarea CE, responsabilitatea pentru produsul cu defect, securitatea produsului, supravegherea pieței (în domeniul Directivelor NA), organismele notificate, etc.	X (pentru domeniile reglementate)	-
2. ASISTENȚA TEHNICĂ A COMISIEI EUROPENE PENTRU ROMÂNIA	-PRAQ I, PRAQ II, PRAQ III -PHARE (TTQM, etc.)	- -	- -
3. “STĂLPILII” CALITĂȚII	-Standardizare -Metrologie -Încercări, Certificare și Inspecție -Acreditare (standardele EN 45000) -Managementul Calității (standardele EN ISO 9000 și EN ISO 14000 )	- X X X -	X X X X
4. RECUNOAȘTERE RECIPROCĂ	-Acorduri de Recunoaștere Reciprocă (MRA) -Acorduri Europene de Evaluare a Conformității (ECAA)	(pentru domeniile reglementate)	- - -
5. ACȚIUNI ÎN CADRUL POLITICII EUROPENE DE PROMOVARE A CALITĂȚII	-Premiul European pentru Calitate (“Modelul European al Excelenței”) -“Benchmarking” (de întreprindere sau sectorial) -Indexul de Satisfacție a Clienților -Săptămâna Europeană a Calității	- - - -	X X X X

	-Observatorul European al Calității -Sistemul European de Calificare a Profesioniștilor Calității -Centrele “Euro Info” -Publicații în domeniul Calității	- - - -	X X X X
6. INIȚIATIVE PRIVIND CALITATEA LA NIVEL SECTORIAL	-Managementul Calității în Administrația Publică, Agricultură, Transporturi, Educație și Instruire Profesională, etc. -Proiectare de cercetare sectorială	- -	X X

• **Note:**

1. Conform **Casei Europene a Calității**, întrucât o casă nu poate avea un acoperiș fără să aibă în prealabil o fundație și stâlpi portanți adecvați, în cadrul unui sistem național al calității, *politica referitoare la calitate nu poate fi implementată în absența unui cadru legislativ și instituțional adecvat.*

2. **Domeniul reglementat** (sau **obligatoriu**) este domeniul ce include produse/ servicii care, pentru a putea fi comercializate pentru prima oară pe Piața Comunitară, *trebuie să satisfacă cerințele anumitor directive sau reglementări tehnice specifice.* În conformitate cu Rezoluția Consiliului din 21 Decembrie 1989 privind evaluarea conformității globale, acest domeniu implică următoarele **elemente:**

- Modulele și procedurile de evaluare a conformității, specifice Abordării Globale
- Marcarea CE
- Organismele notificate
- Supravegherea pieței
- Acordurile de Recunoaștere Reciprocă (MRA)
- Acordurile Europene de Evaluare a Conformității (ECAA)
- Ghidurile de bună practică pentru laboratoare (GLP)

În consecință, *directivele Noii Abordări și ale Abordării Globale se aplică nu numai produselor fabricate în Statele Membre ale Uniunii Europene ci și produselor noi, uzate sau „second-hand” importate din țări terțe* (ca, de exemplu, **România**)

3. **Domeniul nereglementat** (sau **voluntar**) este domeniul ce include produse/ servicii care, pentru a putea fi comercializate pentru prima oară pe Piața Comunitară, **nu trebuie să satisfacă cerințele anumitor directive sau reglementări tehnice specifice.** Acest domeniu implică următoarele **elemente**

- Standardele referitoare la produse/ servicii, metode de încercare, terminologie, etc. – fără legătură cu reglementările existente
- Sistemele de Management al Calității/ Mediului și standardele aferente acestora (EN ISO 9000, QS 9000, EN ISO 14000, etc.),
- Standardele EN 45000 (privind acreditarea organismelor de certificare sau inspecție precum și a laboratoarelor de încercări),
- Inițiative ale unor organizații europene ca: **EOTC** (European Organisation for Testing and Certification/ Organizația Europeană pentru Încercări și Certificare), **EOQ** (European Organisation for Quality/ Organizația Europeană pentru Calitate) și **EFQM** (European Foundation for Quality Management/ Organizația Europeană pentru Managementul Calității),
- Inițiative la nivel sectorial

4. Ansamblul organismelor care efectuează încercări, etalonări, certificări de produse/ servicii, de sisteme ale calității/ mediului sau de personal sau activități de inspecție în cadrul unui stat, formează « **infrastructura națională pentru evaluarea conformității** ». Dacă se adaugă acestor organisme și organizațiile de standardizare, organizațiile de metrologie și

*organizațiile de instruire & consultanță în managementul calității*, din acel stat, se obține ceea ce se numește « **infrastructura națională a calității** ».

În concluzie, implementarea în România a Acquis-ului comunitar referitor la politica europeană a calității va implica nu numai adoptarea *legislației comunitare* aferente ci și elaborarea de *standarde* specifice, crearea de *instituții* specializate și, mai ales, adoptarea unor noi *atitudini și comportamente*, proactive, fără de care noile reglementări și instituții nu vor putea funcționa.