



# Ghid de bună practică privind integrarea SMC cu SCIM și evaluarea performanțelor SMC pe baza modelului CAF

„Simplificarea procedurilor administrative la nivelul Orasului Babadag” – cod mySMLS 155168

**Data elaborării: aprilie 2023**



## Lista Abrevierilor

BSC	Tablou de bord echilibrat pentru evaluarea performanței (în engl. Balanced Scorecard)
CEDO	Curtea Europeană a Drepturilor Omului
CoE	Consiliul Europei
HG	Hotărâre de Guvern
IT	Tehnologia informațiilor (în engl. information technology)
PAIEMCAIP	Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020
PAISPAAC	Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor
PALG	Planul Anual de Lucru al Guvernului
PISNA	Planul de Integritate privind aplicarea SNA
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PO	Procedură operațională
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
PS	Procedură de sistem
PSI	Planul Strategic Instituțional
ROF	Regulament de Organizare și Funcționare
SCAP	Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020
SCIM	Sistemul de Control Intern/Managerial
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIPOCA	Sistemul Informatic al Programului Operațional Capacitate Administrativă
SNA	Strategia Națională Anticorupție
SNADR	Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020
SPBR	Strategia Privind mai Buna Reglementare 2014-2020
UE	Uniunea Europeană
NGN	Program pentru implementarea Planului Național de Dezvoltare a Infrastructurii NGN (Next Generation Network)
APL	Administrația publică locală
PAAP	Programul anual al achizițiilor publice
ROI	Regulament de ordine internă



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 1. Context

Ghidul s-a realizat în cadrul proiectului cu finanțare europeană „Simplificarea procedurilor administrative la nivelul Orașului Babadag” – cod mySMIS 155168, activitatea 3 ce va duce la atingerea Rezultatului RP2 al proiectului - „Implementarea și certificarea unui sistem de management al calității, structurat pe baza cerințelor standardului internațional ISO 9001:2015”.

Prin proiect se urmărește, în general, optimizarea proceselor orientate către beneficiari și eficientizarea activității la nivelul Orașului Babadag, prin planificare strategică, simplificarea procedurilor administrative și reducerea birocratiei pentru cetățeni, implementând măsuri din perspectiva back-office (adaptarea procedurilor interne de lucru, digitalizarea arhivelor) și front-office pentru serviciile publice furnizate.

În mod specific, prin proiect se urmărește dezvoltarea, implementarea și certificarea unui sistem de management al calității, structurat pe baza cerințelor standardului internațional ISO 9001:2015, care optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP.

Motivul principal al realizării proiectului îl reprezintă lipsa unei suficiente expertize interne pentru dezvoltarea, implementarea și certificarea unui sistem de management al calității, structurat pe baza cerințelor standardului internațional ISO 9001:2015.

Având în vedere faptul că la nivelul UAT nu există o certificare a Sistemului de Management al Calității, așa cum prevede și legislația națională<sup>1</sup>, este necesar a se proiecta și implementa un sistem propriu de management al calității, iar proiectul „Simplificarea procedurilor administrative la nivelul Orașului Babadag” - cod mySMIS 15516, reprezintă o oportunitate pentru extinderea certificării și la instituțiile subordonate Consiliului Local, UAT putând solicita certificarea conform ISO 9001: 2015 pentru serviciile sociale pe care le furnizează.

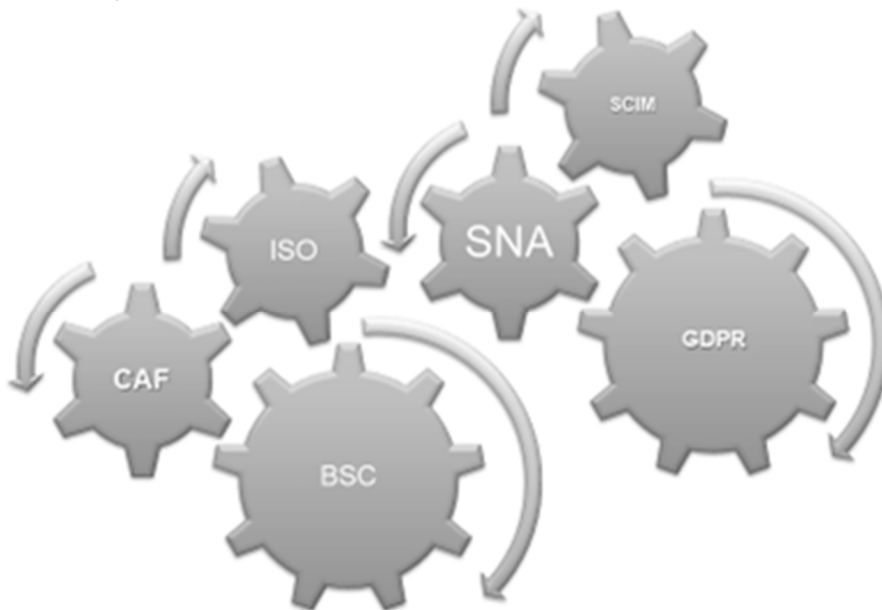
<sup>1</sup> HG nr. 909 din 15 octombrie 2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020



## 2. Cadrul general privind managementul calității în instituțiile publice din România

În relație directă cu managementul calității în instituțiile publice din România, menționăm câteva mijloace directe și indirecte de implementare:

- Standardele ISO (International Organization for Standardization);
- SCIM - Sistemul de control intern/managerial;
- CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice;
- BSC - Balanced Scorecard;
- SNA - Strategia Națională Anticorupție;
- GDPR - Protecția Datelor cu Caracter Personal.



„Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020” este un document strategic în care sunt incluse liniile directoare ale utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale în România.

Planul este în concordanță cu direcțiile de acțiune ale Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și este susținut de Grupul de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice”, constituit în cadrul mecanismului de coordonare a implementării SCAP 2014-2020.

Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității se axează pe ideea de asumare a utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale. În planul de acțiuni sunt avute în vedere și acțiuni de implementare și promovare a managementului calității la nivel local de a căror implementare sunt responsabile autoritățile și instituțiile de la nivel local.”<sup>2</sup>

Planul susține:

<sup>2</sup> Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 – 2020, pg.6

- Utilizarea sistemelor ISO;
- Utilizarea instrumentului CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice);
- Utilizarea instrumentului BCS (Balanced Scorecard).

### 3. CAF în România

Instrumentul CAF a fost creat de Școala de Administrație de la Maastricht (EIPA) și apare în Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP)<sup>3</sup>, Planul de implementare<sup>4</sup> a acesteia și Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020<sup>5</sup>. Planul de acțiuni pentru implementarea managementului calității răspunde subcriteriului condiționalității ex-ante prin care se solicită „Existența unui set de acțiuni care se referă la stabilirea sau utilizarea sistemelor de management al calității, deja stabilite, într-un mod durabil” și un rezultat așteptat al SCAP.

CAF este un instrument creat pentru a ajuta organizațiile publice să-și însușească tehnicile managementului calității totale și să-și îmbunătățească performanțele. CAF este rezultatul cooperării miniștrilor responsabili pentru administrația publică din statele membre ale UE cu scopul realizării unui instrument de evaluare a calității din sectorul public. Din anul 2000, când a fost prezentată versiunea pilot, instrumentul a suferit o serie de adaptări menite să surprindă mai bine transformările survenite la nivelul administrațiilor publice. Ca promotor al unui proces de îmbunătățire continuă

și colaborare între nivelul de conducere și cel de execuție (manageri-angajați), CAF are creionate următoarele obiective:

- ❖ să orienteze instituțiile publice către cultura excelenței și a principiilor managementului calității totale;
- ❖ să ghideze instituțiile spre ciclul complet Planificare - Implementare - Monitorizare - Acțiune/Îmbunătățire (Plan-Do-Check-Act [PDCA]);

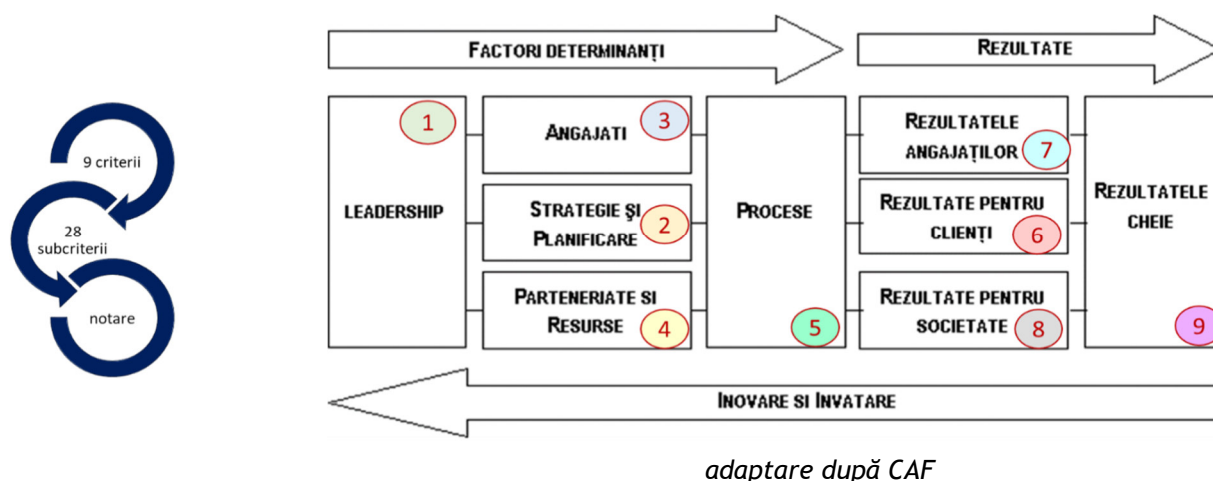
<sup>3</sup> *Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020*, disponibilă [http://www.dpfbld.mdrap.ro/documents/strategia\\_administratiei\\_publice/Strategia\\_pentru\\_consolidarea\\_administratiei\\_publice\\_2014-2020.pdf](http://www.dpfbld.mdrap.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Strategia_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014-2020.pdf), accesat la data aprilie 2020.

<sup>4</sup> *Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020* disponibil [http://www.dpfbld.mdrap.ro/documents/strategia\\_administratiei\\_publice/Planul\\_de\\_actiuni\\_pentru\\_implimentarea\\_Strategiei\\_pentru\\_consolidarea\\_administratiei\\_publice\\_2014%E2%80%932020.pdf](http://www.dpfbld.mdrap.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Planul_de_actiuni_pentru_implimentarea_Strategiei_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014%E2%80%932020.pdf), accesat la data aprilie 2020

<sup>5</sup> *Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020* disponibil <https://www.mlpsa.ro/uploads/articole/attachments/5daeb8e5af785156350030.pdf>, accesat la data aprilie 2020.

- ❖ să faciliteze procesul de autoevaluare în instituțiile publice cu scopul de a obține un diagnostic al modului de funcționare al acestora și de a identifica acțiuni de îmbunătățire;
- ❖ să acționeze ca o punte între diversele modele utilizate în managementul calității, atât în sectorul public, cât și în cel privat;
- ❖ să faciliteze activitățile de benchlearning între instituțiile din sectorul public.

Structura modelului CAF<sup>6</sup> 2020 păstrează abordarea din Modelul European de Excelență pentru Managementul Calității (EFQM), dar cele 9 criterii și 28 de subcriterii sunt reformulate pentru o orientare mai bună a organizațiilor către inovare și îmbunătățire continuă. O perspectivă asupra acestei structuri este redată mai jos:



Prin această structură, modelul CAF promovează o abordare integrată a evaluării modului de funcționare a unei organizații. Cele 9 criterii ale Modelului CAF reprezintă domeniile esențiale pe baza cărora se evaluează progresul unei organizații în drumul către excelență. Criteriile de la 1 la 5 identifică trăsăturile unei organizații. Aceste trăsături determină ce anume face organizația pentru a atinge rezultatele dorite. Criteriile de la 6 la 9, reprezintă rezultatele atinse cu privire la cetățeni/clienti oameni, societate și performanțe cheie.

O prezentare succintă a acestor criterii<sup>7</sup> este redată mai jos.

Criteriul 1 Leadership	Prin acest criteriu se urmărește evaluarea modului în care conducerea dezvoltă și înlesnește viziunea și misiunea instituției, modul în care dezvoltă valorile
---------------------------	--

<sup>6</sup> Ghid CAF (2013). [https://archive.eipa.eu/files/CAF\\_RO\\_CAF%202013.pdf](https://archive.eipa.eu/files/CAF_RO_CAF%202013.pdf), accesat la data aprilie 2020.

<sup>7</sup> Ghid CAF (2013) disponibil [https://archive.eipa.eu/files/CAF\\_RO\\_CAF%202013.pdf](https://archive.eipa.eu/files/CAF_RO_CAF%202013.pdf), accesat la data aprilie 2020.

necesare pentru reușită, cultura organizațională și modul în care acestea sunt aplicate în practică.

**Criteriul 2**  
**Strategie și Planificare**

Se urmărește modul în care organizația implementează viziunea și misiunea printr-o strategie clară, orientată către factorii interesați, în concordanță cu politicile publice, cu scopurile și alte nevoi ale părților implicate și susținută printr-o îmbunătățire continuă a management ului resurselor și proceselor.

**Criteriul 3**  
**Resurse umane**

Se analizează maniera în care factorii de conducere aplică principiile managementului resurselor umane în cadrul instituției. Prin acest criteriu CAF recunoaște și consolidează rolul important al factorului uman în cadrul instituției, afirmând că „personalul este organizația, că resursele umane sunt cel mai de preț bun al instituției”.

**Criteriul 4**  
**Parteneriate și resurse**

Prin acest criteriu se analizează modul în care instituția planifică și gestionează parteneriatele și resursele pentru a-și susține strategia și politica, dar și pentru a asigura o gestionare eficientă a proceselor. Pentru atingerea obiectivelor și pentru dezvoltarea instituțională, organizațiile au nevoie de resurse (materiale, financiare, informaționale, umane), care de cele mai multe ori sunt limitate.

**Criteriul 5**  
**Procese**

Evidențiază modul în care instituția identifică, gestionează, îmbunătățește și dezvoltă procesele cu scopul susținerii strategiei și planificării sale. Se urmărește modul în care funcționează instituția pentru a răspunde mai eficient așteptărilor beneficiarilor și părților interesate .



**Criteriul 6**  
**Rezultate orientate către  
client/ cetățean**

Reflectă rezultatele obținute de instituție în eforturile sale de a satisface nevoile și așteptările beneficiarilor sau partenerilor. Instituțiile publice au o relație complexă cu publicul.

**Criteriul 7**  
**Rezultate referitoare la  
angajați**

Se adresează întregului personal din instituție și evidențiază rezultatele obținute de către instituție în ceea ce privește satisfacția și motivarea acestuia. În legătură cu acest aspect sunt supuse atenției competența, satisfacția, motivarea și performanța personalului.

**Criteriul 8**  
**Rezultate privind  
Responsabilitatea socială**

Acest criteriu măsoară impactul intenționat sau neintenționat al instituției asupra societății sub ambele sale aspecte (calitativ și cantitativ). Sunt urmărite în analiza acestui criteriu: impactul economic, dimensiunea socială, calitatea vieții, impactul asupra mediului, calitatea democrației.

**Criteriul 9**  
**Rezultate cheie ale  
performanțelor**

Se referă la rezultatele obținute de instituție în raport cu misiunea sa și cu obiectivele fixate pentru a putea răspunde nevoilor și așteptărilor tuturor părților implicate (rezultate externe), dar și la rezultatele obținute de instituție cu privire la sistemul de management și acțiunile de îmbunătățire (rezultate interne).

Nucleul modelului CAF este autoevaluarea instituției și, prin urmare, punctul de plecare pentru un proces complet de îmbunătățire. Deși CAF se concentrează, în principal pe evaluarea performanței și demersurile pentru a face posibilă îmbunătățirea, obiectivul final este de a contribui la o bună guvernare. Finalitatea CAF este aceea de a oferi un cadru simplu, pentru autoevaluarea organizațiilor publice din Europa și care să permită utilizarea bunelor practici și a evaluărilor de tip benchmarking. În parcursul său

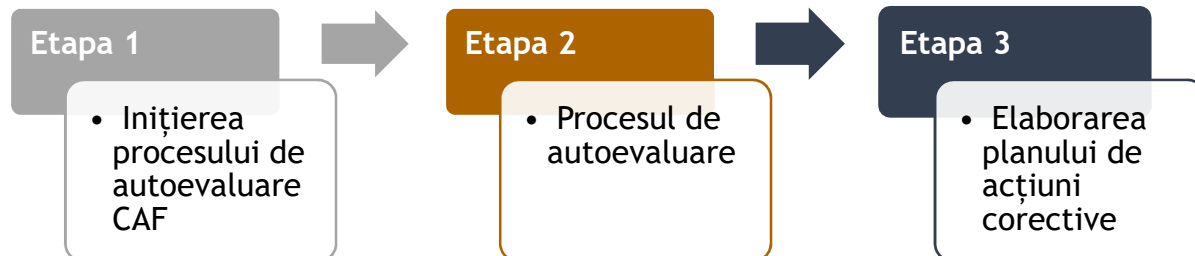


către perfecționare, modelul CAF a fost completat cu două noi instrumente, CAF pentru educație și feedback-ul Extern asupra CAF.

#### 4. Evaluarea sistemului de management al calității prin implementarea CAF

Implementarea Cadrului comun de autoevaluare (CAF) în cadrul structurilor beneficiare are ca scop principal sprijinirea instituțiilor publice în procesul de îmbunătățire a performanței și de atingerea a unui statut de excelență în ceea ce privește serviciile oferite. Rezultatele acestui demers vor putea fi măsurate ulterior prin gradul de satisfacție și/sau încredere acordate de cetățeni în particular și de societate în general beneficiarului. La momentul implementării, modelul CAF poate fi adaptat de către organizații la nevoile și contextul lor, dar indiferent de modificarea realizată se recomandă utilizarea modelului cu structura dezvoltată de EIPA (cele 9 criterii cu 28 de subcriterii).

Procesul de implementare CAF implică parcurgerea următoarelor etape<sup>8</sup>:



#### Relația dintre Modelul CAF și Standardul ISO 9001: 2015

Modelul CAF	SR ISO 9001: 2015
Criteriu 1. Leadership	5.1. Leadership și angajament 5.3. Roluri organizaționale, responsabilități și autorități 9.3. Analiza efectuată de management

<sup>8</sup> Ghid CAF (2013) disponibil [https://archive.eipa.eu/files/CAF\\_RO\\_CAF%202013.pdf](https://archive.eipa.eu/files/CAF_RO_CAF%202013.pdf), accesat la data aprilie 2020.

