



SC Jet Star Technology Transylvania SRL

Raport final

pentru contractul de Achiziție servicii de consultanță în domeniul managementului calitatii și performanței CAF (Achiziție de servicii de consultanță pentru implementarea CAF) pentru proiectul Calitate, eficiența și performanța la nivelul UAT Municipiul Zalău (CEP UAT Zalău)”, cod 121536, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, Axa prioritară 2, Obiectivul specific 2.1, în cadrul cererii de proiecte nr. CP4/2017.

Zalău
2019



CUPRINS

Introducere	3
I.1. O procedură CAF implementată instituțional, min.5 grupuri de autoevaluare constituite pentru implementarea procedurii CAF	4
I.2. Plan de acțiune elaborat pentru îmbunătățirea modului de funcționare a instituției pentru implementarea procedurii CAF	12
I.3. Un ghid comun de bune practici, inițiat, formulat și diseminat electronic în principal	16
I.4. O analiză de specialitate privind managementul și implementarea CAF	16
II.1. O evaluare a rezultatelor proiectului comparativ cu rezultatele așteptate	21
II.2. Analiza critică a oricăror probleme majore întâmpinate pe parcursul perioadei de implementare; recomandări pentru activități viitoare pentru a contribui la sustenabilitatea proiectului	23
III. Recomandări privind perioada post implementare și metode de realizare a indicatorilor – raport de durabilitate a proiectului.	23
Anexa 1. Chestionar	25
Anexa 2. Planuri de acțiune și de îmbunătățiri, prioritizarea acțiunilor și planificarea următoarelor exerciții de evaluare pentru Poliția Locală și DAS	30
Anexa 3. Analiza de specialitate privind managementul și implementarea CAF la nivelul Poliției Locale Zalău și DAS Zalău: Raportul de implementare CAF; Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate în urma implementării CAF	39
Anexa 4. Ghid comun de bune practici	49



Introducere

Conform prevederilor Caietului de sarcini, raportul final va fi înaintat la finalul perioadei contractuale. Raportul final este aprobat de beneficiar și va include, dar nu se va limita la următoarele:

- I.1. O procedură CAF implementată instituțional, min.5 grupuri de autoevaluare constituite pentru implementarea procedurii CAF,**
- I.2. Plan de acțiune elaborat pentru îmbunătățirea modului de funcționare a instituției pentru implementarea procedurii CAF,**
- I.3. Un ghid comun de bune practici, inițiat, formulat și diseminat electronic în principal,**
- I.4. O analiză de specialitate privind managementul și implementarea CAF;**
- II.1. O evaluare a rezultatelor proiectului comparativ cu rezultatele așteptate;**
- II.2. Analiza critică a oricăror probleme majore întâmpinate pe parcursul perioadei de implementare; recomandări pentru activități viitoare pentru a contribui la sustenabilitatea proiectului;**
- III. Recomandări privind perioada post implementare și metode de realizare a indicatorilor – raport de durabilitate a proiectului.**



I.1. O procedură CAF implementată instituțional, min.5 grupuri de autoevaluare constituite pentru implementarea procedurii CAF

Pentru creșterea performanței în administrația publică locală și îmbunătățirea serviciilor pentru populație, se aplică procedura operațională, 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 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 Zalău.

Activitatea vizată de această procedură operațională realizată în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță a managementului la nivelul UAT Municipiul Zalău (CEP UAT Zalău)”, cod SIPOCA/SMIS 2014+102/12/536, este introducerea CAF ca instrument de management al calității și performanței

Descrierea procedurii de autoevaluare

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

Ghidul cuprinde o serie de proceduri formalizate, care urmează etapele necesare standard: inițiere/ elaborare/ avizare/ aprobare/ difuzare/ revizie/ arhivare.

DOMENIUL DE APLICARE

Procedura operațională se aplică angajaților UAT Zalău, atât anagajaților cu funcție de



conducere, cât și angajaților cu funcție de execuție, implicați direct sau indirect în procesul de autoevaluare CAF, inclusive în elaborarea , implementarea și monitorizarea planului de îmbunătățire.

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

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 obțin acordurile conducerii pentru implementarea sistemului CAF la nivel instituțional.

DOMENIUL DE APLICARE

Procedura operațională realizată în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță a managementului la nivelul UAT Municipiul Zalău (CEP UAT 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.

DOCUMENTELE ȘI REGLEMENTĂRILE DE REFERINȚĂ APLICABILE ACTIVITĂȚII PROCEDURALE

Prezenta procedură se aplică angajaților UAT Zalău implicați direct sau indirect în procesul de autoevaluare CAF, inclusiv în elaborarea, implementarea și monitorizarea planului de îmbunătățire.



Documentele de referință/reglementările aplicabile activității procedurale sunt:

- Planul de acțiuni pentru implementarea etapizaăa a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020;
- ORDIN 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 rezultată a 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
- Organigrama Primăriei Municipiului Zalău inclusive a Poliției Locale Zalău și DAS Zalău (Direcția de Asistență Socială Zalău).

4.3 Documentele utilizate pentru elaborarea procedurii operaționale sunt:

- Acord din partea conducerii
- Procedura operațională în forma prezentă
- Chestionar CAF Zalău

Aceste documente sunt cuprinse în Ghidul de procedură autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF Zalău, cu anexele aferente.

Etapile principale ale procesului de implementare CAF sunt:

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

COMPLETAREA CHESTIONARULUI

Procedura operațională de autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF Zalău va putea fi implementată prin utilizarea unei aplicații dedicate de completare online a chestionarului CAF Zalău, dezvoltată prin actualul proiect.



Procedura operațională actualizată va fi adusă la cunoștința personalului implicat direct.

Chestionarul CAF este conceput conform Modelului CAF 2013, ultima versiune rezultată a 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 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.

VALORIFICAREA REZULTATELOR

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

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 documentele 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 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 Zalău.

Modalitatea de elaborare a Planului de îmbunătățiri

Planul de îmbunătățiri se realizează pe baza rezultatelor procesului de autoevaluare și are ca scop îmbunătățirea performanței UAT 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 Zalău;
- se bazează pe punctele tari identificate ale instituției din procesul de autoevaluare;



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

RESPONSABILITĂȚI SPECIFICE ȘI INSTRUMENTE RELEVANTE

Responsabilitățile specifice sunt distribuite conform metodologiei CAF:

Responsabil CAF

Grupul de evaluatori

Angajații UAT Zalău

Consultantul extern CAF

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 Mun. 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 Mun. 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 Mun. Zalău, prin decizia Primarului, ținând cont ca 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.

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 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 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 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 Zalău

Toți angajații UAT 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;



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 Zalău.

Nr.crt.	Structură/post-Operațiune	Elaborare	Departament CAF	Departament juridic	Responsabil CAF	Conducerea UAT Zalău	Compartimentele UAT Zalău
1.	Identificare, codificare	X					
2.	Documentare	X					
3.	Elaborare	X					
4.	Verificat conținut		X				
5.	Verificare formă		X				
6.	Verificare temei legal			X			
7.	Avizare				X		
8.	Aprobare					X	
9.	Aplicare						X
10.	Arhivare						X

Instrumente relevante aplicabile

Nr.crt.	Cod/Denumire Instrument	Emitent	Nr.ex.	Difuzare	Arhivare Loc/periodă	Observații
1.	Declarație angajament CAF conducere UAT Zalău					

2.	Ghid de procedură autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF Zalău					
3.	Chestionar CAF Zalău					
4.	Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a Instituțiilor publice (CAF)					

Dispoziții finale

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

TERMENI UTILIZAȚI ÎN PROCEDURĂ

Procedură - Presentare 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 operațională - Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual;

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 UAT 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;

PO – Procedură operațională;

PSP – Procedură specifică;

GP - Ghid de procedură;

I.2. Plan de acțiune elaborat pentru îmbunătățirea modului de funcționare a instituției pentru implementarea procedurii CAF

Planul de acțiune elaborat pentru îmbunătățirea modului de funcționare a instituției pentru implementarea procedurii CAF.¹

Plan de acțiune Primaria Municipiului Zalau

În vederea îmbunătățirii și eficientizării modului de funcționare a instituției, pe baza punctajului acordat și a observațiilor făcute de către evaluatori se propune următorul plan de implementare a acțiunilor identificate:

Propuneri pentru îmbunătățirea/eficientizarea modului de funcționare	Țimp de implementare
1. transmiterea informațiilor la toate nivelele prin e-mail, ședințe organizate anual cu angajații sau la început/final de mandate	Periodic
2. implementarea unui sistem banchmarking la nivelul instituției și	6-9 luni

¹ În textul Raportului este prezentat planul de acțiune pentru îmbunătățire specific Primăriei Zalău. Pentru Poliția locală și DAS planurile de acțiune și îmbunătățire se regăsesc în Anexa 2 la prezentul Raport final.

informarea angajaților vis-a-vis de realizarea obiectivelor din strategie	
3. gestionarea individualizată a conturilor de e-mail pentru o colaborare mai bună între angajați, în vederea defășurării activităților în bune condiții.	2-3 luni
4. stabilirea unui set de indicatori prin care să fie evaluată satisfacția angajaților anual ,sau la 6 luni	2-3 luni
5. evitarea supraaglomerării activităților desfășurate	Periodic
6. introducerea unui sistem de comunicare mai eficient între toate structurile institutiei	3-6 luni

Implementarea planului de îmbunătățiri

Ghidul de procedură privind autoevaluarea și plan de îmbunătățiri CAF este un material suport, anexă la Procedura Operațională – Autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF. Ghidul cuprinde procedurile necesare pentru implementarea cu succes a acțiunilor procedurate prin Procedura operațională.

Ghidul vizează acțiunile/activitățile necesare pentru implementarea și utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul UAT Municipiul Zalău.

