

Municipiul Zalău	Procedura de sistem	Ediția I
	Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF	Revizia 1
	COD : PS - 01	Pag. 1 din 42

**Procedură de sistem  
privind  
Autoevaluarea și Planul de  
îmbunătățire CAF  
la nivelul  
PRIMĂRIEI  
MUNICIPIULUI ZALĂU**

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 2 din 42

**1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii**

Nr. crt.	Elemente privind responsabilii /operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
1.	Elaborat	Ardelean Maria Camelia secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare	Consilier	20.09. 2019	
2.	Verificat	Onuțan Mihaela	Director executiv	20.09. 2019	
3.	Avizat	Fazakas Nicolae Președintele Comisiei de monitorizare	Viceprimar	10.10. 2019	
4.	Aprobat	Ciunt Ionel	Primar	11.10.2019	

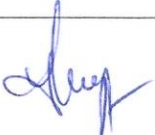

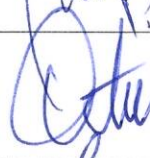









**2. Formular de evidență a modificărilor**



Nr. crt.	Ediția	Data ediției	Revizia	Data reviziei	Numărul paginii revizuite	Descriere modificare	Semnătura conducătorului compartimentului
1.	I	30.05.2019					
2.	I	30.05.2019	1		1-45	Revizuirea procedurii conform Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr.600/2018	Onuțan Mihaela 
3.							

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 3 din 42

### 3. Formular de analiză a procedurii



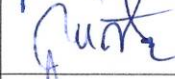
Nr. crt	Compartiment	Conducător compartiment /înlocuitor	Aviz favorabil	Aviz nefavorabil/ observații	Data	Semnătură
1.	Direcția Administrație Publică	Mureșan Loredana-Viorica	JA		07.10.2019	
2.	Direcția Economică	Cuibuș Mariana	JA		05.10.2019	
3.	Direcția Urbanism-Arhitect Șef	Petre Vlad-Andrei	JA		04.10.2019	
4.	Direcția Tehnică	Curea Dănuț-Cosmin	JA		03.10.2019	
5.	Direcția Patrimoniu	Pura Dorin-Alexandru	JA		03.10.2019	
6.	Direcția Corp Control	Jugrestan Ștefan	JA		03.10.2019	
7.	Direcția Resurse Umane, Monitorizare Unități de Învățământ-CFG	Onuțan Mihaela	JA		03.10.19	
8.	Direcția Publică Comunitară de Evidență Persoane	Pușcaș Ioan	JA		03.10.2019	
9.	Compartimentul de presă, cultură, sport, relații interne-externe	Ignat Nadia	JA		03.10.2019	
10.	Compartiment Centrul național de informare și promovare turistică	Pop Bianca-Viorica	JA		03.10.2019	

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 4 din 42


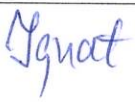




11.	Biroul Audit	Moraru Cristian	DA		03.10 2019	
12.	Serviciul Administrativ	Cherecheș Liviu	DA		03.10 2019	

Municipiul Zalău	Procedura de sistem	Ediția I
	Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF	Revizia 1
	COD : PS - 01	Pag. 5 din 42

#### 4. Formular de distribuire/difuzare

Nr. crt	Scop	Compartiment	Nume și prenume	Semnătura	Data primirii	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii
1.	informare	Primar	Ciunt Ionel		11.10.2019		11.10.2019
2.	informare	Viceprimar	Bălăjel Teodor		11.10.2019		11-11-
3.	informare	Viceprimar	Fazakas Nicolae		11-11-		11-11-
4.	informare	Secretar General al municipiului Zalău	Ardelean Claudia		11-11-		11-11-
5.	aplicare	Direcția Administrație Publică	Mureșan Loreana-Viorica		11-11-		11-11-
6.	aplicare	Direcția Economică	Cuiuș Mariana		11-11-		11-11-
7.	aplicare	Direcția Urbanism-Arhitect Șef	Petre Vlad-Andrei		11-11-		11-11-
8.	aplicare	Direcția Tehnică	Curea Dănuț-Cosmin		11-11-		11-11-
9.	aplicare	Direcția Patrimoniu	Pura Dorin-Alexandru		11-11-		11-11-
10.	aplicare	Direcția Corp Control	Jugrestan Ștefan		11-11-		11-11-
11.	aplicare/evidență	Direcția Resurse Umane, Monitorizare Unități de Învățământ-CFG	Onuțan Mihaela Ghirasin Rozalia	 	11-11-		11-11-

Municipiul Zalău	Procedura de sistem	Ediția I
	Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF	Revizia 1
	COD : PS - 01	Pag. 6 din 42

12.	aplicare	Direcția Publică Comunitară de Evidență Persoane	Pușcaș Ioan		+1-11-		-11-11-
13.	aplicare/ informare	Compartimentul de presă, cultură, sport, relații interne-externe	Ignat Nadia		+1-11-		+1-11-
14.	aplicare/ informare	Compartiment Centrul național de informare și promovare turistică	Pop Bianca-Viorica		+1-11-		-11-11-
15.	aplicare/ informare	Biroul Audit	Moraru Cristian		+1-11-		-11-11-
16.	aplicare/ informare	Serviciul Administrativ	Cherecheș Liviu		+1-11-		+1-11-
17.	evidență/ arhivare	Serviciul resurse umane, salarizare	Ardelean Maria Camelia secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare		+1-11-	11.10. 2015	+1-11-

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 7 din 42</b>

## **5. SCOPUL PROCEDURII**

Pentru creșterea performanței în administrația publică locală și îmbunătățirea serviciilor pentru populație, se aplică procedura de sistem, care are ca scop stabilirea modului de implementare și utilizare a instrumentului de autoevaluare CAF-Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice la nivelul UAT Municipiul Zalău.

Prezenta procedură vizează atât procesul efectiv de autoevaluare de tip CAF, cât și procesul de elaborare a Planului de măsuri de îmbunătățire a UAT Municipiul Zalău.

Activitatea vizată de această procedură, realizată în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță a managementului la nivelul UAT Municipiul Zalău (CEP UAT Zalău)”, cod SIPOCA/SMIS 2014+102/121536, este introducerea CAF ca instrument de management al calității și performanței.

### **Descrierea procedurii de autoevaluare și plan de îmbunătățire CAF**

Ghidul de procedură este parte a Procedurii de sistem – Autoevaluare și Plan de îmbunătățire CAF și este în concordanță cu politica UAT Municipiul Zalău cu privire la sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF dezvoltat la nivelul statelor membre.

## **6. DOMENIUL DE APLICARE**

Procedura de sistem se aplică angajaților UAT Municipiul Zalău, atât angajaților cu funcție de conducere, cât și angajaților cu funcție de execuție, implicați direct sau indirect în procesul de autoevaluare CAF, inclusiv în elaborarea, implementarea și monitorizarea planului de îmbunătățire.

Documentele utilizate pentru elaborarea procedurii de sistem sunt:

- Acordul din partea conducerii;
- Procedura de sistem în forma prezentă;
- Chestionar CAF Municipiul Zalău.

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 8 din 42

## 7.DOCUMENTELE ȘI REGLEMENTĂRILE DE REFERINȚĂ APLICABILE ACTIVITĂȚII PROCEDURALE

Documentele de referință/reglementările aplicabile activității procedurale sunt:

- Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020;
- Ordinul nr.600/2018 al Secretarului General al Guvernului privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- CAF- Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice- inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene ca instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public, ediția 2013;
- Chestionar CAF, conform Modelului CAF 2013, ultima versiune rezultat al colaborării intensive dintre corespondenții CAF naționali din statele membre, sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht;
- Cererea de finanțare proiect ”*Calitate, eficiență și performanță a managementului la nivelul UAT Municipiului Zalău*”;
- Organigrama Primăriei municipiului Zalău, Organigrama Poliției Locale Zalău și Organigrama Direcția de Asistență Socială Zalău.

## 8.DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

**Definiții:**

**Procedură** - Prezentare în scris a pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților;

**Procedură de sistem** – descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică;

**Risc** - Posibilitatea de a se produce un eveniment susceptibil, de a avea un impact asupra realizării obiectivelor. Riscul se măsoară în termeni de consecințe și de probabilitate;



<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 9 din 42</b>

**Documente** - Acte cu caracter public sau intern prin care sunt reglementate anumite activități ale personalului UAT Municipiul Zalău, precum și actele elaborate în cadrul serviciilor, birourilor, compartimentelor ca urmare a efectuării anumitor acțiuni.