Criteriul 2. Strategie și Planificare	4.1. Înțelegerea organizației și a contextului în care activează 4.2. Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate
Criteriul 3. Resurse Umane	7.1.2. Personal 7.1.4. Mediu pentru operarea proceselor 7.2. Competență
Criteriul 4. Parteneriate și resurse	7.1. Resurse 8.4. Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior
Criteriul 5. Procese	8. Operare 9.2. Audit intern 9.1. Monitorizare, măsurare, analiză și evaluare
Criteriul 6. Rezultate orientate către client/cetățean	9.1.2. Satisfacția clientului
Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați	n.a
Criteriul 8. Rezultate privind responsabilitatea socială	n.a
Criteriul 9. Rezultate cheie ale performanțelor	9.1.3. Analiză și evaluare (produse și servicii; satisfacția clientului; performanța și eficacitatea SMC; furnizori externi și procese)

## 5. Sistemul de Control Intern Managerial

*”Controlul intern este un proces implementat de managementul entității publice, care trebuie să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la atingerea obiectivelor, grupate în următoarele categorii: eficiența și eficacitatea operațiunilor; fiabilitatea*

informațiilor financiare; conformitatea cu cadrul normativ, legislația și reglementările aplicabile în vigoare.”<sup>9</sup>

Activitatea de control intern este „un ansamblu al formelor de control”<sup>10</sup>. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) a sintetizat într-o formă grafică controlul intern - COSO Pyramid și COSO Cub (2013).

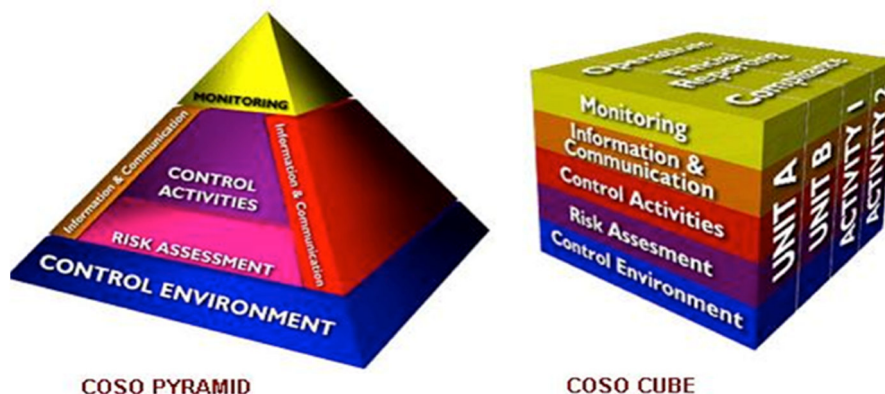


Fig. - COSO Pyramid și Cub (2013)

Sursa: <https://oacp.upenn.edu/audit/audit101/internal-control/>;

[https://www.researchgate.net/figure/COSO-Pyramid-Anonymous-4\\_fig1\\_332762866](https://www.researchgate.net/figure/COSO-Pyramid-Anonymous-4_fig1_332762866)

Piramida controlului intern cuprinde cinci niveluri: ”mediul de control, performanța și managementul riscurilor, activități de control, informarea și monitorizarea, evaluare și audit.”<sup>11</sup>

În România, reglementarea controlului intern managerial, în vederea utilizării eficiente, eficace și economice a fondurilor publice a fost introdusă la nivelul instituțiilor publice prin adoptarea Ordonanței nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv<sup>12</sup>.

Controlul intern managerial este definit ca ”ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile”<sup>13</sup>

Obiective generale ale controlului intern managerial vizează îndeplinirea atribuțiilor instituțiilor publice în condiții de conformitate, eficacitate, economicitate și

<sup>9</sup> Cosmin Șerbănescu, Adrian Vintilescu Belciug, Revista Audit financiar, XIII, Nr. 8(128)/2015, 41-62, *Analiza implementării standardelor de control intern prin tehnici de data mining*.

<sup>10</sup> Ibidem;

<sup>11</sup> <https://oacp.upenn.edu/audit/audit101/internal-control/>, accesat la data de 29.03.2022;

[https://www.researchgate.net/figure/COSO-Pyramid-Anonymous-4\\_fig1\\_332762866](https://www.researchgate.net/figure/COSO-Pyramid-Anonymous-4_fig1_332762866), accesat la data de 29.03.2022;

<sup>12</sup> Guvernul României, Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările, Monitorul Oficial nr. 799 din 12 noiembrie 2003.

<sup>13</sup> Guvernul României, Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările, Monitorul Oficial nr. 799 din 12 noiembrie 2003, art. 2, lit. d.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

eficiența; protejarea fondurilor publice; respectarea prevederilor legislative și dezvoltarea sistemelor și a procedurilor privind fluxul informațional.

Organizarea sistemului de control intern managerial al oricărei entități publice are în vedere cele trei obiective esențiale, respectiv operaționale, de raportare și de conformitate. Iar pentru asigurarea unui SCIM coerent trebuie ca proiectarea, implementarea și consolidarea acestuia să se realizeze în funcție de o serie de cerințe minimale, cum ar fi adaptarea sistemului la specificul, complexitatea și dimensiunea instituției, aplicarea unitară la toate nivelurile de conducere folosind cerințele standardelor de control intern managerial, beneficiile implementării sistemului să fie superioare costurilor aferente.

La nivelul fiecărei instituții publice, responsabilitatea organizării unui sistem de control intern managerial îi aparține conducătorului instituției, care trebuie să se asigure de implementarea cerințelor generale și specifice ale sistemului.

Implementarea standardelor de control intern managerial, prevăzute de cadrul normativ în domeniu<sup>14</sup>, se realizează de către instituțiile publice prin îndeplinirea cerințelor generale impuse de standarde, concretizate prin activități și acțiuni concrete.

La nivelul administrației publice, instituția responsabilă în domeniul SCIM este Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale<sup>15</sup>, structură din cadrul SGG, care elaborează și implementează politica în domeniul și coordonează și supraveghează implementării sistemului de control intern managerial.

Instituția tutelară în domeniul controlului intern managerial, Secretariatul General al Guvernului sprijină instituțiile publice în implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, prin elaborarea instrumentelor de lucru, precum metodologii, ghiduri, proceduri.

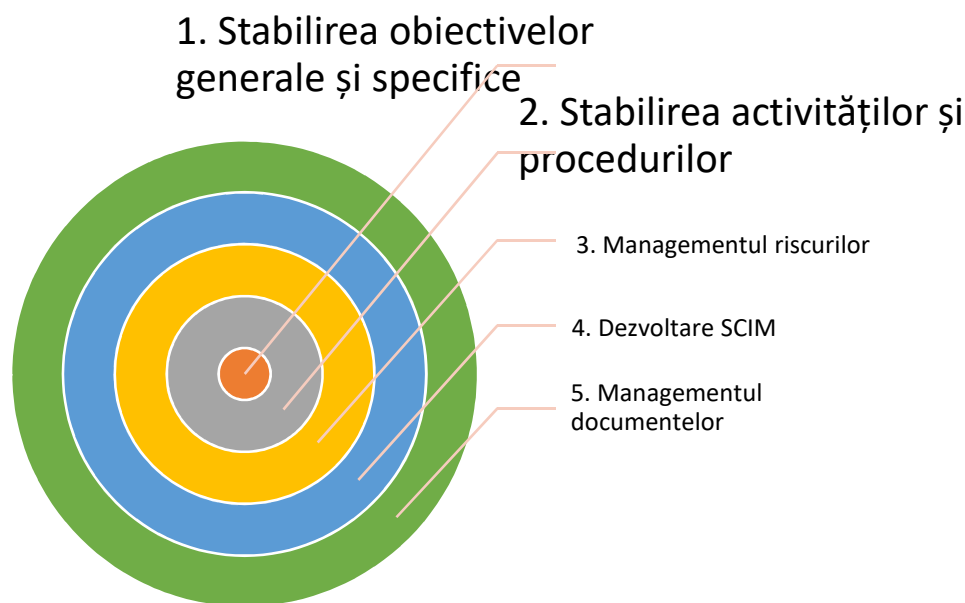
Principalele etape ale implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial sunt prezentate, în detaliu, în cadrul unui instrument de lucru<sup>16</sup>, elaborat de DCIMRI, în vederea sprijinirii instituțiilor publice și pentru o implementare unitară la nivelul sistemului public.

<sup>14</sup> Secretariatul General al Guvernului, Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, Monitorul Oficial nr. 387 din 7 mai 2018.

<sup>15</sup> Structura organizatorică a Secretariatului General al Guvernului, <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2016/04/organigrama-SGG-1.pdf>, accesat în 20 mai 2021.

<sup>16</sup> Secretariatul General al Guvernului, Manual de Implementare a sistemului de control intern managerial, 2018, <http://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf>.





*Fig.- Etape implementare și dezvoltare SCIM  
Sursa: pe baza etapelor prezentate în Manualul SCIM*

Reprezentarea grafică a acestor etape ale implementării și dezvoltării este sub forma unui cerc, deoarece întregul sistem este structurat pe complementaritatea tuturor elementelor și succesiunea logică în funcționalitatea sistemului, astfel putem observa că dacă există un principiu neimplementat atunci intervine o disfuncționalitate în sistemul de control intern.

Odată cu publicarea *Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018* în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 387 din 7 mai 2018, numărul standardelor de control intern managerial, a fost diminuat la 16, iar acestea corespund unei anumite secțiuni din piramida controlului intern (COSO 2013). Ca urmare, tabelul 1 prezintă Standardele de control intern la entitățile publice și gruparea acestora în funcție de piramida controlului intern.

*Tabel - Standardele de Control Intern Managerial la entitățile publice<sup>17</sup> aprobate de Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 și gruparea acestora în funcție de piramida controlului intern.*

<b>Nr. standard</b>	<b>Denumire Standard de Control Intern Managerial la entitățile publice</b>	<b>Gruparea STANDARDELOR în funcție de piramida controlului intern</b>
---------------------	---	--

<sup>17</sup> Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018, standarde prevăzute în anexa la Codul controlului intern managerial al entităților publice;

1	Etica și integritatea	Mediul de control
2	Atribuții, funcții, sarcini	
3	Competență, performanță	
4	Structura organizatorică	
5	Obiective	Performanțe și managementul riscului
6	Planificarea	
7	Monitorizarea performanțelor	
8	Managementul riscului	
9	Proceduri	Activități de control
10	Supravegherea	
11	Continuitatea activității	
12	Informarea și comunicarea	Informare și comunicare
13	Gestionarea documentelor	
14	Raportarea contabilă și financiară	
15	Evaluarea sistemului de control intern managerial	Evaluare și audit
16	Auditul intern	

Sursa: după Ordinul SGG nr. 600/2018

Sfera controlului intern, așa cum este acesta detaliat prin standarde, se referă la:

- ☞ toate programele, activitățile, precum și procedurile entităților publice;
- ☞ întreg patrimoniul fiecărei entități publice;
- ☞ întreaga structură organizatorică a entităților publice;
- ☞ toți salariații din cadrul entităților publice.

Astfel, controlul intern managerial trebuie proiectat și implementat, astfel încât să acționeze permanent.

La nivelul Consiliului Județean Vrancea, implementarea SCIM este un proces functional. Există structura instituțională adecvată și s-au elaborate în mare parte documentele specifice.

Există 28 de proceduri de sistem și 58 de proceduri operaționale, foarte puține în raport cu structura instituției și responsabilitățile acesteia. Nu s-au identificat obiectivele structurilor și indicatorii de măsurare specifici.



## 6. Armonizarea Cadrului comun de autoevaluare CAF cu sistemul de control intern managerial

Între Cadrul comun de autoevaluare CAF și sistemul de control intern managerial există o câteva elemente comune, dar au fost concepute ca instrumente de management distincte. CAF a fost elaborată/creată la nivel european, anterior apariției SCIM, fără a fi gândită o corelare/dependență între acestea. Pe de o parte, ambele sunt instrumente ce vizează managementul calității și performanței în entitățile publice, pe de altă parte există intercorelări și dependențe între cele două, criteriile și subcriteriile CAF având corespondent în standardele SCIM.

Astfel, Planul de îmbunătățire CAF, rezultat al procesului de implementare, este un document de planificare strategică ce corespunde standardului 6 SCIM. Prin acest document se vor stabili obiective ale structurilor aparatului de specialitate al Consiliului Județean Vrancea, neindicat în prezent.

Necesitatea implementării sistemului de control intern/manAGERIAL are la baza o serie de argumente după cum urmează:

### 1. Este o cerință normativă imperativă.

Potrivit art. 2 din ordinul nr. SGG 600/2018, *conducătorul fiecărei entități publice dispune, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și de funcționare, precum și de standardele de control intern managerial, măsuri necesare pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial”.*

2. **Reprezintă un argument de ordin istoric:** angajamentul luat de România în procesul de aderare la Uniunea Europeană de adoptare a unui nou tip de management în entitățile publice, care viza întărirea responsabilității manageriale și implementarea SCIM; un element urmărit în evaluarea sistemelor de control existente în țările candidate la uniune îl reprezintă implementarea controlului financiar public intern (CFPI).

3. **Reprezintă un argument de ordin managerial:** SCIM asigură exercitarea tuturor funcțiilor managementului (ex.: planificarea, organizarea, conducerea, controlul). Controlul reprezintă o funcție de bază a managementului, fiind exercitat prin elementul cheie - activitățile de control.

4. **Sprijină atingerea scopului entității:** SCIM crește probabilitatea de atingere a obiectivelor prin maniera sistematică de aplicare (obiective, indicatori, riscuri, atribuții, organizare, proceduri etc.). De asemenea, reduce erorile, riscul de fraudă, pierderile, ineficiența, sprijină respectarea normelor, emiterea de rapoarte sincere. Dacă SCIM nu este implementat pot fi generate riscuri care să amenințe chiar existența sau continuitatea organizației.

5. **Constituie un instrument de alertare a managementului:** prin SCIM se compară rezultatele obținute de entitate cu obiectivele stabilite pentru identificarea unor posibile abateri și se analizează cauzele care le-au determinat și se dispun măsurile corective sau preventive ce se impun în timp util.





Din aceste perspective, CAF poate să contribuie la punerea în aplicare în mod adecvat a SCIM, în măsura în care sunt evidențiate diferite elemente în chestionarul CAF de către evaluatori. Pe de altă parte, în chestionarul CAF, evaluatorii pot evidenția domenii/elemente de îmbunătățit care nu sunt cuprinse în standardele SCIM.

CAF se bazează în primul rând pe percepția autoevaluatorilor cu privire la criteriile și subcriteriile analizate, SCIM se fundamentează pe dovezi.

SCIM cuprinde setul regulilor de management public ce trebuie regăsite în toate entitățile publice (Conform OSGG 600/2018 - *Standardele de control intern managerial definesc un minimum de cerințe generale de management, pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze*). Responsabilitatea aplicării aparține managementului: **Art. 10 din OSGG 600/2018** - Controlul intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor entităților publice, care au obligația proiectării, implementării și dezvoltării continue a acestuia. Încredințarea unor terți a realizării activităților privind implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial al entității publice presupune că, în această situație, conducătorul entității publice nu își îndeplinește propriile atribuții cu bune rezultate.

CAF este un instrument de management al calității. Decizia utilizării aparține managementului, dar realizarea se bazează pe autoevaluarea individuală, pornită de jos în sus.

SCIM cuprinde o serie de norme imperative - instrumente, metodologii care trebuie să existe, să fie utilizate, CAF evaluează sistemul de management în ansamblu, pe baza percepției autoevaluatorilor și, prin Planul de îmbunătățire, propune realizarea/revizuirea /actualizarea metodelor /instrumentelor/metodologiilor.

Se poate realiza o corelare între standardele SCIM și criteriile subcriteriile CAF, astfel:

Standarde SCIM	Criterii/Subcriterii CAF
<b>a) Mediul de control</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 1 - Etica și integritatea</li> </ul>	<b>Criteriul 1: Leadership</b> <b>Subcriteriul 1.3</b> Motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini</li> </ul>	<b>Criteriul 1: Leadership</b> <b>Subcriteriul 1.1</b> Asigură direcția de evoluție a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 3 - Competența, performanța</li> </ul>	<b>Criteriul 1: Leadership</b> <b>Sub-criteriul 1.2</b> Gestionarea organizației, a performanțelor acesteia și continua sa dezvoltare
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 4 - Structura organizatorică</li> </ul>	<b>Criteriul 1: Leadership</b> <b>Subcriteriul 1.1</b>

	Asigură direcția de evoluție a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale
<p><b>b) Performanțe și managementul riscului</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 5 - Obiective</li> </ul>	<p><b>Criteriul 2: Strategie și Planificare</b> <i>Subcriteriul 2.2</i> Dezvoltarea strategiei și planificarea acțiunilor luând în considerare informațiile colectate</p> <p><b>Criteriul 3: Angajații instituției</b> <i>Subcriteriul 3.2</i> Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților corelând obiectivele individuale cu cele organizaționale</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 6 - Planificarea</li> </ul>	<p><b>Criteriul 2: Strategie și Planificare</b> <i>Subcriteriul 2.2</i> Dezvoltarea strategiei și planificarea acțiunilor luând în considerare informațiile colectate</p> <p><b>Criteriul 2: Strategie și Planificare</b> <i>Subcriteriul 2.4</i> Planificarea implementarea și revizuirea acțiunilor de inovare și schimbare</p> <p><b>Criteriul 3: Angajații instituției</b> <i>Subcriteriul 3.1</i> Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind de la strategie și planificare</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor</li> </ul>	<p><b>Criteriul 2: Strategie și Planificare</b> <i>Subcriteriul 2.1</i> Strângerea informațiilor referitoare la nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați precum și informații relevante cu privire la management</p> <p><b>Criteriul 2: Strategie și Planificare</b> <i>Subcriteriul 2.3</i> Comunicarea și implementarea strategiei și a planificării la nivelul întregii organizații și să le verifice în mod regulat</p> <p><b>Criteriul 6 - Rezultate privind cetățenii/clientii</b> <i>Subcriteriul 6.2</i> Măsurători ale performanței</p> <p><b>Criteriul 7 - Rezultate privind angajații instituției</b> <i>Subcriteriul 7.2</i> Măsurători ale performanței</p> <p><b>Criteriul 8 - Rezultate privind responsabilitatea socială</b> <i>Subcriteriul 8.2</i> Măsurători ale performanței</p>

	<p><b>Criteriul 9 - Rezultate privind performanțele-cheie ale instituției</b>  <b>Subcriteriul 9. 2</b>  Măsurători ale performanței</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 8 - Managementul riscului</li> </ul>	<p><b>Criteriul 2: Strategie și Planificare</b>  <b>Subcriteriul 2.4</b>  Planificarea implementarea și revizuirea acțiunilor de inovare și schimbare</p>
<p><b>c) Activități de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 9 - Proceduri</li> </ul>	<p><b>Criteriul 5 - Procese</b>  <b>Subcriteriul 5. 1</b>  Identificarea, conceperea, gestionarea și inovarea periodică a proceselor, implicând părțile interesate  <b>Subcriteriul 5.2</b>  Dezvoltarea și furnizarea serviciilor orientate către cetățeni/clienti  <b>Subcriteriul 5.3</b>  Coordonarea proceselor din cadrul organizației precum și cu alte organizații relevante</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 10 - Supravegherea</li> </ul>	<p><b>Criteriul 2: Strategie și Planificare</b>  <b>Subcriteriul 2.3</b>  Comunicarea și implementarea strategiei și a planificării la nivelul întregii organizații și să le verifice în mod regulat</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 11 - Continuitatea activității</li> </ul>	<p><b>Criteriul 3: Angajații instituției</b>  <b>Subcriteriul 3.1</b>  Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind de la strategie și planificare</p>
<p><b>d) Informarea și comunicarea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 12 - Informarea și comunicarea</li> </ul>	<p><b>Criteriul 1: Leadership</b>  <b>Subcriteriul 1.4</b>  Gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate  <b>Criteriul 3: Angajații instituției</b>  <b>Subcriteriul 3.3</b>  Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului și prin responsabilizare, sprijinind bunăstarea acestora  <b>Criteriul 4: Parteneriate și resurse</b>  <b>Subcriteriul 4.1</b>  Dezvoltarea și gestionarea de parteneriate cu organizații relevante  <b>Subcriteriul 4.2</b>  Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cu cetățenii/clientii</p>

	<p><b>Criteriul 6 - Rezultate privind cetățenii/clientii</b> <i>Subcriteriul 6.1</i> Măsurători ale percepției</p> <p><b>Criteriul 7 - Rezultate privind angajații instituției</b> <i>Subcriteriul 7.1</i> Măsurători ale percepției</p> <p><b>Criteriul 8 - Rezultate privind responsabilitatea socială</b> <i>Subcriteriul 8.1</i> Măsurători ale percepției</p> <p><b>Criteriul 9 - Rezultate privind performanțele-cheie ale instituției</b> <i>Subcriteriul 9.1</i> Măsurători ale percepției</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 13 - Gestionarea documentelor</li> </ul>	<p><b>Criteriul 4: Parteneriate și resurse</b> <i>Subcriteriul 4.4</i> Gestionarea informației și a cunoștințelor</p> <p><i>Sub-criteriul 4.5</i> Gestionarea resurselor tehnologice</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară</li> </ul>	<p><b>Criteriul 4: Parteneriate și resurse</b> <i>Subcriteriul 4.3</i> Gestionarea resurselor financiare</p> <p><b>Criteriul 4: Parteneriate și resurse</b> <i>Subcriteriul 4.6</i> Gestionarea imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor</p>
<p><b>e) Evaluare și audit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial</li> </ul>	Toate criteriile și subcriteriile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardul 16 - Auditul intern</li> </ul>	Toate criteriile și subcriteriile

Așadar, CAF este un instrument distinct de SCIM, dar care poate evalua implementarea acestuia și sprijină eliminarea erorilor de implementare SCIM, dacă acestea sunt menționate în chestionarul CAF. CAF este diferit de Standardul 15 SCIM pentru că se bazează pe o metodologie proprie ce presupune un proces de autoevaluare individuală.