Acest ghid este elaborat în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță la nivelul UAT-ului Mun. Zalău (CEP UAT Zalău), cod 121536, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, axa prioritară 2, obiectiv specific 2.1, în cadrul cererii de proiecte nr. CP4/2017.



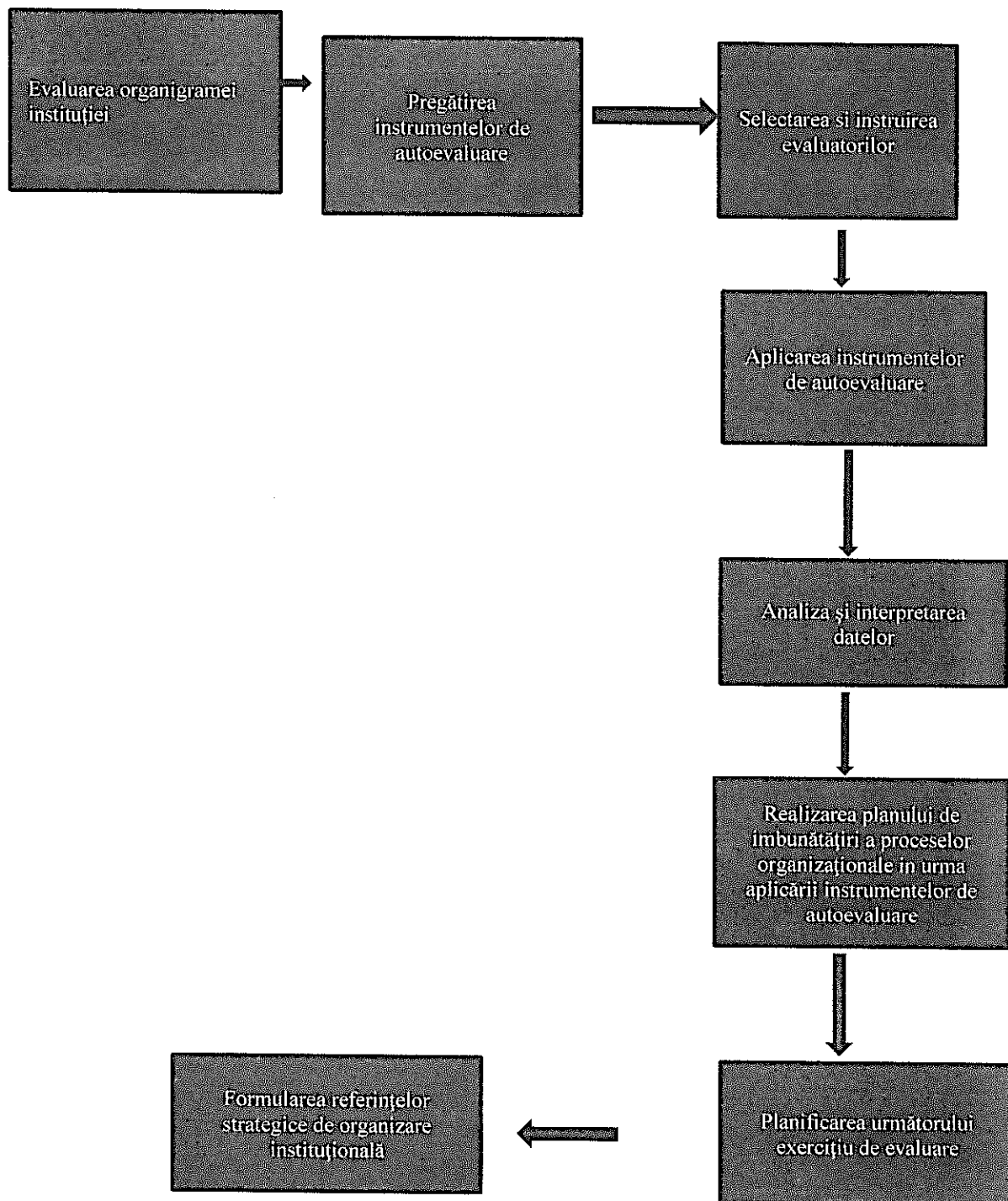
Scopul ghidului de procedură privind autoevaluarea și plan de îmbunătățiri CAF are drept scop stabilirea procedurală a modului de aplicare a Procedurii operaționale – autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF în cadrul Mun. Zalău.

În urma aplicării chestionarelor în rândul angajaților din cadrul primăriei Mun. Zalău, au fost propuse următoarele priorități de îmbunătățire care ar conduce la creșterea gradului de eficiență și de performanță:

1. transmiterea informațiilor la toate nivelele prin e-mail, ședințe organizate anual cu angajații sau la început/final de mandate
2. implementarea unui sistem benchmarking la nivelul instituției și informarea angajaților vis-a-vis de realizarea obiectivelor din strategie (conform criteriului 2.4. “Politica și strategia sunt comunicate și implementate în toate structurile organizatorice ale institutului?”).
3. gestionarea individualizată a conturilor de e-mail pentru o colaborare mai bună între angajați, în vederea defășurării activităților în bune condiții.
4. stabilirea unui set de indicatori prin care să fie evaluată satisfacția angajaților anual ,sau la 6 luni (conform criteriului 3.1 din chestionar).
5. evitarea supraaglomerării activităților desfășurate
6. introducerea unui sistem de comunicare mai eficient între toate structurile instituției (conform rezultatelor obtinute în urma aplicării chestionarelor se observă o lipsă de comunicare între instituțiile publice, recomandare făcută în baza criteriului 4.5 privind “Institutul gestionează tehnologiile adecvate?”).

Aceste măsuri de îmbunătățire ar veni în sprijinul implementării principalelor direcții de acțiune și au rezultat în urma răspunsurilor la chestionarul CAF, chestionar ce a fost aplicat tuturor angajaților din instituție.

Schema specifică pentru procesele care au loc în CAF, pentru o mai bună înțelegere/monitorizare a fenomenelor, pentru fiecare sistem în parte.





I.3. Un ghid comun de bune practici, inițiat, formulat și diseminat electronic în principal

Ghidul comun de bune practice, inițiat, formulat și diseminat se regăsește la Anexa 4 la actualul Raport.

I.4. O analiză de specialitate privind managementul și implementarea CAF

Analiza de specialitate privind managementul și implementarea CAF, cuprinde, pe de o parte, Raportul de implementare CAF, iar pe de altă parte, prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate în urma implementării CAF.²

Raportul de implementare CAF la nivelul Primăriei Mun. Zalău

Analiza datelor

În vederea creșterii eficacității și eficienței procesului de evaluare internă pentru o îmbunătățire continuă a calității serviciilor publice și a performanței instituțiilor publice din România, prin Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 se recomandă creșterea nivelului de participare a angajaților la procesul de evaluare internă. Pentru o abordare exhaustivă și unitară la nivel de sistem, se recomandă aplicarea procedurii de evaluare CAF- Cadrul comun de Autoevaluare al modului de Funcționare a instituțiilor publice.

Conform unei analize realizate de către Steluta Bulaceanu, coordonator national CAF, manager public - Directia Generala Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice,

“Procedura de implementare CAF presupune parcurgerea mai multor etape si anume: obtinerea angajamentului conducerii si informarea tuturor angajatilor in legatura cu derularea procesului de

² În textul Raportului este inclus Raportul de implementare CAF și prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate în urma implementării CAF specifice Primăriei Zalău. Pentru Poliția locală și DAS planurile de îmbunătățire se regăsesc în Anexa 3 la prezentul Raport final.



autoevaluare; desemnarea unui sef de proiect, stabilirea grupului de evaluatori; prezentarea metodologiei de evaluare a tuturor membrilor grupului de evaluatori; derularea evaluarii individuale; sustinerea reuniunilor de consens; prioritizarea actiunilor de imbunatatire identificate; intocmirea raportului de implementare CAF; inaintarea raportului echipei de conducere. Pe baza feedback-ului primit, se elaboreaza planul de actiuni ce trebuie implementate in vederea imbunatatirii/eficientizarii modului de functionare a institutiei evaluate.

CAF nu este doar un instrument de evaluare, ci si un instrument de sensibilizare, mobilizare si promovare in ceea ce priveste managementul calitatii totale in administratia publica. Sensibilizarea joaca un rol foarte important, in sensul schimbarii mentalitatii si a receptivitatii in ceea ce priveste introducerea de noi instrumente.” (<http://www.administratie.ro/articol.php?id=12934>, accesat la 24.07.2018).

Avantajele CAF:

- Ține cont de ideile angajaților din instituțiile publice, care gestionează diferite probleme, iar soluțiile propuse de către aceștia vor fi puse în aplicare în vederea îmbunătățirii continue a modului de functionare.
- aduce la aceeași masă, persoane din diferite departamente pentru a se realiza imaginea de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă în instituție.
- are o structură foarte bine definită, fiind împărțit pe criterii și subcriterii ce fac trimitere la toate sectoarele de activitate din cadrul unei organizații.

CAF – Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de functionare a instituțiilor publice este un instrument de Management al Calitatii Totale (TQM) dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calitatii (EFQM). Se bazează pe premisa că rezultatele excelente referitoare la performanța organizațională, cetățeni/clienti, personal și societate pot fi atinse prin intermediul leadershipului care conduce strategia și planificarea, personalul, parteneriatele, resursele și procesele.

Astfel s-au aplicat 16 chestionare personalului instituției structurate pe categoriile de proces ale modelului CAF (Common Assessment Framework) și anume: Conducere (Leadership); Strategie; Resurse umane; Parteneriate și resurse; Procese, produse și servicii; Satisfacție personală; Satisfacție clienți; Satisfacție societate; Performanțe cheie ale afacerii.

