

ANEXA 3 PO – CAFPS3 – PO – 03 PRIMĂRIA SECTOR 3



Chestionar autoevaluare CAF PRIMĂRIA SECTOR 3



ABREVIERI

PS3	Primăria Sector 3
CAF	Cadrul Comun de Autoevaluare a Modulului de Funcționare a Instituțiilor Publice
HCL S3	Hotărâre a Consiliului Local Sectorul 3
OS	Obiectiv specific
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020
PO	Procedură Operațională
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
UE	Uniunea Europeană
ISO	International Organization for Standardization
UAT	Unitate Administrativ Teritorială
MCT	Managementul Calității Totale
PDCA	Planifică, Execută, Controlează, Optimizează
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor

INTRODUCERE

Proiectul “*Servicii electronice eficiente și simplificare administrativă prin platforme informatice inovative*”, **Cod SMIS 129694** aprobat prin HCL S3 nr. 307/13.06.2019, vizează consolidarea capacității administrative a PS3 prin implementarea și utilizarea sistemelor ISO și a instrumentului CAF aplicabile administrației publice locale, în vederea realizării și practicării unui management performant și eficient.

Obiectivul general al proiectului vizează îmbunătățirea procesului decizional, a planificării strategice și a execuției bugetare, implementarea unitară a managementului calității și performanței și crearea de măsuri de simplificare pentru cetățeni în concordanță cu SCAP, la nivelul Sectorului 3 al Municipiului București.

Totodată, acest proiect urmărește consolidarea capacității administrative a PS3 în vederea formulării de politici publice și implementării unor sisteme informatice pentru optimizarea modului de lucru intern al angajaților PS3, inclusiv prin digitalizarea arhivei de documente, precum și dezvoltarea și creșterea gradului de modernizare a serviciilor online furnizate către cetățeni, contribuind astfel la îndeplinirea **Obiectivului specific 2.1. al POCA** „*Introducerea de sisteme și de standarde comune în administrația publică locală, care optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP*”.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

OS 1. Îmbunătățirea procesului decizional, a planificării strategice și a execuției bugetare la nivelul Sectorului 3 al Municipiului București.

OS 2. Implementarea unor sisteme de management al calității și performanței la nivelul Sectorului 3 al Municipiului București.

OS 3. Implementarea unor sisteme informatice pentru optimizarea modului de lucru intern al angajaților Primăriei Sectorului 3, inclusiv prin digitalizarea arhivei de documente, precum și dezvoltarea și creșterea gradului de sofisticare a serviciilor online furnizate către cetățeni.

OS 4. Îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor personalului Primăriei Sectorului 3 pentru utilizarea sistemelor informatice dezvoltate prin proiect și pentru gestionarea documentelor electronice.



CHESTIONARUL DE AUTOEVALUARE

Chestionarul de autoevaluare se aplică la un număr de 10-14 angajați ai PS3 și este o parte importantă a procesului CAF de autoevaluare a instituției având ca scop principal realizarea unui Plan de acțiuni de îmbunătățire instituțională a activității PS3.

Totodată, acest chestionar este considerat punctul de plecare pentru realizarea unui management instituțional performant și de calitate în cadrul PS3 și pentru asigurarea și prestarea unor servicii de calitate superioară comunității locale a Sectorului 3.

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

Dumneavoastră ca persoane selectate să răspundă la acest chestionar, faceți parte din grupul țintă și ați fost instruit în ceea ce privește utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF.

Chestionarul de autoevaluare aferent PS3 cuprinde 28 de secțiuni (28 sub-criterii) aferente a 9 criterii de evaluare.

Fiecare secțiune se bazează pe aceeași structură și are următoarele câmpuri de răspuns:

- Puncte tari
- Domenii de îmbunătățit
- Acțiuni de îmbunătățire
- Scala de evaluare 0-100 puncte

Pentru fiecare secțiune există exemple orientative, respectiv subscale de evaluare specifice, însă este recomandabil să se completeze această evaluare, pe bază de informații, fapte și dovezi certe, în directă corelare cu activitatea PS3.

Persoana care poate asigura asistență privind tehnica de completare a chestionarului este:

Expert CAF:..... **Telefon:**

Adresă e-mail:



CAF este un proces care a fost inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene, fiind lansat în anul 2000 ca primul instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public. Ca instrument, CAF facilitează îmbunătățirea continuă în cadrul fiecărei instituții și are o contribuție semnificativă la realizarea rapidă și eficientă a procesului de autoevaluare a unei organizații din sectorul public, astfel încât printr-o analiză diagnostic să poată fi identificate cât mai rapid și facil acțiunile de îmbunătățire.

Instrumentul CAF se bazează pe 9 criterii și pe 28 de subcriterii. Astfel, criteriile 1-5 sunt cele care tratează practicile manageriale ale instituției, fiind cunoscuți și sub denumirea de *factori*. Acești factori sunt cei care pot determina ce face instituția și cum abordează sarcinile sale pentru a obține rezultatele scontate.

Criteriile 1-5, respectiv factorii, sunt:

- Criteriul 1: Conducerea instituției
- Criteriul 2: Strategie și planificare
- Criteriul 3: Personalul instituției
- Criteriul 4: Parteneriate și resurse
- Criteriul 5: Procese

Criteriile 6-9 sunt cele asimilate *rezultatelor* obținute cu privire la cetățeni sau clienți, personal, responsabilitate socială și performanțe cheie ale instituției, cuantificate prin măsurarea percepției și a performanței.

Criteriile 6-9, respectiv rezultatele, sunt:

- Criteriul 6: Rezultate orientate către cetățeni și clienți
- Criteriul 7: Rezultate orientate către personal
- Criteriul 8: Rezultate orientate către responsabilitatea socială
- Criteriul 9: Rezultate privind performanțele cheie ale instituției

Cele 28 de sub-criterii identifică principalele probleme care trebuie luate în considerare atunci când se realizează evaluarea instituției. Constatările sunt evaluate prin măsurători ale percepției persoanelor care completează acest chestionar, toate răspunsurile oferite fiind valide, neexistând ideea de *răspunsuri eronate*.

Succes!



DATE RESPONDENT

Date generale identificare ale respondentului

Nume și prenume respondent:

.....
.....

Nume Direcție, Serviciu sau Compartiment din PS3 în care își desfășoară activitatea respondentul:

.....
.....

Funcția ocupată în PS3 de către respondent:

.....
.....

Vechimea respondentului, în ani, în: Administrația publică locală:

.....

PS3 :

Direcția, Serviciul sau Compartimentul:

.....
.....

Scopul cercetării este acela de a identifica eventualele probleme și acțiuni de îmbunătățire pentru PS3.

În vederea realizării cu succes a acestei acțiuni, vă rugăm să completați toate rubricile și să acordați note tuturor sub-criteriilor menționate în chestionar, pentru a putea înregistra în mod succesiv și complet datele și pentru a obține date relevante care fac obiectul acestei cercetări.

Toate informațiile completate de respondenți sunt confidențiale și vor fi prelucrate cu respectarea datelor respectând principiul confidențialității informațiilor oferite.

Timpul aproximativ de completare a chestionarului între 1-2 ore.



III. EVALUARE CRITERII - FACTORI DETERMINANȚI

Criteriul 1: CONDUCEREA INSTITUȚIEI/PS3

Eficiența și eficacitatea în sectorul public trebuie să fie îmbunătățite, de aceea managementul în instituțiile publice este orientat atât asupra obiectivelor și rezultatelor cât și asupra capacității de a rezolva problemele sociale generale și specifice.

Managementul de top din instituțiile publice este direct implicat și asistă autoritățile politice în procesul de enunțare de politici publice, oferind recomandări bazate pe experiență și pe expertiza în domeniu.

CAF, ca instrument de analiza a activității instituțiilor publice, face o distincție clară între rolul conducerii politice și managementul instituției publice, evidențiind rolul și importanța colaborării eficiente dintre cei doi factori importanți, astfel încât să poată obține rezultatele dorite.

Pornind de la aceste aspecte, prezentăm spre analiză **Criteriul 1** al **CAF**, care se concentrează pe comportamentul persoanelor responsabile de coordonarea organizației: *Conducerea*.

Managementul de top este cel care stabilește direcția strategică, obiectivele și care motivează personalul pentru îndeplinirea acestora.

Activitatea managementului de top dintr-o instituție este una complexă, managerii fiind cei care prin acțiunile și deciziile lor asigură claritate, stabilitate, unitate și performanță în așa fel încât să poată fi atins scopul definit al instituției pe care o manageriază.

Conducerea fiecărei instituții este cea care asigură condițiile optime de funcționare a mecanismului de coordonare prin care atât instituția cât și angajații săi pot performa și cea care se ocupă de organizarea activității angajaților și care asigură existența și funcționarea unor relații de colaborare între părțile interesate.

Vă rugăm să luați în considerare ce face instituția pentru:



SUB-CRITERIUL 1.1. :
ASIGURAREA DIRECȚIEI DE EVOLUȚIE A INSTITUȚIEI/PS3, PRIN DEZVOLTAREA
MISIUNII, VIZIUNII ȘI A VALORILOR SALE

În fiecare organizație, conducerea este cea care trebuie să se asigure că instituția își desfășoară activitatea având o misiune, un set de valori și o viziune, toate clare și bine definite. Aceasta presupune că reprezentanții conducerii știu care este scopul și rolul acesteia și care sunt valorile care stau la baza asigurării succesului pe termen lung.

Rolul conducerii este acela de a pune în practică valorile și principiile instituției și de a se asigura că acestea sunt transmise angajaților, colaboratorilor și cetățenilor.

Fiecare instituție publică are nevoie de valori care să-i definească misiunea și viziunea și trebuie să asigure cadrul necesar respectării unor valori precum: democrația, statul de drept, orientarea către cetățeni, diversitatea și egalitatea de gen, crearea și asigurarea unui mediu de lucru adecvat, prevenirea corupției, responsabilitatea socială sau nediscriminarea.

Conducerea fiecărei instituții este cea care creează contextul și condițiile pentru punerea în practică a acestor valori.

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

- verificarea și revizuirea periodică a misiunii, viziunii și valorilor instituției;
- dezvoltarea unui sistem de management care să prevină comportamentul neetic și care să sprijine personalul atunci când diferite valori ale instituției pot fi nerespectate;
- formularea, dezvoltarea și valorificarea misiunii și viziunii instituției prin implicarea părților interesate și a angajaților;
- prevenirea corupției, prin identificarea unor zone potențiale de apariție a conflictelor de interese;
- consolidarea încrederii reciproce, a respectului între lideri, manageri și angajați prin monitorizarea continuității misiunii, viziunii și valorilor și prin reevaluarea și recomandarea normelor de bună guvernare;
- stabilirea unui sistem de valori aferent misiunii și viziunii instituției, cu respectarea cadrului general de valori aplicabil sectorului public;
- asigurarea unei comunicări mai eficiente cu angajații și părțile angajate referitoare la misiunea, viziunea, valorile și obiectivele strategice ale instituției;
- gestionarea conflictelor de interese prin identificarea potențialelor domenii în care acestea pot apărea.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

1.1.1

PUNCTE TARI ale conducerii

--

2.1.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru asigurarea direcției de evoluție a instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale

--

3.1.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru asigurarea direcției de evoluție a instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale

--

4.1.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.1 pentru conducerea instituției pentru asigurarea direcției de evoluție a instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.1 - pentru conducerea instituției și pentru asigurarea direcției de evoluție a instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale trebuie menționat faptul că *scara de evaluare variază de la:*

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmăți sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 1.2: MANAGEMENTUL INSTITUȚIEI, PERFORMANȚELE ACESTEIA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ A ACESTORA

Conducerea este cea care dezvoltă, implementează și monitorizează sistemul de management al instituției, prin reducerea complexității sistemului, prin simplificarea și creșterea abilității manageriale, prin simplificarea proceselor și a modului de desfășurare a acestora, prin comunicare, instruire și prin coerență internă.

Un management performant are în vedere asigurarea unei structuri organizaționale potrivite cu responsabilități clare pentru toate nivelurile de personal și proceduri bine elaborate care garantează și contribuie la atingerea obiectivelor strategice, în contextul în care performanța în management se bazează pe ținte bine definite, care sunt stabilite și corelate cu obiectivele strategice ale instituției.

Conducerea este responsabilă pentru îmbunătățirea performanțelor, procesul de îmbunătățire continuă a performanțelor fiind unul din principalii indicatori de management ai calității. La rândul lor, liderii instituțiilor publice asigură îmbunătățirea continuă și creează contextul necesar pentru inovare și pentru învățare.

Consolidarea încrederii reciproce, a fidelității și a respectului între lideri, manageri și angajați se poate realiza prin monitorizarea continuității misiunii, viziunii și valorilor și prin reevaluarea și recomandarea normelor de bună guvernare.

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

- are o imagine de ansamblu clară a relațiilor între diferitele niveluri de conducere;
- elaborează în urma discuțiilor purtate, obiective măsurabile pentru toate nivelurile instituției;
- definește niveluri de conducere adecvate, funcții și responsabilități, precum și gradul de autonomie, prin dezvoltarea unor structuri organizaționale și a unor procese adaptate la sarcinile instituției și la nevoile și așteptările beneficiarilor și ale altor părți implicate;
- stabilește obiective de performanță și rezultate de atins pentru activitățile desfășurate, ținând cont de nevoile și așteptările beneficiarilor și ale altor părți implicate;
- dezvoltă un sistem care să permită stimularea, identificarea, planificarea și punerea în practică a inovațiilor, aplicând un sistem de informare asupra gestiunii care include acțiunile de control și cele de audit intern;
- utilizează modalități de lucru adecvate pentru diverse proiecte și pentru munca în echipă, comunicând eventualele motive care pot determina schimbarea inițiativelor precum și efectele acestora, atât angajaților cât și părților interesate;
- dezvoltă un sistem de obiective operaționale și de măsurare a performanței, bazându-se pe o grilă de referință pentru managementul calității;

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.1.2

PUNCTE TARI privind managementului instituției, performanțele acesteia și îmbunătățirea continuă a acestora

--

Pas 2.1.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru managementul instituției, performanțele acesteia și îmbunătățirea continuă a acestora

--

Pas 3.1.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru managementul instituției, performanțele acesteia și îmbunătățirea continuă a acestora

--

Pas 4.1.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.2 - Managementul instituției, performanțele acesteia și îmbunătățirea continuă a acestora

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.2 - Managementul instituției, performanțele acesteia și îmbunătățirea continuă a acestora, trebuie menționat faptul că *scara de evaluare variază de la:*

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100

SUB-CRITERIUL 1.3: MOTIVAREA ȘI SPRIJINIREA ANGAJAȚILOR DIN INSTITUȚIE ȘI ACȚIONAREA CA MODEL

Liderii îi motivează și îi sprijină pe angajați atât prin exemplul personal cât și prin managementul resurselor umane. Acționând ca exemple/modele, aceștia încurajează angajații să respecte valorile instituției și să performeze pentru a atinge obiectivele stabilite.

Pentru atingerea obiectivelor stabilite, angajații instituției sunt sprijiniți de lideri care printr-un management transparent, bazat pe feedback-ul reciproc, pe încredere și pe o comunicare deschisă, motivează angajații să contribuie la realizarea cu succes a acestora.

Delegarea de competențe și de responsabilități și mai ales asumarea responsabilității, constituie de asemenea fundamentul pentru motivarea angajaților. Alți factori care contribuie la motivarea salariaților sunt: oportunitățile pentru dezvoltarea personală și formarea continuă precum și sistemele de recunoaștere a meritelor profesionale și modalitățile de recompensare a acestor merite.

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

- conducerea instituției acționează ca un model, în concordanță cu obiectivele și valorile stabilite, promovând o cultură a încrederii reciproce și a respectului între lideri și angajați, prin măsuri proactive de prevenire și de combatere a oricărui tip de discriminare;
- conducerea instituției informează și consultă permanent angajații cu privire la aspectele cheie legate de instituție, sprijinind angajații în îndeplinirea sarcinilor, a planurilor și a obiectivelor lor, cu scopul final de realizarea cu succes a obiectivelor generale ale instituției;
- managementul de top al instituției oferă feedback tuturor angajaților pentru îmbunătățirea performanțelor atât la nivel de echipă, cât și individual, stimulând, încurajând și împuternicind angajații prin delegarea de autoritate, de responsabilități și de competențe;
- conducerea instituției este cea care promovează o cultură a învățării și formării continue, stimulând angajații să își dezvolte propriile competențe;
- managementul de top al instituției interacționează în mod permanent și constructiv cu angajații, acceptându-le ideile, recomandările și propunerile de îmbunătățire a activității, recompensând în avelași timp eforturile și meritele acestora, atât la nivel de echipe cât și la nivel individual.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.1.3

PUNCTE TARI privind motivarea și sprijinirea angajaților din instituție și acționarea ca model

Pas 2.1.3

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru motivarea și sprijinirea angajaților din instituție și acționarea ca model

Pas 3.1.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru motivarea și sprijinirea angajaților din instituție și acționarea ca model

Pas 4.1.3

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.3 – motivarea și sprijinirea angajaților din instituție și acționarea ca model

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



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.3 - Motivarea și sprijinirea angajaților din instituție și acționarea ca un model, trebuie menționat faptul că *scara de evaluare variază de la:*

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 1.4: GESTIONAREA UNOR RELAȚII EFICIENTE CU AUTORITĂȚILE POLITICE ȘI CU ALTE PĂRȚI INTERESATE

Gestionarea relațiilor cu factorii externi care au un rol în ceea ce privește instituția și activitățile acesteia, este responsabilitatea managementului de top al instituției, management care trebuie să asigure un dialog permanent cu autoritățile politice și cu toți factorii relevanți pentru instituție și pentru societate, cunoscut fiind faptul că în sectorul public, conducerea este cea care asigură interfața dintre instituție și autoritățile politice.

Astfel, instituțiile publice trebuie să se concentreze asupra relațiilor cu autoritățile politice din diferite perspective, respectiv:

- pe de o parte, anumiți politicieni pot avea o funcție de conducere și astfel, împreună cu liderii instituțiilor publice pot formula obiective, instituțiile publice acționând în acest caz ca organisme de administrare pentru autoritățile politice;
- pe de altă parte, autoritățile politice pot fi tratate ca un grup specific de părți interesate, respectiv stakeholders;

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

- definirea nevoilor majore actuale și de perspectivă și dezvoltarea unor analize a părților interesate în ceea ce privește misiunea și obiectivele generale ale instituției;
- acordarea de sprijin autorităților politice în definirea politicilor publice referitoare la instituție, identificarea și integrarea politicilor publice relevante pentru instituție;
- alinierea obiectivelor și țelurilor instituției la politicile publice și la deciziile politice;
- încheierea unor acorduri cu autoritățile politice cu privire la resursele aferente necesare și implicarea factorilor politici și a altor părți interesate în dezvoltarea sistemului de management al instituției;
- dezvoltarea unor parteneriate și rețele cu părți interesate relevante precum cetățenii, organizațiile neguvernamentale, grupurile de interese, asociațiile profesionale, mediul de afaceri și alte autorități publice și menținerea unor relații proactive cu autoritățile politice atât la nivel executiv cât și la nivel legislativ;
- participarea la o serie de evenimente și activități care se organizează de asociațiile profesionale, organizațiile reprezentative și de grupurile de interese și implicarea în procesul de creștere a nivelului de recunoaștere publică a performanței instituției și a calității serviciilor oferite de aceasta.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.1.4

PUNCTE TARI privind gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

Pas 2.1.4

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

Pas 3.1.4

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

Pas 4.1.4

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.4 - pentru gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

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



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 1.4 - gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate, trebuie menționat faptul că *scara de evaluare variază de la:*

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100

Criteriul 2: STRATEGIE ȘI PLANIFICARE

Implementarea misiunii și a viziunii unei instituții publice, este un proces care necesită definirea pașilor de parcurs în strânsă concordanță cu stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le atingă și cu modul în care se poate măsura progresul înregistrat.

Toate aceste acțiuni presupun elaborarea unei strategii, stabilirea obiectivelor strategice fiind acțiunea care include luarea de decizii, stabilirea priorităților pe baza politicilor, a obiectivelor publice și a nevoilor altor părți interesate, luând în calcul și factori precum resursele umane, financiare, materiale și informaționale disponibile.

Strategia este cea care definește rezultatele, respectiv produsele, serviciile și rezultatele sau impactul estimat a se obține, luând în calcul factori de succes relevanți, de aceea trebuie ca o strategie să fie transpusă în planuri, programe, obiective operaționale și obiective cuantificabile pentru a putea fi implementată facil și cu succes.

Monitorizarea și coordonarea sunt elemente care definesc un proces de planificare strategică și care conduc la actualizarea și adaptarea acesteia ori de câte ori este necesar.

Pornind de la aceste aspecte, prezentăm spre analiză **Criteriul 2** al **CAF**, care se concentrează pe strategie și planificare ca elemente definitorii ale activității administrației publice.

În procesul de implementare al acțiunilor menite să conducă la eficientizarea administrației publice, prioritare sunt acțiuni precum:

- elaborarea și implementarea unor strategii și politici privind resursele umane care să acopere principalele decalaje identificate în acest domeniu;
- dezvoltarea de competențe la toate nivelurile ierarhiei profesionale din cadrul autorităților publice;
- dezvoltarea de proceduri și instrumente de planificare, monitorizare și evaluare;
- existența unei analize și a unei planificări strategice a acțiunilor de reformă juridică, organizațională și/sau procedurală;
- acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative.

Vă rugăm să luați în considerare ce face instituția pentru:



SUB-CRITERIUL 2.1: COLECTAREA DE INFORMAȚII PRIVIND NEVOILE PREZENTE ȘI VIITOARE ALE PĂRȚILOR INTERESATE, PRECUM ȘI INFORMAȚII RELEVANTE REFERITOARE LA MANAGEMENT

Ciclul PDCA - PLAN, DO, CHECK, ACT - joacă un rol deosebit de important în elaborarea și implementarea strategiei și planificării într-o instituție publică.

Acest ciclu începe prin colectarea de informații relevante cu privire la nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, la rezultatele și evoluțiile din mediul extern, informații care sunt indispensabile pentru susținerea procesului de planificare strategică și operațională într-o instituție.

De asemenea, aceste informații sunt esențiale pentru implementarea îmbunătățirii performanței instituționale.

Conform abordării PDCA, revizuirile periodice trebuie să fie efectuate în colaborare cu părțile interesate pentru a putea monitoriza nevoile și gradul de satisfacție al acestora.

Calitatea acestor informații și analiza sistematică a feedbackului de la părțile interesate, reprezintă una dintre condițiile necesare pentru obținerea unor rezultate performante.

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

- colectarea, analiza și revizuirea informațiilor despre părțile interesate, nevoile, așteptările și gradul de satisfacție al acestora;
- colectarea informațiilor relevante referitoare la managementul instituției, respectiv informații despre performanța instituției;
- identificarea tuturor părților interesate relevante și comunicarea rezultatelor către întreaga instituție;
- colectarea periodică, analiza și revizuirea informațiilor relevante despre aspecte precum evoluțiile politice, socio-culturale, de mediu, economice, tehnologice și demografice, pe termen scurt, mediu și lung;
- analiza sistematică a punctelor tari și a punctelor slabe prin diagnosticarea TQM cu CAF sau EFQM și a amenințărilor și oportunităților prin analiza SWOT sau managementul riscului.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.2.1

PUNCTE TARI privind colectarea de informații privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, precum și informații relevante referitoare la management

Pas 2.2.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT cu privire la colectarea de informații privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, precum și informații relevante referitoare la management

Pas 3.2.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru colectarea de informații privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, precum și informații relevante referitoare la management

Pas 4.2.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.1 - colectarea de informații privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, precum și informații relevante referitoare la management

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



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.1. - colectarea de informații privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, precum și informații relevante referitoare la management, trebuie menționat faptul că *scara de evaluare variază de la:*

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmăți sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100

**SUB-CRITERIUL 2.2:
DEZVOLTAREA STRATEGIEI ȘI A PLANIFICĂRII, LUÂND ÎN CONSIDERARE
INFORMAȚIILE COLECTATE**

Dezvoltarea unei strategii pentru o instituție publică presupune definirea obiectivelor strategice în concordanță cu politicile publice, cu nevoile părților interesate relevante și cu viziunea liderilor.