## 7. Integrarea CAF-ISO-SCIM conform modelului CAF

Cu ajutorul modelului CAF, s-a realizat analiza diagnostic. Aceasta furnizează suport decizional în procesul de planificare, implementare, verificarea și inițiere a acțiunilor ce au drept scop creșterea eficienței în îndeplinirea atribuțiilor și misiunii Municipiului Babadag.

Analiza diagnostic este realizată în conformitate cu principalele documente/procese realizate în cadrul proiectului:

- Metodologia de autoevaluare CAF;
- Raportul de autoevaluare CAF în urma completării chestionarului de autoevaluare CAF.

Analiza diagnostic este împărțită pe trei secțiuni (puncte tari, domenii de îmbunătățit și acțiuni de îmbunătățire), urmărind structura chestionarului de autoevaluare CAF cu 9 criterii și 28 subcriterii.

Informațiile conținute în analiză sunt prelucrate și provin în principal din următoarele surse: datele consemnate de cei 7 evaluatori voluntari CAF în chestionarele de autoevaluare.

### 1. Puncte Tari

2. CRITERIU/ 3. SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
<b>Criteriul 1. Leadership-ul instituției</b>	
1.1	-Flexibil la tot ce este nou. Comunică foarte bine cu subalternii; -Creează un mediu clar și unitar; -Motivează angajații unității; -Asigură încrederea necesară bunei funcționari a instituției; -Concentrarea pe comportamentul persoanelor responsabile; -Responsabilitatea realizării și implementării politicilor publice.; -Asigură o direcție clară pentru ceilalți.
1.2	-Funcționari publici cu vechime, bine pregătiți profesional; -Ierarhizarea pe servicii, funcții, responsabilități (diferite departamente, servicii, birouri); -Personal cu studii superioare; -Caută mereu moduri de a dezvolta comunitatea; -Garantarea obiectivelor strategice, bazate pe proceduri; -Stabilirea priorităților și a activităților ce necesită finalizare, utilizarea optimă a resurselor materiale și umane.
1.3	-Încurajează inovația. Sprijină luarea deciziilor la rece; -Există câteva metode de fidelizare a personalului;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferă suport moral tuturor angajaților;</li> <li>-Stimulează angajații pentru a avansa în funcție;</li> <li>-Încurajarea angajaților să acționeze într-un mod corect pentru atingerea obiectivelor;</li> <li>-Oferirea recompenselor financiare și a altor facilități pentru contribuțiile aduse instituției.</li> </ul>
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relații bune cu autoritățile politice;</li> <li>-Atragerea de proiecte pentru comunitate;</li> <li>-Flexibilitatea cadrului legislativ;</li> <li>-Relații eficiente cu alte instituții și autoritățile politice;</li> <li>-Dialogul permanent;</li> <li>-Valorizarea angajatului, validarea activității depuse.</li> </ul>
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asigură un cadru transparent în toate activitățile desfășurate;</li> <li>-Siguranța locului de muncă;</li> <li>-Participarea și cooperarea permanentă a tuturor membrilor implicați, pentru îmbunătățirea calității serviciilor oferite, precum și a obiectivelor, în scopul obținerii satisfacției clienților, a rentabilității prezente și pe termen lung, de câștigare a unor avantaje pentru toți membrii săi, în acord cu exigențele societății</li> </ul>
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Există o strategie de dezvoltare durabilă a orașului;</li> <li>-Accesarea constantă de fonduri;</li> <li>-Identificarea și prioritatea problemelor existente;</li> <li>-Concentrarea pe nevoile cetățenilor și satisfacerea lor;</li> </ul>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Există o transparență la nivel local;</li> <li>-Deține controlul asupra eficienței implementării strategiei;</li> <li>-Folosim anumite principii și ținem cont de planurile strategice pe care ni le implementăm;</li> <li>-Atingerea obiectivelor propuse, a strategiilor ce vor include și seturi de tactici, operațiuni și activități apte să conducă la atingerea obiectivelor stabilite în îmbunătățirea serviciilor oferite.</li> </ul>
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deschidere la schimbări;</li> <li>-Este o preocupare permanentă a instituției;</li> <li>-Dorința modernizării;</li> <li>-Responsabilitatea conducerii să adopte o atitudine de deschidere și susținere a sugestiilor de îmbunătățire a activității de schimbare a modului de lucru prin metode moderne de lucru</li> </ul>
<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	

3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunt acoperite toate compartimentele cu funcționari publici de calitate, cu vechime;</li> <li>-Angajări, promovări se fac în funcție de organigramă;</li> <li>-Analizează periodic resursele umane;</li> <li>-Este deschis la părerile angajaților care au capacitate de inovare;</li> <li>-Ținem cont de nevoile beneficiarilor și asigurăm îndeplinirea sarcinilor;</li> <li>-Stabilirea domeniilor prioritare a procesului de formare continuă a angajaților (ex: planificare strategică, comunicare, securitatea muncii, management etic, managementul riscurilor, managementul calității totale, managementul informațiilor, etc)</li> </ul>
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Există un echilibru între "vechi " și " noi", între vârstnici și tineri;</li> <li>-Selectează pentru instituție angajați bine pregătiți și motivați;</li> <li>-Schimbăm practicile pentru a face față noilor așteptări din partea cetățenilor;</li> <li>-Cursuri de perfecționarea</li> </ul>
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Există un dialog constructiv între angajator și angajati;</li> <li>-Este consultat inclusiv sindicatul;</li> <li>-Promoveaza ideile bune ale angajaților;</li> <li>-Asigură siguranța legată de sănătate;</li> <li>-Responsabilitatea;</li> <li>-Depistarea nevoilor de pregătire și dezvoltare individuală a personalului, precum și evaluarea efectelor obținute pe baza programelor de pregătire și dezvoltare a acestora</li> </ul>
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Există parteneriate în limita legii;</li> <li>-Există un program special;</li> <li>-Parteneriate - cheie</li> <li>-Permite cooperarea în vederea îmbunătățirii relațiilor de a opera în comun activități;</li> <li>-Cooperarea public-privat oferă o serie de avantaje accelerând realizările obiectivelor și proiectelor de infrastructură</li> </ul>
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transparența;</li> <li>-Aleșii locali colaborează cu cetățenii (probabil);</li> <li>-Implicarea cetățenilor;</li> <li>-Invită cetățenii în ședințele deschise pentru a-și exprima doleanțele și părerile.</li> </ul>
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificarea pe termen lung a bugetului;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Există serviciul financiar-contabil;</li> <li>-Pregătirea cu atenție a bugetului;</li> <li>-Folosește sisteme și personal eficient de contabilitate;</li> <li>-Eficacitatea resurselor proprii sau identificarea de noi resurse pentru dezvoltarea de strategii privind optimizarea activității</li> </ul>
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicarea între compartimente, realizarea sarcinilor în mod eficient;</li> <li>-Multiplica cunoștințele acumulate;</li> <li>-Realizează periodic schimb de tehnici de la lucratorii cu rezultate bune;</li> <li>-Crearea de sisteme de îmbunătățire a cunoștințelor folosind avantajele digitalizării prin parteneriate</li> </ul>
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>-giseul.ro, există rețea wifi, pune în aplicare rigorile GDPR;</li> <li>-Realizarea sarcinilor;</li> <li>-Gestionarea cunoștințelor;</li> <li>-Activitățile de învățare și îmbunătățire;</li> <li>-Interacțiunea cu stakeholderii și partenerii;</li> <li>-Dezvoltarea și menținerea rețelelor interne și externe;</li> <li>-Este deschis la achiziționarea de tehnologie modernă</li> </ul>
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parcare și acces pe rampa pentru persoanele cu dizabilitati;</li> <li>-Asigură accesul fizic adecvat în clădiri în concordanță cu nevoile și așteptările angajaților și ale cetățenilor; existenta echipamentelor tehnice ( computere individuale și de copiatoare pe serviciu);</li> <li>-Gestionarea infrastructurii disponibile într-un mod eficient și durabil;</li> <li>-Foloseste la capacitate toate spatiile detinute prntru nevoile angajatilor și a cetatenilor;</li> <li>-Gestionare eficientă a infrastructurii disponibile trebuie gestionată într-un mod eficient și durabil, astfel încât să răspundă nevoilor cetățenilor/beneficiarilor și să sprijine condițiile de lucru ale personalului.</li> </ul>
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Potrivirea proceselor în mod regulat la nevoile cetatenilor (nu se mai cere o hartie, se cer trei);</li> <li>-Digitalizeaza accesul la informatii;</li> <li>-Protejaza datele cu aracter personal;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se asigură că procesele sprijină obiectivele strategice, că sunt planificate și gestionate pentru atingerea țintelor stabilite.</li> <li>-Procedurile operationale bine puse la punct;</li> <li>-Completitudinea serviciului public livrat, timpul de așteptare, respectarea drepturilor cetățeanului de a primi servicii de înaltă calitate cu drepturile cetățenilor de a fi responsabilizați și implicați în managementul și planificarea viitoare a serviciului public</li> </ul>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se asigură accesibilitatea serviciilor și a informației prin site-ul institutiei;</li> <li>-Gestioneaza eficient personalul care se ocupa cu furnizarea de produse și servicii pentru cetateni;</li> <li>-Evaluearea modului în care instituția își dezvoltă și furnizează serviciile, produsele pentru a satisface nevoile cetățenilor;</li> <li>-Transparenta decizionala;</li> <li>-Instruirea angajaților, învățare continuă, dezvoltarea resurselor umane</li> </ul>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Colaboreaza cu institutii asemanatoare pentru clarificarea unor situatii;</li> <li>-Coordonarea proceselor din cadrul instituției cu procesele altor organizații care funcționează la fel;</li> <li>-Existenta unor parteneriate la nivel de judet;</li> <li>-Dezvoltarea de parteneriate</li> </ul>
<b> criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Institutia este in slujba cetateanului;</li> <li>-Asigura accesul tuturor cetatenilor la serviciile publice și de utilitate publica;</li> <li>-Stabileste actiuni clare și eficiente pentru a raspunde rapid unor necesitati sociale, relatii de amabilitate și flexibilitate cu cetatenii;</li> <li>-ULTIMUL SONDAJ ARATA CA STAM FOARTE BINE;</li> <li>-Implicarea și participarea cetățeanului / clientului la procesul de lucru și de luare a deciziilor instituției, accesibilitate cetățeanului fără deosebire în obținerea serviciilor de care au nevoie</li> </ul>
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Monitorizeaza rezultatele individuale obtinute de fiecare salariat;</li> <li>-Sprijina deciziile angajatilor ce duc la performanta incercarea</li> </ul>

	<p>de a răspunde nevoilor și așteptărilor cetățenilor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Măsurile luate pentru ca informația să fie precisă, transparentă și disponibilă</li> <li>pentru beneficiari, respectarea standardelor;</li> <li>-Implicare a partenerilor interesați în proiectarea și furnizarea de servicii și în proiectarea proceselor de luare a deciziilor</li> </ul>
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
<b>7.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicarea cu angajatii in rezolvarea problemelor de orice fel;</li> <li>-Evaluează dacă angajații percep instituția ca un loc de muncă atractiv și dacă sunt motivați în activitatea lor de zi cu zi să muncească la capacitate maximă pentru instituție;</li> <li>-Dialog social și comunicarea in relatiile de munca;</li> <li>-TOTUL E BINE;</li> <li>-Politici utile folosite în activități de perfecționare a angajaților</li> </ul>
<b>7.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calitatea de a da satisfacție angajatului nu numai materiala ci și de dezvoltare personala;</li> <li>-Comportamentul general al angajaților;</li> <li>-Abilitatea angajatilor de a raspunde solicitarilor cetatenilor;</li> <li>-Reputație îmbunătățită, exercitarea responsabilității sociale și creșterea calității vieții</li> </ul>
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
<b>8.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Colaborarea interinstitucionala;</li> <li>-Progres in ceea ce priveste comunicarea externa și cu cetatenii;</li> <li>-Accesarea de proiecte omportament responsabil pentru a putea contribui la dezvoltarea sociala;</li> <li>-Sedinte publice;</li> <li>-Accesarea fondurilor europene pentru implementarea proiectelor privind dezvoltarea locala;</li> <li>-Dezvoltarea de strategii la nivel local cu impact pozitiv asupra comunității</li> </ul>
<b>8.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cresterea reputatiei și a imaginii fata de cetateni;</li> <li>-Promoveaza calitatea personalului institutiei pentru satisfacerea cerintelor cetateanului;</li> <li>-Numarul mic de petitii depuse, suportul acordat persoanelor dezavantajate din punct de vedere social;</li> <li>-Exista sustinere maxima pentru persoanele defavorizate;</li> <li>-Responsabilitatea socială face parte integrantă din strategia instituției</li> </ul>
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	



9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Viziunea, strategia și planificarea;</li> <li>-Realizarea obiectivelor propuse;</li> <li>-Rezultate bune obtinute in urma controalelor de Audit și a Curtii de Conturi;</li> <li>-Foarte multe proiecte dezvoltate in ultima perioada;</li> <li>-Satisfacerea nevoilor cetățenilor prin strategii de dezvoltare locală</li> </ul>
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitatea de implicare a părților interesate in cadrul instituției și a rezultatelor inspecțiilor și auditurilor interne;</li> <li>-Consiliere personala;</li> <li>-Intruniri regulate;</li> <li>-Bugetul;</li> <li>-Implicarea instituției în rezolvarea problemelor și nevoilor în condiții moderne de lucru</li> </ul>

### 3. DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT

CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT
<b>Criteriul 1. Leadership-ul instituției</b>	
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Încrederea angajatilor în dezvoltarea administrației locale;</li> <li>-Încercarea de minimalizare a contactului direct cu cetățenii;</li> <li>-Pentru a putea evolua, un prim pas ar fii ca secretarul și primarul să fie alături de compartimentele: Taxe și Impozite Locale și de Registrul Agricol, compartimentele în care se solicită numeroase certificate și adeverințe. Așa vom putea rezolva problemele contribuabililor într-un timp foarte scurt (nu într-un anumit număr de zile);</li> <li>-Relațiile cu contribuabilii;</li> <li>-Gestionarea "conflictelor de interese";</li> <li>-Observarea comportamentul angajaților și concentrarea atenției pe comportamentele eficiente, dar și pe cele ineficiente pentru a învăța în ambele situații.</li> </ul>
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O evaluare a performanțelor individuale mai atentă la funcționarii publici cu vechime mică;</li> <li>-Eficientizarea comunicării între departamente;</li> <li>-Cursuri de performanță;</li> <li>-Identificarea comportamentelor lipsite de etică;</li> <li>-Deschiderea pentru inovare și învățare;</li> </ul>

	-Asigurarea echilibrării sarcinilor și atribuțiilor personalului, gestionarea calității serviciului prestat, a timpului alocat îndeplinirii și organizării sarcinilor.
1.3	-Încurajarea asumării răspunderii de către toți șefii de servicii; -Colaborarea între colegi; -Comunicarea; -Salariul; -Sprijinirea angajaților în îndeplinirea responsabilităților; -Încurajarea inițiativei, crearea unui mediu de lucru prielnic, existența unei comunicări interne eficiente.
1.4	-Menținerea relațiilor actuale cu autoritățile politice; -Relaționarea mai eficientă cu celelalte instituții; -Migrația funcționarilor publici; -Menținerea parteneriatelor; -Sprijinirea angajaților în realizarea potențialului propriu și dezvoltarea în carieră
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	-Resurse umane capabile de performanță; -Informare; -Procesele de monitorizare și evaluare a nevoilor; -Participarea și cooperarea permanentă a tuturor membrilor părților, pentru îmbunătățirea calității serviciilor oferite
2.2	-Serviciile oferite prin compartimentele de specialitate; -Personalul calificat; -Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor; -Responsabilizarea tuturor angajaților vis-a-vis de calitatea serviciilor; -Comunicarea.
2.3	-Monitorizarea; -Colaborarea între servicii; -Un sector public eficient trebuie să inoveze și să schimbe practicile pentru a face față noilor așteptări din partea cetățenilor / beneficiarilor, pentru a spori calitatea serviciului; -Strategii și seturi de tactici folosite în domeniul de activitate al instituției pentru optimizarea serviciilor oferite
2.4	-Tehnica să fie de actualitate; -Tehnologizarea necesitatea cerințelor externe; -Optimizarea fluxului de desfășurare a activității și soluționare a solicitărilor în domeniul de activitate prin sisteme informatice