În urma acestor chestionare s-au obținut următoarele date:



Cu privire la conducerea institutiei putem afirma urmatoarele:

Conducerea asigura directia de evolutie a institutiei prin dezvoltarea misiunii, viziunii si a valorilor sale in mare masura,, in urma chestionarelor s-au obtinut 53 de puncte, unii fiind de parere ca nu sunt suficiente informatii cu privire la aceste aspect, sau ca exista anumite strategii de dezvoltare a performantelor institutiei.

In ceea ce priveste administrarea institutiei de catre conducere, performantele acesteia precum si continua sa dezvoltare s-au obtinut 76 de puncte, conducerea ia decizii de dezvoltare pe baza indicatorilor de performanta, la nivel de serviciu se fac verificari si se incearca respectarea tuturor procedurilor pentru a se asigura o dezvoltare continua a institutiei, de asemenea se fac evaluari anuale pentru a se vedea nivelul de performanta.

Conducerea motiveaza si sprijina personalul institutiei si actioneaza ca model de comportament pentru acesta in medie de 81 de puncte, motivarea fiind una financiara, la nivel de directive se sprijina activitatea personalului executiv, iar managementul este model de comportament pentru cei din subordine, si prin crearea conditiilor necesare pentru desfasurarea activitatii.

Conducerea gestioneaza relatii eficiente cu autoritatile politice si alte parti interesate in medie de 43 puncte, punctajul stabilit fiind de 60 de puncte, si asta deoarece informatiile sunt insuficiente.

Cu privire la politica si strategia institutiei putem afirma ca:

Politica si strategia institutiei sunt bazate pe nevoile prezente si viitoare ale cetatenilor, in cadrul institutiei se incearca anticiparea nevoilor cetatenilor, si se propun solutii pe care le fundamenteaza si le testeaza, media pentru acest sub-criteriu fiind de 52 puncte, deoarece multi dintre cei chestionati nu detin informatii cu privire la acest aspect. Punctajul stabilit era de 85 de puncte.

Politica si strategia se bazeaza pe evaluari, date si indicatori atat din mediul intern cat si din cel extern in medie de 49 de puncte, si aici este o diferenta intre media obtinuta , iar punctajul stabilit de 87 de puncte si asta pentru ca din nou ne confruntam cu lipsa de informatii.

Politica si strategia institutiei sunt revizuite periodic in medie de 50 de puncte, planul de achizitii anual si bugetul aprobat fiind cele care se revizuiesc periodic, in rest nu sunt detinute informatii suficiente despre acest lucru.

Politica si strategia sunt comunicate si implementate in toate nivelurile organizatorice ale institutiei doar in medie de 50 de puncte, desi erau asteptari de punctaj maxim, media astfel obtinuta este motivata prin faptul ca strategia nu este comunicata in ansamblu ci doar sarcinile individuale, este



un proces complex, iar institutia face toate modificarile necesare pentru a facilita comunicarea acestora, exista proceduri operationale sau informatiile detinute sunt insuficiente.

Cu privire la angajatii institutiei s-au obtinut urmatoarele date:

Nevoia de resurse umane este identificata si planificata in mod transparent, in concordanta cu politica si strategia institutiei a obtinut un punctaj de 60 puncte, procesul de selectie fiind corelat cu obiectivele strategice ale institutiei si cu nevoile cetatenilor, pe site-ul institutiei sunt afisate toate anunturile propuse a fi scoase la concurs, organigrama este construita in raport cu atributiile locale conferite prin lege.

Cu privire la faptul ca la nivelul institutiei sunt identificate, dezvoltate si valorificate acele competente ale personalului, ce se aliniaza telurilor individuale si organizationale, media este de 35 de puncte, informatiile fiind insuficiente.

Personalul este implicat in realizarea obiectivelor institutiei prin promovarea unui dialog deschis cu privire la responsabilitatile si drepturile acestora in medie de 69 de puncte, se doreste sa se puna accent mai mare pe drepturile personalului.

Cu privire la parteneriatele si resursele institutiei putem afirma că:

Institutia dezvolta si gestioneaza parteneriate reciproc avantajoase cu alte organizatii relevante obtinandu-se 70 de puncte, institutia incearca parteneriate pentru obtinerea de finantari, dar si pentru sustinerea unor proiecte, in limitele legale si contractuale. Parteneriatele incheiate sunt pe termen lung, pentru acest lucru I s-au acordat 57 de puncte, institutia avand incheiate parteneriate cu asociatiile de proprietari pentru reabilitarea blocurilor, precum si colaborari cu furnizorii la nivelul achizitiilor directe, in rest nu sunt detinute informatii.

Institutia gestioneaza resursele financiare pe baza bugetului aprobat pentru atingerea obiectivelor in medie de 83 de puncte, nu se angajeaza cheltuieli inafara de bugetului aprobat. Totodata institutia gestioneaza informatiile si si cunostintele prin acces rapid in valoare de 59 de puncte, iar in ceea ce priveste gestionarea tehnologiile adecvate, institutia a primit 77 de puncte, personalul avand pusa la dispozitie tehnologie adecvata care sa permita desfasurarea activitatii.

In ceea ce priveste valorificarea atuurilor si oportunitatilor de catre institutie punctajul primit este de 58 de puncte, acest lucru se datoreaza faptului ca din motive independente de institutie se intampla sa nu se materializeze aceste incercari ale institutiei de a valorifica oportunitatile ivite.

Cu privire la procesele din cadrul institutiei putem afirma urmatoarele:



Procesele sunt identificate, descrise utilizate și actualizate în mod permanent implicând partile interesate în medie de 72 de puncte, acestea fiind identificate și descrise prin Sistemul de Management al calitatii, iar majoritatea procedurilor sunt actualizate periodic.

Produsele și serviciile sunt elaborate și realizate ținând cont de cerințele cetățenilor în medie de doar 48 de puncte, și asta pentru că se urmărește constant acest lucru, nu se poate ține cont de fiecare cerință în parte.

Coordonarea proceselor la nivelul instituției se face corelat cu cerințele altor organizații relevante în măsura de 45 de puncte, punctajul scăzut se datorează lipsei de informații cu privire la acest aspect.

Cu privire la rezultatele orientate către client s-au obținut următoarele informații:

În cadrul instituției se regăsesc indicatori de măsurare a satisfacției clienților, punctajul obținut este 45 de puncte, indicatorii fiind chestionarele aplicate clienților, precum și controlorii de opinie.

În mare parte cetățenii sunt mulțumiți de serviciile oferite, obținându-se un punctaj de 48 de puncte.

Cu privire la rezultatele privind angajații putem afirma că :

Nu există indicatori de măsurare a gradului de satisfacție al angajaților, existând doar rapoarte anuale, iar punctajul obținut este de 25 de puncte. Angajații sunt nemulțumiți de volumul mare de lucru, de comunicarea deficitară între compartimente, de birocrație, astfel a fost obținut un punctaj de 52 de puncte.

Cu privire la rezultatele cheie ale performanței instituției putem afirma că:

Ca și indicatori de măsurare a rezultatelor obținute de instituție sunt folosite fișele de evaluare anuală, iar Departamentul de Audit este implicat în elaborarea procedurilor de control intern, acest sub-criteriu a obținut 44 de puncte din 100, însă nu se poate spune dacă rezultatele în urma măsurătorilor sunt excelente, punctajul fiind de 33 de puncte, personalul este implicat în realizarea obiectivelor instituționale, situațiile în care acestea nu sunt atinse fiind datorate unor factori independenți de instituție.

Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate la nivelul Primăriei Municipiului Zalău



În funcție de punctajul acordat și de observațiile făcute de către evaluatori s-au identificat următoarele priorități de îmbunătățire și eficientizare a modului de funcționare a instituției:

1. transmiterea informațiilor la toate nivelele prin e-mail, ședințe organizate anual cu angajații sau la început/final de mandate
2. implementarea unui sistem benchmarking la nivelul instituției și informarea angajaților vis-a-vis de realizarea obiectivelor din strategie
3. gestionarea individualizată a conturilor de e-mail pentru o colaborare mai bună între angajați, în vederea desfășurării activităților în bune condiții.
4. stabilirea unui set de indicatori prin care să fie evaluată satisfacția angajaților anual, sau la 6 luni
5. evitarea supraaglomerării activităților desfășurate
6. introducerea unui sistem de comunicare mai eficient între toate structurile instituției.

Prin realizarea acestor acțiuni, modul de funcționare al instituției se va îmbunătăți, va crește eficiența și totodată satisfacția beneficiarilor.

II.1. O evaluare a rezultatelor proiectului comparativ cu rezultatele așteptate

Comparatia între evoluția planificată și cea realizată inclusiv procentajul aproximativ obținut privind finalizarea fiecărei activități

Activitățile s-au desfășurat conform graficului de mai jos. Planificarea lor a fost respectată și are în vedere specificul fiecărei activități precum și complementaritatea lor. Punctele de referință privind implementarea se suprapun cu livrarea rapoartelor solicitate prin caietul de sarcini. Evoluția planificată a fost realizată.

7	Formularea referintelor strategice de organizare instituțională – ghid de bune practici privind strategiile de control organizational																			100%
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------

Tabelul 1. Diagrama Gantt

II.2. Analiza critică a oricăror probleme majore întâmpinate pe parcursul perioadei de implementare; recomandări pentru activități viitoare pentru a contribui la sustenabilitatea proiectului

Nu au existat probleme majore pe parcursul perioadei de implementare. Colaborarea cu autoritatea contractantă a fost excelentă. S-au furnizat la timp documentele solicitate, s-a realizat mobilizarea evaluatorilor CAF și s-a furnizat feedback-ul necesar.

Pentru sustenabilitatea implementării CAF este necesară introducerea sa ca sistem de asigurare a calității în documentele strategice ale instituției.