**Abrevieri:**

CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice;

PS – Procedură de sistem;

UAT – Unitate Administrativ Teritorială.

## **9.DESCRIEREA PROCEDURII**

Procedura de sistem realizată în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță a managementului la nivelul UAT Municipiul Zalău”, vizează activitatea de introducere CAF ca instrument de management al calității și performanței.

Această activitate, are următoarele subactivități:

- Realizarea analizei organizaționale și evaluarea sistemului de control la nivelul autorității locale și elaborarea documentației necesare pentru implementare;
- Selectarea și instruirea personalului din cadrul UAT care vor fi evaluatori CAF;
- Derularea procesului de autoevaluare;
- Elaborarea unor concluzii privind autoevaluarea, dezvoltarea și implementarea unui plan de îmbunătățiri.

Etapele principale ale procesului de implementare CAF sunt:

- Pregătirea și organizarea autoevaluării;
- Procesul de autoevaluare;
- Planul de acțiuni corective și prioritizarea acestora.

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 10 din 42</b>

## MODUL DE LUCRU

### **SOLICITAREA ACORDULUI CONDUCERII**

Pentru implementarea sistemului CAF, prima etapă este de informare la nivel instituțional. Prezentarea în scris a pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților.

În această etapă pregătitoare se obține acordurile conducerii pentru implementarea sistemului CAF la nivel instituțional.

Pentru buna desfășurare a întregului proces, se face o analiză organizațională și evaluarea sistemului de control la nivelul autorităților locale și elaborarea documentației necesare.

### **COMPLETAREA CHESTIONARULUI**

În vederea completării chestionarului se stabilesc evaluatorii. Grupul de evaluatori trebuie să fie cât mai reprezentativ posibil în ceea ce privește instituția – angajați din diferite compartimente, cu experiență diferită și aflați pe niveluri ierarhice diferite.

Procedura de sistem actualizată va fi adusă la cunoștința personalului implicat direct în procesul de autoevaluare.

Chestionarul CAF este conceput conform Modelului CAF 2013, ultima versiune, rezultat al colaborării intensive dintre corespondenții CAF naționali din statele membre, sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht.

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

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

Criteriile 6-9, reprezintă rezultatele obținute referitoare la cetățeni clienți, personal, responsabilitate socială și performanțele cheie ale instituției, cuantificate prin măsurarea percepției și a performanței.

### **VALORIFICAREA REZULTATELOR**

Reuniunea de consens, are ca scop, stabilirea și centralizarea punctajelor finale, acordate de către grupul de evaluatori.

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 11 din 42</b>

Pentru realizarea raportului de implementare a sistemului CAF se are în vedere:

- Analiza gradului de realizare a indicatorilor de performanță privind autoevaluarea și implementarea planului de îmbunătățiri CAF;

- Furnizarea de date relevante cu privire la rezultatele operațiunilor către beneficiarii acestora.

În urma documentelor rezultate din procesul de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens, respectiv punctele tari, domeniile de îmbunătățit, acțiunile de îmbunătățire și scorurile generale (obținute după reuniunea/reuniunile de consens) aferente fiecăruia dintre cele 28 de subcriterii completate în chestionarul CAF sunt colectate și păstrate de către responsabilul CAF.

Pe baza acestor documente se întocmește de către responsabilul CAF/consultantul extern, raportul de autoevaluare ce va fi înaintat, conducerii UAT Municipiul Zalău.

#### **MODALITATEA DE ELABORARE A PLANULUI DE ÎMBUNĂȚIRI**

Planul de îmbunătățiri se realizează pe baza rezultatelor procesului de autoevaluare și are ca scop îmbunătățirea performanței UAT Municipiului Zalău. Planul reprezintă un instrument important al factorilor de decizie din instituție în procesul de planificare și pentru actualizarea strategiei instituției.

Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire presupune:

- integrarea acțiunilor de îmbunătățire care vizează funcționarea sistemică a UAT Municipiul Zalău;

- se bazează pe punctele tari ale instituției identificate în procesul de autoevaluare;

- propune acțiuni adecvate de îmbunătățire pentru domeniile identificate în procesul de autoevaluare.

#### **DISPOZIȚII FINALE**

Ghidul de procedură autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF, anexă la Procedura de sistem autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF reprezintă un instrument util atât pentru conducerea UAT Municipiul Zalău, cât și personalului responsabil cu aplicarea acestuia, pentru îmbunătățirea modului de realizare a activităților și de prestare a serviciilor publice.

Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 12 din 42

## 10. RESPONSABILITĂȚI ȘI RĂSPUNDERI ÎN DERULAREA ACTIVITĂȚII

Responsabilii cu implementarea CAF sunt:

- Responsabilul CAF
- Grupul de evaluatori
- Angajații UAT Zalău
- Consultantul extern CAF după caz

Responsabilitățile și răspunderile urmăresc identificarea tuturor acțiunilor care au loc în legătură cu activitatea procedurală, precum și fixarea acestora pe compartimentele cărora le revin responsabilitățile și răspunderile.

### Modalitatea de lucru a Responsabilului CAF

Pentru autoevaluarea CAF și pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare (elaborare/implementare/monitorizare/evaluare/revizuire Plan de îmbunătățiri), conducerea UAT Municipiul Zalău, stabilește Responsabilul CAF.

Activitatea Responsabilului CAF are caracter permanent și are rolul de implementare CAF - autoevaluare, plan de îmbunătățiri, monitorizare, proces ce se repetă o dată la doi ani.

Responsabilul CAF răspunde de întregul proces CAF, asigurând coerența întregului proces CAF.

Responsabilul CAF poate fi asistat în implementarea CAF de un consultant extern, specializat în domeniu, contractat de UAT Municipiul Zalău.

Responsabilul CAF poate avea sprijinul unui Grup de coordonare CAF format din factori de decizie din Primărie; acesta poate fi informal, sau poate fi formalizat prin decizia conducerii instituției.

Selectarea Responsabilului CAF se face de către conducerea UAT Municipiul Zalău, prin decizia Primarului, ținând cont că persoana desemnată să fie factor de decizie în instituție – la nivel organizațional și/sau la nivel de management de proiecte.

Responsabilul CAF respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul CAF.

Calitatea de Responsabil CAF încetează în momentul în care persoana nominalizată își încetează activitatea în instituția care a mandatat-o, la cerere sau prin decizia conducerii.

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 13 din 42</b>

Responsabilul CAF are următoarele responsabilități în procesul de autoevaluare și plan de îmbunătățire CAF:

- a) stabilește etapele procesului de autoevaluare CAF;
- b) adaptează/actualizează chestionarul de autoevaluare CAF (online sau pe suport de hârtie) pentru UAT Municipiul Zalău;
- c) testează chestionarul;
- d) informează angajații despre derularea procesului de autoevaluare CAF;
- e) selectează evaluatorii voluntari CAF din cadrul instituției;
- f) organizează și asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;
- g) furnizează documentele necesare procesului de autoevaluare;
- h) asigură elaborarea Planului de îmbunătățiri CAF;
- i) asigură implementarea Planului de îmbunătățiri CAF;
- j) asigură monitorizarea Planului de îmbunătățiri CAF;
- k) asigură evaluarea Planului de îmbunătățiri CAF;
- l) asigură revizuirea Planului de îmbunătățiri CAF;
- m) asigură păstrarea rezultatelor procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- n) prezintă rapoarte periodice conducerii UAT Municipiul Zalău.

#### Modalitatea de lucru a Grupului de evaluatori CAF

Pentru procesul de autoevaluarea CAF, Responsabilul CAF, selectează grupul de evaluatori voluntari CAF la nivelul UAT Municipiul Zalău, format din 10 – 14 persoane.

Grupul de evaluatori CAF are caracter temporar și are în principal rolul de completare/aplicare a chestionarului CAF.

#### Modalitatea de implicare a angajaților UAT Municipiul Zalău

Toți angajații UAT Municipiul Zalău sunt informați prin grija Responsabilului CAF cel puțin cu următoarele detalii:

- a) în instituție urmează să se desfășoare procesul de autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF;
- b) condițiile pentru a se putea înscrie ca evaluatori voluntari;

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 14 din 42</b>

c) responsabilitățile evaluatorilor voluntari în procesul de autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF;

d) persoanele care asigură asistență pentru clarificări.

Angajații instituției pot fi asistați cu informații despre procesul CAF de un consultant extern, specializat în domeniu, contractat de UAT Municipiul Zalău.