<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
<b>3.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O recrutare a angajaților mai aprofundată pe cunoștințele practice;</li> <li>-Degrevarea personalului de mormanele de dosare din jurul lor;</li> <li>-Condițiile securității la locul de muncă;</li> <li><b>-Realizarea de proceduri de sistem sau operaționale pentru asigurarea unui proces participativ de luare a deciziilor la nivelul direcției</b></li> </ul>
<b>3.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promovarea tinerelor talente;</li> <li>-Când instituția are două sedii, e mai greu (există "biserițe");</li> <li>-Eficacitatea utilizării resurselor umane;</li> <li>-Monitorizarea și rezolvarea cerințelor interne;</li> <li>-Perfecționarea și instruirea internă, cu formatori proprii.</li> </ul>
<b>3.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Socializarea între compartimente;</li> <li>-Confortul la locul de muncă;</li> <li>-Valorificarea potențialului;</li> <li>-Dialogul între personalul de conducere și personalul de execuție</li> </ul>
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
<b>4.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrarea parteneriatelor în limitele stabilite de legislație;</li> <li>-Definirea responsabilităților;</li> <li>-Colaborarea cu altă țară;</li> <li>-La nivel național, prin strategii se pot stabili obiective pentru Creșterea competitivității, Sporirea rolului cercetării, dezvoltării și inovării, Promovarea unui management durabil al resurselor și protecția mediului</li> </ul>
<b>4.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implicarea cetățenilor;</li> <li>-Aplicarea unei politici de informare;</li> <li>-Publicarea întrunirilor;</li> <li>-Îmbunătățirea și eficientizarea activității prin folosirea mijloacelor tehnologice moderne</li> </ul>
<b>4.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controlul resurselor;</li> <li>-Servicii mai multe și îmbunătățite cu mai puține costuri;</li> <li>-Controlul de audit;</li> <li>-Creșterea calității vieții cetățenilor, realizarea unor studii în ceea ce privește planificarea pe termen lung a bugetului, analize de risc asupra deciziilor financiare</li> </ul>
<b>4.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicarea între copartimente, accesul rapid la informații;</li> <li>-Colectarea cunoștințelor într-o manieră ușoară;</li> </ul>

	-Creerea unui mediu de învățare prin procese și sisteme de management informatic
4.5	-Există site-ul instituției - în curs de perfecționare; -Servicii accesibile pentru beneficiari; -Imbunătățirea obținerii unei imagini a instituției și a serviciilor prestate; -Dezvoltarea unei politici integrate de gestiune a echipamentelor care prevede modul în care acestea vor fi reciclate sau eliminate
4.6	-Întreținerea eficientă și durabilă a clădirilor; -Spatiile de arhivare; -Optimizarea infrastructurii disponibile pentru a răspunde nevoilor cetățenilor/beneficiarilor și să sprijine condițiile de lucru ale personalului.
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	-Legatura dintre diferite institutii și public; -Furnizarea de servicii și produse, tinand cont de asteptarile cetatenilor; -Simplificarea anumitor proceduri; -Modul în care instituția acordă atenție personalizată fiecăruia dintre clienții săi, pentru a-i face să se simtă speciali -Analizarea nevoilor și monitorizarea eficienței și eficacității proceselor
5.2	-Și cetățenii ar trebui să se implice mai mult; -Folosirea de metode de informare accesibile; -Împuternicirea cetățenilor în decizia privind tipul de servicii și produse care urmează să fie livrate (codecizie); -Implicarea cetatenilor; -Asigurarea că instituția livrează în mod consecvent produse și servicii care satisfac cerințele cetățenilor crescând satisfacția clienților
5.3	-Dezvoltarea unui sistem comun de schimb de date cu partenerii din rețeaua de furnizare de servicii; -Parteneriate la nivel local și guvernamental; -Întregul personal să fie implicat în asigurarea calității, să existe un proces de îmbunătățire continuă a calității serviciilor
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienți</b>	
6.1	-Cetateanul e vesnic nemulțumit;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Activitatea de lucru cu publicul, măsurarea satisfacției cetățenilor, implicarea cetățenilor;</li> <li>-Diferențierea serviciilor oferite de instituție în funcție de nevoile diferite ale clienților</li> </ul>
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productivitate-recompensă;</li> <li>-Timpul de așteptare;</li> <li>-Canalele de comunicare;</li> <li>-Modalități diverse folosite în transmitere și informare a datelor și informațiilor de interes public și eficiența acestor informații</li> </ul>
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conflictele distructive;</li> <li>-Nivelul de implicare a angajaților în activitatea instituției;</li> <li>-Dezvoltarea carierelor funcționarilor publici;</li> <li>-E bine așa cum este;</li> <li>-Posibilitatea să-și expună nemulțumirile într-un mod fără consecințe negative</li> </ul>
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calitatea colaborării cu celelalte departamente;</li> <li>-Gradul de implicare în instituție;</li> <li>-Performanța individuală;</li> <li>-Activități de perfecționare;</li> <li>-Contribuția instituției la creșterea calității vieții angajaților, oportunități egale de angajare</li> </ul>
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitatea de a atrage și de a menține angajații și de a menține motivația și angajamentul personalului său;</li> <li>-Întâlniri cu cetățenii;</li> <li>-Protecția mediului;</li> <li>-Contribuția angajaților prin dezvoltare și implicare, creării unei culturi a încrederii îndeplinind așteptările și cerințele majore ale comunității locale</li> </ul>
8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atmosfera de lucru, proiecte internaționale de dezvoltare;</li> <li>-Proiectele de dezvoltare;</li> <li>-Susținerea angajaților printr-o politică de resurse umane pentru o ofertă a serviciilor de calitate destinate cetățenilor</li> </ul>
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parteneriatele și resursele;</li> <li>-Recomandarile și gradul de implementare a acestora;</li> <li>-Implicare și aplecare pe teme a auditorului;</li> </ul>

	-Eficiența serviciilor de calitate prin dezvoltare în carieră a personalului care livrează serviciul public
<b>9.2</b>	-Capacitatea de a satisface și a echilibra interesele financiare ale tuturor; -Comunicarea interpersonală; -Digitalizarea instituției; -Promptitudine și deschidere în satisfacerea nevoilor cetățenilor prin optimizarea serviciilor

#### 4. ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE

CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE
<b> criteriul 1. Leadership-ul instituției</b>	
<b>1.1</b>	-O dezvoltare continuă a carierei funcționarilor publici; -Perfecționarea site-ului instituției; -Mutarea secretarului și a primarului de lângă compartimentele care nu necesită avizarea unor documente de către aceștia; -Sporirea transparenței; -Comunicarea eficace; -Identificarea comportamentelor dorite și cele care sunt de evitat în aria vizată și activitatea desfășurată.
<b>1.2</b>	-Cursuri de perfecționare; -Îmbunătățirea metodelor de lucru; -Am putea îmbunătăți respectul și loialitatea; -Colaborarea permanentă; -Organizarea schimbărilor necesare pentru a putea îndeplini misiunea instituției; -Verificare periodică a calității totale a serviciilor oferite de salariații instituției - calitatea care se obține pe baza unei metode de conducere care asigură urmărirea acesteia în toate activitățile care se desfășoară la nivelul tuturor serviciilor și la toate nivelurile ierarhice
<b>1.3</b>	-Socializare, cursuri; -Participarea la cursuri de perfecționare și schimburi de experiență; -Discutiile libere pot duce la îmbunătățire; -Bonusurile;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceptarea observațiilor și sugestiilor constructive;</li> <li>-Crearea unei culturi în care sunt apreciate rezultatele angajaților; flexibilitate, autonomie și reducerea nivelului de stres; crearea oportunităților de dezvoltare profesională</li> </ul>
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Încheierea de parteneriate cu mai multe instituții sau ONG-uri;</li> <li>-Deși relația între instituții este una de colaborare, se simte una de subordonare;</li> <li>-Avem o capacitate limitată de implementare a politicilor publice;</li> <li>-Participarea la activitățile asociațiilor profesionale;</li> <li>-Crearea unui mediu optim de lucru prin diminuarea stresului, recunoașterea și recompensarea eforturilor colective și individuale.</li> </ul>
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicarea și transparența informațiilor;</li> <li>-Comunicare;</li> <li>-Creșterea performanțelor individuale ale funcționarilor;</li> <li>-Atingerea obiectivelor, în scopul obținerii satisfacției clienților, a rentabilității prezente și pe termen lung, de câștigare a unor avantaje pentru toți membrii interesați, în acord cu exigențele societății</li> </ul>
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consultări publice pe toate palierele, cetățeni, societăți private, ONG-uri;</li> <li>-Cursuri de perfecționare;</li> <li>-Informare corectă;</li> <li>-Prevenirea defectelor;</li> <li>-Dezvoltarea personalului în domeniul calității serviciilor;</li> <li>-Analizarea activităților și proceselor în vederea corectării și ajustării serviciilor.</li> </ul>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluarea instituției permanent;</li> <li>-Discuțiile libere;</li> <li>-Adoptarea unor scheme de analiză și monitorizare a performanțelor, respectiv analizarea și satisfacerea cerințelor și nevoilor cetățenilor</li> </ul>
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crearea unei rețele interne și externe performante;</li> <li>-Achiziționarea de tehnologie capabilă să susțină programele de execuție;</li> <li>-Planificăm schimbări care conduc către procesul de modernizare;</li> </ul>

	-Facilitarea achiziționării resurselor materiale electronice necesare schimbării modului de lucru actual în unul adaptat la nevoile și cerințele actuale
<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
<b>3.1</b>	-Dezvoltarea carierei funcționarilor publici prin cursuri specifice funcțiilor; -Analiza fișelor de post; -Dezvoltarea carierei; -Asigurarea schimbului de experiență cu alte instituții la nivel național și internațional
<b>3.2</b>	-Cursuri de perfecționare; -Ce va dori conducerea; -Să sporească nivelul de satisfacție al angajatului față de locul de muncă; -Asigurarea resurselor necesare pentru implementarea schimbărilor planificate; -Schimbul de experiență cu alte instituții aparținând administrației locale
<b>3.3</b>	-Acțiuni comune între compartimente, la serviciu dar și în timpul liber; -Investirea în pregătire; -Promovarea; -Accesul personalului la programe de perfecționare la diverse domenii de interes, altele decât cele în care activează
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
<b>4.1</b>	-Identificarea partenerilor strategici, cu respectarea legislației specifice; -Evaluarea, în mod regulat, a proceselor; -Posibilitatea transformării la nivel de individ sau grup; -Îmbunătățirea pregătirii profesionale și ocuparea forței de muncă; -Dezvoltarea cooperării și serviciilor precum și a parteneriatului public-privat
<b>4.2</b>	-Încurajarea cetățenilor pentru a se implica la dezvoltarea orașului; -Încurajarea mai multor cetățeni la implicarea proceselor publice; -Efectuarea unor sondaje de opinie; -O suficientă valorificare a parteneriatului public-privat;

	-Suplimentarea resurselor bugetare a instituției, o mai buna comunicare și transparență în mediul on-line.
4.3	-Publicarea informațiilor despre buget astfel încât să înțeleagă tot cetățeanul; -Monitorizarea permanenta a cheltuielilor; -Completarea personalului în vederea gestionării resurselor financiare; -Planificări pe termen lung pentru a genera noi resurse financiare bugetului.
4.4	-Comunicarea între compartimente; -Dezvoltarea unor sisteme pentru gestionarea, păstrarea și evaluarea informațiilor; -Crearea de sisteme de îmbunătățire a cunoștințelor folosind avantajele digitalizării; -Stocare și analiză a informațiilor și a cunoștințelor, pentru a spori rezistența și flexibilitatea instituției.
4.5	-Relația on-line cu cetățenii, soluțiile inteligente din domeniul TIC care pot permite o utilizare mai eficientă a resurselor; -Dezvoltarea rețelelor de comunicare internă; -Identificarea de noi resurse tehnologice eficiente
4.6	-Completare cu tehnica noua in toate compartimentele; -Actualizarea tehnicii (calculatoare, imprimante), dar nu e buget; -Condițiile de lucru ale personalului -Modernizarea unor spatii
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	-Implementarea unui sistem pentru a administra procesele ce au legătură cu digitalizarea, gestionarea datelor informatice și liberul acces la informații; -Calitatea serviciilor informarea ( și on-line); -Mai multi responsabili; -Îmbunătățirea modului de utilizare a serviciilor - echipamente, materiale, personal, resurse financiare, preocupare pentru eliminarea etapelor care nu adaugă valoare și reduce calitatea slabă în oferta serviciilor
5.2	-Pe parcurs se vor aduce imbunatatiri acestui site; -Folosirea informatiilor pe suport de hartie, colaborarea cu cetatenii, în realizarea serviciilor și a produselor în sine (co-producție); -Sondaje, intalniri cu cetatenii, invitarea la sedintele de consiliu;

	-Dezvoltarea de servicii orientate către rezultate/ orientate către client
<b>5.3</b>	-Participarea la activitățile asociațiilor profesionale și a serviciilor acestora; -Parteneriate-cheie cu sectorul privat, public; -Implicarea salariaților, motivarea acestora; -Angajații trebuie să aibă un înalt grad de motivare, să fie dispuși să lucreze în echipe și să își îmbunătățească competențele
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
<b>6.1</b>	-Suntem în permanentă acomodare la noile solicitări; -Timpul de așteptare și modul de comunicare; -Realizarea unor sondaje ale cetățenilor; -Participarea mai activă a cetățenilor; -Respectarea standardelor de calitate, transferarea bună a informațiilor de către cetățean
<b>6.2</b>	-Recunoașterea realizărilor individuale, reducerea timpului de așteptare; -Activități de evaluare; -Utilizarea unor metode noi de desfășurare a activității în relația cu cetățenii și luarea în considerare a sugestiilor primite pentru implementate.
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
<b>7.1</b>	-Condiții de recreere periodică- excursii; -Recompensarea efortului individual și de echipă; -Cursuri de specializare; -E bine așa cum este; -Punerea la dispoziție a unor instrumente performante de lucru și condiții plăcute de lucru, siguranța locului de muncă
<b>7.2</b>	-Noi investiții; -Participarea în grupuri interne de discuții; -Cursuri, cursuri; -Tehnologia digitală și a noilor instrumente de comunicare -Comportament etic, comportament responsabil dedicat satisfacerii nevoilor și așteptărilor unor categorii de angajați
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
<b>8.1</b>	-Simplificarea proceselor; -Imaginea instituției în mass-media; -Implicarea cetățenilor în acțiunile viitoare ale instituției; -Implicarea cetățenilor în acțiuni de protecție a mediului;

	-Instituțiile au nevoie de resurse pentru a-și putea îndeplini obiectivele strategice și operaționale, aliniate cu misiunea și viziunea care o definește.
<b>8.2</b>	-Respectarea termenelor stabilite; -Programe de prevenire destinate cetățenilor și angajaților în ceea ce privește riscurile referitoare la sănătate și accidente; -Proiecte care sa reduca riscul adus sanatații; -Dezvoltarea și livrarea de servicii orientate către cetățeni pentru satisfacerea unor nevoi
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
<b>9.1</b>	-Evaluarea obiectivelor - cheie; -Calitatea unui serviciu; -Măsurile necesare creșterii capacității instituționale și dezvoltarea unei culturi a transparenței, prin consultarea publică.
<b>9.2</b>	-Modul în care instituția se sprijină pe resursele financiare și veniturile proprii obținute din drepturi și încasări din comercializarea de produse sau servicii; -Lucrul în echipă; -Actualizarea tehnicii de calcul; -Utilizarea la cote ridicate a resurselor materiale, financiare și umane pentru succesul instituției pe termen lung

Așadar, îmbunătățire propuse prin metoda CAF vizează componente de managementul calității, ISO, dar și SCIM (obiective, responsabilități, proceduri).



Anexa

## Chestionar autoevaluare CAF 2020

### I. INTRODUCERE

Completarea acestui chestionar de autoevaluare este parte a procesului CAF de autoevaluare a instituției, a cărui principal rezultat este realizarea unui **plan de acțiuni de îmbunătățire instituțională**, punct de plecare în drumul spre calitate al instituției și implicit de asigurare a unor **servicii de calitate superioară**.

Chestionarul este conceput conform Modelului CAF 2020, ultima versiune rezultată a colaborării dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht.

Dumneavoastră faceți parte din grupul țintă și ați fost informat în ceea ce privește utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice).

Chestionarul cuprinde 28 de secțiuni (28 sub-criterii) aferente a 9 criterii de evaluare.

Fiecare secțiune se bazează pe aceeași structură constând din următoarele câmpuri de răspuns:

1. PUNCTE TARI
2. DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT
3. ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE
4. SCALĂ DE EVALUARE 0-100 puncte\*

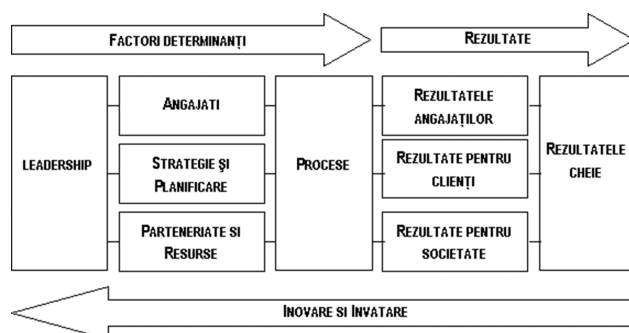
**\*Notă 1:** *Pentru fiecare secțiune există exemple orientative, respectiv subscale de evaluare specifice, însă este recomandabil să completați evaluarea pe bază de fapte și dovezi.*

Persoana care vă poate asigura asistență privind tehnica de completare\*\* a chestionarului:

**\*\*Notă 2: *Datele completate de dumneavoastră vă aparțin, nu pot fi sugerate de terți***

CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) a fost inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene și a fost lansat în 2000 ca primul instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public

Instrumentul CAF se bazează pe nouă criterii. Aceste criterii se concentrează asupra principalelor aspecte care trebuie luate în considerare pentru a obține informații despre "ADN-ul" instituției.



**Criteriile 1-5** se concentrează asupra capacităților de gestionare și de guvernare ale organizațiilor numite "factori determinanți". Acești "factori determinanți" caracterizează modul în care organizațiile publice oferă rezultate cetățenilor, clienților și altor părți interesate.

**Criteriile 6-9** se concentrează asupra rezultatelor activităților instituției cu impact asupra angajaților, cetățenilor, clienților și altor părți interesate.

**Constatările sunt evaluate prin măsurători ale percepției dumneavoastră.**

**Toate răspunsurile dumneavoastră sunt valide, nu există ideea de "răspunsuri greșite"**

SUCCES!

## II. DATE RESPONDENT

### Date generale identificare

○ Nume și prenume:

.....  
.....

○ Nume instituție:

.....  
.....