III. Recomandări privind perioada post implementare și metode de realizare a indicatorilor – raport de durabilitate a proiectului.

Recomandările post implementare se regăsesc în prioritizarea acțiunilor care ar fi util să fie implementate pe viitor. Acestea se referă, în principal, la : transmiterea informațiilor la toate nivelele prin e-mail, ședințe organizate anual cu angajații sau la început/final de mandate, implementarea unui sistem banchmarking la nivelul instituției și informarea angajaților vis-a-vis de realizarea obiectivelor din strategie, gestionarea individualizată a conturilor de e-mail pentru o colaborare mai bună între angajați, în vederea defășurării activităților în bune condiții, stabilirea unui set de indicatori prin care să fie evaluată satisfacția angajaților anual sau la 6 luni, evitarea



supraaglomerării activităților desfășurate, introducerea unui sistem de comunicare mai eficient între toate structurile institutiei.

Prin realizarea acestor actiuni, modul de functionare al institutiei se va imbunatati, va creste eficienta activităților si totodata satisfactia beneficiarilor.

Propunem monitorizarea în timp a tuturor indicatorilor care se regăsesc în chestionarul CAF, prin realizarea unei baze de date care sa fie completată, sistematic – anual sau o data la 6 luni, de către angajații desemnați ca evaluator CAF.

24.05.2019

Zalău

Coordonator,
Raluca Antonie

Anexa 1. Chestionar

	Criteriu/subcriteriu/intrebare	Punctaj acordat (0-100)	Motivarea punctajului
1.	Cu privire la conducerea institutului putem afirma următoarele:		
	Conducerea asigură direcția de evoluție a institutului prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale?		
	Conducerea administrează institutul, performanțele acestuia și continua sa dezvoltare?		
1.3.	Conducerea motivează și sprijină personalul institutului 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 institutului 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 institutului?		
2.3.	Politica și strategia institutului sunt revizuite și adaptate periodic?		
2.4.	Politica și strategia sunt comunicate și implementate în toate structurile organizatorice ale institutului?		
3.	Cu privire la angajații institutului putem afirma că:		
3.1.	Nevoia de resurse umane este identificată și planificată în mod transparent, în concordanță cu politicile și strategia institutului?		
3.2.	La nivelul institutului sunt identificate, dezvoltate și valorificate acele competențe ale personalului, ce se aliniază Țelurilor individuale și organizaționale?		
3.3.	Personalul este implicat în realizările obiectivelor		

	institutului prin promovarea unui dialog deschis cu privire la responsabilitățile și drepturile acestuia?		
4.	Cu privire la parteneriatele și resursele institutului putem afirma că:		
4.1.	Institutul dezvoltă și gestionează parteneriate reciproc avantajoase cu organizații relevante?		
4.2.	Institutul dezvoltă și implementează parteneriate de lungă durată cu clienții și furnizorii?		
4.3.	Institutul gestionează resursele financiare pe baza bugetelor pentru atingerea obiectivelor stabilite?		
4.4.	Institutul gestionează informațiile și cunoștințele prin accesul rapid la acestea?		
4.5.	Institutul gestionează tehnologiile adecvate?		
4.6.	Institutul valorifică atuurile și oportunitățile?		
5.	Cu privire la procesele din cadrul institutului 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?		

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

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

Anexa 2. Planuri de acțiune și de îmbunătățiri, prioritizarea acțiunilor și planificarea următoarelor exerciții de evaluare pentru Poliția Locală și DAS

Poliția Locală Zalău

1. Plan de acțiune Politia Locală Zalau

În vederea îmbunătățirii și eficientizării modului de funcționare a instituției, pe baza punctajului acordat și a observațiilor făcute de către evaluatori se propune următorul plan de implementare a acțiunilor identificate:

Propuneri de îmbunătățire/ eficientizare a modului de funcționare	Termen de implementare a propunerii
1. Creșterea gradului de motivare și sprijinire a personalului instituției	6-12 luni
2. Gestionarea eficientă a relațiilor dintre instituție și autorități politice și alte părți interesate	6-12 luni
3. Revizuirea periodică a politicii și strategiei instituției	3-6 luni
4. Comunicarea eficientă pe toate nivelurile instituției a politicii și strategiei adoptate	12 luni
5. Identificarea resursei umane în mod transparent	1-3 luni
6. Identificarea, dezvoltarea și valorificarea competențelor personalului în	1-3 luni

concordanta cu obiectivele individuale si organizationale	
7. Facilitarea accesului la informatii	3-6luni
8. Introducerea unor indicatori pentru masurarea satisfactiei clientilor	6-12 luni
9. Introducerea unor indicatori pentru masurarea satisfactiei angajatilor	6-12 luni
10. Introducerea unor indicatori pentru masurarea si urmarirea protectiei mediului si a implicarii sociale.	6-12 luni

2. Planul de imbunătățiri a proceselor organizaționale in urma aplicării instrumentelor de autoevaluare prin CAF in cadrul Poliției Locale a Mun. Zalău

Implementarea planului de imbunătățiri

Ghidul de procedură privind autoevaluarea și plan de îmbunătățiri CAF este un material suport, anexă la Procedura Operațională – Autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF. Ghidul cuprinde procedurile necesare pentru implementarea cu succes a acțiunilor procedurate prin Procedura operațională.

Ghidul vizează acțiunile/activitățile necesare pentru implementarea și utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul UAT Municipiul Zalău.

Acest ghid este elaborat în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță la nivelul UAT-ului Mun. Zalău (CEP UAT Zalău), cod 121536, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, axa prioritară 2, obiectiv specific 2.1, in cadrul cererii de proiecte nr. CP4/2017.



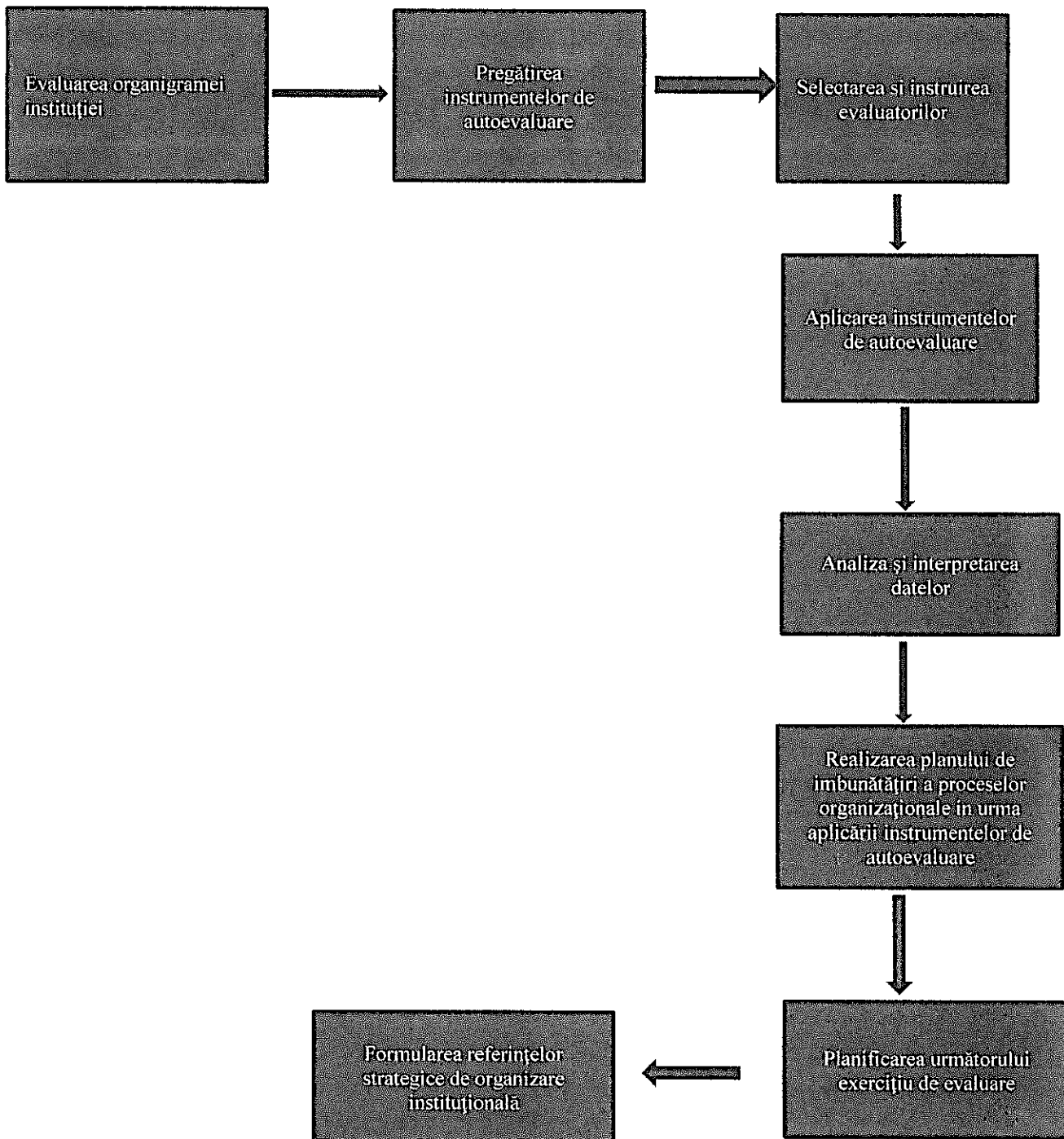
Scopul ghidului de procedură privind autoevaluarea și plan de îmbunătățiri CAF are drept scop stabilirea procedurală a modului de aplicare a Procedurii operaționale – autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF în cadrul Mun. Zalău.