Prioritățile strategice și deciziile luate de managementul de top ar trebui să asigure formularea de obiective clare referitoare la:

- rezultate
- efecte
- mijloacele de realizare a acestora

Responsabilitatea socială a instituțiilor din sectorul public trebuie să se reflecte în strategiile elaborate de acestea. Planificarea strategică, stabilirea scopurilor și identificarea condițiilor care trebuie îndeplinite pentru atingerea obiectivelor strategice, sunt elemente care contribuie semnificativ la asigurarea unei implementări eficiente a acestora prin analiza managementului și a managementului de risc.

Este important ca indicatorii și sistemele de monitorizare a rezultatelor utilizate în faza de implementare, să fie definiți încă din timpul etapei de planificare iar planul de evaluare a rezultatelor să aibă în vedere criterii precum:

- cetățenii sau beneficiarii
- oamenii
- responsabilitatea socială
- performanțe cheie

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

- transpunerea misiunii și a viziunii instituției în obiective strategice pe termen mediu și lung și în obiective operaționale pe termen scurt, prin urmare a unei analize a riscurilor și evaluarea sarcinilor existente în ceea ce privește produsele și serviciile furnizate și calitatea planurilor strategice și operaționale;
- asigurarea disponibilității resurselor pentru dezvoltarea și actualizarea strategiei instituției și implicarea părților interesate în elaborarea strategiei și a planificării, prioritizând așteptările și nevoile acestora;
- echilibrarea atribuțiilor cu alocarea de resurse, dezvoltarea unei politici de responsabilitate socială la nivelul instituției și integrarea acesteia în strategia și planificarea instituției.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.2.2

PUNCTE TARI privind dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate

Pas 2.2.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT cu privire la dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate

Pas 3.2.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate

Pas 4.2.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.2 - dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate

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

Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.2. – pentru dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu	91-100



SUB-CRITERIUL 2.3: COMUNICAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIEI ÎN ÎNTREAGA INSTITUȚIE ȘI PLANIFICAREA ȘI REVIZUIREA PERIODICĂ

Capacitatea unei instituții publice de a implementa propria strategie este influențată în primul rând de calitatea planurilor și a programelor care detaliază țințele și rezultatele așteptate la fiecare nivel organizațional și de la angajații instituției.

Părțile interesate și angajații instituției de la diferite niveluri organizaționale, trebuie să aibă expertiza necesară astfel încât să poată asigura o implementare eficientă și uniformă a strategiei elaborată de instituție.

Astfel, pornind de la premisa că instituția trebuie să implementeze strategia la fiecare nivel organizațional, managementul instituției are rolul de a asigura punerea în aplicare a proceselor, gestionarea proiectelor, a programelor și a structurilor organizaționale, astfel încât să rezulte o implementare eficientă respectând factorul timp, pentru a realiza o implementare eficientă.

Instituțiile trebuie să monitorizeze permanent modul de implementare a propriilor strategii adaptând și actualizând procesele ori de câte ori este cazul.

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

- elaborarea unor planuri de măsuri, a unor obiective de realizat și rezultate de atins pentru fiecare departament din instituție, în funcție de specificul activității sale și stabilirea unor indicatori care să măsoare rezultatele așteptate;
- implementarea strategiei și planificării prin stabilirea priorităților, termenelor, proceselor și proiectelor adecvate structurii organizaționale precum și transpunerea obiectivelor strategice și operaționale ale instituției în planuri și sarcini alocate departamentelor și personalului din cadrul instituției;
- comunicarea permanentă cu angajații și diseminarea informațiilor referitoare la obiectivele, planurile și sarcinile în cadrul organizației și elaborarea unor metode de monitorizare și de evaluare a performanței instituției la toate nivelurile structurii organizaționale;
- elaborarea și aplicarea unor metode de măsurare a performanței instituției la toate nivelurile referitoare la eficiență și eficacitate, atingerea obiectivelor și a indicatorilor de rezultat, concomitent cu îmbunătățirea continuă a strategiilor și a metodelor de planificare.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.2.3

PUNCTE TARI privind comunicarea și implementarea strategiei în întreaga instituție și planificarea și revizuirea periodică

Pas 2.2.3

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT cu privire la comunicarea și implementarea strategiei în întreaga instituție și planificarea și revizuirea periodică

Pas 3.2.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru comunicarea și implementarea strategiei în întreaga instituție și planificarea și revizuirea periodică

Pas 4.2.3

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.3 - comunicarea și implementarea strategiei în întreaga instituție și planificarea și revizuirea periodică

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



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.3. – comunicarea și implementarea strategiei în întreaga instituție și planificarea și revizuirea periodică, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu,	91-100

instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.



SUB-CRITERIUL 2.4: PLANIFICAREA, IMPLEMENTAREA ȘI REVIZUIREA DIN PERSPECTIVA INOVĂRII ȘI A GENERĂRII SCHIMBĂRIILOR

Un sector public eficient trebuie să se adapteze permanent la ritmul de dezvoltare al societății, trebuie să inoveze și să schimbe modul de abordare al sarcinilor de realizat dar și practicile folosite, astfel încât să poată să răspundă noilor așteptări din partea cetățenilor și să ofere servicii de calitate cu minimum de costuri.

Inovația, ca proces se poate realiza prin:

- implementarea unor metode și procese inovatoare pentru furnizarea de servicii sau de bunuri prin creșterea gradului de implicare al cetățenilor și beneficiarilor de servicii, atât în procesul de proiectare al serviciilor cât și în cel de furnizare;
- identificarea și punerea în practică a unor metode noi de gestionare a programului de lucru și optimizarea timpului de lucru;
- selectarea și introducerea unor servicii sau bunuri moderne care să sporească gradul de satisfacție al beneficiarilor acestor servicii sau bunuri.

Faza de proiectare este o etapă esențială a procesului de furnizare operațională a serviciilor și de evaluare a propriilor inovații, responsabilitatea privind promovarea sugestiilor și a planurilor de îmbunătățiri, revenind în totalitate conducerii instituției.

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

- monitorizarea permanentă a indicatorilor interni pentru schimbare și dialogul permanent cu părțile interesate relevante, în vederea planificării, inovării și punerii în aplicare a procesului de modernizare;
- crearea și dezvoltarea unei noi culturi organizaționale centrată pe inovarea prin instruirea continuă și formarea continuă;
- implementarea unui sistem eficient de gestionare a schimbărilor;
- planificarea și utilizarea eficientă a resurselor pentru a implementa toate modificările necesare;
- instituirea și asigurarea, ca parte a culturii organizaționale, a echilibrului de sus în jos și de jos în sus a elementelor definitorii managementului schimbărilor;
- utilizarea tuturor instrumentelor de e-guvernare existente în scopul creșterii eficienței serviciilor furnizate, pentru a asigura creșterea transparenței și a interacțiunii dintre instituția publică și cetățeni.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.2.4

PUNCTE TARI ale planificării, implementării și revizuirii din perspectiva inovării și a generării schimbărilor

--

Pas 2.2.4

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT ale planificării, implementării și revizuirii din perspectiva inovării și a generării schimbărilor

--

Pas 3.2.4

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ale planificării, implementării și revizuirii din perspectiva inovării și a generării schimbărilor

--

Pas 4.2.4

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.4 - Planificarea, implementarea și revizuirea din perspectiva inovării și a generării schimbărilor

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

--

Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.4. – Planificarea, implementarea și revizuirea din perspectiva inovării și a generării schimbărilor, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu,	91-100

	instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu	
--	---	--



Criteriul 3: ANGAJAȚII INSTITUȚIEI

Resursele umane sunt bunul cel mai important al unei instituții și fiecare instituție care investește în resursa umană investește în performanța sa.

Managementul de top al fiecărei instituții gestionează, îmbunătățește și valorifică competențele și întregul potențial al angajaților săi pentru a asigura continuitate în procesul de planificare și o funcționare eficientă a instituției.

Aspecte precum: asigurarea unor condiții ergonomice de muncă și a unui mediu sigur și sănătos în instituție, respectul, corectitudinea și colaborarea, dialogul, responsabilitatea, recunoașterea și motivarea, asigură buna funcționare a instituției și sunt garantul drumului spre performanță.

Un management performant al resurselor umane și un proces bine definit de planificare strategică a forței de muncă, sunt esențiale pentru evoluția instituției și pentru realizarea obiectivelor strategice ale acesteia și se pot realiza prin valorificarea potențialului și competențelor, prin implicarea, motivarea și formarea continuă a angajaților.

Astfel, în contextul managementului calității totale unde accentul se pune pe resursa umană, pentru ca instituția să ofere servicii eficiente și de calitate comunității, cetățenilor și altor beneficiari, aceasta trebuie să investească permanent în competențele resursei umane existente și să recruteze angajați cu expertiză în domeniile necesare derulării în bune condiții a activității.

Pornind de la aceste aspecte, prezentăm spre analiză **Criteriul 3** al **CAF**, care se concentrează pe angajații instituției și pe managementul resurselor umane, ca factori esențiali ai activității instituției.

În procesul de implementare al acțiunilor menite să conducă la eficientizarea administrației publice, prioritare sunt acțiuni precum:

- elaborarea și implementarea unor strategii și politici privind resursele umane care să acopere principalele decalaje identificate în acest domeniu și dezvoltarea de proceduri și instrumente de planificare, monitorizare, evaluare și formare continuă a resurselor umane;
- dezvoltarea de competențe la toate nivelurile ierarhiei profesionale din cadrul instituțiilor publice.

Vă rugăm să luați în considerare ce face instituția pentru:

SUB-CRITERIUL 3.1:

PLANIFICAREA, GESTIONAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA RESURSELOR UMANE ÎN MOD TRANSPARENT, DIN PERSPECTIVA STRATEGICĂ ȘI A PLANIFICĂRII

O componentă esențială a planificării strategice dintr-o instituție, pornește de la abordarea strategică a modului de gestionare a resurselor umane, de la cultura organizațională și de la mediul în care se derulează activitatea. Un management eficient al resurselor umane este cel care asigură cadrul potrivit în care angajații pot contribui eficient la realizarea și la punerea în practică a misiunii, a viziunii și a obiectivelor instituției.

Acest sub-criteriu este cel prin care se evaluează dacă instituția coroborează obiectivele strategice asumate cu managementul resurselor umane, în așa fel încât acestea să poată fi identificate, dezvoltate, implementate și îmbunătățite.

Recrutarea pe criterii de clientelism reprezintă o problemă majoră în unele instituții și poate împiedica orice efort rațional de a construi o administrație publică mai bună. Politizarea și absența unui proces de recrutare meritocratică în administrația publică sunt factori care pot conduce la corupție și care pot submina performanța.

Pentru a elimina aceste aspecte, orice instituție publică trebuie să asigure gestionarea eficientă a resurselor umane pe bază de criterii obiective începând cu procesul de recrutare, cu dezvoltarea carierei, remunerarea, recompensarea și până la promovarea în funcții de conducere.

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

- analiza periodică a necesarului de resurse umane pornind de la nevoile și de la așteptările părților interesate dar și de la strategia instituției, prin dezvoltarea și implementarea unor politici de gestionare a resurselor umane luând în considerare competențele necesare dar și considerentele de ordin social;
- punerea în aplicare a unor strategii eficace de atragere a persoanelor competente, de asigurare a transferului de cunoștințe și de oferire a unor posibilități de dezvoltare a carierei, utilizarea unor criterii obiective în ceea ce privește recrutarea, promovarea, remunerarea, recompensarea și atribuirea funcțiilor de conducere, încurajarea dezvoltării unei culturi a performanței și monitorizarea procesului de recrutare și de dezvoltare a carierei angajaților, din perspectiva corectitudinii, nediscriminării și a egalității de șanse;
- actualizarea permanentă a profilurilor de competență și a fișelor de post pentru recrutarea personalului și pentru planurile de dezvoltare personală, atât pentru angajați, cât și pentru manageri și acordarea unei atenții deosebite dezvoltării și funcționării serviciilor de e-guvernare.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.3.1

PUNCTE TARI ale planificării, gestionării și îmbunătățirii resurselor umane în mod transparent, din perspectiva strategică și a planificării

Pas 2.3.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT ale planificării, gestionării și îmbunătățirii resurselor umane în mod transparent, din perspectiva strategică și a planificării

Pas 3.3.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ale planificării, gestionării și îmbunătățirii resurselor umane în mod transparent, din perspectiva strategică și a planificării

Pas 4.3.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 3.1 - Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor umane în mod transparent, din perspectiva strategică și a planificării

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

Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 3.1. – Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor umane în mod transparent, din perspectiva strategică și a planificării, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmăți sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 3.2: IDENTIFICAREA, DEZVOLTAREA ȘI UTILIZAREA COMPETENȚELOR PERSONALULUI, ÎN CONCORDANȚĂ CU OBIECTIVELE INDIVIDUALE ȘI CELE ORGANIZAȚIONALE

Sub-criteriul 3.2 vizează printre alte aspecte și pe cel referitor la evaluarea modului în care instituția identifică, dezvoltă și menține competențele angajaților. Astfel, atunci când instituția creează un cadru adecvat care permite angajaților să-și dezvolte permanent competențele și să aibă inițiative, aceștia devin mult mai responsabili și pot contribui semnificativ la dezvoltarea organizației și la creșterea performanței acesteia.

Majoritatea politicilor de resurse umane pun accent pe performanță, dar dezvoltarea potențialului angajaților nu beneficiază întotdeauna de același nivel de prioritate, tocmai de aceea, managementul instituției trebuie să asigure armonizarea obiectivelor de dezvoltare ale carierei personalului cu obiectivele strategice ale instituției, prin măsuri constante de formare, motivare și de recompensare a angajaților.

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

- dezvoltarea abilităților manageriale de conducere și de relaționale ale conducerii cu personalul din instituție și intensificarea acțiunilor de sprijinire a personalului nou angajat promovând totodată mobilitatea internă și externă a personalului;
- identificarea și dezvoltarea competențelor actuale ale personalului și adaptarea acestora la nevoile instituției;
- elaborarea și punerea în practică a unui plan de formare bazat pe nevoile de competențe actuale și pe termen mediu ale instituției, din perspectiva evoluției permanente a societății;
- elaborarea unor planuri de dezvoltare individuală a competențelor pentru salariați și dezvoltarea și promovarea de metode moderne de instruire a salariaților;
- formarea personalului în ceea ce privește dezvoltarea de tehnici de comunicare în domeniile managementului riscului, conflictului de interese, managementului diversității, egalității de șanse, a integrității sau eticii;
- evaluarea constantă a impactului programelor de instruire și de formare a salariaților.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.3.2

PUNCTE TARI privind identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor personalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale

--

Pas 2.3.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor personalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale

--

Pas 3.3.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor personalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale

--

Pas 4.3.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 3.2 - Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor personalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 3.2. – Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor personalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100

SUB-CRITERIUL 3.3: IMPLICAREA ANGAJAȚILOR PRIN DEZVOLTAREA DIALOGULUI DESCHIS ȘI A DELEGĂRIILOR DE COMPETENȚE, PENTRU SUSȚINEREA BUNĂSTĂRII ACESTORA

Sub-criteriul 3.3 este cel care vizează capacitatea managerilor și a angajaților de a colabora în procesul de dezvoltare al instituției pentru obținerea și îmbunătățirea performanței.

Este sarcina managementului de top de a pune în prim plan problemele și bunăstarea salariaților și de a promova comunicarea și transparența, resursele umane fiind esențiale pentru derularea în bune condiții a activității instituției.

Sunt utile atât dialogul zilnic cât și organizarea de comitete consultative, însă extrem de utilă este utilizarea chestionarelor privind gradul de satisfacție al personalului și de evaluare a activității conducerii, pentru că prin acestea se poate obține o imagine clară asupra mediului de lucru și a modului de utilizare a rezultatelor, astfel încât să se poată realiza îmbunătățirea performanței instituționale.

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

- asigurarea unor condiții ergonomice de lucru în cadrul instituției;
- asigurarea unor condiții de muncă favorabile care să conducă la realizarea unui echilibru între viața profesională și viața personală a angajaților și crearea condițiilor optime pentru ca și salariații cu normă parțială de lucru și cei aflați în concediu de maternitate să aibă acces la informații cu privire la activitatea instituției și nu în ultimul rând sprijinirea angajaților cu nevoi speciale și a persoanelor cu dizabilități;
- promovarea în instituție a lucrului în echipă, a unei culturi, a comunicării, a dialogului și a transparenței;
- încurajarea salariaților să își prezinte ideile și sugestiile cu privire la îmbunătățirea activității și implicarea acestora în procesele de elaborare și de implementare a planurilor, strategiilor, obiectivelor și a proceselor de îmbunătățire;
- realizarea periodică a unor analize pentru îmbunătățirea activității instituției, de tip sondaje sau chestionare aplicate personalului și asigurarea transparenței prin publicarea rezultatelor și interpretarea acestor analize;
- încurajarea transparenței și prin asigurarea condițiilor ca angajații să poată oferi feedback-ul cu privire la calitatea managementului pe care îl primesc de la managerii sau de la superiorii direcți.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.3.3

PUNCTE TARI privind implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a delegărilor de competențe, pentru susținerea bunăstării acestora

--

Pas 2.3.3

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a delegărilor de competențe, pentru susținerea bunăstării acestora

--

Pas 3.3.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a delegărilor de competențe, pentru susținerea bunăstării acestora

--

Pas 4.3.3

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 3.3 - Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a delegărilor de competențe, pentru susținerea bunăstării acestora

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

--

Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 3.3. – Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a delegărilor de competențe, pentru susținerea bunăstării acestora, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmăți sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



Criteriul 4: PARTENERIATE ȘI RESURSE

Administrația publică este cea care răspunde nevoilor societății, care funcționează pe bază de structuri organizatorice, procese, roluri, relații, politici și programe și care influențează prosperitatea economică, coeziunea socială și bunăstarea cetățenilor.

La rândul lor instituțiile publice au un rol fundamental în stabilirea stimulentei potrivite, în reducerea incertitudinii și în asigurarea prosperității pe termen lung a regiunilor și a comunităților, în timp ce deficiențele existente în funcționarea administrației publice pot crea obstacole semnificative în calea funcționării pieței unice și a investițiilor.

Pornind de la aceste aspecte, prezentăm spre analiză **Criteriul 4** al **CAF**, care se concentrează pe angajarea instituției și pe managementul eficient al resurselor umane, ca factori esențiali ai activității unei instituții publice.

În procesul de implementare al acțiunilor menite să conducă la eficientizarea administrației publice, prioritare sunt acțiuni precum:

- elaborarea și implementarea unor strategii și politici privind resursele umane care să acopere principalele decalaje identificate în acest domeniu și dezvoltarea de proceduri și instrumente de planificare, monitorizare, evaluare și formare continuă a resurselor umane;
- dezvoltarea unor instituții deschise și receptive la soluții inovatoare, cu resurse umane competente care gestionează fondurile publice în mod eficient;
- desfășurarea în instituțiile publice a unei activități caracterizată de eficacitate, respectiv a face ce trebuie și de eficiență, respectiv a face cum trebuie și cât trebuie utilizând minimum de resurse;
- dezvoltarea de competențe la toate nivelurile ierarhiei profesionale din cadrul instituțiilor publice.

Vă rugăm să luați în considerare ce face instituția pentru:

SUB-CRITERIUL 4.1

DEZVOLTAREA ȘI GESTIONAREA PARTENERIATELOR CU ORGANIZAȚII RELEVANTE

În contextul economic, social și politic actual, instituțiile publice trebuie să inițieze și să gestioneze relații și cu alte organizații pentru a-și atinge obiectivele strategice, respectiv pot încheia parteneriate cu parteneri privați, neguvernamentali sau publici.

Această direcție de acțiune are în vedere dezvoltarea de către instituțiile publice a unor parteneriate, proiecte, colaborări între instituția publică și mediul academic și de cercetare în scopul identificării unor teme de interes comun și realizarea unor studii, analize sau a unor cercetări cu privire la anumite aspecte ale activității instituției, identificarea unor concepte și măsuri inovatoare care să sprijine creșterea calității activităților instituției publice și a serviciilor furnizate de aceasta și furnizarea de expertiză, toate adaptate noilor provocări cu care se confruntă instituția publică și implicit administrația publică.

Pentru implementarea cu succes a politicilor publice, colaborarea dintre administrațiile publice cu același nivel instituțional, dar și dintre instituțiile cu niveluri instituționale diferite este esențială.

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

- identificarea nevoii de parteneriate public-private pe termen scurt, mediu și lung și identificarea unor parteneri privați, din societatea civilă sau a unor parteneri-cheie publici;
- elaborarea și gestionarea unor acorduri de parteneriat pornind de la diferitele aspecte ale responsabilității sociale și implicit stimularea acțiunii de încheiere a unor parteneriate orientate pe sarcini specifice pentru a implementa proiecte comune cu alte organizații din sectorul public;
- stabilirea responsabilităților fiecărui partener în gestionarea parteneriatelor, evaluarea și revizuirea periodică a acestora, monitorizarea și evaluarea permanentă a implementării și a rezultatelor parteneriatelor;
- organizarea de acțiuni de promovare și de diseminare a bunelor practici, inovării și networking-ului în domeniul parteneriatelor publice, prin evenimente precum: sesiunile de prezentare, conferințele naționale și internaționale, crearea de rețele specializate pe sectoare de activitate sau tematici și prin mijloace de comunicare dedicate precum: site-uri, buletine informative sau grupuri de e-mail.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.1

PUNCTE TARI privind dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante

--

Pas 2.4.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante

--

Pas 3.4.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante

--

Pas 4.4.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.1 - Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.1. –pentru dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii următori sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 4.2

DEZVOLTAREA ȘI PUNEREA ÎN APLICARE A PARTENERIATELOR CU CETĂȚENII /BENEFICIARI

În sectorul public implicarea cetățenilor în activitatea instituțiilor publice este considerată un element important care contribuie la îmbunătățirea eficienței și eficacității.

Instituțiile publice sunt cele care dețin și cele care alocă resurse pentru a implementa politicile publice la nivel local, regional și național și aceasta presupune că deciziile cu privire la finanțarea anumitor proiecte de investiții trebuie să fie, printre altele, rezultatul ideilor și sugestiilor cetățenilor și să răspundă nevoilor comunității locale.

Rolul cetățenilor este unul important în realizarea obiectivelor unei instituții publice, ei fiind cei care prin acțiunile lor au un impact asupra a ceea ce și cum doresc instituțiile publice să ofere ca răspuns la nevoile comunității și care se vor putea exprima asupra calității politicilor publice și a serviciilor pe care le-au primit/le primesc.

În cadrul acestui sub-criteriu CAF, accentul cade pe implicarea cetățenilor în soluționarea nevoilor publice și în dezvoltarea politicilor publice și pe sprijinul acordat de aceștia pentru realizarea unor scopuri comune.

Liderii instituțiilor publice trebuie să-și asume responsabilitatea pentru performanța propriei organizații și prin parteneriate eficiente și bine încheiate trebuie să soluționeze probleme complexe, să aloce timp și expertiză pentru rezolvarea unor probleme comunitare, să înțeleagă și să respecte atât valorile propriei instituții cât și pe cele ale altor organizații, astfel încât măsurarea performanțelor realizate să poată fi făcută atât din punctul de vedere al beneficiarilor serviciilor și cetățenilor cât și a altor factori interesați și afectați de activitatea parteneriatului.

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

- asigurarea transparenței în ceea ce privește funcționarea instituției și procesele de luare a deciziilor, definirea și acceptarea modalităților de dezvoltare a rolului cetățenilor în calitate de coproducători de servicii și creșterea gradului de satisfacție a acestora în raport cu serviciile primite;
- asigurarea unei politici proactive de informare și de încurajare a implicării cetățenilor și a reprezentanților acestora în consultarea și participarea activă la procesul de luare a deciziilor al organizației;
- lansarea de invitații cetățenilor pentru ca aceștia să se implice și să ofere soluții la problemele de interes pentru comunitate, centralizarea și ulterior analiza permanentă a ideilor, sugestiilor și reclamațiilor cetățenilor prin mijloace adecvate.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.2

PUNCTE TARI privind dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii/beneficiarii

--

Pas 2.4.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii/beneficiarii

--

Pas 3.4.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii/beneficiarii

--

Pas 4.4.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.2 - dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii/beneficiarii

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.2. – pentru dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii/beneficiarii, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 4.3 GESTIONAREA FINANTELOR

Obiectivul general al managementului finanțelor publice este acela de a asigura eficiența utilizării banului public, de a atrage resursele necesare funcționării instituției și de a oferi suportul financiar necesar performanțelor acesteia.

Unul din principiile de bază ale managementului financiar actual este principiul celor trei concepte E, respectiv: economie, eficiență și eficacitate, unde *economia* este rezultatul economiei resurselor, respectiv achiziționarea input-urilor la un nivel de calitate specificat și la cel mai scăzut cost, *eficacitatea* constă în realizarea rezultatelor dorite iar *eficiența* arată cât de bine au fost folosite resursele în efortul de obținere rezultatelor dorite.