○ Funcție:

.....  
.....

Vechime (ani) în:

- Administrația publică: .....
- Direcție/serviciu: .....

Scopul acestei cercetări este de a identifica probleme și respectiv acțiuni de îmbunătățire pentru ....

Vă rugăm să completați toate rubricile și să acordați note tuturor subcriteriilor menționate în chestionar, pentru a putea înregistra în mod complet date relevante pentru această cercetare.

Toate informațiile primite sunt confidențiale și vor fi prelucrate fără referiri la identitatea respondenților.

Completarea chestionarului durează aproximativ **5 - 8 ore.**

## III. EVALUARE CRITERII “FACTORI DETERMINANȚI”

### Criteriul 1: CONDUCEREA/LEADERSHIP-UL INSTITUȚIEI

Într-un sistem democratic reprezentativ, politicienii aleși iau decizii strategice și definesc obiectivele pe care doresc să le atingă în diferite domenii de politici publice. Conducerea instituțiilor din sectorul public este implicată/asistă autoritățile politice să formuleze politici publice oferind recomandări bazate pe experiența și expertiza în domeniu. Conducerea este responsabilă pentru realizarea și implementarea politicilor publice. CAF face o distincție clară între rolul conducerii politice și managerii instituțiilor publice, evidențiind în același timp importanța unei bune colaborări între cei doi actori pentru a obține rezultatele dorite.

Criteriul 1 se concentrează pe comportamentul persoanelor responsabile de organizație: conducerea. Activitatea ei este una complexă. Ca buni conducători, ei ar trebui să creeze claritate și unitate pentru atingerea scopului instituției. În calitate de manageri, aceștia stabilesc un mediu în care instituția și angajații săi pot excela și asigură funcționarea unui mecanism de guvernare locală adecvat. În calitate de facilitatori, aceștia sprijină angajații în organizarea lor și asigură relații eficiente cu toate părțile interesate, în special cu ierarhia politică.

*Luați în considerare ce face conducerea instituției pentru...*

#### Sub-criteriul 1.1: Asigurarea unei orientări/ direcții instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia

Conducerea trebuie să se asigure că instituția își desfășoară activitatea având o misiune și o viziune clare, pe baza unui set de valori de bază.

Aceasta înseamnă că ei dezvoltă misiunea (de ce există instituția/ care este mandatul nostru?), viziunea (unde vrem să ajungem/spre ce ne îndreptăm/ care este scopul nostru?) și valorile (ce ne conduce/ghidează comportamentul?), care sunt necesare pentru succesul pe termen lung al instituției.

Conducătorii le comunică și se asigură că sunt implementate.

Fiecare instituție publică are nevoie de valori care să construiască un cadru pentru desfășurarea tuturor activităților - valori în legătură cu misiunea și viziunea sa. În plus, trebuie acordată o atenție sporită valorilor care au o importanță deosebită pentru sectorul public. Chiar mai mult decât companiile private care depind de regulile economiei de piață, instituțiile publice trebuie să respecte în mod activ valori precum democrația, statul de drept, orientarea către cetățeni, diversitatea și egalitatea de gen, un mediu de lucru adecvat, prevenirea corupției, responsabilitatea socială și nediscriminarea: valori care oferă în același timp un rol de model pentru întreaga societate. Conducerea instituției creează condițiile pentru a concretiza aceste valori.

De asemenea, este rolul conducerii să asigure flexibilitate instituțională și să ia în considerare riscurile și oportunitățile prezentate de digitalizare.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 1.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Formulează și dezvoltă misiunea instituției (Care este scopul nostru?) și viziunea acesteia (Spre ce ne îndreptăm?) prin implicarea angajaților instituției și a stakeholderilor/factorilor interesați.
- Transpune misiunea și viziunea în obiective strategice (pe termen lung și mediu), obiective operaționale (concrete și pe termen scurt) și acțiuni ce trebuie întreprinse pentru a le atinge, ținând cont de factori externi (precum digitalizarea, evoluția

- social media, schimbările climatice, protecția datelor personale, etc). Generează flexibilitate instituțională revizuind constant misiunea, viziunea și obiectivele.
- Creează un cadru de valori în care să fie incluse transparența, etică, orientarea către cetățean, nediscriminarea și inovarea.
  - Sporește încrederea și respectul reciproc între persoanele care dețin funcții de conducere în cadrul instituției și cele care dețin funcții de execuție (de exemplu prin definirea unor proceduri de good management).
  - Creează condițiile pentru o comunicare eficace. Se asigură că misiunea, viziunea, valorile și obiectivele strategice și operaționale sunt comunicate tuturor angajaților și stakeholderilor.
  - Gestionează „conflictele de interese” prin identificarea potențialelor domenii în care acestea pot apărea și pune la dispoziția angajaților ghiduri de proceduri adecvate.
  - Pregătește organizația pentru schimbările și încercările digitalizării (ex: strategia de digitalizare, training-uri, ghiduri de protecție a datelor, etc.)

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.1.1

**PUNCTE TARI** pentru Asigurarea unei orientări/ direcții instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia

Pas 2.1.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Asigurarea unei orientări/ direcții instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia

Pas 3.1.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Asigurarea unei orientări/ direcții instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia

Pas 4.1.1



**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 1.1 (pentru Asigurarea unei orientări/ direcții instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (conform TABEL 1 orientativ)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

**Sub-criteriul 1.2: Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea schimbării și a performanței în instituție**

Conducerea dezvoltă, implementează și monitorizează sistemul de management al instituției. O structură organizațională potrivită cu responsabilități clare pentru toate nivelurile de personal, precum și un management bine definit, bazat pe proceduri, garantează atingerea obiectivelor strategice. Performanța de management se bazează pe ținte bine definite stabilite în baza obiectivelor strategice ale instituției. Acestea permit evaluarea performanțelor și rezultatelor. Conducerea este responsabilă pentru îmbunătățirea performanțelor. Liderii pregătesc viitorul, organizând schimbările necesare în îndeplinirea misiunii instituției. Inițierea unui proces continuu de îmbunătățire a performanțelor este unul din principalii indicatori de management ai calității. Liderii asigură îmbunătățirea continuă, asigurând deschiderea pentru

inovare, învățare și etică. De asemenea, au datoria de a monitoriza performanța și rezultatele instituției lor periodic.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 1.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Dezvoltă procesele și structurile organizaționale și implementează, prin utilizarea tehnologiilor disponibile, procese și structuri organizaționale în concordanță cu strategia, planificarea nevoile și așteptările stakeholderilor.
- Definește forme de management potrivite (nivele ierarhice, funcții, responsabilități și competențe) și asigură un sistem de gestionare a proceselor.
- Stabilește, în urma consultării, scopuri și obiective măsurabile pentru toate nivelele instituției.
- Stabilește obiective de performanță și rezultate de atins pentru activitățile desfășurate, ținând cont de nevoile și așteptările beneficiarilor și ale altor stakeholderi.
- Stabilește cadrul adecvat pentru un management de proiect și pentru munca în echipă.
- Aplică permanent principiile managementului calității totale, utilizând modele precum: CAF sau modelul de excelență EFQM.
- Dezvoltă un sistem de management ce previne corupția și comportamentele lipsite de etică și susține angajații prin ghiduri de aplicare a acestor standarde.
- Identifică și stabilește prioritățile privind schimbările necesare legate de structura organizațională și metodele de lucru.
- Asigură o informare corectă a angajaților și stakeholderilor privind inițiativele de schimbare și motivele care au condus la nevoia de schimbare. Se folosește de noile mijloace de comunicare (incluzând social media) pentru a informa.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.1.2

**PUNCTE TARI** privind Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea schimbării și a performanței în instituție

Pas 2.1.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea schimbării și a performanței în instituție





### Pas 3.1.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea schimbării și a performanței în instituție

### Pas 4.1.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 1.2 (Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea schimbării și a performanței în instituție)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

### Sub-criteriul 1.3: Inspirarea, motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia

Prin comportamentul personal și prin managementul resurselor umane, liderii îi motivează și îi sprijină pe angajați. Acționând ca modele, liderii reflectă obiectivele și valorile stabilite, încurajând angajații să acționeze în același mod. Angajații sunt sprijiniți de lideri pentru a-și atinge obiectivele prin îndeplinirea responsabilităților lor. Un mod transparent de conducere bazat pe feedback reciproc, bazat pe încredere și comunicare deschisă îi motivează pe angajați să contribuie la succesul instituției. Pe lângă aceste aspecte ce țin de comportamentul personal, factori centrali pentru motivarea și susținerea angajaților pot fi găsiți în sistemul de conducere și management al instituției. Delegarea de competențe și responsabilități, inclusiv asumarea responsabilității, reprezintă principala bază managerială a angajaților motivați. Oportunitățile pentru dezvoltarea personală și învățare, precum și sistemele de recunoaștere și recompensare, reprezintă de asemenea factori motivanți.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 1.3, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Promovează o cultură a inovării și perfecționării prin încurajarea și sprijinirea angajaților să formuleze sugestii de schimbare și să fie proactivi în activitățile zilnice. Dă dovadă de deschidere față de angajați.
- Inspiră printr-un model de leadership bazat pe inovare, încredere reciprocă și deschidere.
- Conduce prin exemplu, comportându-se în acord cu obiectivele stabilite și valorile promovate (integritate, respect, acuratețe, participare, inovare, flexibilitate, răspundere, etc).
- Promovează o cultură organizațională a încrederii reciproce și ia măsuri pentru a preveni discriminarea, a asigura egalitate de șanse. Ia în calcul nevoile și circumstanțele în care sunt aflați angajații, abordându-le adecvat.
- Informează și consultă angajații în mod constant asupra problemelor cheie cu care se confruntă organizația.
- Oferă motivație și suport moral angajaților, dându-le feedback-ul necesar creșterii performanței acestora.
- Stimulează angajații să își adapteze competențele la noile contexte și cerințe ale societății (îi încurajează să se pregătească de neprevăzut și să învețe rapid).

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.1.3

**PUNCTE TARI** privind Inspirarea, motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia

### Pas 2.1.3

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Inspirarea, motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia

### Pas 3.1.3

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Inspirarea, motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia

### Pas 4.1.3

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 1.3 (Inspirarea, motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90

PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100
----------------	--	----------

**Sub-criteriul 1.4: Gestionarea de relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate**

Liderii sunt responsabili pentru gestionarea relațiilor cu toate părțile interesate relevante care au un interes în ceea ce privește instituția sau în activitățile acesteia. De aceea, managerii publici conduc un dialog permanent cu autoritățile politice și cu celelalte părți interesate. În sectorul public, conducerea reprezintă interfața dintre instituție și autoritățile politice. Acest subcriteriu descrie una dintre principalele diferențe dintre instituțiile din sectorul public și organizațiile din sectorul privat. Instituțiile publice trebuie să se concentreze asupra relațiilor cu autoritățile politice din diferite perspective.

Pe de o parte, politicienii individuali pot avea o funcție de conducere, deoarece, împreună cu liderii instituțiilor publice, formulează obiective. În acest sens, instituțiile publice acționează ca organisme de administrare pentru autoritățile politice. Pe de altă parte, autoritățile politice pot fi tratate ca un grup specific de părți interesate care trebuie abordate.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 1.4, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Monitorizează și analizează nevoile stakeholderilor și așteptările acestora incluzând în analiză autoritățile politice relevante.
- Asistă autoritățile politice relevante în definirea unor politici publice benefice instituției.
- Aliniază organizația în conformitate cu politicile publice în vigoare și cu deciziile politice.
- Menține relații proactive cu autoritățile politice, legislative și executive, din zonele de interes ale instituției
- Întreține parteneriatele cu stakeholderii importanți (cetățeni, ONG-uri, grupuri de interese și asociații profesionale, industrie și alte autorități publice)
- Crește vizibilitatea și reputația instituției și dezvoltă concepte de marketing focusate pe nevoile stakeholderilor.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.1.4

**PUNCTE TARI** privind Gestionarea de relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

Pas 2.1.4

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Gestionarea de relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

Pas 3.1.4

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Gestionarea de relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

Pas 4.1.4

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 1.4 (Gestionarea de relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70

Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

## Criteriul 2: STRATEGIE ȘI PLANIFICARE

Implementarea misiunii și a viziunii unei instituții publice necesită definirea "modului de urmat" pe care instituția dorește să îl urmeze, stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le atingă și modul în care dorește să măsoare progresul. Aceasta necesită o strategie clară. Stabilirea obiectivelor strategice include luarea de decizii, stabilirea priorităților pe baza politicilor și obiectivelor publice și a nevoilor altor părți interesate, ținând cont de resursele disponibile. Strategia definește rezultatele (produsele și serviciile) și rezultatele (impactul) pe care dorește să le obțină, luând în considerare factorii de succes relevanți.

Strategia trebuie să fie transpusă în planuri, programe, obiective operaționale și obiective măsurabile, astfel încât să poată fi implementată cu succes. Monitorizarea și coordonarea fac parte din procesul de planificare, cu accent pe nevoia de modernizare și inovare, care sprijină instituția pentru îmbunătățirea funcționării acesteia. Monitorizarea implementării strategiei și a planificării ar trebui să conducă la actualizarea și adaptarea acesteia ori de câte ori este necesar.

*Luați în considerare ceea ce face instituția pentru...*

### Sub-criteriul 2.1: Identificarea nevoilor și așteptărilor părților interesate, mediul extern și informațiile relevante de management

Ciclul PDCA - PLAN, DO, CHECK, ACT (PIVA - PLANIFICARE, IMPLEMENTARE, VERIFICARE, ACȚIUNE) joacă un rol important în elaborarea și implementarea strategiei și planificării într-o instituție publică. Începe prin colectarea de informații relevante cu privire la nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, la rezultatele și evoluțiile din mediul extern. Aceste informații sunt indispensabile pentru susținerea procesului de planificare strategică și operațională. De asemenea, aceste informații sunt esențiale pentru implementarea îmbunătățirii performanței instituționale planificate.

Conform abordării PDCA (PIVA), revizuirile periodice ar trebui efectuate în corelare cu părțile interesate pentru a monitoriza nevoile lor în schimbare și gradul de satisfacție al acestora.

Calitatea acestor informații și analiza sistematică a feedback-ului de la părțile interesate este o precondiție pentru asigurarea calității rezultatelor așteptate.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 2.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Identifică toți stakeholderii, relevanți, analizând necesitățile lor curente și viitoare.
- Strânge și analizează, în mod regulat, informații relevante pentru activitatea instituției, verificând sursa, calitatea și acuratețea informațiilor. Aceste informații le pot include și pe cele privind domeniul social, juridic, eco-nomic, protecția mediului ecologie, digitalizare și demografie.
- Analizează, în mod sistematic, punctele slabe și punctele forte ale instituției (de exemplu: diagnostic CAF, EFQM sau analiză SWOT).
- Analizează reformele politice interne și la nivel European, cu scopul să definească strategii eficiente.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.2.1

**PUNCTE ȚĂRI** pentru Identificarea nevoilor și așteptărilor părților interesate, mediul extern și informațiile relevante de management

Pas 2.2.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Identificarea nevoilor și așteptărilor părților interesate, mediul extern și informațiile relevante de management

Pas 3.2.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Identificarea nevoilor și așteptărilor părților interesate, mediul extern și informațiile relevante de management

Pas 4.2.1





**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 2.1 (pentru Identificarea nevoilor și așteptărilor părților interesate, mediul extern și informațiile relevante de management)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (conform TABEL 1 orientativ)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

**Sub-criteriul 2.2: Dezvoltarea de strategii și planuri bazate pe informațiile culese**

Dezvoltarea strategiei înseamnă definirea obiectivelor strategice pentru instituția publică în concordanță cu politicile publice, nevoile părților interesate relevante și viziunea liderilor, inclusiv cu informațiile disponibile despre management și despre evoluțiile din mediul extern.

Prioritățile strategice și deciziile luate de managementul de top ar trebui să asigure formularea de obiective clare cu privire la rezultate, efecte și mijloacele de realizare a acestora. Responsabilitatea socială a instituțiilor din sectorul public ar trebui să fie reflectată în strategiile acestora.

Planificarea implică o abordare conștientă și metodică pentru ghidarea la toate nivelurile ale instituției pentru a atinge obiectivele strategice. Stabilirea scopurilor și identificarea condițiilor care trebuie îndeplinite pentru atingerea obiectivelor strategice - pe baza unei analize a managementului și a analizei de risc - joacă un rol esențial în asigurarea unei implementări eficiente.

Indicatorii și sistemele de monitorizare a rezultatelor utilizate în faza de implementare ar trebui să fie definiți încă din timpul planificării. Planul de evaluare a rezultatelor trebuie să țină cont de criterii precum: cetățenii / beneficiarii (criteriul 6), oamenii (criteriul 7), responsabilitatea socială (criteriul 8) și performanțe cheie (criteriul 9).

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 2.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Dezvoltă strategia definind priorități pe termen scurt și lung și obiective aliniate strategiilor naționale și Europene.
- Implică stakeholderii și folosește informațiile primite de la aceștia în legătură cu nevoile lor să dezvolte strategii și planuri
- Integrează aspecte de sustenabilitate, responsabilitate socială, diversitate și gen în strategiile și planurile organizației.
- Dezvoltă planuri, definind prioritățile, obiectivele și rezultatele (produsele și serviciile oferite) în linie cu misiunea instituției și reformele ce au loc în sectorul public.
- Asigură disponibilitatea resurselor pentru o implementare eficientă a planului.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.2.2

**PUNCTE ȚĂRI** pentru Dezvoltarea de strategii și planuri bazate pe informațiile culese

Pas 2.2.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Dezvoltarea de strategii și planuri bazate pe informațiile culese

### Pas 3.2.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Dezvoltarea de strategii și planuri bazate pe informațiile culese

### Pas 4.2.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 2.2 (pentru Dezvoltarea de strategii și planuri bazate pe informațiile culese)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

Sub-criteriul 2.3: Comunicarea, implementarea și revizuirea strategiilor și planurilor

Capacitatea instituției de a implementa propria strategie depinde de calitatea planurilor și a programelor care detaliază țintele și rezultatele așteptate de la fiecare nivel organizațional, precum și de la angajați. Părțile interesate și angajații de la diferite niveluri organizaționale ar trebui să fie astfel bine informați cu privire la ce se așteaptă de la ei pentru a asigura o implementare eficientă și uniformă a strategiei.

Instituția trebuie să implementeze strategia la fiecare nivel. Conducerea instituției trebuie să se asigure de adecvarea punerii în aplicare a proceselor, a gestionării proiectelor și programelor și a structurilor organizaționale pentru asigurarea unei implementări eficiente și care să se încadreze în timp.