În urma analizei de date obținute după aplicarea chestionarelor în rândul angajaților din cadrul Poliției locale a Mun. Zalău, au fost propuse măsuri de îmbunătățire care ar conduce la creșterea gradului de eficiență și de performanță:

1. Creșterea gradului de motivare și sprijinire a personalului instituției
 2. Gestionarea eficientă a relațiilor dintre instituție și autorități politice și alte părți interesate
 3. Revizuirea periodică a politicii și strategiei instituției (rezultatelor analizate la criteriul privind faptul că “Politica și strategia institutului sunt revizuite și adaptate periodic? “se arată faptul că se dorește revizuirea periodică a politicii și strategiei instituției
 4. Comunicarea eficientă pe toate nivelurile instituției a politicii și strategiei adoptate
 5. Identificarea resursei umane în mod transparent (conform răspunsurilor la criteriul referitor la “Nevoia de resurse umane este identificată și planificată în mod transparent, în concordanță cu politicile și strategia institutului?”
 6. Identificarea, dezvoltarea și valorificarea competențelor personalului în concordanță cu obiectivele individuale și organizaționale (conform criteriului 3.2 din chestionar “Nevoia de resurse umane este identificată și planificată în mod transparent, în concordanță cu politicile și strategia institutului?, ce se aliază țătelurilor individuale și organizaționale?”.
 7. Facilitarea accesului la informații. În urma analizei de date, s-a putut observa că accesul la informații nu este unul facil.
 8. Introducerea unor indicatori pentru măsurarea satisfacției clienților
 9. Introducerea unor indicatori pentru măsurarea satisfacției angajaților
- Conform analizei datelor după aplicarea chestionarelor, a reieșit că nu există indicatori care să măsoare gradul de satisfacție al clienților, dar nici pe cel al angajaților, de aceea se impune luarea în calcul a acestei măsuri, de asemenea, angajații au sesizat și lipsa indicatorilor de măsurare a protecției mediului, și au recomandat astfel:
10. Introducerea unor indicatori pentru măsurarea și urmărirea protecției mediului și a implicării sociale.

Toate aceste măsuri au fost propuse de către angajații instituției, participanți la completarea chestionarului CAF.

Schema specifică pentru procesele care au loc în CAF, pentru o mai bună înțelegere/monitorizare a fenomenelor, pentru fiecare sistem în parte.





3. Planificarea următorului exercițiu de autoevaluare în cadrul Poliției Locale Zalău

Următorul exercițiu de evaluare este elaborat în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță la nivelul UAT-ului Mun. Zalău (CEP UAT Zalău), cod 121536, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, axa prioritară 2, obiectiv specific 2.1, în cadrul cererii de proiecte nr. CP4/2017, pentru susținerea unui management performant prin implementarea și utilizarea sistemelor de management al calității și a instrumentului CAF aplicabile administrație publice locale, se va desfășura în anul 2020 și va respecta următorii pași:

1. ANALIZA STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE-ORGANIGRAMA
2. INFORMARE LA NIVEL INSTITUȚIONAL PENTRU APROBAREA CONSIMȚĂMÂNTULUI CONDUCERII
3. PREGĂTIREA INSTRUMENTELOR SPECIFICE PENTRU DESFĂȘURAREA OPERAȚIUNII PROCEDURALE
4. SELECTAREA ȘI INSTRUIREA EVALUATORILOR
5. COMPLETAREA CHESTIONARULUI
6. CENTRALIZAREA PUNCTAJELOR
7. REUNIUNEA DE CONSENS
8. RESPONSABILITĂȚI SPECIFICE.



DAS Zalău

1. Plan de actiune DAS Zalau

In vederea imbunatatirii si eficientizarii modului de functionare a institutiei, pe baza punctajului acordat si a observatiile facute de catre evaluatori se propune urmatorul plan de implementare a actiunilor identificate:

Propuneri de imbunatatire/ eficientizare a modului de functionare	Timp de implementare
1. Introducerea unor indicatori de masurare a gradului de satisfactie a clientilor	6-12 luni
2. Introducerea unor indicatori de masurare a gradului de satisfactie a angajatilor	6-12 luni
3. Introducerea unor indicatori pentru masurarea si urmarirea protectiei mediului/ implicare sociala	6-12 luni
4. Comunicare eficienta intre toate structurile organizatorice	3-6 luni

2. Planul de imbunătățiri a proceselor organizaționale in urma aplicării instrumentelor de autoevaluare prin CAF in cadrul DAS Zalău

Implementarea planului de imbunătățiri

Ghidul de procedură privind autoevaluarea și plan de îmbunătățiri CAF este un material suport, anexă la Procedura Operațională – Autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF. Ghidul cuprinde procedurile necesare pentru implementarea cu succes a acțiunilor procedurate prin Procedura operațională.



Ghidul vizează acțiunile/activitățile necesare pentru implementarea și utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul UAT Municipiul Zalău.

Acest ghid este elaborat în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță la nivelul UAT-ului Mun. Zalău (CEP UAT Zalău), cod 121536, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, axa prioritară 2, obiectiv specific 2.1, în cadrul cererii de proiecte nr. CP4/2017. Ghidul de procedură privind autoevaluarea și plan de îmbunătățiri CAF are drept scop stabilirea procedurală a modului de aplicare a Procedurii operaționale – autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF în cadrul Mun. Zalău.

În urma aplicării chestionarelor în rândul angajaților din cadrul Direcției de Asistență Socială a Mun. Zalău, au fost propuse următoarele priorități de îmbunătățire care ar conduce la creșterea gradului de eficiență și de performanță:

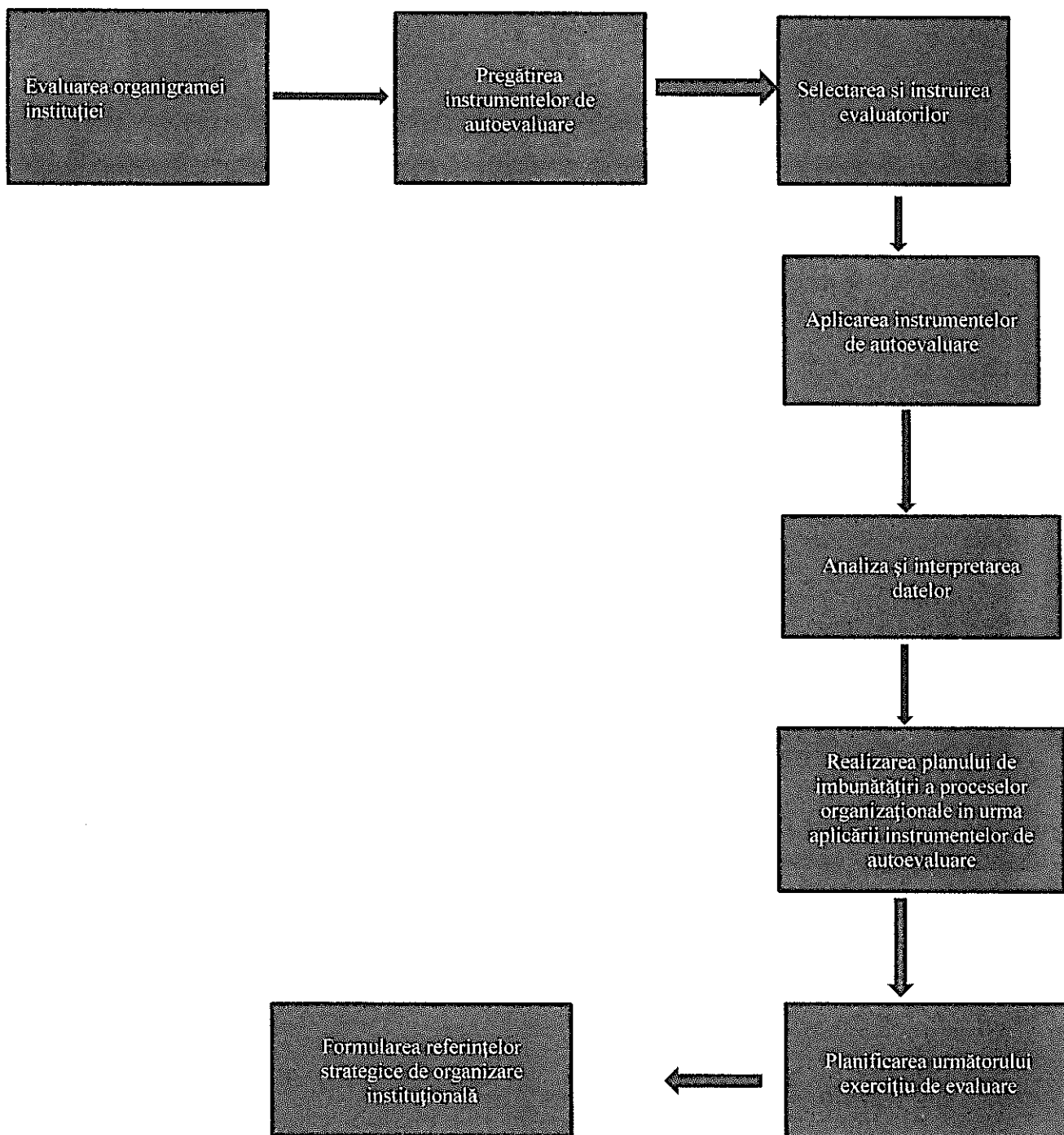
1. Introducerea unor indicatori de măsurare a gradului de satisfacție a clienților
2. Introducerea unor indicatori de măsurare a gradului de satisfacție a angajaților
3. Introducerea unor indicatori pentru măsurarea și urmărirea protecției mediului/ implicare socială

Asemănător instituției Poliției Locale a mun. Zalău și în cadrul acestei instituții, în urma analizelor rezultatelor primite după completarea chestionarului de către membrii angajați în cadrul Direcției de Asistență Socială, a putut fi identificată lipsa unor indicatori care să măsoare satisfacția clienților cu privire la serviciile oferite, dar și gradul de mulțumire al angajaților.

4. Comunicare eficientă între toate structurile organizatorice (conform criteriului 2.4, “Politica și strategia sunt comunicate și implementate în toate structurile organizatorice ale institutului?”).

În urma analizei de date au fost posibile identificarea principalele probleme cu care se confruntă instituția, dar și ce anume ar dori angajații să se îmbunătățească pentru ca gradul de eficiență și performanță să se maximizeze.

2. Schema specifică pentru procesele care au loc în CAF, pentru o mai bună înțelegere/monitorizare a fenomenelor, pentru fiecare sistem în parte.





3. Planificarea următorului exercițiu de autoevaluare în cadrul DAS Zalău

Următorul exercițiu de evaluare este elaborat în cadrul proiectului “Calitate, eficiență și performanță la nivelul UAT-ului Mun. Zalău (CEP UAT Zalău), cod 121536, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, axa prioritară 2, obiectiv specific 2.1, în cadrul cererii de proiecte nr. CP4/2017, pentru susținerea unui management performant prin implementarea și utilizarea sistemelor de management al calității și a instrumentului CAF aplicabile administrației publice locale, se va desfășura în anul 2020 și va respecta următorii pași:

1. ANALIZA STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE-ORGANIGRAMA
2. INFORMARE LA NIVEL INSTITUȚIONAL PENTRU APROBAREA CONȘIMȚĂMÂNTULUI CONDUCERII
3. PREGĂTIREA INSTRUMENTELOR SPECIFICE PENTRU DESFĂȘURAREA OPERAȚIUNII PROCEDURALE
4. SELECTAREA ȘI INSTRUIREA EVALUATORILOR
5. COMPLETAREA CHESTIONARULUI
6. CENTRALIZAREA PUNCTAJELOR
7. REUNIUNEA DE CONSENS
8. RESPONSABILITĂȚI SPECIFICE.



Anexa 3. Analiza de specialitate privind managementul și implementarea CAF la nivelul Poliției Locale Zalău și DAS Zalău: Raportul de implementare CAF; Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate în urma implementării CAF

Poliția Zalău

Raportul de implementare CAF

Analiza datelor

În vederea creșterii eficacității și eficienței procesului de evaluare internă pentru o îmbunătățire continuă a calității serviciilor publice și a performanței instituțiilor publice din România, prin Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 se recomandă creșterea nivelului de participare a angajaților la procesul de evaluare internă. Pentru o abordare exhaustivă și unitară la nivel de sistem, se recomandă aplicarea procedurii de evaluare CAF- Cadrul comun de Autoevaluare al modului de Functionare a institutiilor publice.

Conform unei analize realizate de către Steluta Bulaceanu, coordonator național CAF, manager public - Directia Generala Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice,

“Procedura de implementare CAF presupune parcurgerea mai multor etape și anume: obținerea angajamentului conducerii și informarea tuturor angajaților în legătură cu derularea procesului de autoevaluare; desemnarea unui șef de proiect, stabilirea grupului de evaluatori; prezentarea metodologiei de evaluare a tuturor membrilor grupului de evaluatori; derularea evaluării individuale; susținerea reuniunilor de consens; prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate; întocmirea raportului de implementare CAF; înaintarea raportului echipei de conducere. Pe baza feedback-ului primit, se elaborează planul de acțiuni ce trebuie implementate în vederea îmbunătățirii/eficientizării modului de functionare a institutiei evaluate.

CAF nu este doar un instrument de evaluare, ci și un instrument de sensibilizare, mobilizare și promovare în ceea ce privește managementul calității totale în administrația publică. Sensibilizarea joacă un rol foarte important, în sensul schimbării mentalității și a receptivității în ceea ce privește introducerea de noi instrumente.” (<http://www.administratie.ro/articol.php?id=12934>, accesat la 24.07.2018).



Avantajele CAF:

- Ține cont de ideile angajaților din instituțiile publice, care gestionează diferite probleme, iar soluțiile propuse de către aceștia vor fi puse în aplicare în vederea îmbunătățirii continue a modului de funcționare.
- aduce la aceeași masă, persoane din diferite departamente pentru a se realiza imaginea de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă în instituție.
- are o structură foarte bine definită, fiind împărțit pe criterii și subcriterii ce fac trimitere la toate sectoarele de activitate din cadrul unei organizații.

CAF – Cadru Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice este un instrument de Management al Calității Totale (TQM) dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM). Se bazează pe premisa că rezultatele excelente referitoare la performanța organizațională, cetățeni/clienti, personal și societate pot fi atinse prin intermediul leadershipului care conduce strategia și planificarea, personalul, parteneriatele, resursele și procesele.

Astfel s-au aplicat 2 chestionare personalului instituției structurate pe categoriile de proces ale modelului CAF (Common Assessment Framework) și anume: Conducere (Leadership); Strategie; Resurse umane; Parteneriate și resurse; Procese, produse și servicii; Satisfacție personal; Satisfacție clienți; Satisfacție societate; Performanțe cheie ale afacerii.

În urma acestora s-au sesizat următoarele aspecte:

Cu privire la conducerea instituției:

Conducerea asigură direcția de evoluție prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale în proporție de 50 puncte, punctaj care este egal cu cel stabilit. Conducerea administrează instituția, performanțele acesteia și continuă dezvoltarea, evaluatorii acordând un punctaj de 92 de puncte, ceea ce semnifică faptul că, instituția se adaptează la tot ce este nou, și se află într-un proces continuu de dezvoltare.

La întrebarea referitoare la faptul că, conducerea motivează și sprijină personalul instituției și acționează ca model de comportament pentru acesta, punctajul a fost unul de 30 de puncte, ceea ce reflectă faptul că, în momentul de față, instituția nu oferă un sprijin și o motivare excelentă personalului, dar are în plan să facă acest lucru, dar motivația personalului depinde de la o persoană la alta. Un punctaj de 45 puncte a fost acordat pentru faptul că, conducerea gestionează relații



eficiente cu autoritățile politice, precum și cu alte părți interesate, nefiind informații suficiente cu privire la acest aspect.

Cu privire la politica și strategia instituției putem afirma că:

Politica și strategia instituției sunt bazate pe nevoile prezente și viitoare ale cetățenilor, fiind acordat un punctaj de 80 puncte, ceea ce înseamnă că instituția își desfășoară activitatea în concordanță cu nevoile prezente și viitoare ale cetățenilor, iar după caz se fac modificările necesare. Același punctaj a fost obținut și pentru faptul că politica și strategia instituției se bazează pe evaluări, date și indicatori atât din mediul intern cât și din mediul extern al instituției, pe baza verificărilor se modifică tot ceea ce este nevoie.

Un punctaj de 45 de puncte pentru acest sub-criteriu a fost obținut pentru ceea ce se referă la faptul că politica și strategia instituției sunt revizuite periodic, punctajul indică că instituția încearcă să implementeze aspectele revizuite. Totodată, politica și strategia sunt comunicate și implementate în toate structurile organizatorice ale instituției, evaluatorii acordând un punctaj de 45 puncte, din nou se observă dorința de implementare a tuturor aspectelor.

Cu privire la angajații instituției putem afirma că:

Nevoia de resurse umane este identificată și planificată în mod transparent, în concordanță cu politica și strategia instituției fiind obținut un punctaj de doar 20 de puncte, neexistând mai multe informații cu privire la acest aspect. La nivelul instituției sunt identificate, dezvoltate și valorificate acele competențe ale personalului, care se aliniază țătelor individuale și organizaționale, punctajul obținut fiind de 45 puncte, ceea ce înseamnă că încă se mai lucrează la implementarea acestui aspect. Totodată, personalul este implicat în realizările obiectivelor instituției prin promovarea unui dialog deschis cu privire la responsabilitățile și drepturile acestuia, aici fiind obținut un punctaj de 30 puncte, și aici instituția se afla în stadiul implementării acestor aspecte.

Cu privire la parteneriatele și resursele instituției putem afirma următoarele:

Cele 90 de puncte obținute ne arată că instituția dezvoltă și gestionează parteneriate reciproc avantajoase cu organizații relevante, instituția având tot interesul pentru a realiza acest lucru, contribuind astfel la dezvoltarea organizației. De asemenea, instituția dezvoltă și implementează parteneriate de lungă durată cu clienții și furnizorii, un punctaj de 90 pentru a asigura continuitate



institutiei. 100 de puncte sunt acordate pentru faptul că institutia gestioneaza resursele pe baza bugetelor pentru atingerea obiectivelor stabilite. Totodata se incearca accesul cat mai rapid la informatii, pentru acest lucru punctajul fiind de 50 puncte, precum si pentru faptul ca institutia foloseste tehnologiile adecvate. Asupra faptului ca institutia valorifica atuurile si oportunitatile, s-au obtinut 60 de puncte, ceea ce inseamna ca, in conditiile legii si in functie de bugetul aprobat, institutia incearca sa valorifice toate atuurile si oportunitatile ivite.

Cu privire la procesele din cadrul institutiei putem afirma ca:

Procesele sunt identificate, descrise, utilizate si actualizate in mod permanent, implicand partile interesate, iar serviciile si produsele sunt elaborate si realizate tinand cont de cerintele cetatenilor in proportie de 90 puncte, de aici reiese faptul ca prin activitatea institutiei si pe baza legii se urmaresc interesele cetatenilor.

Cu privire la rezultatele orientate catre clienti/ cetateni putem afirma ca:

Exista indicatori care sa masoare satisfactia cetatenilor doar 9 puncte , ceea ce inseamna ca nu exista informatii cu privire la acest aspect, iar clientii sunt satisfacuti de serviciile prestate de catre institutiei, 5puncte , din nou neexistand informatii cu privire la acest aspect.

Cu privire la rezultatele referitoare la angajati , nu exista indicatori pentru masurarea gradului de satisfactie al angajatilor, obtinandu-se 25 puncte ceea ce reflecta o tendinta negative, si anume faptul ca rezultatele nu tintesc obiectivele. 9 puncte s-au obtinut pentru intrebarea “daca angajatii sunt multumiti”?, si aici nefiind informatii cu privire la acest aspect.

In ceea ce priveste responsabilitatea sociala, institutia este cunoscuta si apreciata, evaluatorii acordand de 45 de puncte , insa nu exista informatii cu privire de cat de apreciata este, precum nu sunt informatii nici cu privire la faptul daca sunt indicatori care sa masoare si sa urmareasca protectia mediului si implicarea sociala. In schimb exista un progres modest in ceea ce privesc indicatorii pentru masurarea rezultatelor obtinute de catre institutie, 50 de puncte ne arata ca doar cateva dintre obiective sunt atinse, si un progres sustinut este pentru rezultatele obtinute in urma masuratorilor, rezultatele arata tendinte de imbunatatire.



Prioritizarea actiunilor de imbunatatire identificate - Politia Locala Zalau

In functie de punctajul acordat si de observatiile facute de catre evaluatori s-au identificat urmatoarele prioritati de imbunatatire si eficientizare a modului de functionare a institutiei:

1. Cresterea gradului de motivare si sprijinire a personalului institutiei
2. Gestionarea eficienta a relatiilor dintre institutie si autoritati politice si alte parti interesate
3. Revizuirea periodica a politicii si strategiei institutiei
4. Comunicarea eficienta pe toate nivelurile institutiei a politicii si strategiei adoptate
5. Identificarea resursei umane in mod transparent
6. Identificarea, dezvoltarea si valorificarea competentelor personalului in concordanta cu obiectivele individuale si organizationale
7. Facilitarea accesului la informatii
8. Introducerea unor indicatori pentru masurarea satisfactiei clientilor
9. Introducerea unor indicatori pentru masurarea satisfactiei angajatilor
10. Introducerea unor indicatori pentru masurarea si urmarirea protectiei mediului si a implicarii sociale.

Prin aplicarea acestor actiuni se va conduce automat la imbunatatirea si eficientizarea modului de functionare a institutiei, se va imbunatati relatia, comunicarea dintre structurile organizatorice, personalul institutiei va fi mult mai motivat sa isi indeplineasca atributiile avand sprijinul conducerii, motivatia venita din partea conducerii este un factor esential pentru ca angajatul sa fie satisfacut; odata identificate si revizuite aspectele care impiedicau obtinerea maximului de eficienta, institutia va deveni mai performanta si personalul mult mai multumit.

DAS Zalău

Raportul de implementare CAF la nivelul Directiei de Asistenta Sociala

Analiza datelor

În vederea creșterii eficacității și eficienței procesului de evaluare internă pentru o îmbunătățire continuă a calității serviciilor publice și a performanței instituțiilor publice din România, prin Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 se recomandă creșterea nivelului



de participare a angajaților la procesul de evaluare internă. Pentru o abordare exhaustivă și unitară la nivel de sistem, se recomandă aplicarea procedurii de evaluare CAF- Cadrul comun de Autoevaluare al modului de Functionare a institutiilor publice.

Conform unei analize realizate de către Steluta Bulaceanu, coordonator național CAF, manager public - Directia Generala Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice,

“Procedura de implementare CAF presupune parcurgerea mai multor etape și anume: obținerea angajamentului conducerii și informarea tuturor angajaților în legătură cu derularea procesului de autoevaluare; desemnarea unui șef de proiect, stabilirea grupului de evaluatori; prezentarea metodologiei de evaluare a tuturor membrilor grupului de evaluatori; derularea evaluării individuale; susținerea reuniunilor de consens; prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate; întocmirea raportului de implementare CAF; înaintarea raportului echipei de conducere. Pe baza feedback-ului primit, se elaborează planul de acțiuni ce trebuie implementate în vederea îmbunătățirii/eficientizării modului de funcționare a instituției evaluate.

CAF nu este doar un instrument de evaluare, ci și un instrument de sensibilizare, mobilizare și promovare în ceea ce privește managementul calității totale în administrația publică. Sensibilizarea joacă un rol foarte important, în sensul schimbării mentalității și a receptivității în ceea ce privește introducerea de noi instrumente.” (<http://www.administratie.ro/articol.php?id=12934>, accesat la 24.07.2018).

Avantajele CAF:

- Ține cont de ideile angajaților din instituțiile publice, care gestionează diferite probleme, iar soluțiile propuse de către aceștia vor fi puse în aplicare în vederea îmbunătățirii continue a modului de funcționare.
- aduce la aceeași masă, persoane din diferite departamente pentru a se realiza imaginea de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă în instituție.
- are o structură foarte bine definită, fiind împărțit pe criterii și subcriterii ce fac trimitere la toate sectoarele de activitate din cadrul unei organizații.

CAF – Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice este un instrument de Management al Calității Totale (TQM) dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM). Se bazează pe premisa că rezultatele excelente referitoare la performanța



organizationala, cetateni/clienti, personal si societate pot fi atinse prin intermediul leadershipului care conduce strategia si planificarea, personalul, parteneriatete, resursele si procesele.

Astfel s-au aplicat 2 chestionare personalului institutiei structurat pe categoriile de proces ale modelului CAF (Common Assessment Framework) și anume: Conducere (Leadership); Strategie; Resurse umane; Parteneriate și resurse; Procese, produse și servicii; Satisfacție personal; Satisfacție clienți; Satisfacție societate; Performanțe cheie ale afacerii.

In urma acestor chestionare s-au obtinut urmatoarele date:

Cu privire la conducerea institutiei putem afirma urmatoarele:

Conducerea asigura directia de evolutie a institutiei prin dezvoltarea misiunii, viziunii si a valorilor sale in medie de 92 puncte , ceea ce inseamna ca se urmareste imbunatatirea calitatii si a eficientei serviciilor sociale în baza strategiei si a planului anual de actiune, iar angajatii cunosc misiunea institutiei. Conducerea administreaza institutia, performantele acesteia precum si continua sa dezvoltare, evaluatorii acordand un punctaj de 94 , performantele institutiei realizandu-se prin evaluarea performantelor individuale cat si prin performantele la nivel de institutie, iar la nivelul fiecarui compartiment exista indicatori de performanta pe baza carora se masoara obiectivele atinse.

In ceea ce priveste motivarea si sprijinirea personalului de catre conducere, s-a obtinut punctaj de 97 de puncte , ceea ce semnifica faptul ca intreg personal este motivate si sustinut de catre conducere, acest lucru realizandu-se prin discutii in vederea gasirii celei mai bune solutii, precum si prin orientarea catre alte resurse. Un punctaj de 98 de puncte a fost obtinut pentru ceea ce inseamna gestionarea eficienta a relatiilor dintre institutie si autoritatile politice si alte parti interesate.

Cu privire la politica si strategia institutiei putem afirma urmatoarele:

Politica si strategia intitutiei sunt bazate pe nevoile prezente si viitoare ale cetatenilor in medie de 93 de puncte, cu 3 puncte mai mult decat punctajul stabilit, strategia institutiei fiind bazata pe identificarea si solutionarea nevoilor sociale de la nivelul comunitatii. Politica si strategia se bazeaza pe evaluari, date si indicatori atat din mediul intern cat si extern, fiind acordat un punctaj de 89 de puncte de catre evaluatori, punctajul stabilit initial fiind de 82 de puncte, iar in functie de nevoile sociale identificate in comunitate, politica si strategia institutiei sunt revizuite, punctajul



acordat fiind de 93 de puncte, de asemenea atat politica cat si strategia sunt comunicate si implementate in toate structurile organizatorice ale institutiei , un punctaj de 97 puncte.

Cu privire la angajatii institutiei putem afirma ca:

Nevoia de resurse umane este intotdeauna identificata si planificata in mod transparent, in concordanta cu politica si strategia institutiei , punctajul obtinut fiind de 97 de puncte, acesta se ajusteaza de fiecare data cand este nevoie pentru a veni in intampinarea nevoilor de resurse umane ale institutiei.

In ceea ce privesc competentele personalului, acestea corespund nevoilor institutiei, sunt identificate la nivelul salariatilor si dezvoltate urmarindu-se alinierea acestora cu scopul institutiei, punctajul obtinut fiind de 96 de puncte. De asemenea, personalul este implicat in realizarea obiectivelor institutiei, evaluatorii acordand 98 de puncte, acest lucru fiind posibil prin existenta unui dialog deschis si a unor indicatori de performanta stabiliti la nivel de compartiment, individual precum si prin fisele de post ce sunt intocmite clar si precis.

Cu privire la parteneriatele si resursele institutiei putem afirma urmatoarele:

Institutia gestioneaza si incheie parteneriate reciproc avantajoase cu organizatii relevante, aici s-au obtinut de 97 de puncte, institutia avand incheiate conventii cu furnizori de servicii sociale de pe raza Mun. Zalau, precum si parteneriate incheiate cu organizatii care activeaza sfera sociala.

Parteneriatele incheiate implementate si dezvoltate sunt de lunga durata, institutia dezvoltand parteneriate pe perioade diferite de timp atat cu furnizorii de servicii sociale cat si cu alte organizatii, punctajul pentru acest sub-criteriu fiind de 94 de puncte.

In ceea ce priveste gestionarea resurselor financiare pe baza bugetelor pentru atingerea obiectivelor, punctajul este de 95 de puncte, urmarindu-se permanent gestionarea optima a bugetului aprobat pentru atingerea obiectivelor si incadrarea in limitele legale si bugetare.

In privinta utilizarii tehnologiilor adecvate, institutia gestioneaza si utilizeaza tehnologiile adecvate , punctajul este de 97 de puncte.

Referitor la faptul ca, institutia valorifica atuurile si oportunitatile, punctajul obtinut este de 46 de puncte, scor cu mult mai putin decat punctajul stabilit (73), institutia incercand in mare parte sa valorifice oportunitatile din domeniul social pentru a raspunde nevoilor comunitatii si pentru a isi atinge astfel obiectivele, insa sunt si persoane din cadrul institutiei care nu detin astfel de informatii, astfel se explica si media atat de mica.



Cu privire la procesele din cadrul institutiei putem afirma urmatoarele:

Procesele sunt identificate, descrise, utilizate si actualizate in mod permanent, implicand si partile interesate in proportie de 96, procedurile operationale fiind periodic revizuite, iar angajatii cunosc procedurile de lucru.

Serviciile sociale sunt acordate tinandu-se cont de nevoile cetatenilor si de reglementarile in vigoare, acest sub-criteriu obtinand un punctaj de 95 puncte. Iar in cadrul compartimentului de resurse umane cele mai multe activitati si procese sunt corelate cu activitatea altor institutii relevante, in medie de 97 de puncte.

Cu privire la rezultatele orientate catre cetateni/client s-au obtinut urmatoarele date:

La nivelul institutiei se utilizeaza instrumente de lucru (procese verbale de monitorizare, chestionare) in vederea masurarii nivelului de satisfactie a beneficiarilor cu privire la serviciile sociale acordate. Sistemul de evaluare a gradului de satisfactie a beneficiarilor este in curs de implementare, de aceea punctajul obtinut este de 45 de puncte.

In privinta gradului de multumire a beneficiarilor cu privire la serviciile oferite, punctajul este de 47%, neexistand informatii de cat de multumiti sunt acestia.

Cu privire la rezultatele referitoare la angajati putem afirma ca:

Nu exista indicatori pentru masurarea gradului de satisfactie a angajatilor, punctajul fiind nul, 0 puncte. Cu toate ca nu exista indicatori de masurare a gradului de satisfactie, se pare ca, angajatii sunt multumiti de conditiile de munca si de instrumentele furnizate pentru desfasurarea activitatii, obtinandu-se aici 43 de puncte.

Cu privire la responsabilitatea sociala putem afirma urmatoarele:

Institutia nu detine indicatori de masurare si urmarire a protectiei mediului si pentru implicare sociala, dar institutia este cunoscuta si apreciata la nivelul comunitatii, punctajul acordat fiind de 93 de puncte, acest lucru se datoreaza serviciilor sociale pe care le ofera.

Cu privire la rezultatele- cheie referitoare la performanta putem afirma ca;

In cadrul institutiei exista indicatori care masoara rezultatele obtinute de institutie, astfel s-a acordat un punctaj de 95 de puncte, indicatorii de performanta fiind specifici pentru fiecare compartiment.



Rezultatele obtinute in urma masuratorilor sunt excelente in medie de 46 de puncte, desi punctajul stabilit era de 80 de puncte, activitatile fiind intr-un ciclu permanent de imbunatatire, iar tot ceea ce se planifica se implementeaza si se ajusteaza in mod constant.

Avand in vedere rezultatele obtinute, putem afirma ca, institutia se isi organizeaza eficient activitatile, prea multe nefiind de imbunatatit.

Prioritizarea actiunilor identificate - DAS Zalau

In functie de punctajul acordat si de observatiile facute de catre evaluatori s-au identificat urmatoarele prioritati de imbunatatire si eficientizare a modului de functionare a institutiei:

1. Introducerea unor indicatori de masurare a gradului de satisfactie a clientilor
2. Introducerea unor indicatori de masurare a gradului de satisfactie a angajatilor
3. Introducerea unor indicatori pentru masurarea si urmarirea protectiei mediului/ implicare sociala
4. Comunicare eficienta intre toate structurile organizatorice.

Prin introducerea acestor mecanisme, institutia va deveni si mai performanta, iar angajatii si beneficiarii de serviciile oferite vor fi mult mai multumiti.



Anexa 4. Ghid comun de bune practici

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, locul de reuniune 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 două ori, și anume în 2002 și 2006.

Această nouă versiune este rezultatul identificării colaborării dintre CAF și Naționala Corespondenților statelor membre ale Uniunii Europene, sprijinită de Centrul de Resurs 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.

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).

Scopul principal CAF este disponibil în domeniul public, este gratuit și este oferit ca 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 CAF.

Cadrul comun de evaluare CAF se bazează pe rezultatele 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

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 est 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

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

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

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 operațională- prezentarea formalizată în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual;
- Ediție a unei proceduri operaționale- forma inițială sau actualizată, a unei proceduri operaționale, 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 operaționale, 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 operațională 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 operațională 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;

- 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 operaționale 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 angajament CAF a conducătorului organizației publice
- Procedura operațională în forma prezentă
- Chestionar CAF

Procedura operațională 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 operaționale 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 operaționale, instrucțiunile de lucru, formularele/fișele și anexele se codifică;

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

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 informații, 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:**

- Prin intermediul misiunii de audit public intern, 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
- Desemnează 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 ale 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- Partenriate 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.

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/clienti) și/sau cu partenerii (interni/externi). Implicarea cetățenilor/clientilor 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 audinență, 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 sigura 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-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, pînă la activități concrete de prestare a serviciilor.

Modalitățile prin care se efectuează gestiunea proceselor:

- Identifică, proiectează, gestionează și inovează proiectele în mod continuu, implicând și părțile interesate. Acestea sunt posibile prin acitivitățile propuse în carul 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 solcitări.

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 organizații relevante. Astfel se poate evalua cât de bine sunt coordonate procesele în cadrul organizației și cu procesele altor organizații care funcționează în cadrul 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.

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/clienti

Este considerat cetățean persoana căreia 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/clientilor, cu privire la produsele sau serviciile furnizate.

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

- Indicatori de percepție

Măsurarea satisfacției cetățenilor/clientilor 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/clientilor, 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.

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 riscurile sănătății, inițiativele de schimb de cunoștințe, inițiative de conservare a resurselor și de reducere 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.

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 căreia 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-ul 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;
- 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 succese 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**



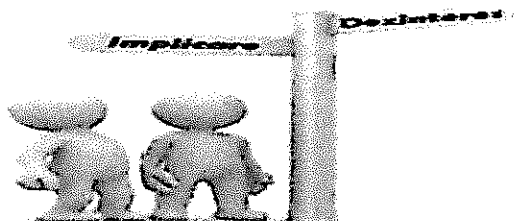
Cerințele și așteptările clientului sunt coordonatele principale ale calității. Aplicarea acestui principiu presupune din partea organizației o serie de măsuri, pornind de la înțelegerea tuturor așteptărilor clientului, comunicarea acestor așteptări angajaților organizației, pentru a asigura suportul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

- **Leadership**



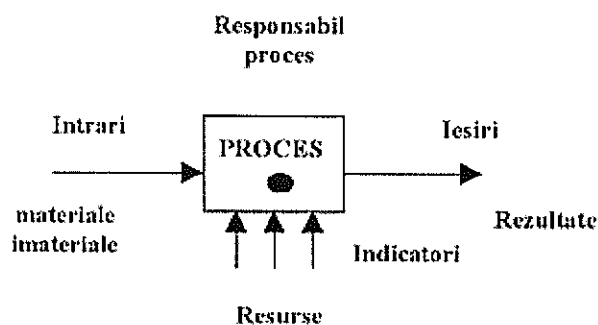
Echipa de manageri a unei organizații adoptă strategii pentru atingerea obiectivelor și utilizează instrumente de informare care pot orienta acțiunea și luarea deciziilor. Aplicarea acestei bune practici are drept rezultat o mai bună coordonare a proceselor organizației și îmbunătățirea comunicării între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

- **Implicarea personalului**



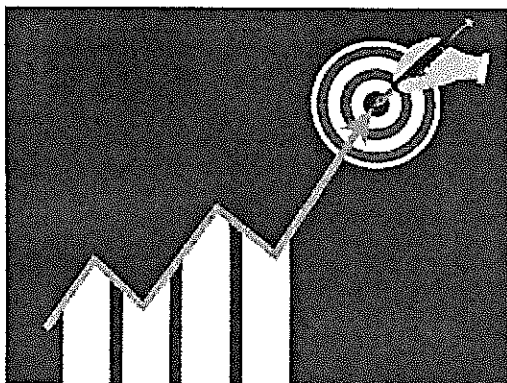
Personalul din cadrul tuturor nivelelor ierarhice reprezintă esența unei organizații și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor personale să fie utilizate în beneficiul organizației.

- **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**



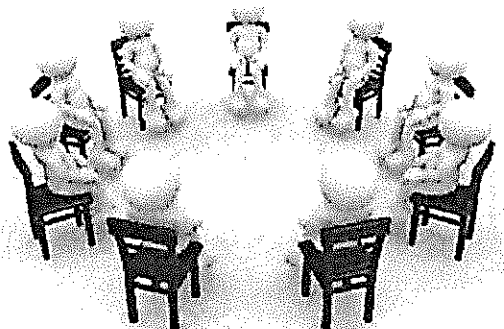
În acest sens organizația trebuie să stabilească drept obiectiv individual al fiecărui angajat, îmbunătățirea produselor, a proceselor și a sistemului în ansamblu și ar trebui să susțină acest obiectiv prin furnizarea unor programe de instruire specifice pentru toți angajații cu privire la aplicarea 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, observări 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**



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 capabilității 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/.