Toate instituțiile publice trebuie să poată să demonstreze atingerea obiectivelor pe baza economiei resurselor, eficienței și eficacității.

Printre exigențele managementului financiar public modern se numără căutarea eficacității, recunoașterea responsabilităților individuale în exercitarea misiunilor publice, descentralizarea responsabilităților, introducerea și dezvoltarea managementului strategic, contractarea unor servicii de la sectorul privat și introducerea tehnicilor moderne de management.

Cu toate că instituțiile publice au constrângeri în alocarea resurselor, procesul de elaborare a a bugetelor are un rol important în gestionarea financiară, durabilă și responsabilă a banilor publici.

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

- organizarea financiară, cu definirea competențelor, autorității și responsabilității, trebuie să includă activitățile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor financiare ale instituției, repartizarea acestora ca sarcini pe fiecare salariat și pe fiecare structură organizatorică alături de poziționarea structurilor financiare într-un cadru bine conturat de adoptare și urmărire a deciziilor;
- coordonarea financiară, cu definirea și stabilirea tuturor activităților prin care se corelează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor sale pe linia resurselor financiare și materiale, în cadrul strategiilor, procedurilor tactice și a sistemului organizatoric, care au fost/sunt adoptate pentru instituție.



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

- antrenarea financiară, pornind de la enunțarea și stabilirea ansamblului de activități și de elemente prin care sunt motivați angajații instituției să realizeze obiectivele stabilite cu ocazia previziunii financiare, cu respectarea condițiilor de eficiență stabilite;
- controlul și evaluarea financiară a procesului managerial financiar, cuantificarea finalității și modului de realizare a celorlalte funcții ale managementului financiar, prin determinarea abaterilor și cauzelor care le-au generat, punctelor forte și punctelor slabe ale instituției și măsurile care se impun pentru corectarea și evitarea apariției în viitor a unor alte abateri, controlul în managementul financiar public fiind și un mijloc de atingere a obiectivelor stabilite de instituție;
- alinierea managementului financiar al instituției la obiectivele strategice într-un mod eficient și eficace, respectiv analiza riscurilor și a oportunităților deciziilor financiare și asigurarea transparenței bugetare și financiare;
- asigurarea unui management eficient și economic al resurselor financiare prin utilizarea unor sisteme eficiente de contabilitate și de control al costurilor financiare și introducerea sistemelor bugetare de planificare și de monitorizare a costurilor;
- adoptarea unor decizii privind investițiile și efectuarea controlului financiar pe baza analizei cost/beneficiu.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.3

PUNCTE TARI privind gestionarea finanțelor

--

Pas 2.4.3

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind gestionarea finanțelor

--

Pas 3.4.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind gestionarea finanțelor

--

Pas 4.4.3

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.3 - gestionarea finanțelor

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.3. – pentru gestionarea finanțelor, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 4.4

GESTIONAREA INFORMAȚIILOR ȘI CUNOȘTINȚELOR

Managementul informației este procesul prin care informațiile colectate anterior sunt analizate și apoi folosite de manageri pentru a lua decizii. Informația în management este informația necesară adoptării deciziilor manageriale. Practic, informația în management presupune să determini ce informații îți sunt necesare, să colectezi și să analizezi informațiile colectate, să stochezi și să recuperezi informațiile atunci când ai nevoie de ele, să le folosești și să le difuzezi.

Informația este o comunicare, un mesaj, care conține elemente noi în raport cu ce cunoștea până atunci utilizatorul ei, privind caracterizarea unei anumite situații, fenomen, fapt, proces economic, în scopul declanșării unei acțiuni. Practic, informația constituie un instrument de cercetare a proceselor care au loc în diferite sisteme, reflectând legăturile obiective cauză-efect din mediul înconjurător. Informația, în management, este importantă pentru luarea unor decizii în scopul de a îmbunătăți organizarea activității și a serviciilor din instituție și pentru realizarea planificării, implementării, monitorizării și evaluării participative.

Cunoștințele și informațiile trebuie să intre în instituție într-un mod sistematic, să fie diseminate personalului care are nevoie de ele și să rămână în instituție atunci când angajați părăsesc locul de muncă pentru o altă instituție.

Pentru ca angajații să își îndeplinească rapid și eficient sarcinile repartizate, este necesar ca aceștia să aibă acces la informațiile și la cunoștințele de care au nevoie. Informația poate fi obținută din diverse surse precum: rapoarte ale personalului tehnic, registre, chestionare completate de diverși participanți, întâlniri de lucru, interviuri sau grafice și poate fi folosită pentru rezolvarea diverselor probleme ale comunității.

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

- existența unui echilibru la fiecare nivel de conducere, privitor la oportunitatea informațiilor de sinteză și de detaliu, între cele cu caracter tehnico-organizatoric și cele cu caracter economic, având în vedere că fiecare conducător trebuie să-și exercite în condiții optime atribuțiile cu care este investit;
- dezvoltarea sistemelor de gestionare, stocare și evaluare a informațiilor și cunoștințelor în cadrul instituției conform obiectivelor strategice și operaționale ale instituției;
- monitorizarea continuă a informațiilor și a cunoștințelor instituției și adaptarea acestora la planificarea strategică și la nevoile actuale și viitoare ale instituției;
- dezvoltarea unor canale interne pentru diseminarea informațiilor în întreaga instituție și asigurarea accesului și a schimbului de informații și de date relevante într-un mod sistematic și ușor de utilizat;
- asigurarea unei legături permanente între conducători și angajați, în această categorie fiind încadrate informațiile de organizare, programare, regulamentele sau instrucțiunile.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.4

PUNCTE TARI privind gestionarea informațiilor și cunoștințelor

--

Pas 2.4.4

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind gestionarea informațiilor și cunoștințelor

--

Pas 3.4.4

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind gestionarea informațiilor și cunoștințelor

--

Pas 4.4.4

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.4 - gestionarea informațiilor și cunoștințelor

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.4. – pentru gestionarea informațiilor și cunoștințelor, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100

SUB-CRITERIUL 4.5 GESTIONAREA TEHNOLOGIEI

Pornind de la ritmul actual de dezvoltare economico-socială, mijloacele de informare au evoluat și ele. Astfel, propunerea de soluții de guvernare electronică care să se poată implementa la nivelul instituțiilor publice trebuie să ia în considerare aspecte precum existența unui punct unic de contact pentru serviciile electronice și creșterea încrederii cetățeanului în serviciile oferite pe cale electronică, ceea ce va conduce și la creșterea calității actului managerial și a actului public în general, dar și la eficientizarea activităților instituțiilor. Totodată, activitatea de management al informației și al documentelor are un rol determinant, pentru că informația este un element fundamental în realizarea procedurilor specifice instituțiilor publice. Tehnologia informației și a comunicațiilor împreună cu alte politici tehnologice ale instituțiilor publice, trebuie gestionate astfel încât să poată sprijini obiectivele strategice și operaționale ale acestora într-un mod durabil și să poată deveni pârgii importante pentru îmbunătățirea performanțelor tuturor instituțiilor din sectorul public și pentru dezvoltarea e-guvernării.

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

- pentru ca managementul informațional să poată deveni performant este obligatoriu să țină seama de o serie de cerințe fundamentale, respectiv sistemele informaționale trebuie să fie astfel concepute încât să răspundă nu numai la cererile emise, dar să prevadă și instrumente care să asiste utilizatorii în găsirea de răspunsuri la problemele care pot apărea pe parcurs, având în vedere dinamica explozivă a necesităților informaționale;
- implementarea TIC trebuie să țină cont de natura umană, care poate avea în timp limite de adaptare și care dacă nu este însoțită de un management adecvat, poate să conducă în timp la blocaje;
- utilizarea TIC implică obligatoriu lucrul în echipă, asigurarea necesităților informaționale ale fiecărui angajat conducând la o creștere a productivității și la apropierea de nivelul de performanță dorit;
- managementul utilizării TIC trebuie să implice personalul utilizator în evaluarea informației, atât din punct de vedere cantitativ, cât și din punct de vedere calitativ;
- proiectarea managementului tehnologic trebuie realizată în conformitate cu obiectivele strategice și operaționale ale instituției prin asigurarea unei utilizări sigure, eficace și eficiente a tehnologiei, acordându-se o atenție deosebită aptitudinilor angajaților;
- utilizarea eficientă a TIC pentru gestionarea proiectelor și a atribuțiilor, pentru gestionarea cunoștințelor, sprijinirea activităților de învățare și de îmbunătățire și asigurarea contextului potrivit pentru munca în echipă, acțiuni care poate genera prin efectul de sinergie informațională, un plus de profit cu costuri minime.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.5

PUNCTE TARI privind gestionarea tehnologiei

--

Pas 2.4.5

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind gestionarea tehnologiei

--

Pas 3.4.5

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind gestionarea tehnologiei

--

Pas 4.4.5

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.5 - gestionarea tehnologiei

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.5. – pentru gestionarea tehnologiei, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmăți sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 4.6 GESTIONAREA FACILITĂȚILOR

Gestionarea eficientă a facilităților vizează îmbunătățirea performanței și realizarea funcției de bază cu privire la gestionarea activelor publice în cadrul instituțiilor publice, în scopul prestării calitative a serviciilor publice la nivel local, precum și pentru consolidarea autonomiei locale și a competitivității comunității, urmând principiile de eficiență, eficacitate, transparență și responsabilitate.

Gestionarea activelor publice este și un proces durabil care susține autoritățile publice locale în procesul de adoptare a deciziilor legate de investițiile efectuate în modernizarea, extinderea și dezvoltarea bunurilor publice.

Pentru a-și realiza obiectivele operaționale și strategice stabilite, instituțiile publice au nevoie de resurse materiale, financiare, umane și informaționale, resurse pe care trebuie să le gestioneze eficient și responsabil pentru a obține performanță.

În acest context devine evidentă necesitatea instituțiilor publice, de a cunoaște în orice moment starea infrastructurii pe care o au și de a o adapta permanent la nevoile cetățenilor concomitent cu necesitatea de gestionarea eficientă și strategică a tuturor acestor facilități.

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

- gestionarea și întreținerea în bune condiții a tuturor activelor fixe pentru a păstra și proteja valoarea bunurilor instituției;
- îmbunătățirea sistemului strategic de gestionare a activelor publice trebuie să contribuie la creșterea calității prestării serviciilor publice, la majorarea valorii activelor publice și la implicarea activă a populației locale în realizarea obiectivelor instituțiilor publice;
- optimizarea utilizării și administrării activelor publice precum terenuri și clădiri, cu scopul de a identifica și maximiza beneficiile financiare și de prestare a serviciilor publice;
- adaptarea infrastructurii la nevoile și așteptările personalului și ale beneficiarilor și utilizarea eficientă și responsabilă a facilităților de birou din instituții;
- utilizarea responsabilă a resurselor de transport, de utilități, de energie și asigurarea accesului în clădiri în conformitate cu nevoile și așteptările angajaților, cetățenilor și clienților, respectiv: rampe pentru accesul adecvat al persoanelor cu dizabilități, existența și accesibilitatea la locuri de parcare sau asigurarea unui transport public sigur și practic;
- gestionarea activelor fizice prin gestiune directă sau prin subcontractare și asigurarea unui echilibru al raportului cost-eficiență al infrastructurii cu nevoile personalului și cetățenilor;
- elaborarea unor procese de planificare a gestionării activelor publice, modernizarea și sistematizarea practicilor de lucru privind gestionarea activelor publice și îmbunătățirea calității prestării serviciilor publice.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.6

PUNCTE TARI privind gestionarea facilităților

--

Pas 2.4.6

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT privind gestionarea facilităților

--

Pas 3.4.6

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE privind gestionarea facilităților

--

Pas 4.4.6

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.6 - gestionarea facilităților

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.6. – pentru gestionarea facilităților, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100

CRITERIUL: 5

PROCESE

Administrația publică este cea care răspunde nevoilor societății, care funcționează pe bază de structuri organizatorice, procese, roluri, relații, politici și programe și care influențează prosperitatea economică, coeziunea socială și bunăstarea cetățenilor.

La rândul lor, instituțiile publice au un rol fundamental în stabilirea stimulentei potrivite, în reducerea incertitudinii și în asigurarea prosperității pe termen lung a regiunilor și a comunităților.

Toate instituțiile funcționează în baza unor procese, procese care descriu în detaliu o succesiune de acțiuni prin care resursele umane, materiale, financiare, umane și informaționale sunt astfel utilizate încât să conducă la obținerea unor rezultate, respectiv a unor servicii sau produse.

Studiile de specialitate au evidențiat existența a trei tipuri de procese care pot asigura funcționarea eficientă a unei instituții, respectiv:

- procesele de bază, stabilite în concordanță cu misiunea și strategia instituției și care sunt esențiale pentru realizarea produselor sau serviciilor așteptate;
- procesele de management care stau la baza conducerii și coordonării activității instituției;
- procesele de sprijin, respectiv cele care asigură furnizarea resurselor umane, materiale, financiare și informaționale necesare derulării activității instituției și implicit, obținerii rezultatelor.

Criteriul 5 se referă în special la procesele de bază ale instituției și în cadrul acestui criteriu, criteriile 1 și 2 se ocupă de procesele de management iar criteriile 3 și 4 de procesele de sprijin.

Fiecare instituție trebuie să identifice procesele necesare sistemului de management al calității, care vor susține performanța totală și care sunt necesare furnizării produselor și serviciilor sale, în conformitate cu misiunea și strategia sa.

În același timp, pentru elaborarea proceselor sale, fiecare instituție trebuie să se bazeze pe calitate și pe îmbunătățirea calității, pe identificarea de soluții în zonele în care problemele calității stagnează, pe analiza costurilor calității în raport cu performanța realizată, pe eliminarea neconformităților identificate, pe asigurarea instruirii tuturor angajaților cu privire la cunoașterea și la aplicarea instrumentelor de îmbunătățire a calității și la necesitatea formării și îmbunătățirii continue. Instituțiile publice sunt stimulate să-și îmbunătățească continuu procesele în strânsă corelare cu implicarea cetățenilor în activitatea acestora și cu dinamica tehnologiei, economiei și societății.

Vă rugăm să luați în considerare ce face instituția pentru:



SUB-CRITERIUL 5.1

IDENTIFICAREA, PROIECTAREA, GESTIONAREA ȘI INOVAREA PROCESELOR ÎN MOD CONTINUU, IMPLICÂND PĂRȚILE INTERESATE

Obiectul acestui sub-criteriu vizează modul în care procesele susțin obiectivele strategice și operaționale ale instituției, modul în care sunt identificate, proiectate, gestionate și inovate acestea dar și rolul și implicarea managementului de top, a angajaților din instituție și a factorilor externi în procesele de proiectare, de management și de inovare, care sunt relevante pentru calitatea proceselor.

Îmbunătățirea continuă prin abordarea bazată pe procese se extinde la toate procesele organizației, în timp ce orientarea către rezultatele proceselor, face deosebit de utilă abordarea bazată pe proces atunci când scopurile îmbunătățirii sunt maximizarea valorii adăugate și creșterea nivelului de satisfacție al clienților.

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

- analiza și evaluarea proceselor, a riscurilor și a factorilor de impact, esențiali pentru asigurarea succesului instituției ținând cont de obiectivele instituției și de mediul economico-social în permanentă schimbare;
- descrierea, documentarea, sintetizarea și actualizarea permanentă a proceselor;
- nominalizarea responsabililor de procese și stabilirea responsabilităților și competențelor acestora;
- implicarea angajaților și a părților externe interesate în conceperea și în îmbunătățirea proceselor pe baza eficienței, eficacității și rezultatelor măsurate;
- elaborarea proceselor astfel încât acestea să sprijine obiectivele strategice stabilite;
- alocarea resurselor pe procese în funcție de contribuția proceselor la realizarea obiectivelor strategice ale instituției;
- monitorizarea și evaluarea impactului TIC și a serviciilor electronice asupra proceselor instituției, stabilirea obiectivelor de performanță și implementarea indicatorilor de performanță ca instrumente de monitorizare și de evaluare a eficacității proceselor.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.5.1

PUNCTE TARI pentru identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate

--

Pas 2.5.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate

--

Pas 3.5.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate

--

Pas 4.5.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 5.1 - pentru identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 5.1 - pentru identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100

SUB-CRITERIUL 5.2

DEZVOLTAREA ȘI FURNIZAREA DE SERVICII ȘI PRODUSE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI

Managementul serviciului public ca activitate urmărește creșterea performanțelor generale ale instituției și vizează aspecte precum obiectivele organizației prestatoare de servicii, structura acesteia, tehnologia, cultura organizațională, mediul extern și sistemul decizional cu privire la serviciul public.

Importante sunt și resursele angrenate în serviciul public, respectiv potențialul creativ al oamenilor și resursele informaționale, redefinirea proceselor de recrutare și de selecție a personalului, motivarea permanentă și dezvoltarea carierei angajaților, aspectele de etică și de deontologie ale funcției publice, pregătirea și formarea continuă a angajaților, inovația și educația utilizatorilor.

Sub-criteriul 5.2 vizează modul în care instituția își dezvoltă și furnizează serviciile pentru a răspunde nevoilor cetățenilor, respectiv asigurarea unor servicii de calitate la costuri rezonabile.

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

- definirea tipologiei serviciilor publice și stabilirea unei viziuni unitare în concordanță cu situația, cultura organizațională, valorile și misiunea instituției, concomitent cu încredințarea responsabilităților în ceea ce privește serviciile publice pe niveluri de organizare și competențe;
- elaborarea unor procese eficiente cu privire la furnizarea serviciilor publice și adoptarea unor măsuri privind îmbunătățirea cadrului de finanțare a serviciilor publice;
- colaborarea cu utilizatorii de servicii publice în ceea ce privește condițiile de furnizare;
- implicarea cetățenilor în îmbunătățirea serviciilor și a produselor și în elaborarea standardelor de calitate pentru servicii și produse, în conformitate cu așteptările acestora;
- implicarea cetățenilor și a altor beneficiari de servicii publice în elaborarea și dezvoltarea de noi tipuri de servicii și furnizarea de informații pe canale de comunicare moderne;
- asigurarea transparenței instituționale prin informarea cetățenilor cu privire la schimbările implementate;
- promovarea tuturor informațiilor referitoare la serviciile publice oferite prin diverse forme, respectiv cele clasice: postere, broșuri dar și prin formele electronice, moderne și actuale precum e-mail-ul sau rețelele de informare media;
- elaborarea unor procese - și actualizarea permanentă a acestora - de monitorizare a reclamațiilor primite de la cetățenii și la modul și timpii de soluționarea a acestora.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.5.2



PUNCTE TARI pentru dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni/clienti

--

Pas 2.5.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni/clienti

--

Pas 3.5.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni/clienti

--

Pas 4.5.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 5.2 - dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni/clienti

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:



EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 5.2 - pentru dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



SUB-CRITERIUL 5.3 COORDONAREA PROCESELOR DIN CADRUL INSTITUȚIEI ȘI CU ALTE ORGANIZAȚII RELEVANTE

Cu ajutorul acestui criteriu, se poate evalua modul în care sunt coordonate procesele din cadrul instituției cu procesele altor instituții care oferă servicii similare.

Toate instituțiile publice încearcă să fie performante și să își îndeplinească obiectivele, misiunile lor variind de la furnizarea și prestarea serviciilor pentru utilizatorii persoane juridice sau fizice, până la elaborarea și punerea în practică a politicilor publice.

Orientarea spre performanță, respectiv spre eficiență, eficacitate și calitatea serviciilor publice în managementul serviciilor publice impune evoluția permanentă a instituțiilor publice și adaptarea continuă a acestora la nevoile publice.

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

- elaborarea la nivelul instituției publice a unui sistem al serviciilor publice locale și identificarea unor indicatori de măsurare a performanței acestora;
- dezvoltarea la nivelul instituției publice a capacității strategice de a face alegeri și de a-și defini prioritățile;
- elaborarea unui set de responsabilități cu privire la definirea calității serviciilor publice ale instituției;
- achiziționarea și utilizarea de noi tehnologii pentru a crește calitatea serviciilor publice;
- asigurarea unui grad satisfăcător de acces la serviciile publice;
- prezentarea rețelei de servicii de care aparține instituția și corelarea proceselor cu partenerii principali din sectorul privat, ONG-uri și cu cei din sectorul public;
- colaborarea instituției cu partenerii din rețeaua de livrare și facilitarea schimbului de informații între parteneri;
- existența instrumentelor de măsurare a satisfacției cetățenilor în raport cu serviciile prestate;
- dezvoltarea unor strategii de promovare a serviciilor publice la nivelul instituției;
- fiecare utilizator, cetățean sau client de servicii publice, poate formula propuneri referitoare la îmbunătățirea calității serviciilor publice;
- încurajarea schimbului de experiență între instituții pentru compararea proceselor și pentru identificarea unor elemente care pot contribui la îmbunătățirea proceselor;
- crearea de condiții optime și de stimulente pentru managementul de top și pentru angajați, care să conducă la crearea de procese inter-organizaționale;



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.5.3

PUNCTE TARI pentru coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante

--

Pas 2.5.3

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

--

Pas 3.5.3

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

--

Pas 4.5.3

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 5.3 - coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 5.3. - Coordonarea proceselor din cadrul instituției și cu alte organizații relevante, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu se realizează activități în acest domeniu, nu există informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
2	Există în instituție un plan de acțiuni definit în acest scop	11-30
3	Există în instituție un plan de acțiuni și este în implementare	31-50
4	Planul de acțiuni existent în instituție, este pus în aplicare, este monitorizat și verificat permanent pentru a stabili dacă pașii urmați sunt cei corecți	51-70
5	Planul de acțiuni existent în instituție este pus în aplicare, este monitorizat și verificat și pe baza verificării și revizuirii se fac modificările și actualizările necesare	71-90
6	În instituție, definirea planului de acțiuni, implementarea, monitorizarea și actualizarea acestuia, fac parte dintr-un proces continuu, instituția aflându-se într-un ciclu de îmbunătățire continuă în acest domeniu.	91-100



CRITERIUL : 6

REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI / CLIEȚI

Întrucât vizează satisfacerea unor interese generale, administrația publică trebuie să asigure un acces egal la serviciile oferite pentru toți cetățenii și trebuie să funcționeze pentru a satisface interesul general, furnizând servicii performante tuturor fără a face distincție de origine, vârstă, rasă, partide politice sau religie.

O instituție are succes în măsura în care reușește să-și dezvolte relații foarte bune cu cetățenii sau clienții săi, dacă oferă acestora servicii și produse la calitate cerută și așteptată. Instituțiile publice trebuie să ofere produsele și serviciile așteptate de cetățeni și de clienți, rolul lor fiind acela de a satisface interesele indivizilor și grupurilor sociale către care se orientează activitatea lor.

Totodată, obținerea celor mai bune rezultate reprezintă scopul final al activității oricărei instituții conduse pe criterii de eficacitate, orientarea către rezultate integrându-se în acțiunile conducerii privind managementul calității.

Activitatea instituțiilor publice este și ea, ca întreaga societate, într-o continuă schimbare și dezvoltare, comunicarea dintre cetățeni și instituțiile publice precum și multe din serviciile oferite de aceste instituții, făcându-se prin intermediul internetului și al mediilor digitale. Astfel, instituțiile publice trebuie să faciliteze responsabilizarea cetățenilor și a comunităților asigurându-le condiții pentru implicarea în soluționarea propriilor probleme.

Cetățenii / clienții sunt utilizatorii principali ai serviciilor furnizate de instituțiile publice.

Criteriul 6 se referă în special la rezultatele pe care instituția le obține în legătură cu nivelul de satisfacție al cetățenilor și clienților săi în raport cu instituția și cu produsele sau serviciile pe care aceasta le oferă, prin acest criteriu, CAF demonstrând că poate identifica rezultatele performanței.

În contextul administrației publice actuale, performanța este generată de îmbunătățirea continuă a parametrilor serviciului public furnizat de instituții, atât în ceea ce privește eficacitatea și eficiența, dar și în ceea ce privește asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al cetățenilor în raport cu nevoile și așteptările lor.