Instituțiile trebuie să monitorizeze în mod constant implementarea strategiei și a planificării, să adapteze practicile și procesele, să le actualizeze și să le personalizeze, dacă este necesar. Strategia și planificarea trebuiesc comunicate tuturor părților interesate relevante.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 2.3, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Traduce strategia instituției în planuri relevante, sarcini și ținte pentru grupuri și indivizi.
- Dezvoltă planuri și programe cu ținte și rezultate pentru fiecare unitate instituțională cu indicatori pentru rezultatele așteptate.
- Comunică strategii, planuri de performanță și rezultate atinse/intenționate tuturor stakeholderilor relevanți.
- Monitorizează și evaluează performanța instituției la intervale regulate, pe toate nivelele (departamente, funcții, etc) pentru a avea controlul asupra eficienței implementării strategiei.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.2.3

**PUNCTE ȚĂRI** pentru Comunicarea, implementarea și revizuirea strategiilor și planurilor

Pas 2.2.3



**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Comunicarea, implementarea și revizuirea strategiilor și planurilor

Pas 3.2.3

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Comunicarea, implementarea și revizuirea strategiilor și planurilor

Pas 4.2.3

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 2.3 (pentru Comunicarea, implementarea și revizuirea strategiilor și planurilor)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face	91 - 100

permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.

#### Sub-criteriul 2.4: Gestionarea schimbării și inovației pentru asigurarea supleței și rezilienței instituției

Un sector public eficient trebuie să inoveze și să schimbe practicile pentru a face față noilor așteptări din partea cetățenilor / beneficiarilor, pentru a spori calitatea serviciului și pentru a reduce costurile.

Inovația poate avea loc în mai multe moduri:

- prin implementarea unor metode și procese inovatoare pentru furnizarea de servicii sau bunuri (de ex. prin implicarea cetățenilor / beneficiarilor în procesul de proiectare și furnizare);
- cu noi metode de gestionare a programului de lucru;
- prin introducerea de servicii sau bunuri inovative care au o valoare adăugată mai mare pentru cetățeni și beneficiari.

Faza de proiectare este crucială pentru deciziile ulterioare, pentru furnizarea operațională a serviciilor și pentru evaluarea propriilor inovații. O responsabilitate principală a conducerii este să adopte o atitudine de deschidere și susținere a sugestiilor de îmbunătățire, indiferent de unde provin acestea.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 2.4, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Identifică nevoile și motivațiile pentru inovare, luând în considerare oportunitățile și presiunea aduse de transformările digitale
- Comunică politica de inovare a instituției către toți stakeholderii relevanți
- Construiește o cultură instituțională bazată pe inovare și creează premisele dezvoltării inter-instituționale
- Gestionează eficient schimbările; implică angajații și stakeholderii în planurile de schimbare încă de la început
- Implementează sisteme ce au ca scop generarea de idei creative și încurajarea propunerilor inovative din partea angajaților și stakeholderilor; susține explorarea și testarea noilor idei

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.2.4

**PUNCTE ȚĂRI** pentru Gestionarea schimbării și inovației pentru asigurarea supleței și rezilienței instituției

Pas 2.2.4

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT** pentru Gestionarea schimbării și inovației pentru asigurarea supleței și rezilienței instituției

Pas 3.2.4

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE** pentru Gestionarea schimbării și inovației pentru asigurarea supleței și rezilienței instituției

Pas 4.2.4

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 2.4 (pentru Gestionarea schimbării și inovației pentru asigurarea supleței și rezilienței instituției)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50



Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

### Criteriul 3: ANGAJAȚII INSTITUȚIEI

Angajații sunt cel mai important activ al instituției. Instituția gestionează, dezvoltă și valorifică competențele și întregul potențial al angajaților săi, atât la nivel individual cât și la nivel de instituție, pentru susținerea strategiei și planificarea și funcționarea eficientă a proceselor sale. Respectul și corectitudinea, dialogul deschis, responsabilitatea, recunoașterea, motivarea și asigurarea unui mediu sigur și sănătos în instituție, sunt aspecte esențiale pentru ca angajații să participe pe drumul spre excelență al instituției.

Gestionarea instituției și a resurselor umane este din ce în ce mai importantă în perioade de schimbări profunde. Îmbunătățirea conducerii, a managementului resurselor umane și a planificării strategice a forței de muncă sunt esențiale, deoarece oamenii sunt adesea cea mai mare investiție a organizației.

Managementul eficient al resurselor umane permite instituției să realizeze obiectivele sale strategice, prin valorificarea potențialului și competențelor angajaților. Managementul de succes al resurselor umane promovează implicarea, motivarea și dezvoltarea angajaților. În contextul managementului calității totale, este important să realizăm că numai angajații mulțumiți pot genera servicii care să conducă la beneficiari satisfăcuți.

*Luați în considerare ceea ce face instituția pentru ...*

#### Sub-criteriul 3.1: Gestionarea și îmbunătățirea resursele umane pentru a sprijini strategia instituției

O abordare strategică și cuprinzătoare a gestionării resurselor umane, a culturii organizaționale și a mediului de lucru reprezintă o componentă esențială a planificării strategice într-o instituție. Managementul eficient al resurselor umane permite angajaților

să contribuie în mod eficient și productiv la misiunea, viziunea și la realizarea obiectivelor instituției.

Sub-criteriul evaluează dacă instituția pune în acord obiectivele strategice asumate cu managementul resurselor umane, astfel încât acestea să poată fi identificate, dezvoltate, implementate și îmbunătățite în mod transparent și luate în considerare pentru a obține succesul maxim. Investighează modul în care instituția reușește să atragă și să mențină angajați capabili să producă și să furnizeze servicii și produse în conformitate cu obiectivele stabilite în strategiile și planurile de acțiune, având în vedere nevoile și așteptările clienților/beneficiarilor. Aceasta implică analiza periodică a nevoilor actuale și de perspectivă de resurse umane ale instituției și dezvoltarea și implementarea unei politici de gestionare a resurselor umane pe bază de criterii obiective privind recrutarea, dezvoltarea carierei, promovarea, remunerarea, recompensarea și numirea în funcții de conducere.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 3.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Analizează, în mod sistematic, nevoile prezente și viitoare de resurse umane, ținând cont de nevoile și așteptările stakeholderilor.
- Dezvoltă, prin consultare, o politică clară prezentând criterii obiective în materie de recrutare, motivare, promovare, remunerare, recompensare și de numire în funcții de conducere.
- Asigură condiții bune de lucru în cadrul instituției incluzând respectarea cerințelor de sănătate și securitate la locul de muncă.
- Gestionează recrutările și dezvoltarea carierei ținând cont de respectarea echității în accesul la posturile din cadrul instituției, de echilibrul între viața profesională și privată a viitorilor angajați și de egalitatea de șanse (de exemplu: nu face discriminări în funcție de sex, persoane cu dizabilități, rasă, etnie și religie). Ia în calcul necesitate promovării femeilor (acolo unde este necesară) pe viitor și construiește planurile luând asta în calcul
- Se asigură că angajații au competențele necesare pentru a urma misiunea instituției, viziunea și valorile ei, punând un accent ridicat pe abilitățile sociale, flexibilitatea în gândire, capacitatea de inovare și abilitățile digitale

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.3.1

**PUNCTE ȚĂRI** pentru Gestionarea și îmbunătățirea resursele umane pentru a sprijini strategia instituției

### Pas 2.3.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Gestionarea și îmbunătățirea resursele umane pentru a sprijini strategia instituției

### Pas 3.3.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Gestionarea și îmbunătățirea resursele umane pentru a sprijini strategia instituției

### Pas 4.3.1

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 3.1 (pentru Gestionarea și îmbunătățirea resursele umane pentru a sprijini strategia instituției)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70

Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

### Sub-criteriul 3.2: Dezvoltarea și gestionarea competențele angajaților instituției

O componentă importantă a sub-criteriului 3.2 este evaluarea modului în care instituția identifică, dezvoltă și menține competențele angajaților. Atunci când instituția creează un cadru adecvat care permite angajaților să-și dezvolte în mod continuu propriile competențe, să-și asume responsabilități mai mari și să-și asume mai multă inițiativă, angajații contribuie la dezvoltarea locului de muncă.

Acest lucru se poate realiza atunci când se asigură armonizarea dintre obiectivele proprii de management al carierei și obiectivele strategice ale instituției, prin implicarea acestora în stabilirea politicilor legate de formarea, motivarea și recompensarea angajaților. De asemenea, este relevantă asigurarea unui mediu de lucru dinamic, ce promovează metode de training inovative pe noi subiecte (precum gândirea digitală, abordarea multimedia, conceperea de design digital, etc.)

Mai mult decât atât, este necesar, pentru a crește competitivitatea, ca instituția să atragă tineri și oameni cu diferite talente pentru a atinge obiectivele pe care și le-a propus.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 3.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Implementează o strategie de dezvoltare a resurselor umane bazată pe identificarea competențelor curente și viitoare, a abilităților angajaților și a nivelului de performanță necesar pentru atingerea obiectivelor
- Atrage oameni cu talente convergente obiectivelor și misiunii; dezvoltă talentele angajaților deja existenți
- Deschide calea către noi forme de învățare pentru creșterea competențelor (munca în echipă, munca în laborator, brainstorming, experimente, e-learning, etc.)
- Creează programe țintite spre a crește capacitățile de leadership, ce includ instrumente de management
- Ghidează noii angajați prin mentorat, coaching și consultări individuale
- Evaluează impactul asupra angajaților a training-urilor și a programelor de dezvoltare a abilităților; încurajează transferul de know-how între colegi

## VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

### Pas 1.3.2

**PUNCTE TARI** privind Dezvoltarea și gestionarea competențele angajaților instituției

### Pas 2.3.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Dezvoltarea și gestionarea competențele angajaților instituției

### Pas 3.3.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Dezvoltarea și gestionarea competențele angajaților instituției

### Pas 4.3.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 3.2 (pentru Dezvoltarea și gestionarea competențele angajaților instituției)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30

Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

### Sub-criteriul 3.3: Implicarea și împuternicirea angajaților și susținerea bunăstării acestora

Implicarea oamenilor creează un mediu în care angajații au un impact asupra deciziilor și acțiunilor care le afectează locul de muncă. Aceasta implică crearea unei culturi care vin în sprijinul misiunii, viziunii și valorile organizației în practică, de exemplu prin recunoașterea și recompensarea creativității, a ideilor bune și a eforturilor deosebite. Sub-criteriul 3.3 se concentrează pe capacitatea managerilor și angajaților de a coopera activ în dezvoltarea organizației, prin încurajarea dialogului, creativității, inovației și a sugestiilor pentru îmbunătățirea performanței.

Personalul ar trebui să fie sprijinit pentru a-și atinge întregul potențial. Implementarea adecvată a politicilor de resurse umane presupune că tuturor liderilor și managerilor din întreaga instituție le pasă de problemele oamenilor și de bunăstarea acestora și că promovează în mod activ o cultură a comunicării deschise și a transparenței.

Angajamentul personalului poate fi obținut printr-un cadru instituțional, cum ar fi organizarea de comitete consultative, sau prin dialogul zilnic (de exemplu, despre idei de îmbunătățire). Este de asemenea, o bună practică să se pună în aplicare chestionare privind gradul de satisfacție al personalului și evaluări ale conducerii pentru a obține o imagine clară asupra mediului de lucru și utilizării rezultatelor în vederea îmbunătățirii performanței instituționale.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 3.3, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Promovează un climat de deschidere, comunicare și dialog și încurajează munca în echipă.
- Solicită implicarea proactivă a angajaților prin idei și sugestii și dezvoltă practici și metode care favorizează implicarea acestora (de exemplu: printr-un sistem de primire a sugestiilor, grupuri de lucru, brainstorming).
- Îi implică pe angajați și pe reprezentanții acestora în dezvoltarea planurilor, strategiilor și obiectivelor instituției, în configurarea proceselor, cât și în identificarea și implementarea acțiunilor de îmbunătățire.
- Realizează, la intervale regulate, anchete, chestionare pentru personal și publică rezultatele/sinteza/interpretarea acestora.
- Consultă reprezentanții personalului (de ex. sindicatele).
- Asigură un mediu propice de lucru angajaților, luând în considerare toate aspectele legate de sănătatea și siguranța acestora.
- Garantează condițiile necesare unui echilibru între viața profesională și cea privată a angajaților (posibilitatea de a își adapta programul, concediu de maternitate/paternitate, etc). Acordă atenție specială nevoilor angajaților defavorizați sau cu dizabilități.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.3.3

**PUNCTE TARI** privind Implicarea și împuternicirea angajaților și susținerea bunăstării acestora

Pas 2.3.3

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Implicarea și împuternicirea angajaților și susținerea bunăstării acestora

Pas 3.3.3

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Implicarea și împuternicirea angajaților și susținerea bunăstării acestora

Pas 4.3.3





**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 3.3 (pentru Implicarea și împuternicirea angajaților și susținerea bunăstării acestora)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (conform TABEL 1 orientativ)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

**Criteriul 4: PARTENERIATE ȘI RESURSE**

Instituțiile publice au nevoie de resurse de diferite tipuri pentru a-și atinge obiectivele strategice și operaționale, în conformitate cu misiunea și viziunea lor, pe lângă personalul angajat al instituției. Aceste resurse pot fi de natură materială și/sau imaterială, dar toate trebuie să fie gestionate cu atenție.

Partenerii stimulează orientarea spre exterior a instituției și oferă expertiza necesară. În acest fel, parteneriate-cheie (de exemplu furnizorii privați de servicii sau alte organizații publice, dar și cetățeni / beneficiari), reprezintă resurse importante pentru bună funcționare a instituției și trebuie să fie construite cu atenție.

Acestea sprijină implementarea strategiei și planificării și funcționarea eficientă a proceselor sale. Instituțiile publice sunt din ce în ce mai des văzute ca parte a unei rețele de organizații care lucrează împreună pentru un scop comun în beneficiul cetățenilor (de exemplu, în domeniul securității sau al sănătății). Calitatea fiecăruia dintre aceste parteneriate are un impact direct asupra efectelor acestei rețele.

Pe lângă parteneriate, instituțiile trebuie să gestioneze resurse relevante - finanțe, know-how, tehnologii, facilitati, etc - pentru a asigura funcționarea optimă.

Gestionarea eficientă și transparentă a respectivelor resurse este esențială instituțiilor publice, pentru a demonstra responsabilitate în fața stakeholderilor în ceea ce privește utilizarea lor legitimă.

***Luați în considerare ceea ce face instituția pentru ...***

#### Sub-criteriul 4.1: Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie

În societatea actuală, care este în continuă creștere a complexității schimbării, instituțiile publice sunt obligate să gestioneze relațiile cu alte organizații pentru a-și realiza obiectivele strategice. Acestea pot fi parteneri privați, neguvernamentali și/sau publici. Instituțiile trebuie să definească astfel cine sunt partenerii lor relevanți. Aceste parteneriate pot fi de natură diferită: furnizori de servicii și produse, servicii externalizate, parteneriate încheiate pentru obiective comune etc.

Pentru succesul politicilor publice într-un anumit domeniu sau sector, colaborarea dintre administrațiile publice de același nivel instituțional, dar și între instituțiile de diferite niveluri instituționale ar putea fi crucială. Instituțiile ar trebui să stabilească căror rețele aparțin și rolul lor pentru a asigura succesul întregii rețele.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 4.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Identifică potențiali parteneri strategici și natura relației cu aceștia (de exemplu: cumpărător - furnizor, coproducție, furnizori de servicii de Internet), stabilind relații bazate pe încredere, dialog și deschidere cu aceștia.
- Stabilește acorduri de parteneriat adecvate luând în considerare natura relației (de exemplu: cumpărător-furnizor, colaborator/cofurnizor/co-producător pentru produse/servicii, cooperare, furnizare de servicii de Internet) și definind clar rolurile și responsabilitățile părților. Monitorizează impactul parteneriatelor în mod sistematic.

- Administrează parteneriatele luând în considerare principiul ajungerii la câștig a tuturor părților implicate; oferă și primește susținere cu expertiză, resurse și know-how.
- Apără principiile și valorile instituției alegând furnizori responsabili sociali în contextul achizițiilor publice.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.4.1

**PUNCTE TARI** privind Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie

Pas 2.4.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie

Pas 3.4.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie

Pas 4.4.1

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 4.1 (pentru Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10

Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

#### Sub-criteriul 4.2: Colaborarea cu cetățenii și cu organizațiile societății civile

În sectorul public cetățenii / beneficiarii joacă un rol din ce în ce mai activ în calitate de parteneri cheie. Termenul "cetățeni / beneficiari" se referă la rolul diferit al cetățenilor între părțile interesate și utilizatorii serviciilor. Implicarea cetățenilor / beneficiarilor este considerată din ce în ce mai mult o pârghie necesară pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității instituțiilor publice. Feedback-ul acestora prin intermediul plângerilor, ideilor și sugestiilor este considerat o contribuție importantă la îmbunătățirea serviciilor și a produselor.

Rolul cetățenilor / clienților în general poate fi abordat din patru direcții: co-proiectanți, factori de co-decizie, co-producători și co-evaluatori.

În calitate de co-proiectanți, aceștia au un impact asupra a ceea ce și cum doresc instituțiile publice să ofere ca răspuns la o nevoie specifică. Ca factori de co-decizie în procesul de luare a deciziilor, cetățenii vor dobândi o mai mare implicare în proprietatea asupra deciziilor care le afectează. În calitate de co-producători, cetățenii înșiși vor fi implicați în ciclul de producție și / sau livrare a serviciilor și calitatea acestora. Și nu în ultimul rând, în calitate de co-evaluatori, cetățenii se vor exprima asupra calității politicilor publice și a serviciilor pe care le-au primit.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 4.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Încurajează implicarea cetățenilor/ clienți în subiecte/probleme de interes public, în procesul de luare a deciziei (exemplu: sondaje de opinie, grupuri de consultare,

chestionare, poluri de opinie, „cercuri ale calității”), în producție (preluând atribuții în livrarea serviciilor) și în evaluare.

- Manifestă o atitudine de deschidere la ideile, sugestiile și plângerile cetățenilor/clienti și dezvoltă și utilizează mecanisme adecvate pentru a colecta aceste informații (exemplu: prin intermediul unor sondaje de opinie, grupuri de consultare, chestionare, cutii pentru reclamații, poluri de opinie, etc.).
- Asigură transparența instituției, cât și a deciziilor luate de aceasta și a dezvoltării ei (exemplu: publică rapoarte anuale, ține conferințe de presă și postează informații pe pagina de web).

### VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

#### Pas 1.4.2

**PUNCTE ȚĂRI** pentru Colaborarea cu cetățenii și cu organizațiile societății civile

#### Pas 2.4.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Colaborarea cu cetățenii și cu organizațiile societății civile

#### Pas 3.4.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Colaborarea cu cetățenii și cu organizațiile societății civile

#### Pas 4.4.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 4.2 (pentru Colaborarea cu cetățenii și cu organizațiile societății civile)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

#### Sub-criteriul 4.3: Gestionarea resurselor financiare

Pregătirea atentă a bugetului este primul pas în spre un management cost-eficient, sustenabil și responsabil, integrând obiectivele financiare și non-financiare ale instituției. Sistemele de contabilitate detaliată și controalele interne sunt necesare pentru a monitoriza conținutul eficiența deciziilor financiare luate în drumul instituției spre atingerea obiectivelor.