## II. ANEXE

<b>Nr.crt.</b>	<b>Cod/Denumire Instrument</b>	<b>Nr. pagină</b>
<b>1.</b>	<b>Declarație angajament CAF conducere UAT Zalău</b>	<b>16-18</b>
<b>2.</b>	<b>Ghid de procedură autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF Zalău</b>	<b>19-35</b>
<b>3.</b>	<b>Chestionar CAF Municipiul Zalău</b>	<b>36-41</b>
<b>4.</b>	<b>Diagrama de proces</b>	<b>42</b>

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 15 din 42</b>

## Cuprins

<b>Nr. componentei în cadrul procedurii documentate</b>	<b>Denumirea componentei din cadrul procedurii documentate</b>	<b>Pagina</b>
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii	2
2.	Formularul de evidență a modificărilor	2
3.	Formularul de analiză a procedurii	3-4
4.	Formular de distribuire/difuzare	5-6
5.	Scopul procedurii	7
6.	Domeniul de aplicare	7
7.	Documentele de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate	8
8.	Definiții și abrevieri ale termenilor	8-9
9.	Descrierea procedurii	9-11
10.	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	12-14
11.	Anexe	14
12.	Cuprins	15

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 16 din 42

Anexa nr.1

## DECLARAȚIA DE ANGAJAMENT CAF Cadrul comun de autoevaluare a UAT Municipiul Zalău

### Viziunea<sup>1</sup>

Municipiul Zalău va fi un oraș prietenos și verde, ce valorifică participarea comunității în luarea deciziilor publice, cu o conectivitate crescută la nivel regional, cu o calitate a vieții superioară, o economie diversificată, un pol de dezvoltare capabil să înregistreze într-o manieră coerentă evoluția ruralului adiacent și avantajele competitive ale județului, un oraș cu un sistem de educație performant, o comunitate incluzivă și promotoare a egalității de șanse, cu o identitate comunitară bine definită.

În conformitate cu viziunea instituției, Primăria municipiului Zalău urmărește următoarele obiective strategice<sup>2</sup>:

1. **Economie locală diversificată și performantă** bazată pe tradiția industrială, antreprenoriat, servicii, turism, parcuri industriale și tehnologice, prelucrarea produselor agricole din zona rurală adiacentă și, nu în ultimul rând, pe forța de muncă bine pregătită și bine remunerată.

2. **Calitatea vieții ridicată** axată pe servicii de sănătate de calitate, administrație locală eficientă și transparentă, viață culturală bogată, sentiment de siguranță al comunității, posibilități diverse de practicare a sportului și petrecere a timpului liber.

3. **Educație de calitate** prin creșterea nivelului educației preuniversitare, în special a celei tehnice și a celei axate pe meserii, precum și a învățământului pe tot parcursul vieții și a educației universitare în domenii relevante pentru Zalău din perspectiva tradiției (educație tehnologică), dar și în domenii de perspectivă, în contextul economiei bazate pe cunoaștere (IT) și a potențialului turistic al județului.

4. **Dezvoltare urbană coerentă** prin extinderea controlată și planificată a orașului, dezvoltarea unei identități pentru zona centrală a orașului și accesibilizarea spațiului public prin proiecte inovative de mobilitate urbană și design urban care valorizează indivizii și nevoile lor.

5. **Zalău oraș verde** prin măsuri de creștere a calității mediului, în special în acele domenii care sunt în strânsă legătură cu calitatea vieții: creșterea suprafeței spațiilor verzi urbane de calitate



<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 17 din 42</b>

și interconectarea acestora cu zonele verzi din împrejurimi, stimularea clădirilor verzi și creșterea eficienței energetice a clădirilor, utilizarea surselor alternative de energie, colectarea selectivă a deșeurilor și reducerea poluării fonice.

**6. Pol de dezvoltare metropolitan și județean** prin asumarea de către oraș a rolului de pol de dezvoltare. Municipiul Zalău trebuie să valorifice oportunitățile oferite de cadrul metropolitan, județean și de relația privilegiată cu ruralul de proximitate, să se racordeze la politicile naționale și europene care favorizează dezvoltarea rețelei de orașe medii. Consolidarea accesibilității și conectivității municipiului Zalău la nivel județean, regional și național.

**7. Comunitate urbană integrată și incluzivă** bazată pe calitate în serviciile de asistență și protecție socială, serviciile de îngrijire la domiciliu, serviciile pentru persoanele cu dizabilități și persoane aflate în nevoie (inclusiv măsuri ce țin de economia socială), și mai ales revitalizarea socială a comunităților defavorizate. Comunitatea trebuie să răspundă nevoilor actuale ale populației municipiului (și nu numai), dar mai ales provocărilor viitoare în acest domeniu.

**8. Identitate comunitară conturată, asumată și consolidată** prin dezvoltarea unei identități comunitare bine definite, bazată pe participare publică, brand propriu și marketing teritorial inteligent.

Prin proiectul **”Calitate, eficiență și performanță a managementului la nivelul UAT Municipiului Zalău”** asumat prin Hotărârea Consiliului Local Zalău nr.101/2017 privind aprobarea cofinanțării în sumă de 8.376,17 lei a proiectului **”Calitate, eficiență și performanță a managementului la nivelul UAT Municipiului Zalău”**, cod SIPOCA/SMIS 2014+ 102/121536, s-a urmărit îmbunătățirea performanței organizaționale la nivelul UAT Municipiul Zalău prin implementarea instrumentului de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor administrației publice, CAF, la nivelul Primăriei Municipiului Zalău și structurilor subordonate Consiliului Local Zalău (Poliția Locală Zalău și Direcția de Asistență Socială Zalău).

Conducerea UAT Zalău este profund implicată în procesul de consolidare a unei culturi a calității totale în cadrul Primăriei Municipiului Zalău în vederea oferirii unor servicii publice care să îndeplinească cerințele standardelor naționale și internaționale, astfel încât părțile interesate, respectiv cetățenii Municipiului Zalău, organismele și organizațiile neguvernamentale, persoanele juridice, partenerii din țară și străinătate și alte categorii sociale, direct afectate să resimtă îmbunătățirea continuă a activităților noastre.

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 18 din 42</b>

Implementarea continuă și utilizarea instrumentului de autoevaluare CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul UAT Municipiul Zalău, în concordanță cu "Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorității și instituții publice 2016-2020" și "Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020" este susținută de conducerea UAT Municipiul Zalău.

**Primar,  
CIUNT IONEL**



<sup>1</sup>Strategia integrată de dezvoltare urbană a Municipiului Zalău 2016-2030, pg. 216

<sup>2</sup>Strategia integrată de dezvoltare urbană a Municipiului Zalău 2016-2030, pg. 216-217

Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 19 din 42

Anexa nr.2

## **Ghid de bune practici privind strategiile de control organizațional**

### **INTRODUCERE**

La nivelul statelor membre ale Uniunii Europene se pune un accent tot mai mare pe perfecționarea funcționarilor publici. În conformitate cu premisele perfecționării funcționarilor publici și cu normele impuse de Uniunea Europeană din administrația publică, calitatea funcționarilor din administrația publică va avea un impact major în mediul socio-economic din România.

Administrația publică reflectă bazele instituționale ale modului în care sunt guvernate țările. Administrația publică răspunde nevoilor societății și funcționează pe baza structurii organizaționale. Aceasta influențează prosperitatea economică durabilă, coeziunea socială și bunăstarea oamenilor.

Rigorile timpului impun efectuarea de reforme profunde în administrația publică, în statele membre ale Uniunii Europene. Strategiile de reformă în administrația publică au drept scop identificarea măsurilor pentru asigurarea modernizării administrației publice, în vederea optimizării procesului decizional, îmbunătățirii managementului resurselor umane, al finanțelor publice, al calității serviciilor publice prin promovarea și introducerea elementelor managementului calității.

În procesul continuu de a constitui o administrație publică eficientă, transparentă și orientată către cetățean, țările din Europa de sud-est au devenit, tot mai interesate de promovarea și introducerea elementelor managementului calității în sectorul public.

Rețeaua Administrației Publice Europene, locul de reunire al funcționarilor publici din statele membre ale Uniunii Europene, a invitat experți care să dezvolte un instrument holistic, pentru a asista administrațiile publice în căutare continuă de îmbunătățire. În anul 2000 Cadrul comun de evaluare (CAF) a fost lansat ca primul instrument european de gestionare a calității adaptat în mod special pentru a dezvolta sectorul public în sine. Este în general, simplu, accesibil și ușor de utilizat pentru toate organizațiile din sectorul public din întreaga Europă.