Vă rugăm să luați în considerare și să evaluați cum a reușit instituția să răspundă nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor prin rezultatele:



SUB-CRITERIUL 6.1. REZULTATELE MĂSURĂTORILOR PRIVIND GRADUL DE SATISFAȚIE

Conform standardului global de management al calității ISO 9001, satisfacția clienților este dată de percepția clientului cu privire la gradul în care i-au fost îndeplinite cerințele de la un produs sau serviciu oferit de o instituție sau organizație, respectiv satisfacția clienților este o apreciere subiectivă a îndeplinirii cerințelor în legătură cu produsul sau serviciul, nu în legătură cu respectarea obligațiilor contractuale existente între client și furnizor sau prestator. Centralizarea și monitorizarea informațiilor cu privire la satisfacția clienților reprezintă un indicator al eficacității sistemului de management al calității instituției.

Pentru a îmbunătăți satisfacția cetățenilor sau clienților, fiecare instituție trebuie să aibă informații cu privire la calitatea serviciilor și a produselor oferite, ceea ce presupune o măsurare și o monitorizare permanentă a nivelului de satisfacție al clienților. Astfel, instituțiile pot colecta informații fie direct de la clienți fie din informații interne centralizate anterior în instituție. Feedback-ul obținut direct de la clienții nesatisfăcuți și din partea clienților mulțumiți este dat de interacțiunea permanentă cu aceștia.

Cum în prezent, există numeroase canale și modalități de comunicare generate de utilizarea tehnologiilor inteligente, obținerea feedback-ului din partea clienților a devenit extrem de facilă iar procesul de măsurare directă a gradului de satisfacție sau de percepție al cetățenilor și al clienților este deosebit de important pentru că face trimitere directă la performanța instituției. Măsurarea directă a gradului de satisfacție sau a percepției cetățenilor și clienților, se realizează prin sondaje ale clienților sau ale cetățenilor, prin focus grupuri sau prin liste de utilizatori.

Acest sub-criteriu este cel care evaluează dacă instituția efectuează măsurători cu privire la satisfacția cetățenilor sau clienților și care prezintă și rezultatele acestor măsurători.

EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 6.1- pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare, respectiv rezultatele măsurărilor cu privire la gradul de satisfacție:

- imaginea generală a instituției ca rezultat al tuturor serviciilor oferite cetățenilor și clienților și interacțiunea cu beneficiarii acestor servicii;
- implicarea și participarea cetățeanului sau clientului în procesul de luare a deciziilor care privesc comunitatea, accesibilitatea la serviciile și produsele oferite de instituție și transparența în ceea ce privește serviciile oferite și calitatea acestora;
- produsele și serviciile oferite cetățenilor și clienților, calitatea acestor servicii sau dacă serviciile sunt furnizate în timpii stabiliți;
- clasificarea serviciilor oferite în funcție de nevoile diferite ale clienților, de calitatea și de utilitatea informațiile disponibile cu privire la serviciile produsele oferite;
- calitatea informației transmisă cetățeanului cu privire la serviciile și produsele oferite;
- frecvența sondajelor de opinie solicitate cetățenilor și clienților privind instituția și nivelul de încredere publică față de instituție și față de serviciile publice oferite.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.6.1

PUNCTE TARI pentru rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție

--

Pas 2.6.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție

--

Pas 3.6.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție

--

Pas 4.6.1

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

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 6.1 - rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă¹



¹ Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

SUB-CRITERIUL 6.2. MĂSURĂTORI PRIVIND PERFORMANȚA

Performanța poate fi definită ca gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de un angajat și se referă la contribuția pe care fiecare angajat o aduce la îndeplinirea obiectivelor instituției publice.

Practic, performanța individuală este corelată direct cu performanța de echipă și cu cea la nivel instituțional, de aceea accentul trebuie pus în primul rând pe performanța individuală. Ca indicator de evaluare, performanța poate fi definită atât prin rezultate concrete cuantificabile, cât și prin abilități profesionale și prin comportament instituțional.

La rândul său, managementul performanței pornește de la o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea instituțiilor prin îmbunătățirea performanței echipelor, angajaților și a instituției.

Evaluarea performanțelor este acel proces prin care se decide care este randamentul angajaților unei instituții publice în raport cu obiectivele, criteriile de evaluare și standardele stabilite de instituție.

Astfel, evaluarea devine un instrument eficient de control și de management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor instituționale. Managementul performanței este centrat pe obținerea rezultatelor și pe eficacitate și trebuie înțeles ca fiind un proces continuu care se bazează pe derularea unor procese permanente de planificare, de evaluare și de măsurare a rezultatelor în strânsă corelare cu obiectivele strategice ale instituției. Astfel, pe lângă măsurătorile directe ale percepției cetățenilor, calitatea serviciilor furnizate cetățenilor și clienților, poate fi măsurată prin indicatori interni, respectiv prin rezultatele măsurabile ale indicatorilor de management intern precum: timpul de procesare, timpul de așteptare sau numărul plângerilor și în baza acestor indicatori interni care măsoară performanța, se crează cadrul necesar pentru a răspunde eficient și optim nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor.

EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 6.2- pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare, respectiv măsurători ale performanței:

- numărul sugestiilor primite de la cetățeni care au fost implementate;
- utilizarea unor metode inovative de colaborare în relația cu cetățenii și cu clienții;
- elaborarea și respectarea unor indicatori care țin de egalitatea de șanse și diversitatea culturală și socială în raport cu cetățenii și clienții;
- monitorizarea permanentă a necesităților cetățenilor și ale părților interesate și a gradului de satisfacție al acestora;

1. Rezultate ale indicatorilor privind calitatea serviciilor și produselor furnizate:

- numărul sesizărilor/reclamațiilor și timpul de soluționare al acestora;
- numărul de documente returnate cu erori și numărul de cazuri în care a fost nevoie repetarea integrală a procesării documentelor;
- aderarea la standarde publicate referitoare la servicii;



EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 6.2- pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare, respectiv măsurători ale performanței:

2. Rezultate cu privire la transparența modului de furnizare a produselor și serviciilor:

- numărul canalelor de informații și eficiența acestora;
- disponibilitatea și acuratețea informațiilor deținute și oferite;
- disponibilitatea obiectivelor privind performanța și rezultatele instituției;
- numărul de intervenții prin avocatul poporului;
- creșterea eforturilor de îmbunătățire a disponibilității, acurateții și transparenței informațiilor deținute și oferite;

3. Rezultate referitoare la accesibilitatea instituției, respectiv:

- orele de deschidere - din punct de vedere al activității desfășurate - ale diferitelor departamente și birouri din cadrul instituției;
- timpii de așteptare și timpi necesari pentru furnizarea serviciilor;
- costul serviciilor furnizate;
- disponibilitatea informației cu privire la gestionarea responsabilităților diferitelor departamente, birouri sau servicii din instituție.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.6.2

PUNCTE TARI pentru Măsurători privind performanța

--

Pas 2.6.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători privind performanța

--

Pas 3.6.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători privind performanța

--

Pas 4.6.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 6.2 - Măsurători privind performanța

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 6.2 - rezultatele măsurătorilor privind performanța, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă²



² Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

IV. EVALUARE CRITERII - REZULTATE

CRITERIUL : 7 REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI

Rezultatele referitoare la angajați, sunt acele rezultate pe care instituția le obține în legătură cu motivarea, satisfacția, competențele, percepția și performanța angajaților săi. Managementul performanței este domeniul care studiază și analizează performanța și care este centrat pe obținerea rezultatelor, respectiv pe rezultate și eficacitate. Managementul performanței este corelat permanent cu alte procese esențiale din instituție precum: strategia instituției, dezvoltarea și formarea continuă a angajaților sau managementul calității totale.

Măsurarea performanțelor se realizează pentru:

- a evalua modul în care funcționează instituția;
- a controla modul în care lucrează angajații instituției;
- a eficientiza și ușura procesul de alocare bugetară;
- a motiva angajații;
- a avea informații cu privire la ce funcționează și ce nu în instituție;
- a îmbunătăți performanța în instituție.

Practic, managementul performanței în administrația publică, este cel care urmărește:

- creșterea gradului de motivare al angajaților;
- creșterea nivelului de responsabilitate al angajaților și al instituției față de resursele umane de care dispune;
- raportarea permanentă și alinierea obiectivelor individuale la cele ale instituției;
- furnizarea de informații referitoare la eficacitatea și eficiența instituției și a angajaților săi;
- îmbunătățirea eficienței și eficacității instituției și a angajaților săi;

Criteriul 7 stabilește diferențele dintre două tipuri de rezultate, respectiv:

- măsurători ale percepției angajaților cu privire la motivarea, satisfacția, competențele și percepția acestora, atunci când sunt întrebați direct prin chestionare, focus grupuri, prin interviuri sau consultări cu reprezentanții angajaților;
- măsurători ale performanței utilizate de instituție pentru a monitoriza și a îmbunătăți satisfacția angajaților și implicit rezultatele acestora;

În contextul administrației publice actuale, performanța este generată de îmbunătățirea continuă a parametrilor serviciului public furnizat de instituții, atât în ceea ce privește eficacitatea și eficiența, dar și în ceea ce privește asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al cetățenilor în raport cu nevoile și așteptările lor.

Vă rugăm să luați în considerare și să evaluați cum a reușit instituția să răspundă nevoilor și așteptărilor angajaților săi prin rezultatele:



SUB-CRITERIUL 7.1 MĂSURĂTORI ALE PERCEPȚIEI

Sub-criteriul - 7.1 este cel care evaluează percepția angajaților cu privire locul de muncă ocupat în instituție, cu privire la atractivitatea locului de muncă și la motivarea permanentă a angajaților în activitatea lor de zi cu zi, astfel încât activitatea prestată pentru instituție să fie caracterizată prin randament și eficiență. Este de datoria instituțiilor publice să măsoare sistematic percepția angajaților asupra instituției și a produselor și serviciilor pe care instituția le oferă, angajații fiind cei care participă la funcționarea și la îmbunătățirea activității instituției, nu numai prin intermediul experienței profesionale ci și prin intermediul experiențelor de viață și spirituale acumulate.

Un sistem de măsurare a performanței într-o instituție publică nu are nicio relevanță dacă rezultatele obținute nu sunt folosite pentru a asigura creșterea calității serviciilor prestate de către angajații instituției publice.

EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 7.1- pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de măsurare a percepției, respectiv:

Rezultate cu privire la percepția generală a cetățenilor și a angajaților referitoare la:

- imaginea și performanța globală a instituției, relevante pentru societate, cetățeni, clienți sau alte părți interesate;
- implicarea cetățenilor în procesul de luare a deciziilor și în cel de conștientizare a misiunii, valorilor și viziunii instituției;
- implicarea cetățenilor în acțiunile de îmbunătățire a activității instituției;
- utilizarea eficientă și optimă a tehnicilor de consultare și de dialog;
- gradul de responsabilitate socială a instituției.

1. Rezultate cu privire la percepția dezvoltării carierei, abilităților și competențelor angajaților instituției:

- dezvoltarea continuă a carierei și a competențelor angajaților;
- încurajarea, împuternicirea și delegarea de competențe în realizarea sarcinilor;
- accesul la o formare de calitate și continuă a angajaților în raport cu obiectivele strategice ale instituției;

2. Rezultate privind percepția generală a angajaților cu privire la condițiile de lucru, respectiv:

- atmosfera de lucru cu referire la aspecte precum: modul de abordare a conflictelor, nemulțumiri, probleme personale, discriminare sau hărțuirea la locul de muncă și la adaptarea culturii organizaționale a instituției;
- modul de abordare al aspectelor sociale cum ar fi flexibilitatea programului de lucru, echilibrul dintre viața profesională și cea personală sau protecția muncii;
- promovarea egalității de șanse și tratamentului corect pentru toți angajații din cadrul instituției;
- condițiile de muncă și amplasarea locului de muncă;

EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 7.1- pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de măsurare a percepției, respectiv:

3. Rezultate cu privire la percepția asupra managementului și asupra sistemelor de management ale instituției, respectiv:

- capacitatea managementului de top și a celui la nivel mic de a gestiona instituția prin stabilirea obiectivelor, alocarea de resurse, evaluarea performanței globale a instituției sau a strategiilor de resurse umane;
- elaborarea, actualizarea și gestionarea diferitelor procese ale instituției;
- repartizarea obiectivă a sarcinilor angajaților;
- obiectivitatea și acuratețea sistemului de evaluare a activității angajaților;
- modalitatea de recunoaștere a eforturilor individuale și de echipă ale angajaților și motivarea acestora;
- modalitatea de adaptare a instituției la nou, respectiv la schimbări și inovații;



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.7.1

PUNCTE TARI pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 2.7.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 3.7.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 4.7.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 7.1- Măsurători ale percepției

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 7.1- rezultatele măsurătorilor percepției, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă³



³ Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

SUB-CRITERIUL 7.2 MĂSURĂTORI ALE PERFORMANȚEI

Dacă măsurarea este un concept important în managementul performanței, măsurarea performanței este acel proces de identificare, monitorizare și comunicare a rezultatelor prin intermediul folosirii unor indicatori de performanță, indicatori care sunt instrumente importante ale procesului de evaluare și care oferă informații cu privire la definirea și realizarea obiectivelor dintr-o instituție. Totodată, o activitate care nu poate fi măsurată, nu poate fi controlată sau gestionată, în timp ce performanța, revizuită periodic poate fi îmbunătățită prin utilizarea indicatorilor de performanță folosiți pentru control, autoevaluare și pentru îmbunătățirea permanentă.

În instituțiile în care s-a implementat și se utilizează sisteme de management al performanței se folosesc indicatorii de performanță, indicatori care se stabilesc la nivel de instituție și vizează: rentabilitatea instituției, numărul de solicitări rezolvate, numărul serviciilor publice oferite, numărul beneficiarilor deserviți, timpul și viteza de răspuns la sesizările cetățenilor sau clienților. Măsurătorile de performanță cuprind acei indicatori de performanță interni care permit instituției să măsoare angajații din punct de vedere al rezultatelor obținute, al conduitei și comportamentului angajaților, al gradului de dezvoltare a abilităților deținute, al motivației și gradului de implicare a angajaților în activitatea instituției. Rezultatele de acest fel, includ, măsurători interne ale comportamentului pe care angajații îl manifestă în practică, cum ar fi: concediile medicale, numărul plângerilor din partea personalului sau numărul de propuneri de inovare.

EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 7.2- pentru înțelegerea modului de abordare, respectiv:

Rezultate cu privire la:

- indicatori cu privire la atitudinea și comportamentul angajaților față de instituție, precum: nivelurile de absenteism sau de concedii medicale, rata de fluctuație a personalului, numărul plângerilor sau numărul de zile de grevă;
- indicatori cu privire la motivație și implicare, precum: ratele de răspuns pentru chestionarele adresate personalului, numărul de propuneri de inovare sau participarea la grupurile de discuții interne;
- indicatori cu privire la performanța individuală a angajaților, precum rezultatele periodice ale procesului de evaluare a salariaților instituție și gradul de utilizare a tehnologiilor informației și comunicațiilor;
- indicatori cu privire la dezvoltarea abilităților angajaților, precum: participarea și ratele de succes la activitățile de formare profesională continuă sau mărimea și folosirea eficientă a sumelor alocate procesului de formare profesională continuă;
- indicatori cu privire la capacitatea angajaților instituției de a relaționa cu cetățenii și clienții și de a răspunde necesităților acestora, precum: numărul de ore de instruire a angajaților privind managementul relațiilor cu cetățenii sau clienții, numărul reclamațiilor cetățenilor sau clienților privind comportamentul angajaților.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.7.2

PUNCTE TARI pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 2.7.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 3.7.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 4.7.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 7.2- Măsurători ale performanței

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 7.2- rezultatele măsurătorilor performanței percepției, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă⁴



⁴ Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

IV. EVALUARE CRITERII - REZULTATE

CRITERIUL : 8

REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

O instituție responsabilă social este cea care își îndeplinește obligațiile legale aplicabile în domeniul propriu de activitate, dar și cea care investește în capitalul uman, în mediu și în relațiile de colaborare cu cetățenii, clienții și cu grupurile interesate.

Responsabilitatea socială, este acea obligație a unei instituții de a acționa în principal în beneficiul societății și de a păstra un echilibru între dezvoltarea economică, bunăstarea societății și a mediului înconjurător.

Existența unei responsabilități sociale la nivelul instituțiilor publice și îndeplinirea acestei responsabilități de către instituțiile publice conduc la un nivel ridicat de încredere din partea cetățenilor. Instituțiile sunt răspunzătoare de impactul deciziilor și al activităților proprii asupra societății, economiei și mediului înconjurător, fiind direct responsabile de cei care pot fi afectați de activitățile desfășurate.

Astfel, se impune ca instituțiile să acționeze într-o manieră responsabilă din punct de vedere etic și comportamentul instituțional trebuie să aibă ca fundament valori precum onestitatea, echitatea și integritatea.

Totodată, instituțiile publice trebuie să manifeste transparență cu privire la propriile decizii și activități care impactează economia, societatea și mediul înconjurător. În contextul responsabilității sociale, instituțiile trebuie să respecte legile aplicabile, să se informeze cu privire la acestea și să-i informeze pe cei responsabili la nivel intern, pentru a implementa un set de măsuri adecvate.

O instituție care își exercită responsabilitatea socială trebuie să:

- își îmbunătățească reputația și imaginea față de cetățeni în ansamblu;
- își îmbunătățească capacitatea de a atrage și de a menține angajații, motivându-i permanent;
- își îmbunătățească relațiile cu alte organizații publice, cu mass-media, cu furnizori, cetățeni sau clienți dar și cu comunitatea în care își desfășoară activitatea

Vă rugăm să luați în considerare realizările instituției în ceea ce privește responsabilitatea socială a acesteia, prin rezultatele:



SUB-CRITERIUL 8.1 MĂSURĂTORI ALE PERCEPȚIEI

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

Aceste măsurători oferă o imagine asupra strategiilor sociale și de mediu. Percepția oferă o indicație a eficacității strategiilor sociale și de mediu.

Un sistem de măsurare a performanței într-o instituție publică nu are nicio relevanță dacă rezultatele obținute nu sunt folosite pentru a asigura creșterea calității serviciilor prestate de către angajații instituției publice.

EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 8.1- pentru înțelegerea modului de abordare referitor la:

- reputația instituției în societate;
- impactul avut de performanța instituției asupra calității vieții cetățenilor, respectiv diverse acțiuni care vizează sănătatea, educația, asistența socială, acțiunile umanitare și culturale, etc...;
- impactul economic al instituției asupra societății, la nivel local, regional, național și chiar internațional;
- percepția societății cu privire la modul de abordare a acțiunilor de mediu;
- percepția asupra impactului social cu privire la sustenabilitatea instituției la nivel local;
- percepția asupra impactului social cu privire la calitatea actului de participare democratică a cetățenilor la nivel local, regional și național;
- opinia comunității cu privire la transparența și spiritul etic al instituției;
- percepția instituției în mass-media referitoare la responsabilitatea socială a instituției;



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.8.1

PUNCTE TARI pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 2.8.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 3.8.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 4.8.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 8.1- Măsurători ale percepției

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 8.1- măsurători ale percepției, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă⁵



SUB-CRITERIUL 8.2
MĂSURĂTORI ALE PERFORMANȚEI

⁵ Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

Evaluarea performanțelor este acel proces prin care se decide cât de bine lucrează angajații unei instituții publice în raport cu obiectivele, criteriile de evaluare și standardele stabilite și este un instrument eficient de control și de management al resurselor umane pentru a realiza obiectivele instituționale.

Managementul performanței include o serie de procese, respectiv:

- definirea strategiei, planificarea și stabilirea obiectivelor;
- implementarea strategiei;
- monitorizarea performanței implementării strategiei;
- elaborarea de recomandări și acțiuni viitoare;

Măsurarea este un concept important în managementul performanței și este baza identificării disfuncționalităților dintr-o instituție, performanța fiind cea care presupune atât acțiuni cât și rezultate. În ceea ce privește măsurătorile de performanță, acestea sunt centrate pe măsurile luate de instituție în procesul de monitorizare, înțelegere, anticipare și de îmbunătățire a performanței privind responsabilitatea socială.

EXEMPLE generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 8.2- pentru înțelegerea modului de abordare referitor la:

Rezultate cu privire la indicatorii privind responsabilitatea socială:

- calitatea relațiilor de colaborare dintre instituție, autorități, grupuri relevante și reprezentanți ai comunității;
- activitățile instituției întreprinse pentru conservarea și susținerea resurselor, respectiv prezența furnizorilor cu profil social responsabil, gradul de conformitate cu standardele de mediu, utilizarea materialelor reciclate, utilizarea modurilor de transport ecologice, reducerea poluării sau reducerea utilizării de utilități precum apă, electricitate, gaz;
- sprijinul acordat cetățenilor dezavantajați din punct de vedere social, numărul acestor cetățeni și cuantumul sprijinului acordat;
- promovarea și incurajarea de către instituție a unei politici privind diversitatea și integrarea minorităților etnice și a persoanelor defavorizate;
- implicarea și sprijinul acordat proiectelor de dezvoltare internațională prin participarea angajaților instituției la activități filantropice;
- sprijin acordat pentru implicarea civică a cetățenilor, a clienților, a altor părți interesate și a angajaților;
- schimb de experiență, cunoștințe și informații cu alții, respectiv numărul conferințelor deschise organizate și numărul de intervenții în colocvii naționale și internaționale;
- elaborarea și implementarea de programe de prevenire a riscurilor și accidentelor pentru cetățeni, clienți și angajați, respectiv numărul și tipul programelor de prevenire, de asistență în lupta împotriva fumatului, de educație alimentară sănătoasă, numărul beneficiarilor acestor programe și resursele financiare alocate acestor programe.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.8.2

PUNCTE TARI pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 2.8.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 3.8.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 4.8.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 8.2- Măsurători ale performanței

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 8.2- pentru măsurători ale performanței,

trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă⁶



IV. EVALUARE CRITERII - REZULTATE

⁶ Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

Criteriul : 9

REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI

Criteriul 9 - “*Rezultate cheie referitoare la performanța instituției*” vizează tot ceea ce instituția evaluează ca fiind realizări esențiale și măsurabile pentru succesul acesteia pe termen scurt și lung.

Aceste rezultate cheie referitoare la performanță, sunt cele care evidențiază și măsura în care politicile și procesele folosite de instituție au contribuit la realizarea scopurilor și a obiectivelor care definesc misiunea, viziunea și planul instituției.

Practic acest criteriu se concentrează pe capacitatea instituției de a obține rezultatele cheie care vizează performanțele instituției.

O activitate care nu poate fi măsurată, nu poate fi controlată sau gestionată, de aceea procesul de îmbunătățire al performanței instituției se poate realiza prin utilizarea indicatorilor de performanță, indicatori care sunt folosiți de instituție pentru control, autoevaluare, îmbunătățirea continuă și evaluarea permanentă a managementului de top al instituției.

Elemente precum: creșterea gradului de motivare al angajaților, creșterea nivelului de responsabilitate al angajaților și al instituției față de resursele umane de care dispune, raportarea permanentă și alinierea obiectivelor individuale la cele ale instituției, furnizarea de informații referitoare la eficacitatea și eficiența instituției și a angajaților săi, managementul performanței în administrația publică și îmbunătățirea eficienței și eficacității instituției și a angajaților săi, constituie fundamentul managementul performanței în orice instituție.

Rezultatele esențiale referitoare la performanțele instituției se împart în:

- *rezultate externe*, respectiv acele rezultate și efecte cu privire la scopuri, care se concentrează pe legătura între misiunea și viziunea instituției - Criteriul 1, pe strategie și planificare în instituție - Criteriul 2, pe procesele instituției - Criteriul 5 și pe rezultatele obținute de instituție pentru părțile interesate externe
- *rezultate interne*, respectiv nivelul de eficiență atins de instituție cu accent pe legătura cu angajații instituției - Criteriul 3, pe parteneriate și resurse - Criteriul 4, pe procesele instituției - Criteriul 5 și pe rezultatele obținute de instituție în atingerea performanței.

Vă rugăm să luați în considerare rezultatele obiectivelor realizate de instituție în legătură cu:

SUB-CRITERIUL 9.1 MĂSURĂTORI ALE PERCEPȚIEI

Rezultatele externe sunt efectele eficacității strategiei instituției, respectiv satisfacerea nevoilor și așteptărilor cetățenilor și a părților interesate în corelare cu misiunea și viziunea instituției pe termen scurt și lung.

Pentru a cuantifica aceste rezultate, fiecare instituție publică trebuie să evalueze în ce măsură obiectivele sale strategice sunt realizate și contribuie la creșterea performanței instituției.

Dacă obiectivele strategice sunt cele măsurate în termeni de rezultate, respectiv servicii și produse, rezultatele sunt cele care se măsoară în termeni de impact ai principalelor activități ale instituției asupra părților interesate, cetățenilor și asupra întregii comunități.

În prezent, fiecare instituție publică trebuie să facă față multor provocări și trebuie să răspundă numeroaselor necesități și cerințe ale cetățenilor, comunităților și societății, în general și datorită acestor provocări sunt supuse unor procese complexe și permanente de îmbunătățire a serviciilor și produselor oferite.

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

- rezultatele indirecte precum cantitatea și calitatea serviciilor și produselor furnizate;
- efectele rezultatelor directe ale furnizării de servicii și de produse către cetățeni, beneficiarii direcți și către societate în general;
- nivelul calității serviciilor și produselor furnizate cetățenilor, beneficiarilor direcți în raport cu standardele și reglementările în vigoare;
- gradul de realizare și de respectare a contractelor și a acordurilor dintre autorități și instituție;
- rezultatele inspecțiilor și auditurilor interne și externe în ceea ce privește indicatorii de rezultate directe și indirecte;
- rezultatele analizelor comparative efectuate în raport cu indicatorii de rezultate directe și indirecte;
- rezultatele inovării serviciilor și bunurilor referitoare la îmbunătățirea indicatorilor de rezultat indirect;



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.9.1

PUNCTE TARI pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 2.9.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 3.9.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători ale percepției

--

Pas 4.9.1

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 9.1- Măsurători ale percepției

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 9.1- măsurători ale percepției, trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. Crt.	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă⁷



SUB-CRITERIUL 9.2 MĂSURĂTORI ALE PERFORMANȚEI

⁷ Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

Managementul performanței identifică obiectivele organizaționale, rezultatele necesare pentru atingerea obiectivelor, indicatori de eficiență și eficacitate și mijloace de atingere a obiectivelor. Măsurarea performanței instituției, ca proces se realizează atât pentru performanțele individuale cât și pentru performanțele generale ale instituției și este cuantificată în mod eficient prin intermediul unor sisteme de măsurare a performanței, care au rolul de a observa, de a raporta și de a utiliza aceste măsuri în scopul evaluării performanței generale și al îmbunătățirii modului de funcționare a sistemului.

Pe de altă parte, un sistem de măsurare a performanței nu este relevant decât în măsura în care rezultatele obținute sunt utilizate pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor prestate de către angajații instituției publice. Instituția publică trebuie să se centreze pe măsurarea performanței instituționale prin corelarea strategiei cu obiectivele, inițiativele, țintele și măsurile sale.

Rezultatele interne ale instituției, sunt legate de eficiența și de eficacitatea proceselor interne în corelare cu măsurile economice care influențează funcționarea instituției. Aceste rezultate iau în calcul factori precum gestionarea proceselor, respectiv productivitatea și eficiența costurilor, performanța financiară, respectiv utilizarea eficientă a resurselor financiare și conformitatea cu bugetul, utilizarea eficientă a resurselor, respectiv parteneriate, informații și tehnologie și nu în ultimul rând, capacitatea de implicare a părților interesate în cadrul instituției și a rezultatelor inspecțiilor și auditurilor interne.

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

- reacția și atitudinea managementului de top din instituție față de rezultatele și constatările măsurătorilor și modul de gestionare al riscurilor și eficiența instituției în gestionarea resurselor disponibile, respectiv în managementul resurselor umane și financiare dar și în managementul cunoștințelor pentru a analiza în mod optim dacă rezultatele obținute reflectă resursele alocate și utilizate;
- rezultatele îmbunătățirii și creșterii performanței instituției prin dezvoltarea și inovarea serviciilor și produselor oferite dar și eficacitatea acordurilor de parteneriat;
- valoarea adăugată obținută ca urmare a utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor pentru creșterea eficienței, diminuarea sarcinii administrative, îmbunătățirea calității furnizării serviciilor, respectiv reducerea costurilor, reducerea birocratiei, optimizarea circuitului documentelor sau folosirea eficientă a timpului de lucru;
- rezultatele măsurătorilor efectuate de inspecții și de audituri pentru evaluarea modului de funcționare al instituției și rezultatele precum: premiile de calitate și certificarea sistemului de management al calității sau premiile de excelență;
- îndeplinirea obiectivelor financiare și bugetare ale instituției, rezultatele inspecțiilor și auditurilor privind gestiunea financiară și cele privind eficiența costurilor, respectiv rezultatele obținute cu cel mai mic cost posibil.



VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.9.2

PUNCTE TARI pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 2.9.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 3.9.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători ale performanței

--

Pas 4.9.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 9.2- Măsurători ale performanței

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

--



Pentru a vă asigura un sprijin în procesul de:

EVALUARE NUMERICĂ a Sub-criteriului 9.2- măsurători ale performanței,

trebuie menționat faptul că scara de evaluare variază de la:

- **0 (nu există măsuri) la**
- **100 de puncte (unde măsurile sunt planificate, realizate, evaluate și ajustate).**

Pentru stabilirea punctajului final, trebuie consultate informațiile din tabelul de notare orientativ prezentat mai jos.

Tabel de notare orientativ

Nr. crt	TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
1	Nu există rezultate măsurabile și/sau nu există informații disponibile	0-10
2	Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
3	Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante au fost îndeplinite	31-50
4	Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante au fost îndeplinite	51-70
5	Rezultatele indică progrese importante și/sau toate sau obiectivele relevante au fost îndeplinite	71-90
6	Au fost obținute rezultate excelente, toate obiectivele relevante au fost realizate și s-au realizat comparații pozitive pentru rezultatele cheie cu o serie de instituții relevante	91-100

Notă⁸



⁸ Se acordă un punctaj între 0-100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu șase nivele;

Pentru fiecare nivel se pot lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea obiectivelor sau ambele caracteristici

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București <u>tel:021.318.10.23-28,</u> fax:021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Ghid de procedură privind AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF - PRIMĂRIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția: 1
		Revizia: 0
		Cod document: CAFPS3-PO-02- 09.2020

Cod: CAFPS3-PO-02

GHID DE PROCEDURĂ privind AUTOEVALUAREA ȘI PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMĂRIA SECTOR 3 BUCUREȘTI



CUPRINS

ABREVIERI	3
Noțiuni introductive	4
1. Scopul Ghidului	5
2. Domeniul de aplicare al Ghidului	6
3. Referințe și reglementări naționale și internaționale	6
Reglementări internaționale	6
Reglementări naționale	6
4. Termeni utilizați	8
5. Aspecte teoretice privind procedura de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățire CAF10	
5.1. Responsabilitățile și atribuțiile responsabilului CAF	11
5.2. Responsabilitățile și atribuțiile grupului de evaluatori CAF	12
5.3. Responsabilitățile și atribuțiile angajaților PS3 în procesul de autoevaluare CAF	13
5.4. Responsabilitățile și atribuțiile consultantului extern în procesul de autoevaluare și de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF	14
6. Completarea individuală a chestionarului CAF	16
7. Desfășurarea reuniunii sau a reuniunilor de consens	18
8. Elaborarea Raportului de autoevaluare	19
9. Elaborarea Planului de îmbunătățiri	20
9.1. Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire	21
9.2. Elaborarea Planului de îmbunătățiri	22
9.3. Implementarea, monitorizarea, evaluarea și revizuirea Planului de îmbunătățiri	22
9.4. Aspecte privind modalitatea de monitorizare și evaluare a Planului de îmbunătățiri	23
9.5. Aspecte privind modalitatea de revizuire a Planului de îmbunătățiri	24
10. Dispoziții finale	25
11. Anexe:	26

ABREVIERI

PS3	Primăria Sector 3
HCL S3	Hotărâre a Consiliului Local Sector 3
PO	Procedură operațională
PS	Procedură de sistem
CAF	Cadrul Comun de Autoevaluare a Modulului de Funcționare a Instituțiilor Publice
PSP	Procedură specifică
GP	Ghid de procedură
PDCA	Planifică, Execută, Controlează, Optimizează
RE CAF	Responsabil CAF
RA	Responsabil de activitate
TQM	Management al Calității Totale
EFQM	Fundația Europeană pentru Managementul Calității
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
UE	Uniunea Europeană

Noțiuni introductive

Ghidul de procedură privind autoevaluarea și elaborarea planului de îmbunătățiri CAF, este un material suport, ca anexă la PO - *Autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF*.

Acest Ghid cuprinde procedurile care trebuie aplicate pentru implementarea cu succes a acțiunilor procedurale prin PO și vizează toate acțiunile și activitățile necesare a fi întreprinse/efectuate din momentul asumării acestora prin Declarația de angajament de către conducerea PS3 București, respectiv de la implementarea și utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF la nivelul PS3 până la finalizarea procesului de implementare a Planului de îmbunătățiri a CAF.

Totodată, acest ghid contribuie la asigurarea unui cadru coerent și unitar în procesul de elaborare, implementare, verificare, avizare, aprobare, distribuire, actualizare și arhivare a PO și PS referitoare la implementarea CAF.

Punctul de plecare al elaborării acestui ghid l-a reprezentat metodologia de analiză a stadiului implementării standardelor de control intern managerial la diverse alte instituții publice care au implementat sistemul de control intern managerial, dar și instrucțiunile din 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) și cele cuprinse în *Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în instituțiile publice, în perioada 2016-2020* și în *Manualul de implementare a sistemului de control intern managerial* (iulie 2018).

Acest Ghid este elaborat în contextul activității nr. 8 - *Introducerea și implementarea unor sisteme de management al calității la nivelul Primăriei Sectorului 3*, implicit sub-activitatea - 8.1 - *Introducerea și implementarea CAF la nivelul Primăriei Sectorului 3* din cadrul proiectului “*Servicii electronice eficiente și simplificare administrativă prin platforme informatice inovative*”, **cod SMIS 129694**, finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020 și aprobat prin HCL S3 nr. 307/13.06.2019, și vizează consolidarea capacității administrative a PS3 prin implementarea și utilizarea sistemelor ISO și a instrumentului CAF aplicabile administrației publice locale, în vederea realizării și practicării unui management performant și eficient.

1. Scopul Ghidului

Ghidul de procedură privind autoevaluarea și elaborarea Planului de îmbunătățiri CAF, are drept scop stabilirea procedurală a modului de aplicare a Procedurii operaționale de autoevaluare și a Planului de îmbunătățiri CAF în cadrul PS3.

Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul nr. 600/2018, definește prin *Standardul nr. 9 - Proceduri*, rolul și importanța procesului de elaborare a procedurilor documentate la nivelul instituțiilor publice, de aici și necesitatea ca managementul de top din instituțiile publice, să asigure elaborarea procedurilor documentate pentru procesele și/sau activitățile derulate în cadrul entităților coordonate și să le aducă la cunoștință personalului implicat.

Proiectarea, implementarea și dezvoltarea continuă a unui sistem de control intern eficient, se pot realiza numai dacă sistemul elaborat este adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific instituției, dacă acesta vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile și operațiunile din instituție, dacă asigură condițiile ca obiectivele instituției să fie realizate iar costurile aplicării sistemului de control intern managerial să fie mai mici decât beneficiile rezultate din acesta și dacă instituția este guvernată de cerințele generale minimale de management cuprinse în standardele de control intern managerial. Sistemul de control intern managerial al oricărei instituții operează cu o diversitate de procedee, mijloace, acțiuni, dispoziții, care privesc toate aspectele legate de activitățile sale și care sunt stabilite și implementate de conducerea instituției pentru a-i permite acesteia să dețină controlul asupra funcționării în ansamblul său.

Necesitatea elaborării Ghidului este susținută de rolul și de importanța implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la nivelul tuturor instituțiilor publice, astfel încât să se poată asigura existența și funcționalitatea unui cadru procedural intern aferent elaborării, avizării, verificării, aprobării procedurilor și actualizării acestora atunci când este cazul. Altfel spus, scopul ghidului este și acela de a stabili contextul prin care se poate asigura o separare fundamentată a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a activităților, acțiunilor, a operațiunilor și implicit a procedurilor, proceduri care trebuie actualizate permanent și aduse la cunoștință personalului implicat în acest proces.

2. Domeniul de aplicare al Ghidului

Acest ghid se aplică tuturor angajaților PS3 implicați direct sau indirect în procesul de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF.

Ghidul de procedură privind autoevaluare și elaborarea planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3 se raportează la acțiunile prevăzute în Modelul CAF de autoevaluare 2013 Anexa: A4_PO_Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a Instituțiilor publice (CAF) _ traducere, ediția CAF 2013.

3. Referințe și reglementări naționale și internaționale

Ghidul de procedură privind autoevaluarea CAF la nivelul PS3 are la bază documente de referință și reglementări naționale și internaționale aplicabile activității procedurale, respectiv:

Reglementări internaționale

Documentele de referință și reglementările internaționale cu privire la procedura de implementare a CAF:

- 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;
- SR EN ISO 9001 :2015 - *Sisteme de management al calității. Cerințe*;
- SR EN ISO 14001 :2015 - *Certificare Sisteme de Management de Mediu*;
- Regulamentul Uniunii Europene nr. 679/2016 al Parlamentului European privind protecția persoanelor fizice pentru prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date;
- Directiva Uniunii Europene nr. 680/2016 privind protecția persoanelor fizice și prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, depistării, investigării sau urmăririi penale a infracțiunilor, a executării pedepselor sau cele privind libera circulație a acestora;
- Common Assessment Framework – CAF, <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Reglementări naționale

- Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în instituțiile publice, în perioada 2016-2020;

- Chestionar CAF, conform Modelului CAF 2013, ultima versiune, rezultat al colaborării dintre corespondenții CAF din statele membre UE, sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht;
- *Modelul CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) a fost inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene și a fost lansat în 2000 ca primul instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public, modelul CAF 2013 fiind ultima versiune publică.*
- Manualul de implementare a sistemului de control intern managerial, iulie 2018;
- Legea nr. 215/2001, a administrației publice locale, republicată și actualizată;
- Ghid privind implementarea unui sistem de management al calității;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Cererea de finanțare a proiectului “*Servicii electronice eficiente și simplificare administrativă prin platforme informatice inovative*”, **Cod SMIS 129694**;
- HCL S3 nr. 307/13.06.2019, de aprobare a proiectului “*Servicii electronice eficiente și simplificare administrativă prin platforme informatice inovative*”, **Cod SMIS 129694**;
- Metodologii, proceduri și mecanisme de asigurare a managementului calității;
- Metodologia privind implementarea CAF în scopul îmbunătățirii activității instituției;
- Model - Ghid de procedură privind Autoevaluarea și planul de îmbunătățiri;
- HCL nr. 43/26.02.2020 și Nota nr. 2/05.03.2020 privind îndreptarea erorii materiale cuprinsă în Anexa nr. 3 la HCL nr. 43/26.02.2020 privind aprobarea Organigramei, a Statului de funcții (Anexa nr. 2 la HCL nr. 43/26.02.2020) și a Regulamentului de organizare și funcționare a aparatului de specialitate al Primarului Sector 3 (Anexa nr. 3 la HCL nr. 43/26.02.2020);
- Organigrama PS3, Anexa nr. 1 la HCL nr. 43/26.02.2020
- Alte documente și reglementări interne ale Primăriei Sector 3.

4. Termeni utilizați

Principalele concepte utilizate în acest ghid sunt:

Procedura - totalitatea pașilor care trebuie urmați, metodele de lucru stabilite și regulile de aplicat, în vederea executării activităților, atribuțiilor sau sarcinilor.

Activitate procedurală - proces major sau activitate semnificativă pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile, în vederea îndeplinirii în condiții de regularitate, eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor compartimentului și/sau ale entității publice.

Actualizare procedură - constă fie în revizuirea procedurii, fie în elaborarea unei noi ediții a acesteia.

Compartiment - direcție generală, direcție, departament, serviciu, birou, comisie, inclusiv instituție sau structură fără personalitate juridică aflată în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea entității publice.

Control intern managerial - ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod eficient și eficace. În această categorie sunt incluse și structurile organizatorice, metodele și procedurile.

Controlul intern managerial subliniază responsabilitatea și implicarea tuturor nivelurilor ierarhice, în procesul de păstrare sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice.

Ediție procedură - este o formă actuală a procedurii.

Ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate, de regulă, trei revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare.

Măsurile de control - sunt acele acțiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor și monitorizarea permanentă sau periodică a unei activități sau situații.

Monitorizare - este o acțiune continuă de colectare a informațiilor relevante, cu privire la modul de desfășurare a unui proces sau a unei activități.

Obiective generale - reprezintă un enunț cu privire la ceea ce va fi realizat și ce îmbunătățiri vor fi întreprinse, care descrie un rezultat așteptat sau un impact și care sintetizează motivele pentru care au fost întreprinse o serie de acțiuni.

Obiective specifice - sunt acele obiective derivate din obiectivele generale care descriu rezultate sau efecte așteptate ale unor activități care trebuie realizate pentru ca obiectivul general aferent să fie îndeplinit.

Regularitate - caracteristica unei operațiuni de a se repeta sub toate aspectele.

Responsabilitate - obligația de a îndeplini o sarcină atribuită și a cărei neîndeplinire atrage după sine o sancțiune corespunzătoare.

Responsabilitate managerială - este acțiunea de definire a unui raport juridic de obligație a îndeplinirii sarcinilor de către conducătorul entității publice sau al unei structuri organizatorice a acesteia, care presupune să exercite managementul în limitele unor determinări interne și externe, cu scopul realizării eficace, eficiente și în conformitate cu dispozițiile legale a obiectivelor stabilite.

Resurse - totalitatea elementelor de natură

Procedura operațională - este acea procedură care definește și detaliază un proces sau o activitate și care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente din cadrul unei entități publice, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități.

Procedura de sistem - este acea procedură care definește un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice și care este aplicabil/aplicabilă tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică.

Procesul - este un flux de activități sau o succesiune de activități structurate și organizate logic având scopul atingerii unor obiective bine definite.

Revizie procedură – o acțiune de modificare, respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale ediției unei proceduri, modificări ce implică de regulă sub 50% din conținutul procedurii.

Procedura documentată - este o modalitate de realizare a unei activități sau a unui proces și se împart în proceduri de sistem și în proceduri operaționale.

5. Aspecte teoretice privind procedura de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățire CAF

Ghidul de procedură, ca document, este o parte a Procedurii operaționale de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățire CAF, fiind în concordanță cu politica instituției în ceea ce privește sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF care au fost dezvoltate la nivelul statelor membre.

Ghidul cuprinde o serie de proceduri formalizate, care urmează etapele necesare, respectiv:

- inițiere
- elaborare
- avizare
- aprobare
- difuzare
- revizie
- arhivare

Având în vedere aspectele care țin atât de complexitatea cât și de importanța și specificitatea CAF, pentru primul proces de autoevaluare CAF al fiecărei instituții publice, este recomandabil ca instituția publică să apeleze la servicii externe de consultanță în domeniu.

Pentru autoevaluarea CAF și pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare, respectiv:

- elaborare
- implementare
- monitorizare
- evaluare
- revizuire Plan de îmbunătățiri CAF

este necesar ca managementul de top din cadrul entității să identifice, să stabilească și să nominalizeze un responsabil CAF din cadrul instituției, responsabil care la rândul său, pentru buna desfășurare a procesului, trebuie să selecteze un grup de evaluatori voluntari CAF tot din cadrul instituției, grup care trebuie să fie format dintr-un număr de 10 până la maxim 14 persoane.

5.1. Responsabilitățile și atribuțiile responsabilului CAF

Activitatea responsabilului CAF din cadrul instituției are un caracter permanent și are rolul de a contribui la realizarea procesului de implementare a CAF, respectiv autoevaluare, plan de îmbunătățiri CAF, monitorizare, proces care se repetă la fiecare doi ani.

Responsabilul CAF din instituție care a fost nominalizat de conducere, este cel care răspunde în fața conducerii de întregul proces de implementare CAF și cel care asigură contextul necesar pentru promovarea și coerența întregului proces de implementare a CAF.

Selectarea Responsabilului CAF în cazul PS3, se face de către conducerea instituției prin decizie emisă de Primarul Sectorului 3. Este necesar ca persoana desemnată să aibă expertiză și să fie un factor de decizie la nivel organizațional sau la nivel de management de proiecte din cadrul PS3. Totodată, Responsabilul CAF poate avea și sprijinul unui grup de coordonare CAF, grup care trebuie să fie format din factori de decizie din cadrul PS3. În activitatea sa, aferentă procesului de implementare a CAF, responsabilul CAF poate fi asistat de un consultant extern, specializat în domeniu, care trebuie contractat în prealabil de către PS3.

Responsabilul CAF nominalizat de Primarul Sectorului 3 trebuie să respecte normele de conduită ale PS3 cu trimitere directă la procesul CAF, calitatea de responsabil CAF anulându-se fie în momentul în care persoana nominalizată își încetează activitatea în cadrul instituției, fie la cerere sau prin decizia conducerii PS3.

Responsabilul CAF nominalizat de conducerea PS3, are următoarele atribuții și responsabilități, în procesul de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF:

- stabilește etapele procesului de autoevaluare CAF în PS3;
- adaptează și actualizează chestionarul de autoevaluare CAF la specificul și realitățile PS3 (versiune online sau pe suport de hârtie);
- testează chestionarul elaborat;
- informează angajații PS3 despre derularea procesului de autoevaluare CAF;
- selectează evaluatorii voluntari CAF din cadrul PS3;
- organizează și asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați din cadrul PS3;
- furnizează documentele necesare procesului de autoevaluare pentru PS3;
- verifică dacă evaluatorii se implică în procesul de autoevaluare, dacă dispun de informațiile și de documentația necesară aferente acestui proces și dacă sunt informați cu privire la scopul, obiectivele și importanța autoevaluării pentru PS3;
- gestionează toate aspectele și problemele care pot exista în cursul procesului de autoevaluare derulat în PS3;
- asistă procedural evaluatorii în procesul de completare a chestionarelor de autoevaluare, derulat în PS3;

- asigură centralizarea tuturor evaluărilor și listarea punctelor tari, a domeniilor de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu supus analizei;
- organizează și facilitează organizarea și desfășurarea întâlnirii/întâlnirilor de consens privind scorurile pentru cele 28 sub-criterii evaluate;
- asigură elaborarea Raportului de autoevaluare aferent PS3;
- asigură păstrarea rezultatelor autoevaluării;
- prezintă Raportul final al procesului de autoevaluare CAF conducerii PS3;
- informează angajații cu privire la modul de derulare a procesului de autoevaluare CAF în PS3;
- furnizează toate documentele necesare pentru analiza și utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF în PS3;
- gestionează toate aspectele negative care pot afecta activitatea de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF în PS3;
- asigură elaborarea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- asigură implementarea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- asigură monitorizarea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- asigură evaluarea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- asigură revizuirea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- asigură păstrarea rezultatelor procesului de utilizare și a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF aferente PS3;
- prezintă rapoarte periodice conducerii PS3;

Pentru eficientizarea activității, responsabilul CAF poate elabora propriile proceduri interne de funcționare. Responsabilul CAF împreună cu membrii grupului suport de coordonare CAF din cadrul PS3, au obligația de a se forma continuu în ceea ce privește procesul de autoevaluare CAF. Toate aspectele care țin de comunicarea responsabilului CAF cu angajații PS3 și cu terții, se pot realiza atât letric sau electronic prin email cât și prin alte metode de tip forumuri de discuții, Skype sau prin utilizarea rețelelor social-media (site-uri web și soft-uri/aplicații).

5.2. Responsabilitățile și atribuțiile grupului de evaluatori CAF

După cum am precizat anterior, pentru buna derulare a procesului de autoevaluare a CAF, responsabilul CAF din cadrul PS3, trebuie să selecteze din cadrul instituției un grup de evaluatori voluntari CAF, grup care trebuie să cuprindă între 10 și 14 persoane.

Acest grup de evaluatori CAF, odată selectat va desfășura activități cu caracter temporar și va avea responsabilitatea de a completa chestionarul CAF. Grupul de evaluatori voluntari CAF poate fi asistat în realizarea sarcinilor de un consultant extern, specializat în domeniu, contractat în prealabil de către PS3.

Selectarea evaluatorilor CAF se face de către grupul de coordonare CAF pe baza următoarelor criterii:

- persoanele selectate și-au declarat intenția de asumare în mod voluntar a rolului de evaluator CAF;
- grupul de evaluatori trebuie să fie cât mai eterogen,
- grupul de evaluatori trebuie să fie format din membri care aparțin diferitelor compartimente din PS3;
- evaluatorii CAF sunt selectați pe baza capacității de analiză, spiritului critic și constructiv, calităților relaționale și de cooperare, profesionalismului și expertizei.

Membrii grupului de evaluatori CAF, la fel ca toți cei implicați în proces, respectă normele de conduită ale instituției cu referire directă la procesul de autoevaluare CAF.

Atribuțiile membrilor grupului de coordonare CAF al PS3, în procesul de autoevaluare CAF sunt:

- participă la sesiunea de formare privind metodologia de completare a chestionarelor CAF în format online sau pe suport de hârtie;
- completează toate rubricile chestionarului CAF în termenele stabilite;
- participă la întâlnirea sau la întâlnirile de consens privind scorurile pentru cele 28 de sub-criterii evaluate;

Toate aspectele care țin de comunicarea grupului de evaluatori cu responsabilul CAF, cu angajații PS3 și cu terții, se pot realiza atât letric sau electronic, prin email cât și prin alte metode de tip forumuri de discuții, Skype sau prin utilizarea rețelelor social-media (site-uri web și soft-uri/aplicații).

5.3. Responsabilitățile și atribuțiile angajaților PS3 în procesul de autoevaluare CAF

Toți angajații PS3 trebuie să primească de la responsabilul CAF o serie de informații referitoare la:

- procesul de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF care se desfășoară în PS3;
- condițiile pe care trebuie să le îndeplinească angajații PS3 care doresc să se înscrie ca evaluatori voluntari în cadrul procesului de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF care se desfășoară în PS3;
- responsabilitățile pe care le au evaluatorii voluntari în procesul de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF;
- persoanele care asigură asistența și care oferă răspunsuri sau clarificări la întrebări, dacă este cazul;
- modalitatea prin care un angajat se poate înscrie ca evaluator voluntar.

Angajații PS3 pot fi asistați și pot primi informații despre procesul CAF de la un consultant extern contractat de PS3 care este specializat în domeniu.

Comunicarea cu angajații instituției referitoare la procesul CAF se realizează prin afișare de informații în locuri vizibile în clădirea PS3, prin organizarea de evenimente, prin SMS-uri, prin adrese transmise letric sau electronic prin e-mail, prin Skype sau prin utilizarea rețelelor social-media (site-uri web și soft-uri/aplicații).

5.4. Responsabilitățile și atribuțiile consultantului extern în procesul de autoevaluare și de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF

În cazul în care PS3 apelează la servicii externe de consultanță CAF, consultantul extern împreună cu responsabilul CAF și grupul suport vor avea următoarele atribuții și responsabilități:

- pregătirea grupului de evaluare și elaborarea documentației necesare pentru implementarea CAF în PS3;
- derularea procesului de auto-evaluare în PS3;
- gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul procesului de autoevaluare în PS3;
- elaborarea Raportului de evaluare cu concluzii, privind autoevaluarea, dezvoltarea și implementarea unui plan de îmbunătățire CAF în PS3;
- gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul utilizării rezultatelor procesului de autoevaluare CAF în PS3;
- elaborarea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- implementarea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- monitorizarea și evaluarea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3;
- revizuirea Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3.

În ceea ce privește autoevaluarea și elaborarea Planului de îmbunătățiri CAF în PS3, una dintre responsabilitățile consultantului extern este aceea de a elabora metodologia de aplicare a procesului de autoevaluare și de elaborare, implementare și monitorizare a Planului de îmbunătățiri CAF.

Activitatea de consultanță CAF oferită de consultantul extern, are un caracter temporar și vizează perioada de implementare a CAF și pe cele de autoevaluare, de elaborare a Planului de îmbunătățiri și de monitorizare. Pe întreaga perioadă de desfășurare a procesului de autoevaluare CAF aferent PS3, consultantul extern trebuie să respecte normele de conduită ale PS3 cu aplicare în derularea procesului de autoevaluare CAF. Consultantul extern CAF are în procesul de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF aferent PS3, următoarele atribuții:

- propune etapele procesului de autoevaluare CAF în PS3;
- propune procedura operațională - autoevaluare CAF în PS3;

- propune formularea declarației de angajament a conducerii PS3, ca parte a procedurii operaționale - autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF;
- propune Ghidul de proceduri CAF, ca parte a procedurii operaționale – de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF în PS3;
- adaptează și actualizează chestionarul de autoevaluare CAF - online sau pe suport de hârtie - pentru PS3, ca parte a procedurii operaționale;
- asigură asistență pentru responsabilul CAF și eventual pentru membrii grupului suport din PS3 pentru testarea chestionarului;
- asistă procesul de informare a angajaților despre derularea procesului de autoevaluare CAF în PS3;
- asistă procesul de selectare a evaluatorilor CAF din cadrul PS3;
- asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;
- asistă strict din punct de vedere procedural evaluatorii pentru aplicarea și completarea chestionarelor de autoevaluare;
- centralizează toate evaluările și listează punctele tari, domeniile de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu analizat;
- facilitează întâlnirea sau întâlnirile de consens privind scorurile pentru cele 28 sub-criterii evaluate;
- propune responsabilului CAF o variantă a Raportului de autoevaluare;
- propune etapele procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- furnizează documentele necesare pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- asistă procesul de informare al angajaților despre derularea procesului de elaborare, implementare, monitorizare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF în PS3.

Comunicarea consultantului extern CAF cu conducerea PS3, cu responsabilul CAF și cu grupul de evaluatori din PS3, se realizează fie direct fie în scris, letric sau prin e-mail, prin Skype sau prin utilizarea rețelelor social-media (site-uri web și soft-uri/aplicații).

6. Completarea individuală a chestionarului CAF

Chestionarul CAF este conceput conform Modelului CAF 2013, ultima versiune rezultată a colaborării dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre ale UE sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht.

Chestionarul cuprinde 28 de secțiuni, respectiv 28 sub-criterii aferente a 9 criterii de evaluare. Dintre cele 9 criterii, criteriile 1-5 se concentrează asupra capacităților de gestionare și de guvernanță ale organizațiilor denumite *factori determinanți* și sunt criterii care caracterizează modul în care instituțiile publice oferă servicii cetățenilor, clienților și altor părți interesate. Celelalte criterii, respectiv criteriile 6-9 se concentrează asupra rezultatelor activităților instituției, cu impact asupra angajaților, cetățenilor, clienților și altor părți interesate.

Fiecare secțiune din chestionar are aceeași structură, respectiv are următoarele câmpuri de răspuns:

- Puncte tari;
- Domenii de îmbunătățit;
- Acțiuni de îmbunătățire;
- Scala de evaluare 0-100 puncte.

Formatul și structura documentelor de colectare a informațiilor din chestionarul CAF este prezentată în anexele 1_PS3-5_PS3, care se constituie în părți integrante ale acestui ghid, respectiv:

1. ANEXA 1_PS3 - care poartă denumirea de Fișă de consemnare a punctelor tari;
2. ANEXA 2_PS3 - care poartă denumirea de Fișă de consemnare a domeniilor de îmbunătățit;
3. ANEXA 3_PS3 - care poartă denumirea de Fișă de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire;
4. ANEXA 4_PS3 - care poartă denumirea de Fișă de consemnare a notelor evaluatorilor;
5. ANEXA 5_PS3 - care poartă denumirea de Fișă de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii.

Completarea chestionarelor trebuie să se realizeze individual, pentru fiecare secțiune existând exemple orientative, respectiv subscale de evaluare specifice, recomandabilă

este însă completarea chestionarelor în mod realist, pe bază de fapte, dovezi și nu în ultimul rând, în baza experienței acumulate în PS3. Important pentru evaluare este punctul de vedere obiectiv al fiecărui evaluator, bazat numai pe date, informații și fapte cunoscute și pe propriile percepții.

În această etapă, este recomandată completarea online a chestionarelor CAF, pentru că prezintă avantaje atât în procesul de completare pentru evaluatori dar și în procesul de prelucrare a datelor.

Toate datele cuprinse în acest chestionar sunt tratate confidențial, în conformitate cu prevederile Regulamentului UE 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului și a Directivei UE 2016/680 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date.

Chestionarul complet se regăsește ca anexă la acest ghid. (A3_ANEXA PO3_Chestionar_autoevaluare_CAF_PS3)

7.Desfășurarea reuniunii sau a reuniunilor de consens

După etapa de evaluare individuală, se poate trece la prelucrarea notelor în funcție de categoria de notare 0 – 5 în care se încadrează, conform tabelelor de note orientative cuprinse în chestionarele de autoevaluare CAF.

În cazul în care apar diferențe mai mari de un punct/pe categorie la cel puțin un subcriteriu, este necesar să se organizeze reuniunea/reuniunile de consens, facilitată/facilitate de responsabilul CAF sau de consultantul extern, în cazul în care PS3 optează pentru contractarea unui consultant extern.

Astfel, la termenul stabilit, ulterior centralizării tuturor autoevaluărilor, evaluatorii se reunesc în scopul de a discuta și de a analiza toate acele sub-criterii pentru care diferențele de categorie au fost de cel puțin 1 punct și după ce fiecare evaluator își exprimă opiniile cu privire la punctele tari și domeniile de îmbunătățit care justifică notele/categoriile precum și acțiunile de îmbunătățire identificate, încearcă să ajungă la un consens.

În cursul schimbului de opinii dintre evaluatori, notele pot fi revizuite în mod individual de către aceștia.

Practic, în urma reuniunii/reuniunilor de consens se actualizează datele din:

- ANEXA 4_PS3 - Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor;
- ANEXA 5_PS3 - Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii.

Procesul de negociere asistat este necesar pentru a se ajunge la un consens. În cazul în care nu se poate ajunge la un consens - și numai în acest caz - se poate opta pentru acțiunea de calcul a mediei statistice a grupului pentru fiecare sub-criteriu în parte.

8. Elaborarea Raportului de autoevaluare

Documentele care rezultă în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens, respectiv:

- punctele tari
- domeniile de îmbunătățit
- acțiunile de îmbunătățit
- scorurile generale obținute după reuniunea/reuniunile de consens aferente fiecăruia dintre cele 28 sub-criterii completate în chestionarul CAF,

sunt colectate și păstrate prin grija responsabilul CAF.

În baza acestor documente se întocmește de către responsabilul CAF, respectiv de către consultantul extern, Raportul de autoevaluare, raport care va fi înaintat conducerii PS3.

Ca structură, Raportul de autoevaluare face o trecere în revistă a procesului CAF desfășurat în cadrul PS3 și pe lângă alte informații relevante precum fișe care cuprind rezultatele centralizate ale autoevaluării, respectiv:

- Fișa de consemnare a punctelor tari (ANEXA 1_PS3);
- Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit (ANEXA 2_PS3);
- Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire (ANEXA 3_PS3);
- Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor după reuniunea/reuniunile de consens (ANEXA 4_PS3);
- Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii după reuniunea/reuniunile de consens (ANEXA 5_PS3),

mai cuprinde și un capitol în care sunt centralizate evaluările cu datele neprelucrate din documentele rezultate în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens.

9. Elaborarea Planului de îmbunătățiri

Raportul de autoevaluare care cuprinde punctele tari identificate la nivelul PS3, domeniile de îmbunătățit, acțiunile de îmbunătățire și scorurile generale care au fost obținute după reuniunea sau reuniunile de consens, după ce este aprobat de conducerea PS3 devine punctul de plecare în elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire.

Planul de acțiuni de îmbunătățire se realizează pe baza rezultatelor procesului de autoevaluare și are ca scop îmbunătățirea performanței PS3, fiind un instrument important al factorilor de decizie din instituție în procesul de planificare și de actualizare a strategiei pe termen scurt și mediu.

Acest plan, ca structură, se bazează pe dovezile și informațiile furnizate în urma procesului de autoevaluare din perspectiva angajaților instituției, pe punctele tari ale instituției identificate în procesul de autoevaluare și integrează acțiuni de îmbunătățire care vizează funcționarea sistemică a PS3, propunând acțiuni adecvate de îmbunătățire pentru domeniile identificate în procesul de autoevaluare.

Întrebările principale ale conducerii PS3 pentru care se vor elabora răspunsuri în Planul de acțiuni de îmbunătățire, pot fi:

Întrebarea nr.1

- ***Care este direcția de acțiune și care sunt perspectivele PS3, pe termen scurt și mediu în raport cu viziunea, obiectivele și strategia sa?***

Întrebarea nr.2

- ***Care sunt acțiunile care trebuie întreprinse pentru realizarea obiectivelor strategice stabilite și asumate pe termen scurt și mediu, de conducerea PS3?***

În această etapă este utilă implicarea în procesul de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și revizuire a Planului de îmbunătățiri și a evaluatorilor voluntari implicați în procesul de autoevaluare CAF prin completarea chestionarelor și participarea la reuniunea sau reuniunile de consens.

9.1. Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire

Activitatea de prioritizare a acțiunilor de îmbunătățire este o activitate care presupune prioritizarea, în primă fază, a domeniilor de îmbunătățire identificate în urma procesului de autoevaluare CAF.

Astfel, responsabilul CAF împreună cu grupul suport, cu consultantul extern, cu conducerea PS3 și cu alte părți interesate relevante, au în această etapă a procesului de autoevaluare CAF următoarele responsabilități:

- examinarea fiecărei soluții propuse în chestionare și identificarea domeniilor în care o îmbunătățire este prioritară;
- gruparea domeniilor de îmbunătățire evidențiate în chestionarele completate de evaluator după teme comune;
- corelarea domeniilor de îmbunătățire și a acțiunilor de îmbunătățire aferente, cu obiectivele strategice ale PS3;
- prioritizarea domeniilor de îmbunătățire;
- prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire, ținând cont de unele criterii precum:
 - corelarea planurilor strategice și operaționale ale PS3 cu structura CAF;
 - impactul acțiunilor în comunitatea locală a Sectorului 3:
 - scăzut
 - mediu
 - mare
 - impactul acțiunilor în PS3:
 - scăzut
 - mediu
 - mare
 - gradul de dificultate din perspectiva resurselor umane, materiale și financiare necesare pentru activitatea de implementare;
 - timpul necesar pentru implementare;
 - plusvaloarea adăugată, respectiv vizibilitatea instituției, creșterea gradului de încredere în PS3, identificarea și promovarea exemplelor de bună practică;
 - complementaritatea cu alte proceduri deja implementate sau aflate în implementare;
 - obținerea aprobării din partea conducerii PS3 pentru începerea și derularea acțiunilor prioritare.

9.2. Elaborarea Planului de îmbunătățiri

Responsabilul CAF împreună cu membrii grupului suport și cu consultantul extern elaborează planul de îmbunătățiri corelând obiectivele generale și pe cele specifice ale PS3, cu domeniile prioritare identificate și cu criteriile sau cu sub-criteriile CAF.

Formatul cadru al acestui Plan cu formă tabelară și cu secțiuni precum: acțiunile de îmbunătățire prioritare, rezultatele, denumirea activităților, indicatorii, sursele de verificare, termene, persoanele responsabile și resursele financiare, materiale și umane alocate, se regăsește în ANEXA 6_PS3 – Structură cadru Plan de îmbunătățiri CAF.

Pentru conformitate și pentru elaborarea unui Plan de îmbunătățiri complet, este recomandabil ca în procesul participativ de elaborare a Planului de îmbunătățiri să fie implicați și evaluatorii CAF.

Persoanele responsabile cu implementarea CAF din cadrul PS3 vor comunica tuturor angajaților orientările și Planul de îmbunătățiri aferente PS3, astfel încât procesul de autoevaluare CAF să își atingă unul dintre scopurile de bază al procesului de autoevaluare CAF, respectiv corectarea deficiențelor identificate cu ajutorul CAF.

9.3. Implementarea, monitorizarea, evaluarea și revizuirea Planului de îmbunătățiri

Planul de îmbunătățiri odată elaborat, urmează a fi implementat, monitorizat, evaluat și revizuit periodic. În această etapă, responsabilitatea privind coordonarea strategică a procesului de implementare a Planului de îmbunătățiri îi revine conducerii PS3.

La rândul lor, atât responsabilul CAF din PS3 cât și membrii grupului suport au responsabilități în coordonarea operațională a implementării planului de îmbunătățiri, persoanele nominalizate ca responsabile în Planul de îmbunătățiri având la rândul lor atribuții în implementarea acțiunilor de îmbunătățire.

În cazul în care se colaborează cu un consultant extern, acesta trebuie să asigure asistență tehnică pentru implementarea cu succes a Planului de îmbunătățiri al PS3. Este recomandabil ca și în procesul de implementare al Planului de acțiuni de îmbunătățire să fie implicați și evaluatorii CAF.

Persoanele responsabile desemnate din cadrul PS3 trebuie să comunice în permanență angajaților, părților interesate și comunității locale Sector 3 informații cu privire la stadiul implementării măsurilor prioritare din Planul de acțiuni de îmbunătățire prin toate mijloacele specifice, respectiv prin ședințe operative, prin sistemul electronic, prin buletine informative, prin afișe sau prin comunicate de presă.

9.4. Aspecte privind modalitatea de monitorizare și evaluare a Planului de îmbunătățiri

Implementarea acțiunilor prioritare din Planul de îmbunătățiri trebuie să fie corelată cu procesul de monitorizare și de evaluare. Astfel, ulterior elaborării Planului de îmbunătățiri și demarării procesului de implementare, trebuie întreprinse demersuri astfel încât să poată fi cuantificat și evaluat impactul pe care l-au avut acțiunile întreprinse.

Din experiența altor instituții publice în ceea ce privește derularea procesului de implementare a CAF, este recomandabil ca în PS3 să se introducă o monitorizare continuă, rolul acesteia fiind nu numai de a contribui la susținerea procesului de fixare a obiectivelor ci și la ajustarea unor aspecte ale Planului de îmbunătățiri, atunci când este cazul.

Monitorizarea se realizează prin elaborarea unor Rapoarte de progres întocmite trimestrial sau semestrial în baza indicatorilor cantitativi și calitativi prevăzuți în Planul de îmbunătățiri, ținându-se cont și de sursele de verificare ale acestor indicatori.

În ANEXELE 7_PS3 și 8_PS3 la acest Ghid de procedură se regăsesc:

- un model de structură cadru pentru monitorizarea și evaluarea Planului de îmbunătățiri CAF al PS3 - ANEXA 7_PS3;
- un model de chestionar pentru angajați, pentru evaluarea periodică a implementării evaluarea Planului de îmbunătățiri CAF al PS3, pe bază de indicatori calitativi - ANEXA 8_PS3;

În afara chestionarului, alte tipuri de instrumente de monitorizare și de evaluare calitative care pot fi utilizate cu succes în procesul de monitorizare și de evaluare a Planului de îmbunătățiri al PS3, enumerăm:

- interviurile cu angajați și cu alte părți interesate relevante;
- focus grupuri;
- organizarea de evenimente de tip mese rotunde sau dezbateri.

În fiecare an, trebuie elaborat un Raport de evaluare care să cuprindă informații relevante cu privire la modul în care a fost implementat Planul de măsuri de îmbunătățire CAF la nivelul PS3, raportul fiind extrem de util conducerii PS3 atât din punct de vedere al demarării și implementării cu succes a strategiei de îmbunătățire pe termen lung, cât și din punct de vedere al identificării și remedierii facile a eventualelor probleme cu care se poate confrunta PS3, remedierea rapidă a dificultăților evidențiate de procesul de

evaluare contribuind la sporirea credibilității programului de îmbunătățire a activității instituției și a credibilității PS3 în raport cu cetățenii și cu comunitatea locală Sector 3.

9.5. Aspecte privind modalitatea de revizuire a Planului de îmbunătățiri

Utilizarea ciclului PDCA pentru gestionarea planului de acțiuni corective, este un proces care atrage după sine o nouă autoevaluare CAF la nivelul PS3, astfel că pentru a cuantifica și analiza impactul măsurilor care au fost luate și pentru a identifica noile priorități de îmbunătățire continuă, se impune reluarea ciclului de autoevaluare, reluare care se efectuează la 2 ani după prima autoevaluare.

Este recomandabil pentru PS3 ca începând cu al doilea proces de autoevaluare CAF, să apeleze și la feedback-ul extern primit din partea părților interesate relevante. Totodată este recomandabil ca aceste exerciții de autoevaluare în procesul de planificare a acțiunilor prioritare, să se permanentizeze, astfel încât să poată veni în sprijinul procesului de stabilire a obiectivelor strategice anuale ale PS3 și a acțiunilor de alocare a resurselor aferente acestor obiective, pentru creșterea calității serviciilor oferite comunității locale Sector 3, pentru creșterea nivelului de satisfacție al cetățenilor, clienților și angajaților și nu în ultimul rând pentru îmbunătățirea performanțelor instituției.

10. Dispoziții finale

Ghidul de procedură de autoevaluare și elaborare Plan de îmbunătățiri CAF, anexă la Procedura operațională de autoevaluare și de elaborare a planului de îmbunătățiri CAF este un instrument testat și implementat de statele membre UE și de multe instituții publice din țara noastră și prin structura, importanța, caracteristicile și calitatea informațiilor pe care le oferă, poate deveni extrem de util atât conducerii PS3, angajaților PS3 și personalului din PS3 responsabil cu aplicarea acestuia cât și procesului de îmbunătățire a modului de realizare a activităților și de prestare a serviciilor publice.

11. Anexe:

ANEXA 1_PS3 - Fișa de consemnare a punctelor tari;

ANEXA 2_PS3 - Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit;

ANEXA 3_PS3 - Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire;

ANEXA 4_PS3 - Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor;

ANEXA 5_PS3 – Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii;

ANEXA 6_PS3 – Structură cadru Plan de îmbunătățiri CAF;

ANEXA 7_PS3 – Structură cadru monitorizare/evaluare Plan de îmbunătățiri CAF;

ANEXA 8_PS3 - Model de chestionar de evaluare pentru angajați privind implementarea Planului de îmbunătățiri

ANEXA 1_PS3

Fișa de consemnare a PUNCTELOR TARI

PRIMĂRIA SECTOR 3

I. Respondent 1.....N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
Criteriul nr. 1	CONDUCEREA INSTITUȚIEI
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul nr. 2	STRATEGIE ȘI PLANIFICARE
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul nr. 3	ANGAJAȚII INSTITUȚIEI
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul nr. 4	PARTENERIAT ȘI RESURSE
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul nr. 5	PROCESE
5.1	
5.2	

5.3	
Criteriul nr. 6	REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI
6.1	
6.2	
Criteriul nr. 7	REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI
7.1	
7.2	
CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
Criteriul nr. 8	REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ
8.1	
8.2.	
Criteriul nr. 9	REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI
9.1	
9.2	

II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
Criteriul nr. 1	CONDUCEREA INSTITUȚIEI
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul nr. 2	STRATEGIE ȘI PLANIFICARE
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul nr. 3	ANGAJAȚII INSTITUȚIEI
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul nr. 4	PARTENERIAT ȘI RESURSE
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	

4.5	
4.6	
Criteriul nr. 5	PROCESE
5.1	
5.2	
5.3	
CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
Criteriul nr. 6	REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI
6.1	
6.2	
Criteriul nr. 7	REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI
7.1	
7.2	
Criteriul nr. 8	REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ
8.1	
8.2.	
Criteriul nr. 9	REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI
9.1	
9.2	

ANEXA 2_PS3

Fișa de consemnare DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT

PRIMĂRIA SECTOR 3

I. Respondent 1.....N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT
Criteriul nr. 1	CONDUCEREA INSTITUȚIEI
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul nr. 2	STRATEGIE ȘI PLANIFICARE
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul nr. 3	ANGAJAȚII INSTITUȚIEI
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul nr. 4	PARTENERIAT ȘI RESURSE
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul nr. 5	PROCESE
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul nr. 6	REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI

6.1	
6.2	
Criteriul nr. 7	REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI
7.1	
7.2	
CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
Criteriul nr. 8	REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ
8.1	
8.2.	
Criteriul nr. 9	REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI
9.1	
9.2	

II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
Criteriul nr. 1	CONDUCEREA INSTITUȚIEI
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul nr. 2	STRATEGIE ȘI PLANIFICARE
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul nr. 3	ANGAJAȚII INSTITUȚIEI
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul nr. 4	PARTENERIAT ȘI RESURSE
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	

Criteriul nr. 5 PROCES	
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul nr. 6 REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI	
6.1	
6.2	
CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
Criteriul nr. 7 REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI	
7.1	
7.2	
Criteriul nr. 8 REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ	
8.1	
8.2.	
Criteriul nr. 9 REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI	
9.1	
9.2	

ANEXA 3_PS3

Fișa de consemnare ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

PRIMĂRIA SECTOR 3

I. Respondent 1.....N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE
Criteriul nr. 1	CONDUCEREA INSTITUȚIEI
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul nr. 2	STRATEGIE ȘI PLANIFICARE
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul nr. 3	ANGAJAȚII INSTITUȚIEI
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul nr. 4	PARTENERIAT ȘI RESURSE
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul nr. 5	PROCESE
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul nr. 6	REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI

6.1	
6.2	
Criteriul nr. 7	REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI
7.1	
7.2	
CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE
Criteriul nr. 8	REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ
8.1	
8.2.	
Criteriul nr. 9	REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI
9.1	
9.2	

II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE
Criteriul nr. 1	CONDUCEREA INSTITUȚIEI
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul nr. 2	STRATEGIE ȘI PLANIFICARE
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul nr. 3	ANGAJAȚII INSTITUȚIEI
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul nr. 4	PARTENERIAT ȘI RESURSE
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	

Criteriul nr. 5 PROCES	
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul nr. 6 REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI	
6.1	
6.2	
CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE
Criteriul nr. 7 REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI	
7.1	
7.2	
Criteriul nr. 8 REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ	
8.1	
8.2.	
Criteriul nr. 9 REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI	
9.1	
9.2	

Anexa 4_PS3

Fișa de consemnare a NOTELOR EVALUATORILOR

PRIMĂRIA SECTOR 3

I. NOTE INDIVIDUALE

Su bcr iter iu	RESPOND ENTȚI1-12												OBSERVA ȚII
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
	Criteriu I nr. 1	Conducer ea instituției	NOT Ă										OBSERVA ȚII
1.1													
1.2													
1.3													
1.4													
	Criteriu I nr. 2	Strategie și planificari	NOT Ă										OBSERVA ȚII
2.1													
2.2													
2.3													
2.4													
	Criteriu I nr. 3	Angajații instituției	NOT Ă										OBSERVA ȚII
3.1													
3.2													
3.3													

	Criteriu I nr. 4	Parteneri at și resurse	NOT Ă										OBSERVA ȚII
4.1													
4.2													
4.3													
4.4													
4.5													
4.6													

Su bcr iter iu	EVALUATO RI RESPOND ENȚI11-12												OBSERVA ȚII
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R8	R10	R11	R12	
	Criteri ul nr. 5	Procese	NOT Ă										OBSERVA ȚII
5.1													
5.2													
5.3													
	Criteri ul nr. 6	Rezultate orientate către cetățeni/clie nți	NOT Ă										OBSERVA ȚII
6.1													
6.2													
	Criteri ul nr. 7	Rezultate referitoare la angajați	NOT Ă										OBSERVA ȚII
7.1													
7.2													
	Criteri ul nr. 8	Rezultate cu privire la responsabil itatea socială	NOT Ă										OBSERVA ȚII

8.1													
8.2													
	Criteriul nr. 9	Rezultate cheie cu privire la performanța instituției				NOTĂ							OBSERVAȚII
9.1													
9.2													

II. ÎNCADRAREA NOTELOR INDIVIDUALE PE CATEGORII

Subcriteriu	EVALUAT RĂSPUNDE ÎN												
	1-12												
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R8	R10	R11	R12	
	Criteriul nr. 1	Conducerea instituției	Categorie 0-5										OBSERVAȚII
1.1													
1.2													
1.3													
1.4													
	Criteriul nr. 2	Strategie și planificare	Categorie 0-5										OBSERVAȚII
2.1													
2.2													
2.3													
2.4													
	Criteriul nr. 3	Angajații instituției	Categorie 0-5										OBSERVAȚII

3.1													
3.2													
3.3													
	Criteriul nr. 4	Parteneri at și resurse	Categorie 0-5										OBSERVAȚII
4.1													
4.2													
4.3													
4.4													
4.5													
4.6													
	Criteriul nr. 5	Procese	Categorie 0-5										OBSERVAȚII
5.1													
5.2													
5.3													
	Criteriul nr. 6	Rezultate orientate către cetățeni/clienți	Categorie 0-5										OBSERVAȚII
6.1													
6.2													
Su b	RESPOND EVALUATORII												
cri	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R8	R10	R11	R12	
teri u													
	Criteriul nr. 7	Rezultate referitoare la angajați	Categorie 0-5										OBSERVAȚII

7.1													
7.2													
	Criteriul nr. 8	Rezultate cu privire la responsabilitatea socială	Categorie 0-5										OBSERVAȚII
8.1													
8.2													
	Criteriul nr. 9	Rezultate cheie cu privire la performanța instituției	Categorie 0-5										OBSERVAȚII
9.1													
9.2													

Anexa 5_PS3

Fișa de calcul a NOTELOR EVALUATORILOR PE CATEGORII

PRIMĂRIA SECTOR 3

Sub cri teriu	SITUAȚIA NOTELOR			
	MEDIA	MINIM	MAXIM	DIFERENȚA
	Criteriul nr. 1	Conducerea instituției	SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE	
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
	Criteriul nr. 2	Strategie planificare	și	SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
	Criteriul nr. 3	Angajații instituției	SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE	
3.1				
3.2				
3.3				

Sub cri teriu	SITUAȚIA NOTELOR			
	MEDIA	MINIM	MAXIM	DIFERENȚA
	Criteriul nr. 4	Parteneriat resurse	și	SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
	Criteriul nr. 5	Procese		SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE
5.1				
5.2				
5.3				
	Criteriul nr. 6	Rezultate orientate către cetățeni/clienti		SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE
6.1				
6.2				
	Criteriul nr. 7	Rezultate referitoare angajați	la	SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE
7.1				
7.2				

Sub cri teriu	SITUAȚIA NOTELOR			
	MEDIA	MINIM	MAXIM	DIFERENȚA
	Criteriul nr. 8	Rezultate privire responsabilitatea socială	cu la	SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE
8.1				
8.2				
	Criteriul nr. 9	Rezultate referitoare performanța instituției	cheie la	SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE
9.1				
9.2				

Anexa 7_PS3

Structură cadru pentru monitorizare/evaluare Plan de îmbunătățiri CAF

PRIMĂRIA SECTOR 3

Obiectiv general-										
Obiectiv specific-										
DOMENIU DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE										
CRITERIU/ SUBCRITERIU -										
Nr crt	Acțiuni îmbunătățiri/ prioritare	Rezultate așteptate	Activități	Indicatori de rezultat	Surse de verificare	Termen	Responsabil	Responsabil		Obs
								resurse umane	resurse financiare	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										

Anexa 8_PS3

Model de chestionar de evaluare pentru angajați

Primăria Sector 3¹

Indicatori calitativi de monitorizare/evaluare pe bază de chestionar anual/semestrial online aplicat de Primăria Sector 3

Grup țintă: angajații Primăriei Sector 3

Exemple de întrebări:

Întrebarea nr. 1

Cum apreciați utilitatea Planului de îmbunătățiri CAF din perspectiva managementului calității totale în Primăria Sector 3 și a îmbunătățirii calității serviciilor oferite cetățenilor?

Inutilizabil	Dificil de utilizat	Utilizabil	Facil de utilizat	Nu știu
☐	☐	☐	☐	☐

Întrebare nr. 2

Care considerați că sunt principalele tipuri de riscuri privind utilitatea Planului de îmbunătățiri CAF la nivelul Primăriei Sector 3 pentru perioada? (opțiuni multiple)

¹ Informațiile cuprinse în acest formular sunt confidențiale și vor fi tratate cu respectarea prevederilor Regulamentului UE nr.679/2016 al Parlamentului European și al Consiliului European, implicit ale Directivei UE nr.680/2016 privind protecția datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date

- ☐ Instabilitate legislativă la nivel național
- ☐ Risc de imagine/comunicare
- ☐ Managementul conducerii
- ☐ Financiar - resurse insuficiente
- ☐ Management etic deficitar
- ☐ Transparență decizională deficitară
- ☐ Instabilitate legislativă la nivel local
- ☐ Instabilitatea politică
- ☐ Neadaptarea continuă a Planului de îmbunătățiri, la nevoile cetățenilor
- ☐ Alte tipuri (menționați):

Întrebarea nr. 3

Din punctul dvs. de vedere, considerați adecvată:

Nr. Crt.	Acțiune	Scală				
		1	2	3	4	5
1	Implementarea Planului de îmbunătățiri CAF în Primăria Sector 3?					
2	Colaborarea cu colegii dvs. din Primăria Sector 3 implicați în implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?					
3	Colaborarea cu membri grupului de coordonare CAF din Primăria Sector 3 pentru implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?					
4	Colaborarea cu conducerea Primăriei Sector 3 pentru implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?					

Întrebare nr. 4



Considerați că implementarea procesului de autoevaluare a performanței CAF în Primăria Sector 3 va contribui la:

- ☐ detectarea nivelului eficacității prin atingerea obiectivelor propuse?
- ☐ detectarea nivelului eficienței prin utilizarea optimă a resurselor materiale, financiare, umane și de management implicate în proces?
- ☐ detectarea nivelului rentabilității instituției prin reducerea cheltuielilor, ulterior implementării CAF?



Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28 , fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională	Ediția I
	AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI	Revizia 0
	CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Pagina 1/33
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	

Cod: CAF-PS3-PO-09.2020

PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ de AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF la PRIMĂRIA SECTOR 3 BUCUREȘTI



Ediția I
Data elaborării 09.2020



Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 2/33

Cuprins

Numărul componentei în cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale	Pagina
	Coperta	1
	Cuprins	2-3
1.0	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii	4
2.0	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale	5
3.0	Lista persoanelor la care se difuzează ediția/revizia procedurii	6
4.0	Scopul procedurii operaționale	7
5.0	Domeniul de aplicare a procedurii operaționale	7
5.1	Definirea activității la care se referă procedura	7
5.2	Definirea activității la care se referă procedura în cadrul portofoliului de activități	8
5.3	Principalele activități care sunt impactate de activitatea procedurală	8
5.4	Compartimentele care furnizează date și care beneficiază de rezultatele activității procedurale, respectiv cele implicate în acest proces	9
6	Documentele de referință/reglementările aplicabile activității procedurate	9
6.1	Reglementări internaționale	9-10
6.2	Reglementări naționale	10-11
7.0	Definiții și abrevieri	11
7.1	Definiții	11-12
7.2	Abrevieri	13

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0
		Pagina 3/33

Cuprins

Numărul componentei în cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale	Pagina
8.0	Descrierea procedurii	14
8.1	Generalități	14
8.2	Activitățile procedurale principale	14-15
8.3	Documentele utilizate și conținutul acestora	15
8.3.1	Lista documentelor utilizate	15
8.3.2	Conținutul și rolul documentelor utilizate	16
8.4	Resursele necesare	16
8.4.1	Resurse materiale	16
8.4.2	Resurse umane	16
8.4.3	Resurse financiare	16
8.5	Modul de lucru	16
8.5.1	Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității	16-17
8.5.2	Derularea operațiunilor și acțiunilor activității-detaliere pe tipuri de operațiuni/acțiuni	17-28
9.0	Responsabilități în derularea activității	28
9.1	Responsabilități specifice	28
10.0	Anexe	28-33

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28 , fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Revizia 0
			Pagina 4/33

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

Nr.	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Nume și prenume/ denumire entitate	Funcția	Departament/ Serviciu	Data	Semnătura
1.1.	<i>Elaborat</i>					
1.2.	<i>Verificat</i>					
1.3.	<i>Avizat</i>					
1.4.	<i>Avizat</i>					
1.5.	<i>Avizat</i>					
1.6.	<i>Aprobat</i>					

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28 , fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Revizia 0
			Pagina 5/33

2.0. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii

Nr.	Ediția sau revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
2.1.	<i>Ediția I</i>			09.2020
2.2.	<i>Revizia 0</i>			
2.3.				
2.4.				

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0 Pagina 6/33

3.0. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz revizia procedurii

Nr.	Scopul difuzării	Direcție/ serviciu/birou	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
3.1	Aplicare	Direcția Asistență Legislativă				
3.2	Aplicare	Direcția Comunicare				
3.3	Aplicare	Direcția Cultură				
3.4	Aplicare	Direcția Dezvoltare Durabilă și Sustenabilitate Urbană				
3.5	Aplicare	Direcția Administrativă și Management Informațional				
3.6	Aplicare	Direcția Juridică				
3.7	Aplicare	Direcția Organizare Resurse Umane				
3.8	Aplicare	Direcția Economică				
3.9	Aplicare	Direcția Investiții, Achiziții și Învățământ				
3.10	Aplicare	Arhitect Sef				
3.11	Aplicare	Direcția Administrarea Domeniului Public				
3.12	Aplicare	Serviciul Corp Control				
3.13	Aplicare	Serviciul Strategii și Sustenabilitate Urbană				
3.14	Aplicare	Serviciul Audit Public Intern				
3.15	Aplicare	Serviciul Fond Funciar				
3.16	Aplicare	Direcția Parcuri și Amenajare Urbană				
3.17	Informare					
3.18	Evidență					
3.19	Arhivare	Arhivă				

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 7/33

4.0. Scopul procedurii operaționale

Această procedură operațională are scopul de a stabili modul de implementare și de utilizare a instrumentului de autoevaluare de tip **CAF** - *Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice* - la nivelul PS3, pentru a asigura creșterea performanței administrației publice locale a Sectorului 3 și îmbunătățirea calității serviciilor publice oferite cetățenilor, beneficiarilor direcți, comunității locale sau societății, în general.

Procedura este elaborată în cadrul proiectului „*Servicii electronice eficiente și simplificare administrativă prin platforme informatice inovative*”, Cod SMIS 129694, proiect aprobat prin Hotărârea Consiliului Local Sector 3 nr. 307/13.06.2019, în cadrul cererii de proiecte POCA/470/2/1 (CPI 2/2018 pentru regiunea mai dezvoltată), obiectivul specific 2.1: „*Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP*”.

Dezvoltarea și implementarea unui Sistem de Management al Calității și Performanței unitar și eficient prin standardizarea proceselor de lucru în PS3 va contribui, printre altele, la optimizarea și eficientizarea proceselor orientate către beneficiari, la corelarea sistemului de management al performanței și calității cu sistemul de control intern managerial existent la nivelul instituției și la consolidarea capacității instituționale a PS3.

Totodată, această procedură operațională vizează nu numai procesul efectiv de autoevaluare de tip CAF ci și procesul de elaborare a Planului de măsuri de îmbunătățire al PS3.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 8/33

5.0. Domeniul de aplicare

5.1. Definirea activității la care se referă procedura

Această procedură operațională, se aplică angajaților PS3 implicați direct sau indirect în procesul de autoevaluare CAF, inclusiv în elaborarea, implementarea și monitorizarea planului de îmbunătățire al PS3.

Activitatea procedurală vizează introducerea CAF, ca instrument actual și definitoriu de management al calității și performanței, prin:

- realizarea analizei organizaționale și prin evaluarea sistemului de autocontrol la nivelul PS3;
- elaborarea documentației necesare proceselor de implementare a CAF;
- selectarea și instruirea anumitor funcționari publici desemnați din cadrul PS3 ca autoevaluatori CAF;
- prezentarea modului de derulare a procesului de autoevaluare;
- elaborarea concluziilor privind rezultatele autoevaluării;
- dezvoltarea și implementarea unui plan de îmbunătățiri;
- reluarea ciclului de evaluare;
- monitorizarea și evidențierea atât a eventualelor aspecte negative cât și a performanțelor.

5.2. Definirea activității la care se referă procedura în cadrul portofoliului de activități

Această procedură reglementează organizarea activității de evaluare a sistemului de autocontrol la nivelul PS3, respectiv procedura reglementează răspunderea pentru organizarea activității funcționarilor din aparatul de specialitate al Primarului Sector 3, pentru evaluarea sistemului de autocontrol la nivelul PS3.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 9/33

5.3. Principalele activități care sunt impactate de activitatea procedurală

Principala activitate la care face referire această procedură este cea de introducere a CAF, ca instrument de management al calității și performanței și de autoevaluare a activităților din PS3 în condiții de transparență și de responsabilitate prin:

- realizarea analizei organizaționale și evaluarea sistemului de autocontrol la nivelul PS3 cu respectarea obiectivității, responsabilității și transparenței instituționale;
- elaborarea documentației pentru implementare;
- selectarea și instruirea unui număr de funcționari din cadrul PS3 ca autoevaluatori CAF;
- derularea procesului de autoevaluare;
- elaborarea concluziilor privind rezultatele autoevaluării;
- evidențierea punctelor tari ale instituției;
- identificarea domeniilor care necesită îmbunătățiri;
- elaborarea, dezvoltarea și implementarea unui Plan de îmbunătățiri;
- identificarea și recomandarea acțiunilor de îmbunătățire, ca părți componente ale Planului acțiunilor de îmbunătățire a activităților - CAF;
- calificarea activităților și acordarea unui punctaj de la 1 la 100 activităților;
- implementarea măsurilor identificate și propuse;
- reluarea ciclului de evaluare pentru a putea măsura performanța.

5.4. Compartimentele care furnizează date și care beneficiază de rezultatele activității procedurale, respectiv cele implicate în acest proces

Procedura elaborată se adresează tuturor funcționarilor publici, personalului contractual și aleșilor locali care își desfășoară activitatea în PS3.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 10/33

6.0. Documente de referință și reglementări aplicabile activității procedurale

6.1. Reglementări internaționale

Documentele de referință și reglementările internaționale cu privire la procedura de implementare a CAF sunt:

- 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;
- SR EN ISO 9001 :2015 - *Sisteme de management al calității. Cerințe*;
- SR EN ISO 14001 :2015 - Certificare Sisteme de Management de Mediu;
- Regulamentul Uniunii Europene nr. 679/2016 al Parlamentului European privind protecția persoanelor fizice pentru prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date;
- Directiva Uniunii Europene nr. 680/2016 privind protecția persoanelor fizice și prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, depistării, investigării sau urmăririi penale a infracțiunilor, a executării pedepselor sau cele privind libera circulație a acestora;
- Common Assessment Framework – CAF, <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

6.2. Documente și reglementări naționale

Dintre documentele care reglementează la nivel național, activitatea de implementare a controlului intern managerial, amintim:

- Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în instituțiile publice, în perioada 2016-2020;

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF la PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 11/33

▪ Chestionar CAF, conform Modelului CAF 2013, ultima versiune, rezultat al colaborării dintre corespondenții CAF din statele membre UE, sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht; *Modelul CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) a fost inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene și a fost lansat în anul 2000 drept primul instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public, modelul CAF 2013 fiind ultima versiune publică.*

- Manualul de implementare a sistemului de control intern managerial, iulie 2018;
- Legea nr. 215/2001, a administrației publice locale, republicată și actualizată;
- Ghid privind implementarea unui sistem de management al calității;
- Cererea de finanțare a proiectului “Servicii electronice eficiente și simplificare administrativă prin platforme informatice inovative”, Cod SMIS 129694, aprobat prin Hotărârea Consiliului Local Sector 3 nr. 307/13.06.2019;
- Metodologii, proceduri și mecanisme de asigurare a managementului calității;
- Metodologia privind implementarea CAF în scopul îmbunătățirii activității instituției;
- Model - Ghid de procedură privind Autoevaluarea și planul de îmbunătățiri - CAF al Primăriei Vulcan, elaborate la data de 30.07.2018;
- Alte documente și reglementări interne ale Primăriei Sector 3.

7.0. Definiții și abrevieri

7.1. Definiții

Procedura – reprezintă totalitatea metodelor de lucru stabilite și a regulilor care trebuie aplicate, în vederea realizării unei activități sau sarcini.

Responsabilitate – reprezintă obligativitatea îndeplinirii unei sarcini de serviciu. Neîndeplinirea acesteia atrage după sine răspundere și sancțiuni.

Proces - reprezintă succesiunea logică a unui set de activități bine organizate și definite, care utilizează resurse în mod eficient în scopul realizării unor obiective prestabilite.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 12/33

Activitatea procedurală - reprezintă totalitatea atribuțiilor care determină procese de muncă cu un grad ridicat de complexitate, pentru care sunt stabilite reguli general valabile care conduc la îndeplinirea în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor unui compartiment sau ale unei entități.

Monitorizarea - este o activitate continuă de colectare a informațiilor relevante cu privire la modul în care se desfășoară un proces sau o activitate.

Compartimentul - este o structură organizatorică a unei entități, conform organigramei entității, respectiv o direcție generală, o direcție, un serviciu, un birou sau chiar un compartiment.

Conducătorul compartimentului - poate fi un director general, un director, un șef de serviciu, un șef de birou sau un coordonator al unui compartiment.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 13/33

7.2. Abrevieri

Abreviere	
CAF	Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice
PDCA	Planifică, Execută, Controlează, Optimizează
TQM	Management al Calității Totale
EFQM	Fundația Europeană pentru Managementul Calității
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
PS	Procedură de sistem
UE	Uniunea Europeană
PS3	Primăria Sector 3
E	Elaborare
UAT	Unitate Administrativ Teritorială
PO	Procedură operațională

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 14/33

8.Descrierea procedurii

8.1. Generalități

Procedura aceasta se constituie atât într-un model de autoevaluare cât și într-o metodologie de lucru. Ca model de autoevaluare, procedura este elaborată în corelație cu politicile și strategiile de dezvoltare ale PS3 cu privire la sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF, instrument dezvoltat la nivelul tuturor statelor membre UE.

Procedura de autoevaluare și Planul acțiunilor de îmbunătățire CAF, sunt elemente care vizează Metodologia privind implementarea CAF în scopul îmbunătățirii activității instituției din Ghidul CAF 2013 și cuprind următoarele etape ale procesului de implementare CAF:

1. Pregătirea și organizarea autoevaluării;
2. Procesul de autoevaluare;
3. Planul de acțiuni corective și prioritizarea acestora, respectiv Planul acțiunilor de îmbunătățire a CAF.

8.2. Activitățile procedurale principale

Principalele activități procedurale sunt:

- realizarea unei analize organizaționale și a unei evaluări a sistemului de control existente la nivelul PS3;
- realizarea unui set de documente și proceduri privind derularea autoevaluării;
- realizarea unei metodologii de evaluare a tuturor membrilor grupului de evaluatori;
- realizarea unui set de documente elaborate, necesare procesului de autoevaluare;
- crearea și instruirea unui grup de autoevaluare format din angajați de la diferite departamente și servicii din cadrul PS3;
- realizarea autoevaluării;
- stabilirea punctajului în urma reuniunii/reuniunilor de consens;
- identificarea de acțiuni de îmbunătățire propuse de grupul de autoevaluare la nivelul PS3;

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Revizia 0
			Pagina 15/33

- elaborarea Raportului de autoevaluare;
- prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate în cadrul procesului de autoevaluare;
- elaborarea Planului de îmbunătățire al activității PS3;
- implementarea Planului de îmbunătățire a activității PS3;
- monitorizarea Planului de îmbunătățire a activității PS3;
- revizuirea Planului de îmbunătățire a activității PS3

8.3. Documentele utilizate și conținutul acestora

8.3.1. Lista documentelor utilizate

Documentele necesare elaborării procedurii operaționale de autoevaluare și Planului de îmbunătățiri CAF ale PS3, vizează atât elaborarea procedurii cât și activitatea procedurală. Pentru elaborarea procedurii operaționale de autoevaluare sunt necesare:

- Declarația de angajament CAF a Primarului Sectorului 3;
- Chestionar CAF PS3;
- Principalele instrucțiuni specifice de elaborare aprobate la nivel de PS3 și care sunt cuprinse în Ghidul de procedură de autoevaluare și Plan îmbunătățiri PS3;

Documentele aferente activităților specifice sunt cuprinse în Ghidul de procedură autoevaluare și Plan îmbunătățiri CAF PS3 cu anexele corespunzătoare, respectiv:

- ✓ Fișa de consemnare a punctelor tari în ceea ce privește activitatea desfășurată de PS3;
- ✓ Fișa cuprinzând acțiunile privind îmbunătățirea activităților din PS3;
- ✓ Fișa punctajelor realizate prin urmare a procesului de autoevaluare CAF;
- ✓ Fișa domeniilor a căror activitate trebuie îmbunătățită din cadrul PS3;
- ✓ Planul de îmbunătățiri CAF;

Procedura operațională trebuie actualizată ori de câte ori este cazul și trebuie adusă la cunoștință, atât personalului direct implicat în proces cât și celorlalte părți interesate.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 16/33

8.3.2. Conținutul și rolul documentelor utilizate

Documentele utilizate conțin informații reale și relevante prin evidențierea punctelor tari, a domeniilor de îmbunătățit și recomandarea acțiunilor de îmbunătățire și apreciere a activității PS3, prin acordarea unui punctaj de la 1 la 100.

8.4. Resursele necesare

8.4.1. Resurse materiale

Resursele materiale sunt reprezentate de elemente de logistică precum birouri, mobilier, consumabile, telefoane, linii telefonice, computere, acces la baza de date, rețea internet, copiator, fax și alte materiale necesare derulării activității în condiții optime.

8.4.2. Resurse umane

Resursele umane implicate sunt reprezentate de acei funcționari publici sau salariați contractuali precum responsabilul cu asigurarea calității, experții CAF, membrii echipei de proiect, membrii grupului țintă de evaluatori sau auditorii externi, care prin atribuțiile și sarcinile de serviciu pe care le au, sunt implicați direct în procesul de realizare a activității procedurale.

8.4.3. Resurse financiare

Resursele financiare sunt atât acele resurse interne prevăzute în Bugetul de venituri și cheltuieli al PS3 cât și cele atrase prin acest proiect.

8.5. Modul de lucru

8.5.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității

Operațiunile identificate se analizează atât din perspectiva resurselor, a termenelor, a riscurilor, a măsurilor de prevenire a acestora cât și din punct de vedere al condițiilor de eficacitate, eficiență și legalitate. Totodată trebuie luate măsuri de evitare a suprapunerii de atribuții între structuri, cu accent pe delimitarea acțiunilor de implementare CAF de toate

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 17/33

celelalte activități, dar cu asigurarea corelării acțiunilor de implementare a CAF cu toate celelalte proceduri aferente managementului calității totale, existente și aplicabile în prezent în cadrul PS3.

8.5.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității

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 existent și funcțional la nivelul PS3;
- realizarea unei metodologii de evaluare a tuturor membrilor grupului țintă de evaluatori;
- realizarea unui set de documente necesare procesului de autoevaluare la nivelul PS3;
- identificarea unui grup țintă de autoevaluatori format din angajați din toate structurile organizatorice și de toate nivelele profesionale;
- realizarea autoevaluării;
- stabilirea punctajului în urma reuniunii de consens;
- elaborarea Raportului de autoevaluare;
- identificarea de acțiuni de îmbunătățire propuse de grupul țintă de autoevaluare;
- prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate în cadrul procesului de autoevaluare;
- elaborarea Planului de îmbunătățire a activității PS3;
- implementarea Planului de îmbunătățire a activității PS3;
- monitorizarea Planului de îmbunătățire a activității PS3;
- revizuirea Planului de îmbunătățire a activității PS3.

2. Atribuțiile și modalitatea de lucru a Responsabilului CAF din cadrul PS3

Pentru autoevaluarea CAF și pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare, elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și revizuire a Planului de îmbunătățire a activității PS3, conducerea PS3 stabilește experții CAF.

Activitatea experților CAF are un caracter permanent cu rolul de implementare CAF, respectiv - autoevaluare, plan de îmbunătățiri, monitorizare - proces care se repetă o dată la doi ani. Experții CAF răspund de întregul proces CAF, asigură coerența activităților și respectă normele

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28 , fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0 Pagina 18/33

de conduită ale instituției cu aplicare în procesul CAF. Aceștia pot fi asistați în procesul de implementare a CAF de un consultant extern specializat în domeniu, contractat de conducerea PS3. Selectarea experților CAF se face de către conducerea PS3, prin decizia Primarului Sectorului 3.

Atribuțiile experților CAF sunt:

- stabilesc etapele procesului de autoevaluare CAF și adaptează chestionarul de autoevaluare CAF - online sau pe suport de hârtie - la specificul PS3;
- testează chestionarul și informează angajații despre derularea procesului de autoevaluare a CAF;
- identifică evaluatorii voluntari CAF din cadrul instituției, organizează și asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;
- furnizează documentele necesare procesului de autoevaluare și verifică dacă evaluatorii dispun de timpul necesar pentru a participa la procesul de autoevaluare;
- verifică dacă evaluatorii sunt informați asupra naturii și obiectivelor autoevaluării și dacă dispun de informațiile și de documentația necesară;
- gestionează problemele care pot surveni în cursul procesului de autoevaluare;
- asistă din punct de vedere procedural, evaluatorii, la completarea chestionarelor de autoevaluare;
- asigură sintetizarea tuturor evaluărilor și procesul de stabilire a punctelor tari și a domeniilor de îmbunătățire legate de fiecare subcriteriu analizat;
- organizează și facilitează întâlnirea de consens, privind scorurile pentru cele 28 sub-criterii evaluate și asigură elaborarea Raportului de autoevaluare al PS3;
- asigură păstrarea rezultatelor autoevaluării;
- prezintă Raportul final al procesului de autoevaluare CAF conducerii PS3;
- furnizează documentele necesare pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare a CAF;
- asigură elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și revizuirea Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF;

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Revizia 0
			Pagina 19/33

- informează angajații despre derularea procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- gestionează problemele ce pot surveni în cursul utilizării rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- asigură păstrarea rezultatelor procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- prezintă rapoarte periodice conducerii PS3;

Experții CAF își pot stabili propriile proceduri interne de functionare și împreună cu membrii echipei de proiect, au obligația de a se forma profesional continuu cu privire la procesul de autoevaluare CAF.

3. Atribuțiile și modalitatea de lucru a grupului de evaluatori CAF din cadrul PS3

Pentru procesul de autoevaluare a CAF, experții CAF propun formarea unui grup de evaluatori voluntari CAF la nivelul PS3, grup format din circa 10 persoane, acest grup având caracter temporar, principala responsabilitate a grupului fiind aceea de completare a chestionarului CAF. Grupul de evaluatori voluntari CAF poate fi asistat în implementarea CAF de un consultant extern, specializat în domeniu care este contractat de PS3.

Selectarea evaluatorilor CAF se face de către grupul de coordonare CAF, ținând cont de următoarele criterii orientative:

- persoanele selectate și-au declarat intenția de asumare în mod voluntar a rolului de evaluator CAF;
- grupul de evaluatori trebuie să fie cât mai eterogen și să fie format din membri aparținând diverselor compartimente din cadrul PS3;
- evaluatorii CAF sunt selectați pe criterii precum: capacitatea de analiză, spiritul critic-constructiv, calitățile relaționale și de cooperare, profesionalismul și experiența profesională;

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel :021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0
		Pagina 20/33

Membrii grupului de evaluare CAF au următoarele atribuții:

- participă la sesiunea de formare privind metodologia de completare a chestionarelor CAF în format online, sau pe suport de hârtie;
- completează toate rubricile chestionarului CAF în termenele stabilite;
- participă la întâlnirea de consens privind scorurile pentru cele 28 sub-criterii evaluate;

4. Modalitatea de implicare a angajaților

Toți angajații PS3 funcționari publici, aleși locali sau personal contractual, trebuie să primească de la experții CAF informații cu privire la:

- procesul de autoevaluare și Planul de îmbunătățiri CAF aferent, care se desfășoară în cadrul PS3;
- condițiile pe care trebuie să le îndeplinească pentru a se putea înscrie ca evaluatori voluntari;
- responsabilitățile pe care le au evaluatorii voluntari în procesul de autoevaluare și de elaborare a Planului de îmbunătățiri CAF;
- care sunt persoanele care asigură asistență procesului și care pot oferi clarificări dacă este cazul;
- care este procedura de înscriere ca evaluator voluntar;

Angajații instituției pot fi asistați cu informații despre procesul CAF de un consultant extern specializat în domeniu, contractat de PS3.

Angajații instituției respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul de autoevaluare CAF, comunicarea cu angajații PS3 referitoare la procesul CAF realizându-se prin întâlniri sau prin alte metode de tip forumuri de discuții sau prin afișare în locuri vizibile în sediul PS3, prin organizarea de evenimente, prin adrese, direct, sau prin e-mail.

5. Rolul consultantului extern pentru autoevaluare și utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF

PS3 poate apela la servicii externe de consultanță CAF, putând să beneficieze astfel de avantajul expertizei în domeniu a acestor consultanți dar și de efectele pozitive ale schimbului de expertiză între membrii echipei de evaluatori.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Revizia 0
			Pagina 21/33

Consultantul extern este cel care împreună cu experții CAF și echipa de proiect asigură:

- pregătirea grupului de evaluare și elaborarea documentației necesare pentru implementarea CAF;
- derularea procesului de autoevaluare;
- gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul procesului de autoevaluare;
- elaborarea Raportului de evaluare, dezvoltarea și implementarea Planului acțiunilor de îmbunătățire a CAF;
- gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul utilizării rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- elaborarea Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF;
- implementarea Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF;
- monitorizarea și evaluarea Planului acțiunilor de îmbunătățire a CAF;
- revizuirea Planului acțiunilor de îmbunătățire a CAF.

În ceea ce privește Planul acțiunilor de îmbunătățire a CAF consultantul propune metodologia de aplicare a procesului de autoevaluare și de elaborare, implementare și de monitorizare a CAF. Activitatea de consultanță CAF este o activitate care are caracter temporar, având doar rolul de colaborare la procesul de implementare a CAF, de autoevaluare, de elaborare a planului de îmbunătățiri CAF și de monitorizare.

Consultantul extern CAF, are în procesul de autoevaluare și în cel de elaborare a Planului de îmbunătățire CAF, următoarele atribuții:

- propune etapele procesului de autoevaluare CAF;
- propune procedura de autoevaluare CAF;
- propune formularea declarației de angajament a conducerii, ca parte a procedurii de autoevaluare CAF;
- adaptează și actualizează chestionarul de autoevaluare CAF pentru PS3;
- asigură asistență experților CAF și echipei de proiect;
- asistă procesul de informare a angajaților despre derularea procesului de autoevaluare CAF;
- asistă la procesul de selectare a evaluatorilor CAF din cadrul instituției;

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 22/33

- asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;
- asistă procedural evaluatorii în procesul de aplicare și de completare a chestionarelor de autoevaluare;
- centralizează toate evaluările și evidențiază punctele tari, domeniile de îmbunătățire a activității legate de fiecare sub-criteriu analizat;
- facilitează întâlnirea de consens privind scorurile pentru cele 28 sub-criterii evaluate;
- propune etapele procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- furnizează documentele necesare pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- asistă procesul de informare al angajaților despre derularea procesului de elaborare, implementare, monitorizare și elaborare a Planului de îmbunătățire a CAF;

6. Modalitatea de completare individuală a chestionarului CAF

Chestionarul CAF este conceput conform Modelului CAF 2013, ultima versiune și cuprinde 28 de sub-criterii, aferente celor 9 criterii de evaluare, respectiv:

- Criteriile 1-5, care se concentrează asupra capacităților de gestionare și de guvernare ale organizațiilor ca factori determinanți ai procesului. Acești factori determinanți sunt cei care caracterizează modul în care instituțiile publice oferă servicii cetățenilor, clienților, mediului de afaceri, comunităților locale și altor părți interesate.
- Criteriile 6-9, care se concentrează asupra rezultatelor activităților instituției și care au impact asupra angajaților, cetățenilor, clienților și altor părți interesate.

Fiecare secțiune din chestionar se bazează pe aceeași structură și are următoarele tipuri de răspuns:

1. Puncte tari;
2. Domenii de îmbunătățit;
3. Acțiuni de îmbunătățire;
4. Scala de evaluare 0-100 puncte;

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0
		Pagina 23/33

Completarea chestionarelor se realizează individual, pentru fiecare secțiune existând exemple orientative, respectiv subscale de evaluare specifice. Evaluarea efectuată, trebuie să conțină punctul de vedere obiectiv al fiecărui evaluator, punct de vedere bazat pe informații, date și fapte pe care le cunoaște și pe propriile percepții. Este recomandabilă completarea online a chestionarelor CAF, pentru avantajul prezentat atât în procesul de completare pentru evaluatori cât și în procesul de prelucrare a datelor.

Informațiile cuprinse în chestionare trebuie să fie confidențiale, în conformitate cu prevederile Regulamentului UE 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului și a Directivei UE 2016/680 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date.

7. Modalitatea de desfășurare a reuniunii de consens

După evaluarea individuală, trebuie prelucrate notele, în funcție de categoria de notare în care se încadrează, conform tabelelor de note orientative cuprinse în chestionarele de autoevaluare CAF. Dacă există cazuri de diferențe mai mari de un punct pe fiecare categorie la cel puțin un sub-criteriu, se impune organizarea unei reuniuni de consens, care trebuie facilitată de către experții CAF.

După centralizarea tuturor autoevaluărilor, evaluatorii trebuie să participe la ședințe de lucru care au ca obiectiv analiza tuturor spețelor de sub-criterii pentru care diferențele de categorie au fost de cel puțin 1 punct, fiecare evaluator putând să își exprime opiniile cu privire la punctele tari și la domeniile de îmbunătățit care justifică notele primite precum și cu privire la acțiunile de îmbunătățire identificate, toate acestea în scopul ajungerii la un consens.

În cursul schimbului de opinii dintre evaluatori, notele pot fi revizuite în mod individual de către evaluatori. Prin urmare a reuniunii de consens se pot actualiza datele din Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor.

Procesul de negociere este necesar pentru a se ajunge la un consens, însă dacă nu se poate ajunge la un consens, se poate trece la calcularea mediei statistice a grupului pentru fiecare sub-criteriu în parte.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Revizia 0
			Pagina 24/33

8. Elaborarea Raportului de autoevaluare

Documentele rezultate în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii de consens, respectiv:

- punctele tari;
- domeniile de îmbunătățit;
- scorurile generale;
- acțiunile de îmbunătățire,

obținute după reuniunea de consens și aferente fiecăruia dintre cele 28 sub-criterii completate în chestionarul CAF, trebuie colectate și păstrate de responsabilul CAF. Acestea vor sta la baza întocmirii de către experții CAF sau de către consultantul extern a Raportului de autoevaluare care după ce va fi elaborat, va fi înaintat conducerii PS3.

Raportul de autoevaluare trebuie să cuprindă o scurtă descriere a procesului CAF desfășurat în cadrul PS3 și o centralizare a evaluărilor efectuate.

Raportul trebuie să conțină fișe cu rezultatele centralizate ale autoevaluării, respectiv:

- Fișa de consemnare a punctelor tari;
- Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit;
- Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire;
- Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor înainte de reuniunea de consens;
- Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii după reuniunea de consens;

9. Elaborarea Planului acțiunilor de îmbunătățiri a CAF

Raportul de evaluare cuprinde punctele tari identificate, domeniile de îmbunătățit, acțiunile de îmbunătățire și scorurile generale, se aprobă de conducerea instituției și reprezintă fundamentul pentru elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire a CAF.

Planul de acțiuni de îmbunătățire CAF se realizează pe baza rezultatelor procesului de autoevaluare și are ca scop asumat îmbunătățirea performanței PS3, fiind unul dintre instrumentele importante folosite de factorii de decizie din instituție în procesul de planificare și îmbunătățire a strategiei instituției.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 25/33

Elaborarea Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF are următoarele caracteristici:

- integrează acțiuni de îmbunătățire care vizează funcționarea sistemică a PS3;
- se bazează pe dovezi și informații furnizate în urma procesului de autoevaluare, din perspectiva angajaților instituției;
- se bazează pe punctele tari ale PS3, identificate în procesul de autoevaluare;
- propune acțiuni de îmbunătățire pentru domeniile identificate în procesul de autoevaluare.

Întrebările principale ale conducerii PS3 pentru care se vor elabora răspunsuri în Planul de acțiuni de îmbunătățire, pot fi:

1. Care este direcția de acțiune și care sunt perspectivele PS3, pe termen scurt și mediu în raport cu viziunea, obiectivele și strategia sa?

2. Care sunt acțiunile care trebuie întreprinse pentru realizarea obiectivelor strategice stabilite și asumate pe termen scurt și mediu de conducerea PS3?

10. Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire a CAF

Acțiunea de prioritizare a acțiunilor de îmbunătățire CAF, presupune în primul rând prioritizarea domeniilor de îmbunătățiri care au fost identificate în urma procesului de autoevaluare CAF..

Experții CAF împreună cu echipa de proiect și cu consultantul extern, conducerea PS3 și alte părți interesate relevante în proces, au ca responsabilități în această etapă a procesului de autoevaluare a CAF, următoarele:

- examinarea fiecărei soluții propuse în chestionare și identificarea domeniilor în care este necesară o îmbunătățire;

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Revizia 0
			Pagina 26/33

- gruparea domeniilor de îmbunătățire evidențiate în chestionarele completate de evaluator în funcție de teme comune;
- corelarea domeniilor de îmbunătățire cu acțiunile de îmbunătățire aferente obiectivelor strategice ale PS3;
- prioritizarea domeniilor de îmbunătățire;
- prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire, ținând cont de unele criterii, în concordanță cu obiectivele strategice ale PS3 și cu structura CAF, respectiv:
 - ✓ impactul acțiunilor în comunitate:
 - scăzut
 - mediu
 - mare
 - ✓ impactul acțiunilor în PS3:
 - scăzut
 - mediu
 - mare
 - ✓ gradul de dificultate, din perspectiva resurselor umane, materiale și financiare necesare pentru implementare;
 - ✓ timpul necesar pentru implementare;
 - ✓ plusvaloarea adăugată, respectiv vizibilitatea, gradul de încredere sau exemplele de bună practică;
 - ✓ complementaritatea cu alte mecanisme și proceduri aflate deja în implementare.

Este necesară obținerea aprobării din partea conducerii PS3 pentru toate acțiunile prioritare.

11. Elaborarea Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF

Experții CAF și consultantul extern, elaborează Planul acțiunilor de îmbunătățire CAF în corelare cu obiectivele generale și specifice ale PS3, cu domeniile prioritare identificate, cu criteriile și cu sub-criteriile CAF.

Persoanele responsabile din cadrul PS3 trebuie să comunice tuturor angajaților orientările și Planul de îmbunătățire, pentru corectarea deficiențelor identificate cu ajutorul CAF.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 27/33

12. Modalitatea de implementare a Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF

Planul acțiunilor de îmbunătățire CAF odată elaborat, urmează să fie implementat, monitorizat, evaluat periodic și revizuit. Experții CAF au responsabilități în coordonarea operațională a implementării Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF iar responsabilii nominalizați au atribuții în implementarea acțiunilor de îmbunătățire.

Consultantul extern este cel care asigură asistență tehnică pentru implementarea cu succes a Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF în PS3.

Persoanele responsabile cu atribuții în implementarea acțiunilor de îmbunătățire CAF, trebuie să comunice în permanență angajaților PS3, părților interesate și comunității locale, stadiul implementării măsurilor prioritare din Planul acțiunilor de îmbunătățire CAF.

13. Monitorizarea și evaluarea Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF

Implementarea acțiunilor prioritare din Planul acțiunilor de îmbunătățire CAF trebuie să fie adecvată și corelată cu procesul de monitorizare și de evaluare. Astfel, ce a fost elaborat Planul acțiunilor de îmbunătățire CAF și a început implementarea lui, este important să se verifice impactul pe care l-au avut acțiunile întreprinse. Este necesară o monitorizare continuă pentru a susține procesul de fixare a obiectivelor, monitorizare care se poate realiza prin întocmirea unor rapoarte de progres trimestriale și semestriale, în funcție de indicatorii cantitativi și calitativi prevăzuți în plan.

Modelul cadru pentru monitorizarea și evaluarea Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF este prezentat în **Anexa nr. 1** și modelul cadru de chestionar privind evaluarea periodică a implementării planului, pe bază de indicatorilor calitativi este prezentat în **Anexa nr. 2**.

Anual trebuie să se realizeze un Raport de evaluare care să prezinte modul în care a fost implementat Planul acțiunilor de îmbunătățire CAF la nivelul PS3 și acțiunea de remediere a dificultăților evidențiate de procesul de evaluare, elemente care pot contribui la creșterea credibilității și vizibilității PS3.

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
		Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Pagina 28/33

14. Modalitatea de revizuire a Planului acțiunilor de îmbunătățire CAF

Utilizarea ciclului PDCA pentru gestionarea planului de acțiuni corective presupune efectuarea unei noi autoevaluări CAF la nivelul PS3, respectiv pentru a observa impactul măsurilor care au fost luate și pentru a identifica noile priorități de îmbunătățire continuă, va fi necesară reluarea ciclului de autoevaluare după o perioadă de 2 ani de la prima aplicare.

9.0. Responsabilități în derularea activității

Procesul are în vedere și stabilirea și definirea tuturor acțiunilor care vizează implementarea și dezvoltarea CAF, precum și repartizarea atribuțiilor și responsabilităților aferente, tuturor persoanelor implicate.

9.1. Responsabilități specifice

Responsabilitățile vizează:

- responsabilul CAF;
- experții CAF;
- grupul de evaluator;
- angajații PS3 implicați direct în proces;
- consultantul extern CAF;

Atribuțiile și responsabilitățile specifice sunt prezentate în Ghidul privind autoevaluarea și elaborarea Planului de îmbunătățiri CAF în PS3, anexă la PO.

10.0. Anexe

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI		Ediția I
			Revizia 0
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020		Pagina 30/33

Anexa nr. 2

(respectiv Anexa 8PS3 la Ghidul de procedură privind autoevaluarea și elaborarea Planului de îmbunătățiri CAF în PS3)

Model de chestionar de evaluare pentru angajați Primăria Sector 3

Indicatori calitativi de monitorizare/evaluare pe bază de chestionar anual/semestrial online aplicat de Primăria Sector 3

Grup țintă: angajații Primăriei Sector 3

Exemple de întrebări:

Întrebarea nr. 1

Cum apreciați utilitatea Planului de îmbunătățiri CAF din perspectiva managementului calității totale în Primăria Sector 3 și a îmbunătățirii calității serviciilor oferite cetățenilor?

Inutilizabil	Dificil de utilizat	Utilizabil	Facil de utilizat	Nu știu
☐	☐	☐	☐	☐

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI	Ediția I
	COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0 Pagina 31/33

Întrebare nr. 2

Care considerați că sunt principalele tipuri de riscuri privind utilitatea Planului de îmbunătățiri CAF la nivelul Primăriei Sector 3 pentru perioada? (opțiuni multiple)

- ☐ Instabilitate legislativă la nivel național
- ☐ Risc de imagine/comunicare
- ☐ Managementul conducerii
- ☐ Financiar - resurse insuficiente
- ☐ Management etic deficitar
- ☐ Transparență decizională deficitară
- ☐ Instabilitate legislativă la nivel local
- ☐ Instabilitatea politică
- ☐ Neadaptarea continuă a Planului de îmbunătățiri, la nevoile cetățenilor
- ☐ Alte tipuri (menționați):

Întrebarea nr. 3

Din punctul dvs. de vedere, considerați adecvată:

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București		Ediția I
--	--	-----------------

tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0
		Pagina 32/33

Nr. Crt.	Acțiune	Scală				
1	Implementarea Planului de îmbunătățiri CAF în Primăria Sector 3?	1	2	3	4	5
2	Colaborarea cu colegii dvs. din Primăria Sector 3 implicați în implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?	1	2	3	4	5
3	Colaborarea cu membri grupului de coordonare CAF din Primăria Sector 3 pentru implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?	1	2	3	4	5
4	Colaborarea cu conducerea Primăriei Sector 3 pentru implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?	1	2	3	4	5

Întrebare nr. 4

Considerați că implementarea procesului de autoevaluare a performanței CAF în Primăria Sector 3 va contribui la:

- ☐ detectarea nivelului eficacității prin atingerea obiectivelor propuse?
- ☐ detectarea nivelului eficienței prin utilizarea optimă a resurselor materiale, financiare, umane și de management implicate în proces?
- ☐ detectarea nivelului rentabilității instituției prin reducerea cheltuielilor, ulterior implementării CAF?

Primăria Sector 3 Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București		Ediția I
---	--	-----------------

tel: 021.318.10.23-28, fax: 021.318.03.04 e-mail: relatiipublice@primarie3.ro web: www.primarie3.ro	Procedură operațională AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF PRIMARIA SECTOR 3 BUCUREȘTI COD-PS3-PO-CAF-09.2020	Revizia 0
		Pagina 33/33

Centralizator anexe, aferent Procedurii operaționale AUTOEVALUARE și PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRI CAF aferente PS3

Nr. anexă	Cod/Denumire anexă	Emitent	Nr. exemplare	Difuzare	Arhivare Loc/ perioadă	Observații
1	A1 -Anexa_PO1_PS3 - Declarație angajament conducere PS3 CAF_PS3					
2	A2-ANEXA_PO2_PS3_Ghid de procedură autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF_PS3					
3	A3_ANEXA_PO3_Chestionar_autoevaluare_CAF_PS3					
4	A4_PO_Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a Instituțiilor publice (CAF) – traducere, ediția CAF 2013					