Nevoia de a genera noi resurse financiare este din ce în ce mai relevantă pentru instituții, în ciuda libertății lor de a alocă sau realoca fondurile limitate ce le-au fost puse la dispoziție.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 4.3, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Asigură rezistența financiară a instituției prin planificări pe termen lung ale bugetului, analize de risc asupra deciziilor financiare
- Implementează bugete pe bază de performanță (integrarea indicilor de performanță în documentele de buget)
- Folosește sisteme eficiente de contabilitate, de control al resurselor și de evaluare a deciziilor
- Monitorizează efectele pe care le are bugetul în creerea de diversitate și egalitate de șanse în cadrul instituției
- Deleagă și descentralizează responsabilitățile financiare, controlul de la centru servind ca element de echilibru
- Asigură transparență financiară și bugetară și publică informațiile despre buget într-o manieră ușor de înțeles de către cetățean

### VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

#### Pas 1.4.3

#### PUNCTE TARI privind Gestionarea finanțelor

#### Pas 2.4.3

#### DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT pentru Gestionarea finanțelor

#### Pas 3.4.3

#### ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE pentru Gestionarea finanțelor

#### Pas 4.4.3

#### EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.3 (pentru Gestionarea finanțelor)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (conform TABEL 1 orientativ)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE	PUNCTAJ
------	---------------------	---------





	(factori determinanți)	(conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

#### Sub-criteriul 4.4: Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Principala forță a unei instituții sunt abilitățile, cunoștințele și competențele ce se regăsesc în ea. Orice instituție trebuie să aibă ca scop informarea corectă a oamenilor ce lucrează în ea, la momentul potrivit și încurajarea lor să utilizeze noile informații și cunoștințe. Pentru asta este necesară o cultură organizațională deschisă spre comunicare, bazată pe învățare, unde transferul constant de informații dintre oameni este un factor cheie.

Instituțiile publice de succes creează sisteme de îmbunătățire a cunoștințelor folosind avantajele digitalizării pentru a face respectivele cunoștințe disponibile întregii resurse umane, dar și stakeholderilor.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 4.4, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Monitorizează informațiile și cunoștințele existente în cadrul organizației asigurând relevanța, exactitatea, fiabilitatea și securitatea acestora.

- Asigură accesul stakeholderilor la informații relevante și schimbul de informații pertinente cu aceștia. Prezintă informațiile și datele într-o formă accesibilă și atractivă („user-friendly”).
- Se asigură, pe cât posibil, că informațiile și cunoștințele cheie de care dispun angajații sunt păstrate și folosite de către instituție și după ce aceștia părăsesc instituția.
- Creează un mediu de învățare prin procese și sisteme de management, stocare și analiză a informațiilor și a cunoștințelor, pentru a spori rezistența și flexibilitatea instituției
- Se folosește de transformările din era digitală pentru a crește know-how-ul în interiorul instituției și a spori abilitățile digitale ale angajaților
- Creează rețele de învățare și colaborare cu mediul extern, menite să furnizeze informații și idei creative
- Creează canale interne prin care este asigurat accesul tuturor angajaților la informațiile relevante sarcinii lor și accesul la know-how
- Încurajează transferul de informații și cunoștințe între colegii de instituție

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.4.4

**PUNCTE TARI** privind Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Pas 2.4.4

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Pas 3.4.4

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Pas 4.4.4

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 4.4 (pentru Gestionarea informațiilor și cunoștințelor)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)





FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

#### Sub-criteriul 4.5: Gestionarea resurselor tehnologice

Tehnologia informației și a comunicațiilor (TIC) și alte politici tehnologice ale instituției trebuie gestionate astfel încât să sprijine obiectivele strategice și operaționale ale instituției într-un mod durabil. Atunci când sunt gestionate în mod strategic, ele pot fi pârghii importante pentru îmbunătățirea performanțelor instituțiilor din sectorul public și dezvoltarea e-guvernării. Procesele cheie pot fi mult îmbunătățite prin introducerea tehnologiilor adecvate într-o manieră potrivită. Prin furnizarea de servicii electronice (e-servicii) acestea pot deveni mai accesibile pentru beneficiari și pot reduce considerabil povara lor administrativă. În cadrul administrației publice, soluțiile inteligente din domeniul TIC pot permite o utilizare mai eficientă a resurselor.

Totodată, instituțiile publice au responsabilitatea de a asigura un echilibru între accesul liber la date al cetățeanului și protecția datelor cu caracter privat.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 4.5, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Implementează o politică integrată de gestiune a resurselor tehnologice în Identifică și utilizează noile tehnologii (big data, automatizare, robotică, inteligență artificială, sisteme de analiză a datelor, etc) relevante pentru scopul instituției implementând aplicații de acces liber la informații publice acolo unde este necesar
- Folosește tehnologia în scopul sporirii creativității, inovării și participării (folosind instrumente de tipul data cloud, etc)
- Analizează cum poate utiliza instrumentele TIC pentru a oferi servicii online, interne și externe, de o calitate mai sporită, ce întâlnesc așteptările și nevoile tuturor părților interesate
- la acțiuni concrete pentru a implementa protecția datelor cu caracter personal; pune în aplicare rigorile GDPR
- la în calcul impactul socio-economic și de mediu al utilizării TIC (de exemplu lipsa accesului la informații al beneficiarilor lipsiți de tehnologie)

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.4.5

**PUNCTE TARI** privind Gestionarea resurselor tehnologice

Pas 2.4.5

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Gestionarea resurselor tehnologice

Pas 3.4.5

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Gestionarea resurselor tehnologice

Pas 4.4.5

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 4.5 (pentru Gestionarea resurselor tehnologice)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)





FAZĂ	TABELUL1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

#### Sub-criteriul 4.6: Gestionarea imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor

Instituțiile publice trebuie să evalueze la intervale regulate starea infrastructurii pe care o au la dispoziție. Infrastructura disponibilă trebuie gestionată într-un mod eficient și durabil, astfel încât să răspundă nevoilor cetățenilor/beneficiarilor și să sprijine condițiile de lucru ale personalului.

Sustenabilitatea materialelor utilizate în instituție și impactul asupra mediului sunt de asemenea, factori esențiali de succes pentru acest subcriteriu, precum și pentru responsabilitatea socială a instituției. În măsură egală, instituțiile trebuie să asigure condiții de siguranță ce nu pun în primejdie sănătatea la locul de muncă.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 4.6, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Asigură o gestionare corectă, fără riscuri pentru siguranța muncii, eficiență și ergonomică a birourilor (de exemplu: birouri tip spațiu deschis, birouri individuale, birouri utilitate) și a echipamentelor tehnice (de exemplu: număr de computere individuale și de copiatoare pe serviciu) luând în considerare obiectivele strategice și operaționale, accesibilitatea prin transportul în comun, nevoile angajaților, cultura locală și constrângerile fizice.
- Asigură accesul fizic adecvat în clădiri în concordanță cu nevoile și așteptările angajaților și ale cetățenilor/clienti (de exemplu: spațiu de parcare pentru persoanele cu dizabilități).
- Dezvoltă o politică integrată de gestiune a echipamentelor care prevede modul în care acestea vor fi reciclate sau eliminate (de exemplu: prin gestiune directă sau prin contractare de servicii).
- Se asigură că resursele instituției pot aduce valoare adăugată pentru public (prin a le pune la dispoziția comunității locale, spre exemplu)

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.4.6

**PUNCTE TARI** privind Gestionarea imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor

Pas 2.4.6

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Gestionarea imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor

Pas 3.4.6

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Gestionarea imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor

Pas 4.4.6

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 4.6 (pentru Gestionarea imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor)



Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (conform TABEL 1 orientativ)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

#### Criteriul 5: PROCESE

Fiecare instituție funcționează pe bază de procese, fiecare proces fiind un set organizat de activități inter-conexe care transformă într-un mod eficient resursele (intrări) în rezultate, materializate în servicii sau produse.

Se pot distinge trei tipuri de procese care fac ca o instituție să funcționeze eficient, funcție și de calitatea interactivității:

- procese de bază, în concordanță cu misiunea și strategia instituției, esențiale pentru livrarea de produse sau servicii;



- procesele de management, care conduc instituția; și
- procesele de sprijin, care furnizează resurselor necesare.

CAF evaluează doar procesele-cheie dintre aceste trei tipuri de procese, și anume cele care contribuie efectiv la realizarea misiunii și strategiei instituției.

Criteriul 5 se referă în special la procesele de bază ale instituției, în timp ce criteriile 1 și 2 se ocupă de procesele de management, criteriile 3 și 4 la procesele de sprijin. Pentru unitățile orizontale, cum ar fi unitatea strategică, departamentele de resurse umane și financiare, activitățile lor de gestionare sau de sprijin sunt, desigur, parte a proceselor lor de bază.

O instituție eficientă și eficientă identifică procesele sale principale necesare pentru a furniza serviciile și produsele, ținând cont de așteptările cetățenilor / clienților și ale altor părți interesate, în conformitate cu misiunea și strategia sa.

Natura acestor procese de bază în cadrul organizațiilor de servicii publice poate varia foarte mult, de la activități relativ abstracte, cum ar fi sprijinul pentru dezvoltarea politicilor sau reglementarea activităților economice, la activitățile foarte concrete de furnizare a serviciilor.

Necesitatea de a genera o plusvaloare crescândă pentru cetățenii / clienții săi și alte părți interesate și pentru a spori eficiența sunt două dintre principalele motoare ale dezvoltării și inovării proceselor. Implicarea crescândă a cetățeanului / clientului în administrația publică, așa cum este descrisă în introducerea subcriteriului 4.2 stimulează instituțiile să-și îmbunătățească continuu procesele, profitând de schimbarea mediului în multe domenii, cum ar fi tehnologia, economia și populația.

***Luați în considerare ceea ce face instituția pentru....***

#### **Sub-criteriul 5.1: Proiectarea și gestionarea proceselor pentru creșterea valorii pentru cetățeni și clienți**

Acest sub-criteriu analizează modul în care procesele susțin obiectivele strategice și operaționale ale organizației și modul în care sunt identificate, proiectate, gestionate și inovate. Modul în care managerii și angajații din cadrul instituției, precum și diferiții actori externi implicați în procesele de proiectare, management și inovare sunt foarte relevanți pentru calitatea proceselor și trebuie să fie analizați cu atenție.

Generarea de procese în jurul nevoilor beneficiarilor necesită ca instituția să fie flexibilă, să analizeze sistematic respectivele nevoi și să monitorizeze în mod constant eficiența și eficacitatea proceselor, prin tehnici precum metodologia de tip lean.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 5.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Desemnează responsabilii proceselor (persoanele care controlează toate etapele unui proces) și le definește responsabilitățile.
- Analizează și evaluează procesele, riscurile și factorii-cheie de succes, luând în considerare obiectivele instituției și schimbările din mediul intern și extern.
- Se asigură că procesele sprijină obiectivele strategice, că sunt planificate și gestionate pentru atingerea țintelor stabilite.
- Simplifică procesele în mod regulat, propunând modificări ale reglementărilor legale, dacă acest lucru este necesar.
- Generarea de procese în jurul nevoilor beneficiarilor pentru a asigura flexibilitatea instituției. Identificarea și documentarea de procese la intervale regulate.
- Potrivirea proceselor în mod regulat la nevoile și așteptările stakeholderilor și ale angajaților.
- Proiectarea și implementarea unui sistem pentru a administra procesele ce au legătură cu digitalizarea, gestionarea datelor informatice și liberul acces la informații.
- Ajută la inovarea proceselor, acordând atenție la bune practici naționale și internaționale în care sunt implicați stakeholderi relevanți.
- Revizuieste și îmbunătățește procesele pentru a asigura protecția datelor cu caracter personal (aderă la rigorile GDPR).

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.5.1

**PUNCTE TARI** privind Proiectarea și gestionarea proceselor pentru creșterea valorii pentru cetățeni și clienți

Pas 2.5.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Proiectarea și gestionarea proceselor pentru creșterea valorii pentru cetățeni și clienți

Pas 3.5.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Proiectarea și gestionarea proceselor pentru creșterea valorii pentru cetățeni și clienți



#### Pas 4.5.1

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 5.1 (pentru Proiectarea și gestionarea proceselor pentru creșterea valorii pentru cetățeni și clienți)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

**Sub-criteriul 5.2: Furnizarea de produse și servicii pentru clienți, cetățeni, părți interesate și societate**

Sub-criteriul 5.2 evaluează modul în care instituția își dezvoltă și furnizează serviciile / produsele pentru a satisface nevoile cetățenilor / clienților prin implicarea acestora. Bazându-se pe expertiza și creativitatea cetățenilor și a societății civile, va promova un

sector public eficace, eficient și inovator, furnizând servicii publice adecvate la un cost echitabil.

Pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor și a produselor, implicarea cetățenilor / clienților se poate realiza pe trei niveluri:

- prin implicarea cetățenilor / clienților reprezentativi, a asociațiilor sau a grupurilor ad-hoc ale cetățenilor în conceperea și evaluarea serviciilor și produselor instituțiilor (codificare, coevaluare);
- prin împuternicirea cetățenilor / clienților în decizia privind tipul de servicii și produse care urmează să fie livrate (codecizie);
- prin colaborarea cu cetățenii / clienții în implementarea serviciilor și produselor sau prin împuternicirea cetățenilor / clienților în realizarea serviciilor și a produselor în sine (co-producție).

Serviciile de co-producție sporesc sustenabilitatea calității deoarece producția devine co-proprietară și deoarece modul de producție devine mai vizibil, mai ușor de înțeles și prin urmare, mai legitim și satisfăcător.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 5.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Implică cetățenii clienți în furnizarea serviciilor și îi pregătește pe aceștia și pe angajații instituției pentru noul tip de relație și de roluri.
- Asigură o informare adaptată și corectă pentru a sprijini cetățenii clienți, cât și pentru a-i informa cu privire la schimbările implementate.
- Asigură accesibilitatea serviciilor și a informației (de exemplu: printr-un program flexibil de lucru cu publicul, prin documentele existente pe suport de hârtie, în format electronic, în limba/limbile necesare, prin utilizarea de postere, broșuri, panouri de informare audio și/sau cu alfabet Braille, a unui site internet).
- Utilizează sondaje, mijloace de management al plângerilor și alte forme de feedback pentru a identifica potențiale soluții în optimizarea proceselor, produselor și serviciilor livrate.
- Identifică și proiectează serviciile și produsele oferite de instituție și administrează în mod activ întregul ciclu al vieții acestora, inclusiv reciclarea și reutilizarea.
- Folosește metode inovative pentru a crea servicii orientate către cetățeni și cerute de aceștia, focusându-se pe folosirea principiului „once-only” (beneficiarii trebuie să ofere datele lor personale instituției o singură dată).

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.5.2

**PUNCTE TARI** privind Furnizarea de produse și servicii pentru clienți, cetățeni, părți interesate și societate



#### Pas 2.5.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Furnizarea de produse și servicii pentru clienți, cetățeni, părți interesate și societate

#### Pas 3.5.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Furnizarea de produse și servicii pentru clienți, cetățeni, părți interesate și societate

#### Pas 4.5.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 5.2 (pentru Furnizarea de produse și servicii pentru clienți, cetățeni, părți interesate și societate)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70

Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

### Sub-criteriul 5.3: Coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante

Acest sub-criteriu evaluează cât de bine sunt coordonate procesele din cadrul instituției cu procesele altor organizații care funcționează în cadrul aceluiași lanț/rețea de servicii.

Eficiența instituțiilor publice depinde în mare măsură de modul în care acestea colaborează cu celelalte instituții, cu care ele formează un fel de lanț de livrare a serviciilor, orientate spre un rezultat comun.

Procesele funcționale încrucișate sunt comune în administrația publică. Este vital să se integreze cu succes gestionarea acestor procese, deoarece eficacitatea și eficiența proceselor depind în mare măsură de această integrare.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 5.3, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Identifică rețeaua de furnizare de servicii în cadrul căreia instituția participă și partenerii săi.
- Coordonează procesele și inițiază parteneriate-cheie cu sectorul privat, public și cu sectorul ONG. Ajunge la acord cu aceștia pe standarde comune, lanțuri de livrare, și facilitare de date inter-organizationala.
- Creează o cultură de lucru care depășește granițele managementului de proces și gândirea la nivel de compartiment de sine stătător, coordonând procesele de la nivelul organizației sau dezvoltând procese interorganizaționale (de exemplu, derularea unei autoevaluări la nivelul întregii instituții, mai degrabă o autoevaluare pe compartimente).
- Implică angajații, stakeholderii și beneficiarii în colaborări ce depășesc granițele instituționale.
- Se folosește de parteneriatele la diferite nivele guvernamentale (local, județean, legislativ, etc) pentru o livrare mai bine coordonată a serviciilor.

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

### Pas 1.5.3

**PUNCTE TARI** privind Coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante

### Pas 2.5.3

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante

### Pas 3.5.3

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante

### Pas 4.5.3

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 5.3 (pentru Coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50





(implementare)		
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100

#### IV. EVALUARE CRITERII “REZULTATE”

##### Criteriul 6: Rezultate orientate către cetățeni / clienți

Termenul cetățean / client reflectă relația complexă dintre administrație și publicul său. Persoana căreia i se adresează serviciile este cetățeanul, membru al unei societăți democratice cu drepturi și îndatoriri (de exemplu, contribuabil, actor politic etc.). De asemenea, persoana ar trebui să fie considerată client, nu numai în contextul prestării serviciilor în care își asumă poziția de beneficiar al serviciilor, ci și într-un context în care trebuie să-și îndeplinească atribuțiile (contribuții sau plată amenzilor) are dreptul de a fi tratat cu corectitudine și curtoazie fără a neglija interesele instituției. Deoarece cele două aspecte nu pot fi întotdeauna clar separate, această relație complexă va fi descrisă ca o relație cetățean / client.

Cetățenii / clienții sunt destinatarii sau beneficiarii activității, produselor sau serviciilor instituțiilor din sectorul public. Cetățenii / clienții trebuie să fie definiți, dar nu neapărat să se limiteze doar la interpretarea că sunt utilizatorii principali ai serviciilor furnizate.

Criteriul 6 descrie rezultatele pe care instituția le obține în legătură cu nivelul de satisfacție al cetățenilor / clienților săi în raport cu instituția și cu produsele sau serviciile pe care aceasta le oferă. CAF face diferență între percepție și rezultatele performanței. Este important ca toate tipurile de instituții din sectorul public să măsoare direct satisfacția cetățenilor / clienților lor (rezultatele percepției). Mai mult, rezultatele performanței trebuie măsurate. Aici sunt colectate informații suplimentare despre satisfacția cetățenilor și a clienților prin măsurarea indicatorilor interni. Preocuparea pentru îmbunătățirea rezultatelor privind

indicatorii interni ar trebui să conducă la un grad mai mare de satisfacție al clienților / cetățenilor.