Astfel 3000 de organizații s-au înregistrat să utilizeze modelul CAF încă de la lansare, atât în Europa cât și în afara Europei. Pentru a răspunde la așteptările lor și să alinieze Modelul pentru dezvoltarea și evoluția în societate a managementului public, CAF a fost revizuit de trei ori, și anume în 2002, 2006 și 2013.

Această nouă versiune este rezultatul intensificării colaborării dintre CAF și Naționala Corespondenților statelor membre ale Uniunii Europene, sprijinită de Centrul de Resurse al Institutului European de Administrație Publică din Maastricht (EIPA). Scopul acestui ghid este de a sprijini persoanele care lucrează în administrațiile publice astfel încât să ofere servicii de calitate.

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 20 din 42

Cadrul comun de evaluare (CAF) este un instrument de management al calității dezvoltat de către public și pentru public, inspirat de Modelul Fundației Europene pentru Calitate și Management (EFQM).

CAF este destinat domeniul public, este gratuit și oferă un instrument ușor de utilizat care să asiste organizațiile din sectorul public din întreaga Europă. În România se folosesc tehnici de management al calității pentru a se îmbunătăți performanța instituțională.

Cadrul comun de evaluare CAF se bazează pe rezultate excelente în performanța organizațională, cetățeni/clienti, oameni și societate, prin strategia conducerii și planificării, oameni, parteneriate, resurse și procese.

## Cap.I OBIECTIVE, PRINCIPII, PROCEDURĂ CAF

### 1.1 Obiectivele Cadrului Comun de Evaluare

Pentru îmbunătățirea totală a organizației, CAF are *cinci obiective principale*:

- Să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și a principiilor Managementului Calității Totale;
- Să le ghideze progresiv către un ciclu complet al îmbunătățirii continue-PDCA (planifică, execută, controlează, optimizează);
- Să faciliteze modele folosite în autoevaluarea unei organizații din sectorul public pentru a obține o analiză, diagnostic și o identificare a acțiunilor de îmbunătățire;
- Să funcționeze ca o punte de legătură între diferite modele folosite în managementul calității atât în sectorul public cât și în sectorul privat;
- Să faciliteze studierea comparativă a performanțelor (benchmarking) între organizațiile sectorului public.

### 1.2 Principiile CAF

Au fost denumite principii ale excelenței, așa au fost definite inițial de EFQM și traduse pentru sectorul public.

#### *Principiul 1-Orientarea către rezultate*

Organizațiile se concentrează pe rezultate, acestea sunt realizate de către toate organizațiile, părțile interesate cu privire la obiectivele stabilite.

#### *Principiul 2- Orientarea către cetățeni/clienti*

Orientarea se bazează atât pe nevoile actuale cât și pe cele viitoare ale cetățenilor/clientilor, implică îmbunătățirea performanței și dezvoltarea de produse și servicii.

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem</b>	<b>Ediția I</b>
	<b>Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF</b>	<b>Revizia 1</b>
	<b>COD : PS - 01</b>	<b>Pag. 21 din 42</b>

*Principiul 3-Leadership și constanța scopului*

Acest principiu îmbină leadershipul cu constanța scopului într-o schimbare a mediului. Liderii stabilesc misiunea, viziunea și valorile care creează și mențin mediu în care oamenii pot fi implicați în realizarea obiectivelor organizației.

*Principiul 4- Management prin procese și fapte*

Scopul acestui principiu este să orienteze organizația din perspectiva, că un rezultat scontat este atins atunci când resursele și activitățile sunt gestionate ca un proces, iar deciziile eficiente sunt bazate pe date și informații.

*Principiul 5- Dezvoltarea și implicarea personalului*

Esența unei organizații o reprezintă oamenii, iar implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie folosite în beneficiul organizației.

*Principiul 6-Învățarea continuă, inovarea și îmbunătățirea*

Exelența provoacă starea de fapt existentă și realizează schimbarea prin învățare continuă pentru a crea inovare și oportunități de îmbunătățire.

*Principiul 7- Dezvoltarea parteneriatelor*

Pentru a-și atinge scopurile, instituțiile publice au nevoie de parteneriate în care să existe o relație reciproc avantajoasă.

*Principiul 8-Responsabilitate socială*

Orice instituție publică, trebuie să-și asume responsabilitatea socială, să respecte sustenabilitatea ecologică și să încerce să satisfacă așteptările și cerințele comunității locale și globale.

Respectarea acestor principii vor face diferența dintre instituții publice caracterizate prin birocrație și instituții publice orientate către Calitate Totală.

### **1.3 Procedura CAF**

Utilizarea sistemului Cadrului comun de autoevaluare (CAF), are ca scop procesul de îmbunătățire al organizațiilor. Fiecare proces de îmbunătățire este unic.

Utilizatorii CAF, în urma procesului de aplicare CAF pot solicita feedbackul extern CAF. Procedura de aplicare a CAF-ului are un rol important în procedura de feedback.

Procedura de sistem are drept scop stabilirea modului de implementare și utilizare a instrumentului de autoevaluare de tip CAF- Cadrul comun de autoevaluare. Această procedură de sistem vizează atât procesul efectiv de autoevaluare de tip CAF, cât și procesul de elaborare al Planului de măsuri de îmbunătățire al organizațiilor publice.

Procedură de sistem se aplică angajaților organizațiilor publice implicați direct, sau indirect în procesul de autoevaluare CAF, inclusiv în elaborarea, implementarea și monitorizarea planului de îmbunătățire.

Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 22 din 42

Terminologia termenilor utilizați în procedură:

- Procedură- prezentare în scris a pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților;
- Procedură de sistem- descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică;
- Ediție a unei proceduri- forma inițială sau actualizată, a unei proceduri, aprobată și difuzată;
- Revizia în cadrul unei ediții- acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii, acțiuni care au fost aprobate și difuzate;
- Risc- posibilitatea de a se produce un eveniment susceptibil, de a avea un impact asupra realizării obiectivelor. Riscul se măsoară în termeni de consecințe și de probabilitate;
- Documente- acte cu caracter public sau intern prin care sunt reglementate anumite activități ale personalului din organizațiile publice, precum și actele elaborate în cadrul serviciilor, compartimentelor, birourilor ca urmare a efectuării anumitor acțiuni.

Procedura de sistem este în concordanță cu politica organizațiilor publice, cu privire la sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF.

Procedura de autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF, urmărește Metodologia privind implementarea CAF în scopul îmbunătățirii activității organizațiilor publice și are trei faze principale ale procesului de implementare:

1. Pregătirea și organizarea autoevaluării
2. Procesul de autoevaluare
3. Plan de acțiuni corective și prioritizarea acestora

### 1.3.1 Activități principale

Principalele activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurală sunt:

- Realizarea unei analize organizaționale și a unei evaluări a sistemului de control de la nivelul organizațiilor publice;
- Realizarea unui set de documente și proceduri privind derularea autoevaluării;
- Realizarea unei metodologii de evaluare a tuturor membrilor grupului de evaluatori
- Crearea și instruirea unui grup de autoevaluare format din angajați de la diferite departamente/servicii din cadrul organizațiilor publice;
- Realizarea autoevaluării;
- Stabilirea punctajului în urma reuniunii de consens;

Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 23 din 42

- Identificarea de acțiuni de îmbunătățire propuse de grupul de autoevaluare la nivelul organizațiilor publice;
- Elaborarea Raportului de autoevaluare;
- Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate în cadrul procesului de autoevaluare;
- Elaborarea planului de îmbunătățire a activității organizațiilor publice;
- Implementarea planului de îmbunătățire a activităților organizațiilor publice;
- Revizuirea planului de îmbunătățire a activităților din organizațiile publice.

### 1.3.2 Documente utilizate

Documentele aferente procedurii de sistem și plan de îmbunătățiri CAF, cuprind categorii de documente necesare atât pentru elaborarea procedurii, cât și pentru activitatea procedurală.

Pentru elaborarea procedurii sunt necesare următoarele:

- Declarația de anagajament CAF a conducătorului organizației publice
- Procedura de sistem în forma prezentă
- Chestionar CAF

Procedura de sistem se actualizează și este adusă la cunoștința personalului implicat direct, precum și a părților interesate.

### 1.3.3 Resurse utilizate

Resursele utilizate pentru desfășurarea procedurii sunt:

- Resurse materiale- constau în elemente de logistică: birouri, mobilier, consumabile, linii telefonice, computere, acces la baza de date, rețea, copiator și articole de papetărie;
- Resurse umane- asigurate de organizațiile publice prin departamente și/sau persoane care sunt implicate prin atribuțiile, sarcinile de serviciu la realizarea activității procedurale;
- Resurse financiare- resurse interne sau atrase prin proiecte;
- Resurse nemateriale- tehnologii necesare procesului, pregătirea personalului propriu, sau achiziționarea de servicii de specialitate;

### 1.3.4 Modul de lucru

Modul de lucru pentru activități poate fi formalizat cu ajutorul personalului direct implicat în aceste activități:

- Planificarea operațiunilor- operațiunile identificate se analizează din perspectiva resurselor, a termenelor, a riscurilor identificate și a măsurilor de prevenire a acestora, a condițiilor de eficacitate, eficiență și legalitate și se corelează în succesiune logică și cronologică;
- Derularea operațiunilor- procedurile, instrucțiunile de lucru, formularele/fișele și anexele se codifică;

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 24 din 42

### 1.3.5 Responsabilități și răspunderi

Se urmărește identificarea tuturor acțiunilor cu activitatea procedurală, precum și fixarea acestora pe compartimentele cărora le revin responsabilitățile și răspunderile față de acestea.

Responsabilitățile specifice vizează în principal:

- Responsabilul CAF;
- Grupul de evaluatori;
- Angajații organizațiilor publice;
- Consultantul extern CAF.

## Cap. II STRUCTURA CADRULUI COMUN DE AUTOEVALUARE (CAF)

Cadrul Comun de Evaluare este structurat pe 9 criterii și 28 de subcriterii.

Primele cinci criterii se referă la practicile manageriale ale organizației așa numiți **FACTORI**, care determină ce face organizația, cum abordează sarcinile pentru a ajunge la rezultate scontate.

- Criteriul 1- Conducerea instituției
- Criteriul 2 - Strategii de planificare
- Criteriul 3 - Personalul instituției
- Criteriul 4 - Parteneriate și resurse
- Criteriul 5 - Gestiunea proceselor

Criteriile 6-9 reprezintă **REZULTATELE** obținute orientate către cetățeni/clienti, personal, responsabilitate socială și performanță cheie sunt măsurate prin percepție și indicatori de performanță.

- Criteriul 6 - Rezultate orientate către cetățeni/clienti
- Criteriul 7- Rezultate orientate către personal
- Criteriul 8 – Rezultate orientate către responsabilitatea socială
- Criteriul 9 - Rezultate privind performanțele cheie ale instituției

Toate criteriile identifică principalele aspecte care trebuie luate în considerare când se realizează evaluarea unei organizații.

### 2.1 Criteriul 1- Conducerea

Orice organizație publică are nevoie de valorile care construiesc cadrul pentru toate activitățile din organizație, valori în conformitate cu misiunea și viziunea sa. Conducerea dezvoltă și valorile necesare pentru organizație pe termen lung. Liderii crează condiții pentru a încorpora aceste valori și sunt responsabili pentru îmbunătățirea performanței.



Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia I
		Pag. 25 din 42

Liderii dezvoltă, implementează și monitorizează sistemul de management al organizației. Eficiența realizării strategiei organizației este bazată pe o structură organizatorică adecvată cu responsabilități clare pentru toate nivelurile de personal.

Managementul performanței se bazează pe definirea obiectivelor care trebuie să fie măsurabile și să reflecte rezultatele activităților organizației.

Prin comportamentul lor personal, cât și prin comportamentul managerial, liderii motivează și sprijină angajații. Reflectă obiectivele și valorile stabilite, încurajând angajații să acționeze în același mod. Transparența bazată pe feedback reciproc, încredere și deschidere îi motivează pe oameni să contribuie la succesul organizației. Delegarea competențelor și responsabilităților, este principala bază managerială a oamenilor motivați.

Liderii sunt responsabili de gestionarea relațiilor cu toate părțile interesate care au un interes în organizație.

## 2.2 Criteriul 2- Strategia și planificarea

În vederea implementării misiunii și a viziunii unei organizații publice, prioritar este stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le atingă. Acest lucru se realizează prin elaborarea unei strategii.

Strategia trebuie să fie transpusă în planuri, programe, obiective operaționale și măsurabile, astfel încât să poată fi executată cu succes. Monitorizarea și direcția ar trebui să facă parte din planificare, precum și nevoia de modernizare și inovare, care sprijină organizația în îmbunătățirea funcționării sale.

Pentru elaborarea unei strategii cât mai eficientă, primul pas pe care trebuie să-l facă organizația, este de a **strânge informații privind nevoile prezente și viitoare ale factorilor implicați** în proiectele sale. Pentru a finaliza această primă etapă în stabilirea strategiei, organizația urmează următorii pași:

- Solicită periodic rapoarte și informări, organizează întâlniri și dezbateri pentru a stabili măsurile și acțiunile care trebuie întreprinse în vederea soluționării problemelor identificate.
- Evaluează calitatea informațiilor prin structurile proprii de specialitate prin analize și discuții cu părțile implicate.
- Identifică părțile implicate interne și externe. Evaluează așteptările părților implicate interne.
- Dezvoltă în permanență canale de comunicare internă.
- Monitorizarea mass-media locale și naționale, prin intermediul unui soft modern.
- Colaborează cu toate instituțiile din administrația publică.

Al doilea pas este **dezvoltarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de îmbunătățiri:**

Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia I
		Pag. 26 din 42

- Prin intermediul misiunii de audit public intern, se realizează o analiză a riscurilor, care să permită, prin implementarea recomandărilor diminuarea acestora, dând asigurare conducerii că sistemele de management sunt transparente și conforme cu legislația în vigoare.
- Desemenează o persoană responsabilă de monitorizare a planului de acțiune.
- Realizează punctele tari și punctele slabe.
- Prioritizează sarcinile și resursele.
- Elaborează obiectivele operaționale pe baza misiunilor, valorilor și orientărilor strategice al organizației.

### 2.3 Criteriul 3- Personalul instituției

Organizația gestionează, dezvoltă și eliberează competențele și potențialul maxim al personalului, la nivel individual și la nivel de organizație pentru a spijini strategia, planificarea și funcționarea eficientă a acesteia. Managementul resurselor umane și conducerea personalului permit organizației să-și îndeplinească obiectivele strategice, prin următoarele metode:

- Planifică, gestionează și îmbunătățește resursele umane în mod transparent. Astfel un management al resurselor umane eficient permite personalului instituției să contribuie eficient și productiv pentru misiunea, viziunea și realizarea obiectivelor organizației. Această metodă permite organizației, să evalueze dacă resursele sale umane se aliniază cu organizația.
- Identifică, dezvoltă și utilizează competențele personalului care aliniază obiectivele individuale și organizaționale. Prin crearea unor cadre, organizația permite personalului să-și dezvolte continuu propriile lor competențe, să-și asume o mai mare responsabilitate și să ia mai multă inițiativă, să contribuie la dezvoltarea locului de muncă. Acest lucru se poate realiza prin asocierea obiectivelor de performanță cu obiectivele strategice ale organizației, prin implicarea acestora la stabilirea politicilor legate de formare, motivare și recompensarea personalului.
- Implică angajații prin dezvoltarea dialogului deschis și a abilitării, creând un mediu în care personalul are un impact asupra deciziilor și acțiunilor care le-ar putea afecta locurile de muncă. Un important factor de sprijin este recunoașterea și recompensarea creativității, ideilor bune și eforturilor speciale. O bună cooperare între manageri și personal, influențează dezvoltarea organizației. Un rol important îl au inovarea și sugestiile pentru îmbunătățirea performanțelor, pentru ca personalul să-și atingă potențialul maxim.

### 2.4 Criteriul 4- Parteneriate și resurse

Pentru buna desfășurare a sistemului organizațional, organizațiile au nevoie de parteneriate. Pe lângă parteneriate, organizațiile au nevoie și de resurse de diferite tipuri. Gestionarea eficientă a acestora, prezentată într-un mod transparent este esențială pentru ca organizațiile publice să asigure responsabilitatea față de diferite părți interesate cu privire la utilizarea legitimă a resurselor valabile.

Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 27 din 42

Acest criteriu poate fi realizat prin următoarele măsuri:

- Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante. Pentru succesul politicilor publice într-un domeniu sau sector, este importantă colaborarea dintre administrațiile publice ale aceluiași nivel instituțional și organizații de niveluri instituționale diferite. O dată inițiat acordul de parteneriat cu alte organizații, o importanță majoră o are definirea responsabilităților clare în raport cu partenerii. Monitorizarea și evaluarea regulată a punerii în aplicare a rezultatelor parteneriatelor.
- Dezvoltă și pune în aplicare relații de parteneriat cu beneficiarii (cetățeni/clienți) și/sau cu partenerii (interni/externi). Implicarea cetățenilor/clienților tot mai mare, este necesară pentru îmbunătățirea eficienței organizațiilor publice. Feedback-ul lor prin intermediul sesizărilor, ideile și sugestiile au o contribuție importantă pentru îmbunătățirea serviciilor și produselor. Pentru aceasta este necesar ca în cadrul organizațiilor să existe un compartiment de relații cu publicul, prin care se asigură comunicarea cu cetățenii, primirea în audiență, preluarea și răspunsul la sugestiile populației.  
 Transparența instituției și a actelor administrative pe care le eliberează este asigurată printr-o politică de comunicare și consultare cu beneficiarii prin conferințe de presă, interviuri, comunicate de presă, mesaje, rapoarte periodice, pagina web a instituției. Politica de comunicare cu beneficiarii trebuie să fie într-o continuă dezvoltare, asigurându-le acestora accesul la orice informație relevantă. Este importantă realizarea unei analize a activităților derulate în parteneriat și prezentarea rezultatelor.
- Gestionarea cunoștințelor (knowledge/know-how). Organizația trebuie să se preocupe de pregătirea angajaților, prin susținerea participării la cursuri, seminarii, dezbateri publice.  
 Preocupare permanentă pentru a asigura tuturor angajaților accesul la informațiile relevante pentru realizarea obiectivelor și a sarcinilor.
- Gestionarea resurselor financiare se realizează prin mecanismele proprii de control intern evaluând sistematic riscurile asociate structurilor, programelor, proiectelor sau operațiunilor instituției, asigurându-se astfel realizarea obiectivelor generale și strategice.  
 Obiectivele stabilite prin strategia organizației sunt susținute financiar prin capitole bugetare aprobate, introducerea unor sisteme inovatoare de planificare bugetară. Un rol important îl are, identificarea resurselor extrabugetare.
- Gestionarea tehnologiei și a facilităților. TIC și alte politici tehnologice ale Uniunii Europene, privind organizarea trebuie să fie gestionate astfel încât acestea să fie un sprijin pentru obiectivele strategice și operaționale ale organizației cât mai durabil. Organizațiile publice trebuie să evalueze în mod regulat starea infrastructurii pe care o au la dispoziția lor. Infrastructura disponibilă trebuie să fie gestionată într-

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia I</b>
		<b>Pag. 28 din 42</b>

un mod eficient, printr-o modalitate sustenabilă care să servească nevoilor cetățenilor și să sprijine condițiile de muncă al personalului.

## **2.5 Criteriul 5 – Gestiunea proceselor**

Acest criteriu se referă la procesele principale ale procesului organizației. Pentru orizontală, precum unitatea strategică, departamentul de resurse umane și financiare, activitățile lor de gestionare sau de sprijin, sunt, procesele de bază.

Natura acestor procese de bază în cadrul organizațiilor de servicii publice pot varia, de la activități relativ abstracte, cum ar fi sprijinul pentru elaborarea politicilor sau reglementarea activităților economice, până la activități concrete de prestare a serviciilor.

Modalitățile prin care se efectueaza gestiunea proceselor:

- Identifică, proiectează, gestionează și inovează proiectele în mod continuu, implicând și părțile interesate. Acestea sunt posibile prin activitățile propuse în cadrul planului de acțiune în vederea realizării strategiei, a indicatorilor de performanță stabiliți, va aduce o îmbunătățire substanțială a serviciilor, a procedurilor actuale de management.  
Desemenază responsabilii proceselor și le definește responsabilitățile.  
Implică personalul și părțile interesate în conceperea și desfășurarea proceselor cheie.  
Atribuie resurse proceselor-cheie pentru îndeplinirea obiectivelor strategice.
- Dezvoltă și furnizează servicii și produse orientate către cetățeni/clienti.  
Reorganizarea serviciilor comunitare pe baza principiului managementului calității, asigurând un program flexibil de lucru cu publicul, o informare corectă precum asistență și sprijin pentru solicitări.  
Dotarea instituțiilor cu aparatură de înaltă performanță.
- Rolul cetățenilor/clientilor este benefic pentru sporirea calității serviciilor și produselor.  
Prin implicarea cetățenilor reprezentativi/clienti, asociațiilor cetățenilor, în proiectarea și evaluarea serviciilor și produselor organizaționale.  
Prin împuternicirea cetățeanului/clientului în decizia privind tipul de servicii și produse care urmează să fie transmise.  
Prin colaborarea cu cetățenii/clientii în implementarea serviciilor și a produselor sau prin împuternicirea cetățenilor/clientilor în realizarea serviciilor și produselor în sine.
- Coordonează procesele din cadrul organizației și cu alte orgnizații relevante. Astfel se poate evalua cât de bine sunt coordonate procesele în cadrul organizației și cu procesele altor organizații care funcționează în carul aceluiași lanț de servicii.  
Eficacitatea organizațiilor publice depinde în mare măsură de modul în care se colaborează cu celelalte organizații publice, cu care formează un lanț de livrare a serviciilor, orientat spre un rezultat comun.

Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 29 din 42

Este importantă integrarea cu succes a gestionării acestor procese, deoarece eficacitatea și eficiența lor depinde în mare măsură de această integrare.

Criteriile 1-5 se referă la practicile manageriale ale unei organizații, așa numiții “potențiatori”, aceștia determină ce este organizația și cum își îndeplinește sarcinile pentru a obține rezultatele dorite.

### **2.6 Criteriul 6- Rezultate orientate către cetățeni/clienți**

Este considerat cetățean persoana careia i se adresează serviciile, este membru al unei societăți democratice cu drepturi și îndatoriri. Totodată persoana este considerată client nu doar în contextul livrării de servicii unde are poziția de beneficiar al acestora, cât și în contextul în care trebuie să-și îndeplinească atribuțiile – contribuabil sau plata amenzilor, unde are dreptul de a fi tratat cu corectitudine și curtoazie fără a neglija interesele organizației.

Acest criteriu descrie rezultatele obținute de organizație în raport cu satisfacția cetățenilor/clienților, cu privire la produsele sau serviciile furnizate.

Este important pentru toate tipurile de organizații din sectorul public măsurarea satisfacției cetățenilor/clienților lor, prin următorii indicatori:

- Indicatori de percepție - măsurarea satisfacției cetățenilor/clienților prin acest indicator se realizează prin adresarea directă, primind feedback și informații privind diferite aspecte din performanța organizației. Instrumentul prin care se realizează acest indicator, sunt sondajele adresate cetățenilor/clienților, prin care se evaluează dacă organizația efectuează aceste măsurători și arată rezultatele acestora.
- Indicatori de performanță - calitatea serviciilor oferite cetățenilor și clienților poate fi măsurată prin indicatori interni, cum ar fi timpul de procesare, timpul de așteptare, numărul de reclamații.

### **2.7 Criteriul 7- Rezultate orientate către personal**

Acestea reprezintă rezultatele pe care le realizează organizația în relația cu competența, motivația, satisfacția, percepția și performanța poporului său. Indicatorii prin care se realizează acest criteriu sunt:

- Indicatori de percepție prin care se evaluează dacă oamenii percep organizația ca fiind atrăgătoare la locul de muncă și dacă sunt motivați în munca lor de zi cu zi. Este important ca organizațiile să măsoare sistematic percepția oamenilor asupra organizației, produselor și serviciilor organizației.
- Indicatori de performanță permit organizațiilor să măsoare rezultatele obținute în ceea ce privește ansamblul personalului, comportamentul, performanța lor, dezvoltarea de competențe, motivația lor și nivelul de implicare în organizație.

Aceste rezultate includ măsurători interne ale comportamentului pe care personalul îl manifestă în practică.

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 30 din 42

## 2.8 Criteriul 8- Rezultate orientate către responsabilitatea socială

Obiectivele strategice trebuie verificate în termeni de responsabilitate socială pentru a evita consecințele neintenționate.

În ce privește responsabilitatea socială, organizația trebuie să-și îmbunătățească: reputația și imaginea pentru cetățeni; capacitatea de a atrage și de a reține membrii personalului și să mențină motivația și angajamentul personalului său; relațiile cu societățile, alte organizații publice, media, furnizorii, cetățenii/clientii, comunitatea.

Indicatorii prin care se realizează sunt:

- Indicatori de percepție- percepția comunității despre organizație la nivel local, național sau internațional, obținută prin diverse surse: sondaje, rapoarte, întâlniri de presă publice, ONG-uri, OSC-uri, feedback direct de la părțile interesate.
- Indicatori de performanță – măsurile utilizate de organizație pentru a monitoriza și îmbunătăți performanța în ce privește responsabilitatea socială. Trebuie să se țină cont de comportamentul etic, inițiativele și rezultatele prevenirii riscurilor sănătății, inițiativele de schimb de cunoștințe, inițiative de conservare a resurselor și de reducere a acestora.

## 2.9 Criteriul 9- Rezultate privind performanțele cheie ale instituției

Realizările organizației pentru succesul pe termen scurt și lung, reprezintă rezultate cheie ale performanțelor. Acestea reprezintă politicile și procesele de capacitate pentru atingerea scopurilor și obiectivelor.

Rezultate cheie ale performanței pot fi împărțite în două categorii:

- Rezultate externe- rezultatele către obiective și rezultatele obținute pentru părțile externe interesate.  
Acestea sunt indicatorii care măsoară eficacitatea strategiei organizației în a satisface așteptările părților interesate externe.  
Organizația publică trebuie să evalueze în ce măsură sunt atinse obiectivele cheie. Cum sunt definite în planul strategic în termeni de rezultate, impactul activităților de bază ale organizației pentru a-și îndeplini performanțele.
- Rezultate interne- nivelul de eficiență ca urmare a legăturii cu parteneriate și resurse și procese și rezultatele obținute în procesul de construire a organizației spre excelență.  
Acestea sunt legate de eficiență, eficacitatea proceselor interne.  
Se ia în considerare gestionarea proceselor, financiar, bugetul efectiv și utilizarea resurselor.

<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 31 din 42</b>

### **Cap. III STRATEGII DE CONTROL OPERAȚIONAL**

Scopul proiectării și implementării unei strategii de control operațional, este monitorizarea și implementarea în timp real a măsurilor corective pentru îndeplinirea obiectivelor specifice și generale. Scopul îl definește stabilirea strategiilor de control și a programelor aferente pentru atingerea obiectivelor, asigurarea luării măsurilor ce se impun pentru ca activitatea să poată continua în orice moment.

Controlul organizațional presupune îndemânări specifice de angajament, controlul fiind o funcție a managementului, dar și stăpânirea unei tehnici de a constata dacă realizările și stabilizările propriu-zise sunt conforme cu planul stabilit.

Controlul strategic reprezintă acea secvență a procesului managementului organizațional careia se urmărește strategia care se aplică, se identifică problemele și se fac corecțiile necesare pentru a asigura conformitatea performanțelor realizate cu standardele stabilite.

Prin controlul organizațional se crează mijloacele necesare pentru cunoașterea a ceea ce se întâmplă în organizație, astfel toți angajații organizației cunosc:

- Ce scopuri trebuie să urmărească;
- Cum trebuie să acționeze pentru îndeplinirea fiecăruia;
- Care sunt schimbările necesare menținerii acțiunii;
- Ajută managerii să ia cele mai bune decizii.

Elementele esențiale ale controlului sunt:

- Sarcina, un obiectiv prestabilit;
- Un mijloc de a măsura realizările efective;
- Un mijloc de a compara performanța efectivă cu obiectivul stabilit;
- Un mijloc de corecție a performanței astfel încât să se atingă obiectivul stabilit.

#### **3.1 Principalele strategii de control organizațional**

- Controlul intern și extern- prin această strategie le este permisă indivizilor și grupurilor motivate să își exercite autodisciplina în îndeplinirea obiectivelor, iar managerii pot acționa direct pentru a controla comportamentul angajaților;
- Control formal- este o strategie ce permite managerilor determinarea de performanță și feedback și pot lua acțiuni corective;
- Controlul neformal- normele organizaționale devin controale neformale, potrivit cercetătorilor, astfel acestea pot influența pozitiv sau negativ performanța organizației;
- Controlul sistematic- prin această strategie sunt proiectate pentru a produce informații despre o activitate anume sau un set de activități de bază;
- Controlul ad-hoc- neanunțat;

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 32 din 42

- Controlul preventiv- este îndeplinit ca activitatea să înceapă, astfel se asigură faptul că directivele sunt clare și că obiectivele sunt stabilite și există necesarul de resurse;
- Control concurrent- pune accent pe ceea ce se întâmplă în procesul muncii;
- Postcontrolul- este realizat atunci când activitatea a atins faza de finalizare și se realizează inspecția finală, cine este responsabil pentru succes sau eșec;
- Control feedback- are loc după ce activitatea s-a încheiat și pune accent pe calitatea “rezultatelor finale”.

#### CAP. IV- BUNE PRACTICI PRIVIND STRATEGIILE DE CONTROL ORGANIZAȚIONAL

Pentru buna funcționare a mecanismului controlului organizațional, are nevoie de principii, bune practici de ghidare astfel încât să devină funcțional.

Din categoria bune practici de control organizațional fac parte:

- **Orientarea către client**



Cerințele și așteptările clientului sunt coordonatele principale ale calității. Aplicarea acestui principiu presupune din partea organizației o serie de măsuri, pornind de la înțelegerea tuturor așteptărilor clientului, comunicarea acestor așteptări angajaților organizației, pentru a asigura suportul acestora în satisfacerea lor, dar și orientarea tuturor proceselor de așa manieră încât produsele/serviciile rezultate să îndeplinească aceste așteptări.

- **Leadership**

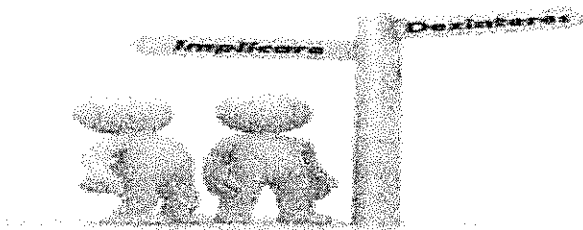




Municipiul Zalău	Procedura de sistem	Ediția I
	Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF	Revizia 1
	COD : PS - 01	Pag. 33 din 42

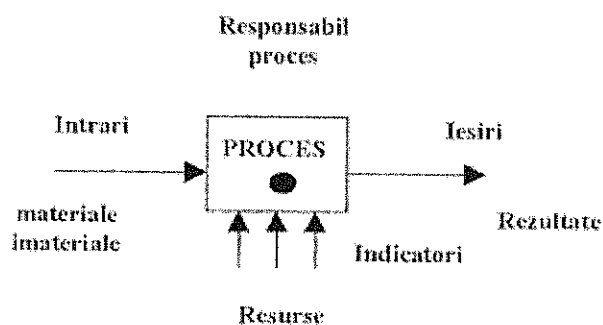
Echipa de manageri a unei organizații adoptă strategii pentru atingerea obiectivelor și utilizează instrumente de informare care pot orienta acțiunea și luarea deciziilor. Aplicarea acestei bune practici are drept rezultat o mai bună coordonare a proceselor organizației și îmbunătățirea comunicării între nivelurile organizaționale.

- **Implicarea personalului**



Personalul din cadrul tuturor nivelurilor ierarhice reprezintă esența unei organizații și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor personale să fie utilizate în beneficiul organizației.

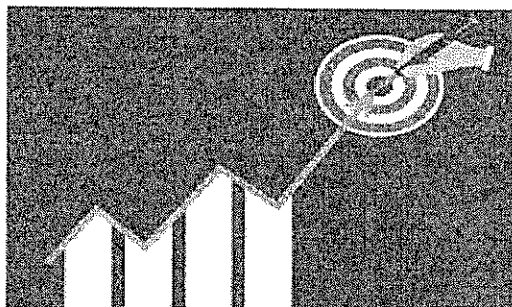
- **Abordarea bazată pe procese**



Conform acestei bune practici, organizațiile trebuie să utilizeze o abordare bazată pe procese pentru a-și gestiona activitățile. Abordarea bazată pe procese este o strategie de management care presupune administrarea și controlul fiecărui proces în parte, dar și a interacțiunilor dintre aceste procese. Acest tip de abordare va conduce utilizarea eficientă a resurselor prin concentrarea acestora asupra proceselor cheie, stabilirea clară a responsabilităților pentru conducerea acestora, posibilitatea de a analiza și măsura capabilitatea proceselor și obținerea unor rezultate predictibile care să furnizeze încrederea părților interesate.

- **Îmbunătățire**

Municipiul Zalău	Procedura de sistem	Ediția I
	Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF	Revizia 1
	COD : PS - 01	Pag. 34 din 42



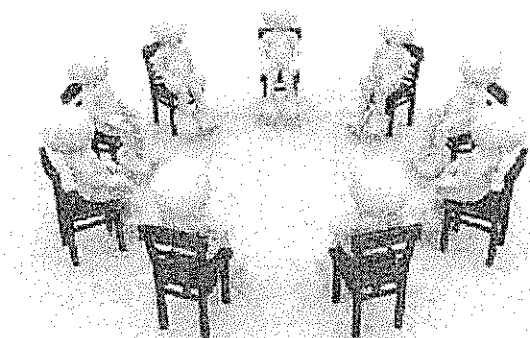
În acest sens organizația trebuie să stabilească drept obiectiv individual al fiecărui angajat, îmbunătățirea produselor, a proceselor și a sistemului în ansamblu și ar trebui să susțină acest obiectiv prin furnizarea unor programe de instruire specifice pentru toți angajații cu privire la aplicarea metodelor de îmbunătățire. Beneficiile acestei bune practici se vor regăsi în îmbunătățirea performanțelor organizației și a satisfacției clienților, creșterea abilităților organizației de a anticipa și a reacționa la riscurile și oportunitățile interne și externe.

- **Abordare bazată pe fapte în luarea deciziilor**



Organizațiile trebuie să stabilească un proces de luare a deciziei care are la bază o analiză a datelor și a informațiilor existente. Aceste informații pot fi obținute prin măsurări, teste, observații sau prin utilizarea altor metode adecvate. Organizația trebuie să se asigure că aceste informații sunt corecte, suficiente și de încredere, precum și de faptul că sunt disponibile funcțiilor care au nevoie de ele.

- **Managementul relațiilor**



Municipiul Zalău	<b>Procedura de sistem</b> <b>Autoevaluare și Planul de</b> <b>îmbunătățiri CAF</b> <b>COD : PS - 01</b>	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 35 din 42

Conform acestui principiu, organizațiile trebuie să gestioneze relația cu furnizorii, partenerii și alte părți interesate. Gestionarea atentă a acestor relații este impusă de faptul că aceste părți pot influența performanța organizației și pot afecta succesul sau pot fi afectate ele însele de către organizație. Aplicarea acestei bune practici va conduce la creșterea performanței organizației prin îmbunătățirea răspunsului la oportunitățile și constrângerile asociate părților interesate precum și la creșterea capacității de a crea valoare pentru aceste părți interesate prin gestionarea riscurilor identificate ca urmare a înțelegerii comune a nevoilor și valorilor părților interesate.

## CONCLUZII

Aceste șapte principii de bune practici nu pot funcționa independent și nici ordinea acestora nu este întâmplătoare.

O organizație nu poate implica eficient personalul fără ca aceștia să fie integrați în procese care să le ghideze activitatea, managementul defectuos duce la dezechilibre atât interne, cât și externe, deciziile nu se pot lua în lipsa unor informații care derivă din procese, activitatea organizației nu poate fi îmbunătățită iar relațiile cu partenerii pot avea de suferit.

Toate acestea încep și se termină la client, cerințele și așteptările clientului sunt principalele coordonate ale calității.

Cele șapte principii nu se pot aplica independent, corelate și asociate corect, împreună asigură succesul unei organizații.

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 36 din 42

Anexa nr.3

### Chestionar CAF Municipiul Zalău

Pentru factorii de evaluare corespunzatori criteriilor de la 1 la 5, se acordă punctaje între 1 și 100 de puncte, conform tabelului 1, de mai jos. Punctajul acordat se motivează.

**Tabel nr. 1: Reguli privind evaluarea factorilor (criteriile 1-5)**

Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
Avem un plan pentru a realiza acest lucru	11-30
Implementăm acest lucru	31-50
Facem verificări pentru a vedea dacă am urmat pașii corecți	51-70
Pe baza analizei, facem modificările necesare	71-90
Tot ceea ce facem planificăm, implementăm și ajustăm, în mod regulat, continuând procesul de învățare de la alții. Suntem într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă	91-100

	Criteriu/subcriteriu/intrebare	Punctaj acordat (0-100)	Motivarea punctajului
1.	Cu privire la conducerea instituției putem afirma următoarele:		
1.1.	Conducerea asigură direcția de evoluție a instituției prin		

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 37 din 42

	dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale?		
1.2.	Conducerea administrează instituția, performanțele acestuia și continua sa dezvoltare?		
1.3.	Conducerea motivează și sprijină personalul instituției și acționează ca model de comportament pentru acesta?		
1.4.	Conducerea gestionează relații eficiente cu autoritățile politice și alte părți interesate?		
2.	Cu privire la politica și strategia instituției putem afirma că:		
2.1.	Politica și strategia sunt bazate pe nevoile prezente și viitoare ale acționarilor?		
2.2.	Politica și strategia se bazează pe evaluări, date și indicatori atât din mediul intern cât și din mediul extern instituției?		
2.3.	Politica și strategia instituției sunt revizuite și adaptate periodic?		
2.4.	Politica și strategia sunt comunicate și implementate în		

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 38 din 42

	toate structurile organizatorice ale instituției?		
3.	Cu privire la angajații instituției putem afirma că:		
3.1.	Nevoia de resurse umane este identificată și planificată în mod transparent, în concordanță cu politicile și strategia instituției?		
3.2.	La nivelul instituției sunt identificate, dezvoltate și valorificate acele competențe ale personalului, ce se aliniază țăelurilor individuale și organizaționale?		
3.3.	Personalul este implicat în realizările obiectivelor instituției prin promovarea unui dialog deschis cu privire la responsabilitățile și drepturile acestuia?		
4.	Cu privire la parteneriatele și resursele instituției putem afirma că:		
4.1.	Instituția dezvoltă și gestionează parteneriate reciproc avantajoase cu organizații relevante?		
4.2.	Instituția dezvoltă și implementează parteneriate de		

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 39 din 42

	lungă durată cu clienții și furnizorii?		
4.3.	Instituția gestionează resursele financiare pe baza bugetelor pentru atingerea obiectivelor stabilite?		
4.4.	Instituția gestionează informațiile și cunoștințele prin accesul rapid la acestea?		
4.5.	Instituția gestionează tehnologiile adecvate?		
4.6.	Instituția valorifică atuurile și oportunitățile?		
5.	Cu privire la procesele din cadrul instituției putem afirma că:		
5.1.	Procesele sunt identificate, descrise, utilizate și actualizate în mod permanent, implicând părțile interesate?		
5.2.	Serviciile și produsele sunt elaborate și realizate ținând cont de cerințele clienților?		

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 40 din 42

Pentru factorii de evaluare corespunzatori rezultatelor (itemii de la 6 la 9), se acordă punctaje între 1 și 100 de puncte conform tabelului 2, de mai jos. Punctajul acordat se motivează.

**Tabel nr. 2: Reguli privind evaluarea rezultatelor (criteriile 6-9)**

Nu există rezultate măsurate și / sau nu sunt disponibile informații	0-10
Rezultatele sunt măsurate și arată un trend negativ și / sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
Rezultatele arată o tendință de stagnare și / sau câteva obiective relevante sunt îndeplinite	31-50
Rezultatele arată tendințe de îmbunătățire și / sau majoritatea obiectivelor relevante sunt îndeplinite	51-70
Rezultatele indică un progres major și / sau toate obiectivele relevante sunt îndeplinite	71-90
Au fost atinse rezultate excelente. Toate obiectivele relevante sunt îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive pentru rezultatele cheie, cu entități relevante	91-100

6.	După opinia dumneavoastră cu privire la rezultatele orientate către cetățeni/clienți:	
6.1.	Există indicatori pentru măsurarea satisfacției cetățenilor?	



<b>Municipiul Zalău</b>	<b>Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01</b>	<b>Ediția I</b>
		<b>Revizia 1</b>
		<b>Pag. 41 din 42</b>

6.2.	Clienții sunt satisfăcuți de serviciile prestate de instituție?		
7.	După opinia dumneavoastră cu privire la rezultatele referitoare la angajați:		
7.1.	Există indicatori pentru măsurarea gradului de satisfacție pentru angajați?		
7.2.	Angajații sunt mulțumiți?		
8.	După opinia dumneavoastră cu privire la responsabilitatea socială:		
8.1.	Există indicatori pentru măsurarea și urmărirea protecției mediului și implicarea socială?		
8.2.	Instituția este cunoscută și apreciată de populație?		
9.	După opinia dumneavoastră cu privire la rezultatele-cheie referitoare la performanță:		
9.1.	Există indicatori pentru măsurarea rezultatelor obținute de instituție?		
9.2.	Rezultatele obținute în urma măsurărilor sunt excelente?		

Municipiul Zalău	Procedura de sistem Autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF COD : PS - 01	Ediția I
		Revizia 1
		Pag. 42 din 42

Anexa nr.4

### Diagramă de proces