*Luați în considerare cum a reușit instituția să răspundă nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor prin rezultatele ...*

#### Sub-criteriul 6.1: Rezultatele măsurării satisfacției cetățenilor/clienti

Măsurarea directă a gradului de satisfacție sau percepției a cetățenilor și a clienților are o importanță esențială. Măsurarea percepției cetățenilor și a clienților înseamnă a le solicita direct și de a obține feedback direct și informații despre diferite aspecte ale performanței organizației. În conformitate cu principiul managementului bazat pe dovezi, organizația nu face presupuneri privind nivelul de satisfacție; în schimb, informațiile directe din partea clientului / cetățeanului oferă ele însele informații obiective.

În cele mai multe cazuri, acest lucru se realizează prin sondaje ale clienților sau ale cetățenilor. Se utilizează, de asemenea, instrumente complementare, cum ar fi focus grupurile sau liste de utilizatori. Acest sub-criteriu evaluează dacă instituția efectuează aceste măsurători și prezintă rezultatele acestor măsurători.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 6.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare - Rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție:

- Rezultate privind imaginea de ansamblu a instituției (de exemplu: egalitate de tratament și relații de amabilitate; flexibilitate și capacitatea de a propune soluții individualizate).
- Rezultate privind implicarea și participarea cetățenilor/clienti.
- Rezultate privind accesibilitatea (de exemplu: programul de lucru, ghișeu unic).
- Rezultate privind produsele și serviciile (de exemplu: calitatea, fiabilitatea, îndeplinirea standardelor de calitate, timpul de procesare/execuție calitatea îndrumării oferite cetățenilor /clienti).

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.6.1

**PUNCTE TARI** privind Rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție

#### Pas 2.6.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție

#### Pas 3.6.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție

#### Pas 4.6.1

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 6.1 (Rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)

TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/ obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*

## Sub-criteriul 6.2: Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clienti

Pe lângă măsurătorile directe ale percepției cetățenilor și a clienților, calitatea serviciilor furnizate cetățenilor și clienților poate fi măsurată prin indicatori interni. Aici sunt utilizate rezultate măsurabile ale indicatorilor de management intern (de exemplu, timpul de procesare, timpul de așteptare, numărul plângerilor).

Pe baza acestor măsurători se pot învăța lecții despre calitatea serviciului de furnizare a serviciilor și bunurilor. CAF oferă o privire de ansamblu a exemplelor de indicatori interni care măsoară performanța pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 6.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare :

### Rezultate cu privire la calitatea produselor și a serviciilor:

- a. Timpul de așteptare (exemplu: timpul de procesare al serviciilor livrate)
- b. Numărul și timpul de procesare al plângerilor și acțiunile corective implementate de instituție
- c. Rezultatele măsurilor de evaluare în ceea ce privește erorile și conformarea cu standardele de calitate
- d. Respectarea standardelor de servicii publicate

### Rezultate cu privire la transparență, accesibilitate și integritate:

- e. Numărul de canale de comunicare utilizate, incluzând social-media
- f. Accesibilitatea și acuratețea informațiilor
- g. Accesibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor instituției
- h. Amplasarea de transparență a datelor cu caracter public

### Rezultate cu privire la implicarea stakeholderilor și a inovării:

- i. Măsura în care sunt implicați stakeholderii în proiectarea și livrarea serviciilor sau produselor; gradul de implicare a stakeholderilor în procesul de luare al deciziei
- j. Numărul de sugestii primite și implementate

### Rezultate cu privire la digitalizare și proceduri de e-guvernare:

- k. Amplasarea activităților de evaluare desfășurate împreună cu stakeholderii, pentru a monitoriza schimbările de nevoi și gradul de satisfacție al acestora
- l. Orele la care încep să opereze diferite departamente (ce oferă diferite servicii)
- m. Costul serviciilor
- n. Accesibilitatea informațiilor privitoare la responsabilitățile managementului furnizorilor de diferite servicii



## VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

### Pas 1.6.2

**PUNCTE TARI** privind Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clienti

### Pas 2.6.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clienti

### Pas 3.6.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clienti

### Pas 4.6.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 6.2 (Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clienti).

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)

TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10

Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/ obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*

<b>Criteriul 7: REZULTATE PRIVIND ANGAJAȚII INSTITUȚIEI</b>
Rezultatele referitoare la angajați sunt rezultatele pe care instituția le obține cu competențele, motivația, satisfacția, percepția și performanța angajaților săi. Criteriul face distincție între două tipuri de rezultate: pe de o parte, sunt realizate măsurători de percepție în care oamenii sunt rugați direct (de exemplu, prin chestionare, sondaje, focus grupuri, evaluări, interviuri, consultarea reprezentanților angajaților) și, pe de altă parte, măsurători ale performanței utilizate de instituția însăși pentru a monitoriza și a îmbunătăți satisfacția personalului și rezultatele de performanță ale acestuia.
<i><b>Luați în considerare cum a reușit instituția să răspundă nevoilor și așteptărilor angajaților săi prin rezultatele ...</b></i>

<b>Sub-criteriul 7.1: Rezultatele măsurării satisfacției și motivării angajaților</b>
Sub-criteriul 7.1 evaluează dacă angajații percep instituția ca un loc de muncă atractiv și dacă sunt motivați în activitatea lor de zi cu zi să muncească la capacitate maximă pentru instituție. Este important ca toate instituțiile din sectorul public să măsoare sistematic percepția angajaților asupra instituției și a produselor și serviciilor pe care le oferă instituția.
<b>EXEMPLE</b> generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 7.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de măsurare a percepției:
Rezultate privind satisfacția și percepția de ansamblu în ceea ce privește:
a. Imaginea generală a instituției și a performanței acesteia

- b. Implicarea angajaților în mersul instituției, în procesul de luare a deciziilor și în activitățile de îmbunătățire
- c. Nivelul de conștientizare al angajaților cu privire la posibile conflicte de interes și la importanța comportamentului etic și integru
- d. Mecanismele de dialog, consultare și sondare sistematică a angajaților
- e. Gradul de responsabilitate socială al instituției
- f. Gradul de deschidere al instituției către schimbare și inovare
- g. Impactul digitalizării asupra instituției
- h. Flexibilitatea instituțională

**Percepția asupra managementului și a sistemelor de management:**

- i. Abilitatea managementului de a conduce instituția și a comunica eficient deciziile
- j. Proiectarea și managementul diverselor procese ale instituției
- k. Diviziunea muncii și sisteme de evaluare a angajaților
- l. Managementul cunoștințelor
- m. Măsurile de comunicare și informare internă
- n. Gradul în care munca individuală și de echipă sunt recunoscute

**Percepția asupra condițiilor de munca:**

- o. Cultura organizațională și atmosfera de muncă din cadrul instituției
- p. Modul de abordare al unor probleme sociale (ex: nevoia de program flexibil, protecția sănătății, concedii maternale, etc)
- q. Modul de acordare a oportunităților egale, echitatea tratamentului și comportamentul etic în instituție
- r. Facilitățile de care dispune locul de muncă

**Percepția asupra dezvoltării carierei și competențelor:**

- s. Dezvoltarea sistematică a carierei și a competențelor
- t. Accesul la training-uri de calitate și la profesioniști ce pot ajuta

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.7.1

**PUNCTE TARI** privind Rezultatele măsurării satisfacției și motivării angajaților

Pas 2.7.1





**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Rezultatele măsurării satisfacției și motivării angajaților

Pas 3.7.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Rezultatele măsurării satisfacției și motivării angajaților

Pas 4.7.1

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 7.1 (Rezultatele măsurării satisfacției și motivării angajaților)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (conform TABEL 2 orientativ)

TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/ obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*

Sub-criteriul 7.2: Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție al angajaților

Măsurătorile de performanță cuprind indicatori de performanță interni care îi permit organizației să măsoare rezultatele obținute în ceea ce privește comportamentul general al angajaților, performanța acestora, dezvoltarea abilităților, motivația acestora și gradul lor de implicare în instituție.

Astfel de rezultate includ, de obicei, măsurători interne ale comportamentului pe care angajații îl manifestă în practică (de exemplu, concedii medicale, numărul plângerilor din partea personalului, numărul de propuneri de inovare etc.)

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 7.2, pentru înțelegerea modului de abordare - Rezultate referitoare la:

**Rezultate generale orientate către angajați:**

- a. Indicatori cu privire la retenția, loialitatea și gradul de motivare al angajaților
- b. Nivelul de implicare în activități de perfecționare
- c. Numărul de dileme etice raportate (ex: posibile conflicte de interes)
- d. Frecvența participării voluntare în contextul activităților de creștere a responsabilității sociale
- e. Indicatori cu privire la abilitățile angajaților de a răspunde la nevoile cetățenilor și beneficiarilor

**Rezultate cu privire la abilități și performanță individuală**

- f. Indicatori cu privire la performanță individuală
- g. Indicatori cu privire la folosirea tehnologiei digitale și a noilor instrumente de comunicare
- h. Indicatori cu privire la dezvoltarea abilităților și a training-urilor
- i. Frecvența recunoașterii echipelor și a indivizilor

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.7.2

**PUNCTE TARI** privind Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție al angajaților

Pas 2.7.2



**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție al angajaților

Pas 3.7.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție al angajaților

Pas 4.7.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 7.2 (Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție al angajaților)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)

TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*

## Criteriul 8: REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

Principala misiune a unei instituții publice este întotdeauna dedicată satisfacerii unei categorii de nevoi și așteptări ale societății. Dincolo de misiunea sa principală, o instituție publică ar trebui să adopte un comportament responsabil pentru a contribui la dezvoltarea durabilă și a componentelor sale economice, sociale și de mediu, legate de comunitatea locală, națională și internațională. Aceasta poate include abordarea și contribuția instituției la calitatea vieții, protecția mediului, conservarea resurselor globale, oportunități egale de angajare, comportament etic, implicarea în comunitate și contribuția la dezvoltarea locală.

Caracteristica principală a responsabilității sociale este reprezentată de voința instituției, pe de o parte, de a integra aspectele sociale și de mediu în considerațiile sale decizionale (criteriul 2) și, pe de altă parte, de a putea răspunde pentru impactul pe care deciziile și acțiunile sale îl au asupra societății și a mediului. Responsabilitatea socială ar trebui să facă parte integrantă din strategia instituției. Obiectivele strategice ar trebui verificate în ceea ce privește responsabilitatea socială pentru a evita consecințele nedorite.

Performanța unei instituții față de comunitatea în care operează (local, național sau internațional) și impactul acesteia asupra mediului au devenit o componentă esențială a măsurării performanței sale globale. O instituție care își exercită responsabilitatea socială va:

- Încerca să-și îmbunătățească reputația și imaginea față de cetățeni în ansamblu;
- Îmbunătăți capacitatea de a atrage și de a menține angajații și de a menține motivația și angajamentul personalului său;
- Îmbunătăți relațiile sale cu companii, alte organizații publice, mass-media, furnizori, cetățeni / clienți și comunitatea în care funcționează.

Măsurile acoperă atât măsurile calitative / cantitative ale percepției (8.1), cât și indicatorii cantitativi (8.2). Acestea pot fi legate de:

- comportamentul etic, democratic și participativ al organizației;
- durabilitatea mediului;
- calitatea vieții;
- impactul economic ca efect al comportamentelor organizaționale.

***Luați în considerare ceea ce realizează instituția în ceea ce privește responsabilitatea socială a acesteia, prin rezultatele ...***

### Sub-criteriul 8.1: Măsurători ale percepției

Măsurarea percepției se concentrează pe percepția comunității asupra performanței instituției la nivel local, național sau internațional. Această percepție poate fi obținută prin diferite surse, inclusiv sondaje, rapoarte, ședințe publice, ONG-uri, feedback direct din partea părților interesate și din vecinătate etc.

Percepția oferă o indicație a eficacității strategiilor sociale și de mediu. Aceasta include viziunea privind transparența, impactul asupra calității vieții și a calității democrației, viziunea asupra comportamentului etic în sprijinul cetățenilor, abordarea și rezultatele privind problemele de mediu etc.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 8.1, pentru înțelegerea modului de abordare referitoare la:

- Impactul instituției asupra vieții cetățenilor/beneficiarilor dincolo de granițele misiunii instituționale
- Reputația instituției pe plan local, regional, național și internațional
- Impactul instituției asupra dezvoltării economice
- Impactul instituției asupra mediului înconjurător și schimbărilor climatice
- Impactul instituției asupra calității democrației, transparenței, comportamentului etic instituțional, statului de drept și a deschiderii față de cetățean

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.8.1

**PUNCTE TĂRI** pentru Măsurători ale percepției

Pas 2.8.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** pentru Măsurători ale percepției

Pas 3.8.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** pentru Măsurători ale percepției



**Pas 4.8.1**

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 8.1 (Măsurători ale percepției),

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)

TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*

Sub-criteriul 8.2: Indicatorii stabiliți de către instituție pentru a măsura rezultatele privind societatea
Măsurătorile de performanță se concentrează pe măsurile utilizate de instituție pentru a monitoriza, înțelege, anticipa și îmbunătăți performanța privind responsabilitatea socială. Ar trebui să ofere o indicație clară a eficacității abordărilor instituției în ceea ce privește problemele societății. Se pot lua în considerare comportamentul etic, inițiativele și rezultatele prevenirii riscurilor pentru sănătate, inițiativele de schimb de cunoștințe, inițiativele de conservare a resurselor și reducerea impactului asupra mediului etc.
<b>EXEMPLE</b> generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 8.2, pentru înțelegerea modului de abordare referitoare la:

- Activitățile instituției pentru a utiliza în mod sustenabil resursele
- Frecvența comunicării în relație cu autoritățile, grupurile interesate și reprezentanții comunității
- Gradul de acoperire în media (locală sau națională) a instituției; gradul de știri pozitive și negative
- Susținerea acordată persoanelor defavorizate sau neprivilegiate
- Susținerea acordată ca angajator pentru o politică de resurse umane ce include persoanele ce aparțin unei minorități etnice sau unei categorii defavorizate
- Susținerea acordată pentru proiecte internaționale de dezvoltare
- Gradul de împărtășire a know-how-ului, informațiilor și datelor cu toți stakeholderii interesați
- Programe menite să prevină riscurile aduse sănătății sau accidente pentru cetățeni și beneficiari

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.8.2

**PUNCTE TARI** privind Indicatorii stabiliți de către instituție pentru a măsura rezultatele privind societatea

Pas 2.8.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Indicatorii stabiliți de către instituție pentru a măsura rezultatele privind societatea

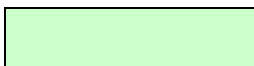
Pas 3.8.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Indicatorii stabiliți de către instituție pentru a măsura rezultatele privind societatea

Pas 4.8.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 8.2 (Indicatorii stabiliți de către instituție pentru a măsura rezultatele privind societatea),

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)



TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*

#### Criteriul 9: REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI

Criteriul “Rezultate cheie referitoare la performanța instituției” se referă la tot ceea ce instituția consideră ca realizări esențiale și măsurabile pentru succesul instituției pe termen scurt și lung. Rezultatele cheie referitoare la performanță reprezintă măsura în care politicile și procesele puse în practică de instituție au permis realizarea scopurilor și obiectivelor asumate în misiunea, viziunea și planul instituției, inclusiv a scopurilor specific determinate de nivelul politic. Criteriul 9 se concentrează pe capacitățile instituției de a realiza aceste rezultate cheie referitoare la performanțele instituției.

Rezultatele cheie referitoare la performanțele instituției pot fi împărțite în:

- 1. Rezultate externe:** rezultatele și efecte cu privire la scopuri, concentrându-se pe legătura cu / între
  - misiunea și viziunea (Criteriul 1),
  - strategia și planificarea (Criteriul 2),
  - procesele (Criteriul 5) și



- rezultatele obținute pentru părțile interesate externe.

2. **Rezultate interne:** nivelul de eficiență atins, concentrându-se pe legătura cu

- angajații (Criteriul 3),
- parteneriatele și resursele (Criteriul 4) și
- procesele (Criteriul 5) și
- rezultatele obținute de instituție în atingerea excelenței.

*Luați în considerare dovezile obiectivelor realizate de instituție în legătură cu .....*

#### Sub-criteriul 9.1: Rezultate externe: rezultate și valoare publică

Rezultatele externe reprezintă măsura eficacității strategiei instituției în termeni de satisfacere a nevoilor și așteptărilor cetățenilor (părților interesate), în acord cu misiunea și viziunea instituției. Fiecare instituție publică ar trebui să evalueze în ce măsură obiectivele sale cheie, așa cum sunt definite în strategie, sunt atinse pentru a avea capacitatea de a-și îmbunătăți performanța în mod eficient. Obiectivele se măsoară în termeni de rezultate - servicii și produse, iar rezultatele se măsoară în termeni de impact a principalelor activități ale instituției asupra părților interesate și asupra comunității în general.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 9.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Rezultatele inspecțiilor și ale acțiunilor de audit.
- Rezultatele activităților de bench-marking/bench-learning.
- Cantitatea și calitatea serviciilor și produselor furnizate
- Efectele serviciilor și produselor furnizate asupra grupului țintă
- Gradul în care au fost îndeplinite contractele și angajamentele între autorități și instituție
- Gradul de implementare a reformelor din sectorul public

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.9.1

**PUNCTE TARI** privind Rezultate externe: rezultate și valoare publică

### Pas 2.9.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Rezultate externe: rezultate și valoare publică

### Pas 3.9.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Rezultate externe: rezultate și valoare publică

### Pas 4.9.1

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 9.1 (Rezultate externe: rezultate și valoare publică)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)

TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*

### Sub-criteriul 9.2: Măsurători ale performanței

Rezultatele interne sunt legate de eficiența, eficacitatea proceselor interne și măsurile economice legate de funcționarea instituției. Ele iau în considerare gestionarea proceselor (de exemplu, productivitatea, eficiența costurilor), performanța financiară (utilizarea eficientă a resurselor financiare, conformitatea cu bugetul), utilizarea eficientă a resurselor (parteneriate, informații, tehnologie etc.), capacitatea de implicare a părților interesate în cadrul instituției și a rezultatelor inspecțiilor și auditurilor interne.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 9.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Eficiența instituției în managementul resurselor disponibile, incluzând: oameni, cunoștințe și facilitate
- Rezultatele îmbunătățirii și inovării proceselor
- Rezultatele procesului de benchmarking
- Rezultatele activităților în colaborare și a parteneriatelor
- Impactul digitalizării asupra performanței instituționale
- Rezultate ale participării în diferite competiții, a premiilor de excelență și a certificărilor pentru management de calitate
- Rezultate cu privire la atingerea țintelor bugetare
- Rezultate cu privire la abilitatea instituției de a își atinge obiectivele la costuri cât mai reduce

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**

Pas 1.9.2

**PUNCTE TARI** privind Măsurători ale performanței

Pas 2.9.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT** pentru Măsurători ale performanței

Pas 3.9.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE** pentru Măsurători ale performanței

#### Pas 4.9.2

#### **EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 9.2 (Măsurători ale performanței)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)

TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	71 - 90
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente*