

GHID privind **PROCESUL DE AUTOEVALUARE ȘI DE ELABORARE/IMPLEMENTARE/MONITORIZARE/ EVALUARE/REVIZUIRE A PLANULUI DE ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE CAF UAT JUDEȚUL BRĂILA**

REFERENȚIAL:

**CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene
GHID CAF 2013**

Decembrie 2018



CUPRINS

Introducere

I. Descrierea procedurii de autoevaluare CAF

- I.1. Generalități
- I.2. Modalitatea de lucru a Șefului de proiect pentru implementarea CAF
- I.3. Modalitatea de lucru a Grupului de autoevaluare CAF
- I.4. Modalitatea de implicare a angajaților Consiliului Județean Brăila
- I.5. Modalitatea de lucru a Consultantului extern
- I.6. Modalitatea de completare individuală a chestionarului CAF
- I.7. Modalitatea de desfășurare a reuniunii/reuniunilor de consens
- I.8. Modalitatea de elaborare a Raportului de autoevaluare

II. Descrierea procedurii de elaborare/implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF

- II.1. Stabilirea cadrului specific
- II.2. Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire
- II.3. Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF
- II.4. Modalitatea de implementare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF
- II.5. Modalitatea de monitorizare/evaluare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF
- II.6. Modalitatea de revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF

III. Dispoziții finale

IV. Anexe

ANEXA 1 CAF BR - CHESTIONAR autoevaluare CAF UAT JUDEȚUL BRĂILA

ANEXA 1.1 CAF BR - Fișa de consemnare a punctelor tari

ANEXA 1.2 CAF BR - Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit

ANEXA 1.3 CAF BR - Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire

ANEXA 1.4 CAF BR - Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor

ANEXA 1.5 CAF BR - Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii

ANEXA 2 CAF BR - Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF;

ANEXA 3 CAF BR - Structură cadru monitorizare/evaluare Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF;

ANEXA 4 CAF BR - Model de chestionar de evaluare pentru angajați privind implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.

Introducere

Ghidul de autoevaluare și de elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire a planului de acțiuni de îmbunătățire CAF UAT Județul Brăila vizează acțiunile/activitățile necesare din momentul asumării prin **Declarație angajament de către conducerea Consiliului Județean Brăila pentru implementarea și utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul UAT Județul Brăila, până la finalizarea implementării Planului de acțiuni de îmbunătățire 2019 - 2021.**

Totodată acest Ghid este valabil și pentru viitoarele perioade (uzual de 2 ani) de autoevaluare CAF, cu condiția actualizării acestuia. Chestionarul de autoevaluare CAF, part eintegrantă a ghidului, este conceput conform Modelului CAF 2013, ultima versiune rezultată a colaborării intensive dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht, dar se estimează că la nivelul anului 2019 se va adopta o nouă versiun eîmbunătățită.

Acest Ghid este elaborat în cadrul proiectului „**Calitate și performanță în administrația publică din Județul Brăila**”, proiect ce vizează eficientizarea activității administrației publice locale din județul Brăila prin implementarea unui sistem unitar de management al calității, în concordanță cu "Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020".

Proiectul este cofinanțat din Fondul Social European (FSE) prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014 - 2020, Axa prioritară 2: Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente, Obiectiv specific 2.1: Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP și are ca beneficiar Unitatea Administrativ Teritorială a Județului Brăila.

Ghidul este realizat în cadrul implementării activității "Implementarea la nivelul Consiliului Județean Brăila a instrumentului de evaluare CAF 2013" din cadrul proiectului.

I. Descrierea procedurii de autoevaluare CAF

I.1. Generalități

Ghidul de autoevaluare și de elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire a planului de acțiuni de îmbunătățire CAF UAT Județul Brăila este în concordanță cu politica Consiliului Județean Brăila cu privire la sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF dezvoltat la nivelul statelor membre.

Ținând cont de complexitatea și specificitatea CAF, cel puțin pentru primul proces de autoevaluare CAF Consiliul Județean Brăila a apelat la servicii externe de consultanță; ghidul prezintă procedurile necesare folosindu-se resursele interne ale instituției, iar apelarea la un consultant extern este prezentată ca alternativă.

I.2. Modalitatea de lucru a Șefului de proiect pentru implementarea CAF

- 1) Pentru procesul dorganizare și de autoevaluarea CAF și pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare (elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire Plan de acțiuni de îmbunătățire), se stabilește Șeful de proiect pentru implementarea CAF prin dispoziția Președintelui Consiliului Județean Brăila.
- 2) Activitatea Șefului de proiect pentru implementarea CAF are caracter permanent și are rolul de implementare CAF - autoevaluare, plan de acțiuni de îmbunătățire, monitorizare, proces ce se repetă o dată la doi ani.
- 3) Șeful de proiect pentru implementarea CAF răspunde de întregul proces CAF, asigurând coerența întregului proces și este membru al grupului de autoevaluare CAF;
- 4) Șeful de proiect pentru implementarea CAF poate fi asistat în implementarea CAF de un consultant extern, specializat în domeniu, contractat de Consiliul Județean Brăila.
- 5) Selectarea Șefului de proiect pentru implementarea CAF se face de către conducerea Consiliului Județean Brăila, prin dispoziția Președintelui Consiliului Județean Brăila, ținând cont ca persoana desemnată să fie factor de decizie în instituție - la nivel organizațional și/sau la nivel de management de proiecte.
- 6) Șeful de proiect pentru implementarea CAF respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul CAF.
- 7) Calitatea de Șef de proiect pentru implementarea CAF încetează în momentul în care persoana nominalizată își încetează activitatea în instituția care a mandatat-o, la cerere sau prin decizia conducerii.

8) Șeful de proiect pentru implementarea CAF are următoarele **atribuții*** în procesul de autoevaluare și elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire Plan de acțiuni de îmbunătățire:

8.1 *Stabilește etapele procesului de autoevaluare CAF și asigură planificarea detaliată a autoevaluării CAF;

8.2 *Adaptează/actualizează chestionarul de autoevaluare CAF (online sau pe suport de hârtie) pentru Consiliul Județean Brăila;

8.3 **Testează chestionarul de autoevaluare;

8.4*Asigură informarea angajaților despre derularea procesului de autoevaluare CAF;

8.5 Selectează evaluatorii voluntari CAF din cadrul instituției, pe bază de criterii orientative;

8.6 *Organizează și asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;

8.7 *Furnizează documentele necesare procesului de autoevaluare;

8.8 Verifică dacă evaluatorii dispun de timpul necesar pentru a participa la procesul de autoevaluare;

8.9 Verifică dacă evaluatorii sunt informați asupra naturii și obiectivelor autoevaluării și dacă dispun de informațiile și documentația necesară;

8.10 Gestionează problemele ce pot surveni în cursul autoevaluării;

8.11 *Asistă strict din punct de vedere procedural evaluatorii pentru aplicarea/ completarea chestionarelor de autoevaluare;

8.12* Asigură compilarea tuturor evaluărilor și listarea punctele tari, domeniile de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu analizat;

8.13* Organizează și facilitează întâlnirea/ întâlnirile de consens privind scorurile pentru cele 28 subcriterii evaluate;

8.14 *Asigură elaborarea Raportului de autoevaluare;

8.15 Asigură păstrarea rezultatelor autoevaluării;

8.16 Prezintă raportul final al procesului de autoevaluare CAF conducerii UAT Județul Brăila;

8.17 *Asigură informarea angajaților despre derularea procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;

- 8.18 *Furnizează documentele necesare pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- 8.19 Gestionează problemele ce pot surveni în cursul utilizării rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- 8.20 *Sprijină conducerea instituției în prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire;
- 8.21 *Sprijină conducerea instituției în elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- 8.22 *Asigură implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- 8.23 *Asigură monitorizarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- 8.24 Asigură evaluarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- 8.25 Asigură revizuirea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- 8.26 Asigură păstrarea rezultatelor procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- 8.27 Prezintă rapoarte periodice conducerii instituției privind stadiul implementării CAF.

**Notă 1: Atribuții partajate cu consultantul, când se apelează la un consultant extern. Pentru primul proces de autoevaluare CAF s-a apelat la serviciile unui consultant extern.¹*

***Notă 2: Se recomandă ca Șeful de proiect pentru implementarea CAF să nu fie și evaluator voluntar.*

- 9) Șeful de proiect pentru implementarea CAF își poate stabili propriile proceduri interne de funcționare.
- 10) Șeful de proiect pentru implementarea CAF împreună cu membrii grupului de autoevaluare au obligația de a se forma continuu privind procesul de autoevaluare CAF.
- 11) Comunicarea Șefului de proiect pentru implementarea CAF cu terții se realizează de regulă în scris, inclusiv prin email, sau alte metode de tip forumuri de discuții, skype, utilizare social media, etc.

¹ Pentru primul proces de autoevaluare CAF, Consiliul Județean Brăila a contractat în 2018 S.C. ROM QUALITY CERT S.R.L. pentru a asigura consultanță de specialitate.

I.3. Modalitatea de lucru a Grupului de autoevaluare CAF

- 1) Grupul de autoevaluare CAF este format din Șeful de proiect pentru implementarea CAF și membrii grupului de autoevaluare - evaluatori voluntari CAF.
- 2) Pentru procesul de autoevaluare CAF, Șeful de proiect pentru implementarea CAF selectează membrii grupului de evaluatori voluntari CAF la nivelul Consiliului Județean Brăila, format din 9 - 15 persoane.
- 3) Evaluatorii voluntari sunt numiți prin dispoziția Președintelui Consiliului Județean Brăila.
- 4) Grupul de evaluatori CAF are caracter temporar și are în principal rolul de completare/aplicare a chestionarului CAF.
- 5) Este recomandabil ca evaluatorii voluntari să fie implicați și în procesul de elaborare a Planului de acțiuni de îmbunătățire.
- 6) Grupul de evaluatori voluntari CAF poate fi asistat în implementarea CAF de un consultant extern, specializat în domeniu, contractat Consiliul Județean Brăila (pentru primul proces de autoevaluare CAF, s-a apelat la serviciile unui consultant extern).
- 7) Selectarea evaluatorilor CAF se face de către Șeful de proiect pentru implementarea CAF, ținând cont de următoarele **criterii orientative**:
 - 7.1 Persoanele selectate și-au declarat intenția de asumare în mod voluntar a rolului de evaluator CAF;
 - 7.2 Grupul de evaluatori trebuie să fie cât mai eterogen, format din membri din diverse compartimente, factori de decizie și factori de execuție, de vârste diferite, gender balance;
 - 7.3 Evaluatorii CAF sunt selectați pe baza capacității de analiză, spiritului critic-constructiv, calităților relaționale și de cooperare, profesionalismului și experienței de lucru.
- 8) Evaluatorii voluntari CAF respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul de autoevaluare CAF.
- 9) Evaluatorii voluntari CAF au următoarele atribuții principale în procesul de autoevaluare CAF:
 - 9.1 Participă la sesiunea de formare privind metodologia de completare a chestionarelor CAF (în format online, sau pe suport de hârtie);
 - 9.2 Completează toate rubricile chestionarului CAF în perioada stabilită;
 - 9.3 Participă la întâlnirea/întâlnirile de consens privind scorurile pentru cele 28 subcriterii evaluate;

10) Comunicarea cu Șeful de proiect pentru implementarea CAF, și/sau terții se realizează direct, sau prin email, sau alte metode de tip forumuri de discuții, skype, utilizare social media, etc.

I.4. Modalitatea de implicare a angajaților Consiliului Județean Brăila

1) Toți angajații Consiliului Județean Brăila sunt informați prin grija Șefului de proiect pentru implementarea CAF cel puțin cu următoarele detalii:

- 1.1 În instituție urmează să se desfășoare procesul de autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF;
- 1.2 Condițiile pentru a se putea înscrie ca evaluatori voluntari;
- 1.3 Responsabilitățile evaluatorilor voluntari în procesul de autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF;
- 1.4 Persoanele care asigură asistență pentru clarificări;
- 1.5 Modul de înscriere ca evaluator voluntar.

2) Angajații instituției pot fi asistați cu informații despre procesul CAF de un consultant extern, specializat în domeniu, contractat de Consiliul Județean Brăila.

3) Angajații instituției respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul de autoevaluare CAF.

4) Comunicarea cu angajații instituției referitor la procesul CAF se poate realiza prin:

- afișare în locuri vizibile;
- sistemul intranet;
- întâlniri directe;
- adrese, sms, email;
- organizarea de evenimente de informare;
- alte metode de tip forumuri de discuții, skype, utilizare social media, etc.

I.5. Modalitatea de lucru a Consultantului extern²

1) Dacă Consiliul Județean Brăila apelează la servicii externe de consultanță CAF, se asigură de avantajul expertizei în domeniu și a neutralității unor experți externi instituției, inclusiv cu avantajul facilitării într-o mai mare măsură a schimbului de idei între membrii echipei de evaluatori.

2) Consultantul extern asigură împreună cu Șeful de proiect pentru implementarea CAF:

- 2.1. Informarea angajaților instituției despre procesul CAF ce urmează a se derula în UAT Județul Brăila;

² Pentru primul proces de autoevaluare CAF, Consiliul Județean Brăila a contractat S.C. ROM QUALITY CERT S.R.L. pentru a asigura consultanță de specialitate.

2.2. Pregătirea grupului de evaluare și elaborarea documentației necesare pentru implementarea CAF;

2.3. Derularea procesului de auto-evaluare;

2.4. Gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul procesului de autoevaluare;

2.5. Elaborarea Raportului de evaluare cu concluzii privind auto-evaluarea, dezvoltarea și implementarea unui plan de acțiuni de îmbunătățire;

2.6. Gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul utilizării rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;

2.7. Elaborarea Planului de măsuri de îmbunătățire CAF;

2.8. Implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;

2.9. Monitorizarea/evaluarea Planului de măsuri de îmbunătățire CAF;

2.10. Revizuirea Planului de măsuri de îmbunătățire CAF.

3) Pentru autoevaluarea și plan de măsuri de îmbunătățire CAF, consultantul propune metodologia de aplicare a procesului de autoevaluare și de elaborare/ implementare / monitorizare/ evaluare / revizuire a planului de măsuri de îmbunătățire CAF.

4) Activitatea de consultanță CAF are caracter temporar și are rolul de implementare CAF - autoevaluare, plan de măsuri de îmbunătățire și monitorizare.

5) Consultantul extern respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul de autoevaluare CAF.

6) Consultantul extern CAF are următoarele atribuții principale în procesul de autoevaluare și plan de măsuri de îmbunătățire CAF:

6.1. Propune etapele procesului de autoevaluare CAF și asigură planificarea detaliată a autoevaluării CAF;

6.2. Propune formularea declarației de angajament a conducerii Consiliului Județean Brăila;

6.3. Propune Ghidul de autoevaluare și de elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire a planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;

6.4. Adaptează/actualizează chestionarul de autoevaluare CAF (online sau pe suport de hârtie), ca parte a Ghidului;

6.5. Asistă procesul de informare a angajaților despre derularea procesului de autoevaluare CAF;

- 6.6. Asigură asistență pentru Șeful de proiect pentru implementarea CAF pentru testarea chestionarului;
- 6.7. Asistă procesul de selectare a evaluatorilor CAF din cadrul instituției;
- 6.8. Asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;
- 6.9. Asistă strict din punct de vedere procedural evaluatorii pentru aplicarea/completarea chestionarelor de autoevaluare;
- 6.10. Compilează toate evaluările și listează punctele tari, domeniile de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu analizat;
- 6.11. Facilitează întâlnirea/întâlnirile de consens privind scorurile pentru cele 28 subcriterii evaluate;
- 6.12. Propune Raportul de autoevaluare Șefului de proiect pentru implementarea CAF;
- 6.13. Propune etapele procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- 6.14. Furnizează documentele necesare pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
- 6.15. Asigură asistență pentru implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- 6.16. Asigură asistență pentru monitorizarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- 6.17. Asistă procesul de informare al angajaților despre derularea procesului de elaborare/implementare/monitorizare plan de acțiuni de îmbunătățire CAF.

7) Comunicarea consultantului extern CAF cu conducerea UAT Județul Brăila, cu membrii grupului de autoevaluare se realizează direct, sau în scris, inclusiv prin email, sau alte metode de tip forumuri de discuții, skype, utilizare social media, etc.

I.6. Modalitatea de completare individuală a chestionarului CAF

Chestionarul CAF este conceput conform Modelului CAF 2013, ultima versiune rezultată a colaborării intensive dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht și a Ghidului de implementare CAF - traducere revizuită 2015 (MDRAP);



Chestionarul cuprinde 28 de secțiuni (28 subcriterii) aferente a 9 criterii de evaluare. Criteriile 1-5 se concentrează asupra capacităților de gestionare și de guvernanță ale organizațiilor numite "factori determinanți". Acești "factori determinanți" caracterizează modul în care instituțiile publice oferă rezultate cetățenilor, clienților și altor părți interesate.

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

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

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

*****Notă 4: Conducerea UAT Județul Brăila decide metoda de notare: clasică sau complexă; pentru primul proces de autoevaluare într-o instituție publică se recomandă utilizarea metodei clasice de notare.*

Chestionarul CAF este prezentat în ANEXA 1 CAF BR - CHESTIONAR autoevaluare CAF UAT JUDEȚUL BRĂILA, anexă la prezentul Ghid de procedură.

Structura documentelor de colectare a informațiilor din chestionarul CAF UAT Județul Brăila sunt anexe la acesta, astfel:

- ANEXA 1.1 CAF BR - Fișa de consemnare a punctelor tari;
- ANEXA 1.2 CAF BR - Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit;
- ANEXA 1.3 CAF BR - Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire;
- ANEXA 1.4 CAF BR - Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor;
- ANEXA 1.5 CAF BR - Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii.

Completarea chestionarelor se realizează individual.

Pentru ghidarea evaluatorilor voluntari, pentru fiecare secțiune există exemple orientative, respectiv subscale de evaluare specifice, însă este recomandabil să se completeze evaluarea pe bază de fapte și dovezi în directă corelare cu UAT Județul Brăila.

Această evaluare trebuie să fie „spontană”, adică evaluatorii nu trebuie să discute

despre aceasta nici între ei, nici cu „specialiștii” din domeniul fiecărui sub-criteriu evaluat. Important pentru evaluare este punctul de vedere obiectiv al fiecărui evaluator, bazat pe fapte pe care le cunoaște și pe percepții proprii.

Se recomandă completarea online a chestionarelor CAF, cu avantaje atât în procesul de completare pentru evaluatori, cât și în procesul de prelucrare a datelor.

Datele cuprinse în acest chestionar vor fi 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.

I.7. Modalitatea de desfășurare a reuniunii/reuniunilor de consens

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

În situația în care apar diferențe mai mari de un punct (pe categorii), la cel puțin un subcriteriu, se organizează reuniunea/reuniunile de consens, facilitată/facilitate de responsabilul CAF sau de consultantul extern, dacă acesta există.

La data stabilită, după ce toate autoevaluările au fost compilate, toți evaluatorii vor fi reuniți cu scopul de a discuta sub-criteriile, în principal pentru acele sub-criterii pentru care diferențele de categorii au fost de cel puțin 1 punct și se va încerca ajungerea la un consens, după ce fiecare evaluator își va exprima opiniile asupra observațiilor punctelor tari și a domeniilor de îmbunătățit, care justifică notele (respectiv categoriile), precum și asupra acțiunilor de îmbunătățire identificate.

În cursul schimbului de opinii dintre evaluatori, se pot face completări la punctele tari, domeniile de îmbunătățit și măsurile de îmbunătățire, iar notele pot fi revizuite în mod individual de către evaluatori.

Practic, în urma reuniunii/reuniunilor de consens se actualizează în principal datele (scorurile) din:

ANEXA 1.4 CAF BR - Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor;

ANEXA 1.5 CAF BR - Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii.

Procesul de negociere asistat este necesar pentru a se ajunge la un consens; dacă nu se va putea ajunge la acest consens în cazul notelor și numai în acest caz, se va putea trece la calcularea mediei statistice a grupului pentru fiecare subcriteriu.



I.8. Modalitatea de elaborare a Raportului de autoevaluare

Documentele rezultate în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens, respectiv punctele tari, domeniile de îmbunătățit, acțiunile de îmbunătățire și scorurile generale (obținute după reuniunea/reuniunile de consens) aferente fiecăruia dintre cele 28 subcriterii completate în chestionarul CAF sunt colectate și păstrate prin grija Șefului de proiect pentru implementarea CAF. Pe baza acestor documente se întocmește de către Șeful de proiect pentru implementarea CAF /consultantul extern, raportul de autoevaluare ce va fi înaintat, conducerii UAT Județul Brăila.

Raportul face o trecere în revistă a procesului CAF desfășurat în cadrul UAT Județul Brăila și cuprinde o secțiune importantă, numită „compilație” a evaluărilor cu datele neprelucrate din documentele rezultate în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens.

Raportul conține fișe cu rezultatele compilate ale autoevaluării astfel:

- a) Fișa de consemnare a punctelor tari - ANEXA 1.1 CAF BR
- b) Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit - ANEXA 1.2 CAF BR
- c) Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire - ANEXA 1.3 CAF BR
- d) Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor după reuniunea/reuniunile de consens - ANEXA 1.4 CAF BR
- e) Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii după reuniunea/reuniunile de consens - ANEXA 1.5 CAF BR

II. Descrierea procedurii de elaborare/implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF

II.1. Stabilirea cadrului specific

Raportul de autoevaluare ce cuprinde punctele tari identificate ale UAT Județul Brăila, domeniile de îmbunătățit, acțiunile de îmbunătățire și scorurile generale (obținute după reuniunea/reuniunile de consens), reprezintă fundamentul pentru elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire.

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

Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire prezintă câteva caracteristici specifice:

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

Întrebările cheie ale conducerii UAT Județul Brăila pentru care urmează să se evidențieze răspunsuri în Planul de acțiuni de îmbunătățire sunt:

“Unde vrem să ajungem în următorii doi ani, ținând cont de viziunea și strategia UAT Județul Brăila?”

”Ce acțiuni trebuie implementate pentru atingerea obiectivelor strategice asumate de UAT Județul Brăila?”

Se recomandă implicarea în procesul de elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare/ revizuire a Planului de îmbunătățiri și a evaluatorilor voluntari implicați în procesul de autoevaluare CAF prin completarea chestionarelor și participarea la reuniunea/reuniunile de consens.

II.2. Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire



Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire presupune prioritizarea în prealabil a domeniilor de îmbunătățire, identificate în urma procesului de autoevaluare CAF. Responsabilul CAF împreună cu grupul suport și/sau cu consultantul extern (dacă este cazul), cu conducerea UAT Județul Brăila și cu alte părți interesate relevante, au ca responsabilități în această etapă a procesului de autoevaluare CAF:

- examinarea fiecărei soluții propuse în chestionare și identificarea domeniilor în care este cel mai necesar o îmbunătățire;
- gruparea domeniilor de îmbunătățire evidențiate în chestionarele completate de evaluator după teme comune;
- corelarea domeniilor de îmbunătățire și acțiunilor de îmbunătățire aferente cu obiectivele strategice ale UAT Județul Brăila;
- prioritizarea domeniilor de îmbunătățire;
- prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire, ținând cont de unele criterii, ca de exemplu:
 - o concordanța cu planurile strategice/operaționale ale UAT Județul Brăila, dar și cu structura CAF;
 - o impactul acțiunilor (scăzut, mediu, mare) în comunitate;
 - o impactul acțiunilor (scăzut, mediu, mare) în instituție;
 - o gradul de dificultate din perspectiva resurselor (umane, materiale, financiare) necesare pentru implementare;
 - o timpul necesar pentru implementare (sunt de dorit măsuri cu impact ce se pot implementa relativ rapid, cu implicații benefice în motivarea părților interesate în implementarea planului și menținerea entuziasmului);
 - o plusvaloarea adăugată (vizibilitate, grad de încredere, exemplu de bună practică)
 - o complementaritatea cu alte mecanisme/proceduri deja în implementare;
- obținerea aprobării din partea conducerii UAT Județul Brăila pentru acțiunile prioritare.

II.3. Elaborarea Planului de acțiuni



Șeful de proiect pentru implementarea CAF împreună cu membrii grupului de evaluare și/sau cu consultantul extern (dacă este cazul), elaborează planul de îmbunătățiri în corelare cu obiectivele generale/specifice ale UAT Județul Brăila, domenii prioritare identificate, criterii/subcriterii CAF.

Prezentul Ghid de procedură are cuprinsă în ANEXA 2 CAF BR - Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF, sub formă tabelară, care cuprinde următoarele coloane:

- Acțiuni de îmbunătățire PRIORITARE;
- Rezultate;
- Activități;
- Indicatori;
- Surse de verificare;
- Termen;
- Responsabil;
- Resurse alocate
 - o Umane
 - o Financiare.
- Observații

Este important ca în procesul participativ de elaborare a Planului de îmbunătățiri să fie implicați și evaluatorii CAF.

Persoanele responsabile din cadrul UAT Județul Brăila vor comunica tuturor angajaților orientările și Planul de îmbunătățire pentru corectarea deficiențelor identificate cu ajutorul CAF.

Această etapă este importantă fiindcă ea reprezintă motivul de bază al procesului de autoevaluare CAF, practic justificarea acesteia.

II.4. Modalitatea de implementare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF

Planul de îmbunătățiri odată elaborat, urmează a fi implementat, monitorizat, evaluat periodic și revizuit. În cadrul unor acțiuni complexe, este de dorit să existe în plan și acțiuni bazate pe scenarii alternative.

Conducerea UAT Județul Brăila are responsabilități în coordonarea strategică a procesului de implementare a planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.

Șeful de proiect pentru implementarea CAF are responsabilități în coordonarea operațională a implementării planului, iar responsabilii nominalizați în plan au atribuții în implementarea acțiunilor de îmbunătățire.

Dacă se apelează la serviciile unui consultant extern, acesta asigură asistență tehnică pentru implementarea cu succes a planului de îmbunătățiri al UAT Județul Brăila.

Este important ca și în procesul de implementare a Planului de acțiuni de îmbunătățire să fie implicați și evaluatorii CAF.

Persoanele responsabile din cadrul UAT Județul Brăila vor comunica în permanență angajaților, părților interesate și comunității Județului Brăila stadiul implementării măsurilor prioritare din plan (prin mijloacele specifice utilizate - ședințe operative, sistem intranet, buletine informative, comunicate de presă, afișe etc).

II.5. Modalitatea de monitorizare/evaluare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF

Abordarea implementării acțiunilor prioritare din Planul de acțiuni de îmbunătățire CAF trebuie să fie adecvată și coerentă și să fie corelată cu procesul de monitorizare și evaluare.

După ce a fost elaborat planul de acțiune și a început implementarea lui, este important să se verifice impactul pe care l-au avut acțiunile întreprinse. Este recomandabil să se introducă o monitorizare continuă pentru a susține procesul de fixare a obiectivelor și pentru a se da posibilitatea ajustării unor aspecte ale planului. Monitorizarea se va realiza prin rapoarte de progres semestriale/anuale pe baza indicatorilor cantitativi/calitativi prevăzuți în plan, ținându-se cont și de sursele de verificare ale acestora.

În ANEXA 3 CAF BR la Ghid este prezentat un model de **structură cadru pentru monitorizarea/evaluarea Planului de de acțiuni de îmbunătățire CAF UAT Județul Brăila**

În ANEXA 4 CAF BR la Ghid este prezentat un **Model de chestionar** pentru angajați, pentru evaluarea periodică a implementării planului, pe bază de indicatori calitativi.

Un tip asemănător de chestionar se poate aplica și altor părți interesate relevante precum: parteneri, furnizori, reprezentanți societate civilă, parteneri sociali, mediul de afaceri, etc.

Alte tipuri de instrumente de monitorizare/evaluare calitative ce pot fi utilizate sunt:

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

Anual se va realiza un **Raport de evaluare** care va prezenta modul în care a fost implementat Planul de acțiuni de îmbunătățire CAF la nivelul UAT Județul Brăila.

Chiar dacă autoevaluarea prin CAF marchează începutul unei strategii de îmbunătățire pe termen lung, evaluarea va arăta în mod sigur și alte probleme care vor putea fi abordate relativ repede și ușor.

Dacă se acționează în sensul remedierii dificultăților evidențiate de evaluare, credibilitatea programului de îmbunătățire a instituției va spori, iar rezultatele imediate nu vor întârzia să apară.

II.6. Modalitatea de revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF

Utilizarea ciclului PDCA (PIVA) pentru gestionarea planului de acțiuni corective implică o nouă autoevaluare CAF la nivelul UAT Județul Brăila. Astfel, pentru a observa impactul măsurilor care au fost luate și pentru a identifica noile priorități de îmbunătățire continuă, **se va relua ciclul de autoevaluare, după o perioadă de 2 ani de la prima aplicare.**

Este de dorit ca începând cu al doilea proces de autoevaluare CAF, să se apeleze în plus și la feedback-ul extern (din partea părților interesate relevante) și/sau eventual la sistemul de notare complex.

Ideal este ca aceste exerciții de autoevaluare în procesul de planificare a acțiunilor prioritare să se permanentizeze pentru susținerea stabilirii obiectivelor anuale ale UAT Județul Brăila și a alocării resurselor, într-un proces integrat al managementului calității totale pentru îmbunătățirea performanțelor instituției, pentru creșterea calității serviciilor oferite comunității și implicit pentru creșterea nivelului de satisfacție a cetățenilor, clienților și angajaților.

III. Dispoziții finale

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

IV. Anexe

ANEXA 1 CAF BR - CHESTIONAR autoevaluare CAF UAT JUDEȚUL BRĂILA

ANEXA 1.1 CAF BR - Fișa de consemnare a punctelor tari

ANEXA 1.2 CAF BR - Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit

ANEXA 1.3 CAF BR - Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire

ANEXA 1.4 CAF BR - Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor

ANEXA 1.5 CAF BR - Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii

ANEXA 2 CAF BR - Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF;

ANEXA 3 CAF BR - Structură cadru monitorizare/evaluare Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF;

ANEXA 4 CAF BR - Model de chestionar de evaluare pentru angajați privind implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.

ANEXA 1 CAF BR

Chestionar autoevaluare CAF UAT JUDEȚUL BRĂILA³

IANUARIE 2019

I. INTRODUCERE

Proiectul „Calitate și performanță în administrația publică din Județul Brăila”, proiect ce vizează eficientizarea activității administrației publice locale din județul Brăila prin implementarea unui sistem unitar de management al calității, în concordanță cu „Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020”.

Proiectul este cofinanțat din Fondul Social European (FSE) prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014 - 2020, Axa prioritară 2: Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente, Obiectiv specific 2.1: Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP și are ca beneficiar Unitatea Administrativ Teritorială a Județului Brăila.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

- OS.1. Implementarea și certificarea sistemului de management al calității ISO 9001-2015 pentru serviciile către cetățeni, la nivelul Consiliului Județean Brăila și al unor instituții subordonate**
- OS.2. Creșterea performanței organizaționale a Consiliului Județean Brăila prin implementarea instrumentului de auto-evaluare a modului de funcționare a instituțiilor administrației publice (CAF)**
- OS.3. Formarea specifică a personalului din cadrul administrației publice locale din Județul Brăila pentru implementarea sistemului de management al calității, în vederea obinerii de beneficii durabile.**

Chestionarul de autoevaluare se aplică pentru 11 angajați ai UAT Județul Brăila își propune să obțină un set de probleme identificate și acțiuni de îmbunătățire propuse de grupul țintă.

³ Acest chestionar se adresează evaluatorilor voluntari, angajați ai Consiliului Județean Brăila.



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

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

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

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

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

- 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 completați evaluarea pe bază de fapte și dovezi în directă corelare cu UAT Județil Brăila.

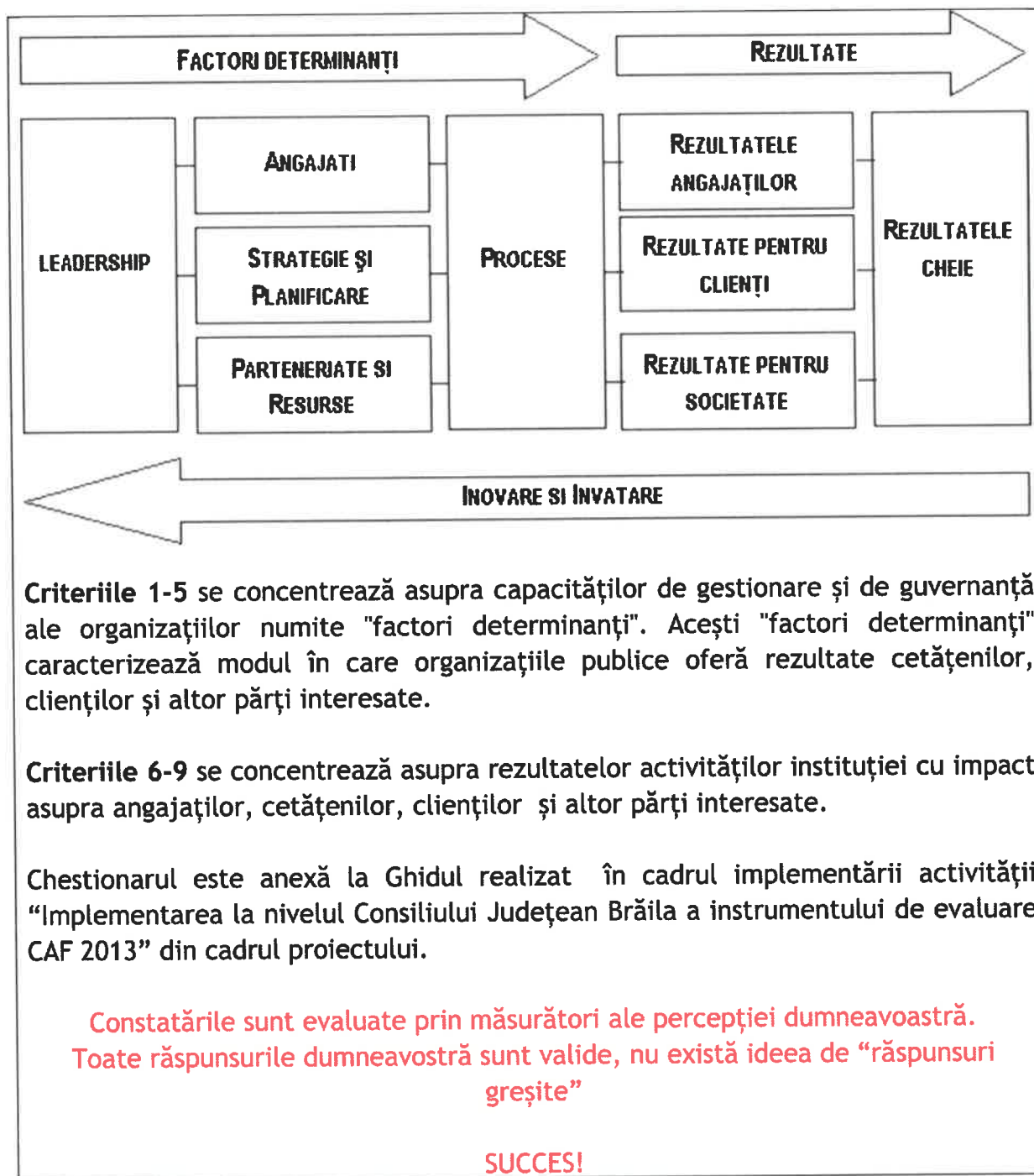
Persoana care vă poate asigura asistență privind tehnica de completare* a chestionarului:

**Expert CAF - Adrian Bădilă, E-mail: adrian.badila@almaro-training.ro
Mobil: 0723562407**

Notă 1: *Datele completate de dumneavoastră vă aparțin, nu pot fi sugerate de terți

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

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



II. DATE RESPONDENT⁴

Date generale identificare

○ Nume și prenume:

.....
.
.....
.

○ Nume direcție/serviciu:

.....
.
.....
.

○ Funcție:

.....
.
.....
.

Vechime (ani) în:

- Administrația publică locală:
- CJ Brăila:
- Direcție/serviciu:

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

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

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

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

⁴ *Notă: Factorii de decizie și ceilalți angajați (inclusiv evaluatorii) ai UAT Județul Brăila, sau terții, nu au acces la corespondența dintre identitatea dumneavoastră și răspunsurile/scorurile completate de dumneavoastră. Experții consulțantului din cadrul proiectului asigură neutralitatea procesului și confidențialitatea datelor despre dumneavoastră.*

III. EVALUARE CRITERII “FACTORI DETERMINANȚI”

Criteriul 1: LEADERSHIP-UL

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

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

Luați în considerare ce face conducerea instituției pentru...

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

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

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

Conducătorii le comunică și se asigură că sunt implementate.

Fiecare instituție publică are nevoie de valori care să construiască un cadru pentru desfășurarea tuturor activităților - valori în legătură cu misiunea și viziunea sa. În plus, trebuie acordată o atenție sporită valorilor care au o importanță deosebită pentru sectorul public. Chiar mai mult decât companiile private care depind de regulile economiei de piață, instituțiile publice trebuie să respecte în mod activ valori precum democrația, statul de drept, orientarea către cetățeni, diversitatea și



egalitatea de gen, un mediu de lucru adecvat, prevenirea corupției, responsabilitatea socială și nediscriminarea: valori care oferă în același timp un rol de model pentru întreaga societate. Conducerea instituției creează condițiile pentru a concretiza aceste valori.

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

- Formulează și dezvoltă misiunea instituției (Care este scopul nostru?) și viziunea acesteia (Spre ce ne îndreptăm?) prin implicarea angajaților instituției și a stakeholderilor/factorilor interesați.
- Transpune misiunea și viziunea în obiective strategice (pe termen lung și mediu), obiective operaționale (concrete și pe termen scurt) și acțiuni ce trebuie întreprinse pentru a le atinge.
- Creează un cadru de valori în care să fie incluse transparența, etica, orientarea către cetățean, cât și un cod de conduită la a cărui elaborare participă și stakeholderii.
- Sporește încrederea și respectul reciproc între persoanele care dețin funcții de conducere în cadrul instituției și cele care dețin funcții de execuție (de exemplu prin definirea unor proceduri de good management).
- Creează condițiile pentru o comunicare eficientă. Se asigură că misiunea, viziunea, valorile și obiectivele strategice și operaționale sunt comunicate tuturor angajaților și stakeholderilor.
- Analizează periodic și adaptează misiunile, valorile și orientările la schimbările mediului extern.
- Gestionează „conflictele de interese” prin identificarea potențialelor domenii în care acestea pot apărea și pune la dispoziția angajaților ghiduri de proceduri adecvate.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.1.1

PUNCTE TARI ale leadership-ului/conducerii

--

Pas 2.1.1

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

Pas 3.1.1

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

Pas 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 1 orientativ**)

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

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

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

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

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

- Dezvoltă procesele și structurile organizaționale și implementează, prin utilizarea tehnologiilor disponibile, procese și structuri organizaționale în concordanță cu strategia, planificarea nevoile și așteptările stakeholderilor.
- Definește forme de management potrivite (nivele ierarhice, funcții, responsabilități și competențe) și asigură un sistem de gestionare a proceselor.
- Stabilește, în urma consultării, scopuri și obiective măsurabile pentru toate nivelele instituției.
- Stabilește obiective de performanță și rezultate de atins pentru activitățile desfășurate, ținând cont de nevoile și așteptările beneficiarilor și ale altor stakeholderi.
- Formulează și aliniaza strategia de e-government la obiectivele strategice și operaționale ale instituției.

- Aplică un sistem de management al informațiilor incluzând auditul intern.
- Stabilește cadrul adecvat pentru un management de proiect și pentru munca în echipă.
- Aplică permanent principiile managementului calității totale, utilizând modele precum: CAF sau modelul de excelență EFQM.
- Dezvoltă un sistem de obiective strategice și operaționale măsurabile; implementează un sistem de măsurare a performanței în cadrul instituției (de exemplu: Tabloul de Bord sau Balanced Scorecard, ISO 9001:2000).
- Identifică și stabilește prioritățile privind schimbările necesare legate de structura organizațională și metodele de lucru.
- Comunică angajaților și stakeholderilor inițiativele de schimbare și motivele care au condus la nevoia de schimbare.

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 1 orientativ**)

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

Sub-criteriul 1.3: Motivarea și sprijinirea angajaților instituției și consti-tuirea în model de comportament pentru aceștia

Prin comportamentul personal și prin managementul resurselor umane, liderii îi motivează și îi sprijină pe angajați. Acționând ca modele, liderii reflectă obiectivele și valorile stabilite, încurajând angajații să acționeze în același mod. Angajații sunt sprijiniți de lideri pentru a-și atinge obiectivele prin îndeplinirea responsabilităților

lor. Un mod transparent de conducere bazat pe feedback reciproc, bazat pe încredere și comunicare deschisă îi motivează pe angajați să contribuie la succesul instituției. Pe lângă aceste aspecte ce țin de comportamentul personal, factori centrali pentru motivarea și susținerea angajaților pot fi găsiți în sistemul de conducere și management al instituției. Delegarea de competențe și responsabilități, inclusiv asumarea responsabilității, reprezintă principala bază managerială a angajaților motivați. Oportunitățile pentru dezvoltarea personală și învățare, precum și sistemele de recunoaștere și recompensare, reprezintă de asemenea factori motivați.

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

- Conduce respectând valorile și obiectivele stabilite în cadrul instituției, acționând astfel ca model pentru angajați și motivându-i pe aceștia prin puterea exemplului.
- Manifestă dorința de schimbare acceptând observațiile și sugestiile constructive pentru îmbunătățirea propriului stil de management.
- Informează personalul asupra tuturor subiectelor de interes referitoare la instituție.
- Sprijină angajații în îndeplinirea responsabilităților, a planurilor și a obiectivelor spre a realiza obiectivele generale ale organizației.
- Stimulează, încurajează și creează condițiile necesare pentru delegarea de responsabilități.
- Promovează o cultură a inovării și perfecționării prin încurajarea și sprijinirea angajaților să formuleze sugestii de schimbare și să fie proactivi în activitățile zilnice.
- Recunoaște și recompensează eforturile colective și pe cele individuale.
- Respectă și abordează în mod adecvat nevoile individuale ale angajaților.

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 ÎMBUNĂȚĂȚIT pentru Motivarea și sprijinirea angajaților din instituție și acționarea ca model

Pas 3.1.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE 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 un model)

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

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

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

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

Liderii sunt responsabili pentru gestionarea relațiilor cu toate părțile interesate relevante care au un interes în ceea ce privește instituția sau în activitățile acesteia. De aceea, managerii publici conduc un dialog permanent cu autoritățile politice și cu celelalte părți interesate. În sectorul public, conducerea reprezintă interfața dintre instituție și autoritățile politice. Acest subcriteriu descrie una dintre principalele diferențe dintre instituțiile din sectorul public și organizațiile din sectorul privat. Instituțiile publice trebuie să se concentreze asupra relațiilor cu autoritățile politice din diferite perspective. Pe de o parte, politicienii individuali pot avea o funcție de conducere, deoarece, împreună cu liderii instituțiilor publice, formulează obiective. În acest sens, instituțiile publice acționează ca organisme de administrare pentru autoritățile politice. Pe de altă parte, autoritățile politice pot fi tratate ca un grup specific de părți interesate care trebuie abordate.

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

- Identifică politicile publice cu impact asupra instituției.
- Menține relații constante și proactive cu autoritățile executive și legislative adecvate.
- Se asigură că obiectivele și scopurile instituției sunt aliniate cu politici publice.
- Institue și menține parteneriate și rețele cu stakeholderi/factori interesați (cetățeni, organizații neguvernamentale, grupuri de interese, mediul de afaceri și alte autorități publice).
- Implică sectorul politic, partenerii și alți interlocutori în stabilirea obiectivelor în termeni de produse (calitatea serviciilor) și rezultate (eficacitate), precum și în dezvoltarea sistemului managerial în instituție.
- Acționează în direcția obținerii unei bune reputații și imagini, a recunoașterii publice a instituției și a serviciilor prestate.
- Dezvoltă o strategie de promovare și comunicare asupra produselor și a serviciilor furnizate de instituție în ceea ce privește stakeholderii.
- Participă la activitățile asociațiilor profesionale, ale organizațiilor



reprezentative și ale grupurilor de interese.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.1.4

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

Pas 2.1.4

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

Pas 3.1.4

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

Pas 4.1.4

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

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

FAZĂ	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
------	---	-------------------------------

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

Criteriul 2: STRATEGIE ȘI PLANIFICARE

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

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

Luați în considerare ceea ce face instituția pentru...



Sub-criteriul 2.1: Strângerea informației privind nevoile prezente și viitoare ale stakeholderilor/factorilor inte-resați

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

Conform abordării PDCA (PIVA), revizuirile periodice ar trebui efectuate în corelare cu părțile interesate pentru a monitoriza nevoile lor în schimbare și gradul de satisfacție al acestora. Calitatea acestor informații și analiza sistematică a feedback-ului de la părțile interesate este o precondiție pentru asigurarea calității rezultatelor așteptate.

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

- Identifică toți stakeholderii, relevanți.
- Strânge și analizează, în mod sistematic, informații privind nevoile și așteptările factori interesați.
- Strânge și analizează, în mod regulat, informații relevante pentru activitatea instituției, verificând sursa, calitatea și acuratețea informațiilor. Aceste informații le pot include și pe cele privind domeniul social, juridic, economic, protecția mediului ecologie și demografie.
- Analizează, în mod sistematic, punctele slabe și punctele forte ale instituției (de exemplu: diagnostic CAF, EFQM sau analiză SWOT).

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.2.1

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

Pas 2.2.1

DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT pentru Colectarea de informații privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, precum și informații relevante referitoare la management

Pas 3.2.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE 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 (pentru 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 1 orientativ**)

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

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

Sub-criteriul 2.2: Dezvoltarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de acțiuni luând în considerare nevoile stakeholderilor/factorilor interesați și resursele existente

Dezvoltarea strategiei înseamnă definirea obiectivelor strategice pentru instituția publică în concordanță cu politicile publice, nevoile părților interesate relevante și viziunea liderilor, inclusiv cu informațiile disponibile despre management și despre evoluțiile din mediul extern. Prioritățile strategice și deciziile luate de managementul de top ar trebui să asigure formularea de obiective clare cu privire la rezultate, efecte și mijloacele de realizare a acestora. Responsabilitatea socială a instituțiilor din sectorul public ar trebui să fie reflectată în strategiile acestora.

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

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

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

- Dezvoltă și aplică, la toate nivelele instituției, metode de monitorizare, măsurare și/sau evaluare a performanței obținute, realizând astfel monitorizarea modului de implementare a strategiei.
- Analizează sistematic riscurile și oportunitățile (de exemplu: prin analiză SWOT/PEST) și identifică factorii-cheie de succes pentru instituție prin evaluarea periodică a mediului intern și extern al acesteia (inclusiv a

schimbărilor politice).

- Evaluează acțiunile și activitățile realizate în termeni de rezultate și de efecte/impact, precum și calitatea planurilor strategice și operaționale.
- Prioritizează sarcinile și resursele, presiunile pe termen scurt și lung, precum și cerințelor factorilor interesați.
- Evaluează necesitatea modificării și îmbunătățirii strategiilor și a metodelor de planificare.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.2.2

PUNCTE TARI ale Dezvoltării strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate

Pas 2.2.2

DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT pentru Dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate

Pas 3.2.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE pentru Dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate

Pas 4.2.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.2 (pentru Dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate)

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

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

Sub-criteriul 2.3: Implementarea strategiei și a planului de acțiune în instituție

Capacitatea instituției de a implementa propria strategie depinde de calitatea planurilor și a programelor care detaliază țintele și rezultatele așteptate de la fiecare nivel organizațional, precum și de la angajați. Părțile interesate și angajații de la diferite niveluri organizaționale ar trebui să fie astfel bine informați cu privire la ce se așteaptă de la ei pentru a asigura o implementare eficientă și uniformă a strategiei. Instituția trebuie să implementeze strategia la fiecare nivel. Conducerea instituției trebuie să se asigure de adecvarea punerii în aplicare a proceselor, a gestionării proiectelor și programelor și a structurilor organizaționale pentru asigurarea unei implementări eficiente și care să se încadreze în timp.

Instituțiile trebuie să monitorizeze în mod constant implementarea strategiei și a planificării, să adapteze practicile și procesele, să le actualizeze și să le personalizeze, dacă este necesar.

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

- Implementează strategia și planul de acțiune în urma ajungerii la consens și a stabilirii priorităților, a termenelor, a proceselor adecvate și a structurii organizaționale.
- Implică stakeholderii în procesul de implementare a strategiei și a planului de acțiune și prioritizează așteptările și nevoile acestora.
- Transpune obiectivele strategice și operaționale ale instituției în planuri și sarcini relevante pentru departamentele și personalul instituției.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.2.3

PUNCTE TARI ale Comunicării și implementării strategiei și planificării în întreaga instituție și revizuirii periodice

--

Pas 2.2.3

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Comunicarea și implementarea strategiei și planificării în întreaga instituție și revizuirea periodică

--

Pas 3.2.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Comunicarea și implementarea strategiei și planificării în întreaga instituție și revizuirea periodică

--



Pas 4.2.3

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 2.3 (pentru Comunicarea și implementarea strategiei și planificării în întreaga instituție și revizuirea periodică)

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

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

Sub-criteriul 2.4: Planificarea, implementarea și revizuirea acțiunilor de modernizare și inovare

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

Inovația poate avea loc în mai multe moduri:

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

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

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

- Creează și dezvoltă o cultură propice inovării prin realizarea/participarea la acțiuni de formare/training, prin benchmarking și bench-learning, prin realizarea unor „laboratoare de învățare” concentrându-se pe rolul gândirii și al planificării strategice.
- Monitorizează sistematic indicatorii interni, ca și factori ce pot alerta asupra necesității unei schimbări, și cerințele externe pentru modernizare și inovare.
- Planifică schimbările care conduc către procesul de modernizare și inovare (exemple: utilizează tehnologia și serviciile net: Intranet și Internet), pe baza discuțiilor/consultării cu stakeholderii.
- Integrează instrumente și metode de măsurare [(de exemplu: input + output (rezultat) + outcome (efect) = măsurare; utilizează principiile Managementului Calității Totale)].
- Asigură implementarea unui sistem de management al schimbării eficace care include și monitorizarea progreselor obținute în materie de inovare.
- Asigură resursele necesare pentru implementarea schimbărilor planificate.

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 pentru Planificarea, implementarea și revizuirea din perspectiva inovării și a generării schimbărilor

Pas 3.2.4

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Planificarea, implementarea și revizuirea din perspectiva inovării și a generării schimbărilor

Pas 4.2.4

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

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

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

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

Criteriul 3: ANGAJAȚII INSTITUȚIEI

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

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

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

Luați în considerare ceea ce face instituția pentru ...

Sub-criteriul 3.1: Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind de la strategie și planificare

O abordare strategică și cuprinzătoare a gestionării resurselor umane, a culturii organizaționale și a mediului de lucru reprezintă o componentă esențială a planificării strategice într-o instituție. Managementul eficient al resurselor umane permite angajaților să contribuie în mod eficient și productiv la misiunea, viziunea și la



realizarea obiectivelor instituției.

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

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

- Analizează, în mod sistematic, nevoile prezente și viitoare de resurse umane, ținând cont de nevoile și așteptările stakeholderilor.
- Dezvoltă și comunică o politică de gestiune a resurselor umane bazată pe strategia instituției.
- Se asigură că există resurse umane (de exemplu: prin recrutare, alocare, dezvoltare) capabile să îndeplinească și să echilibreze sarcinile și responsabilitățile.
- Monitorizează resursele umane implicate în dezvoltarea de noi tehnologii și gestionarea infrastructurii IT&C.
- Dezvoltă, prin consultare, o politică clară prezentând criterii obiective în materie de recrutare, motivare, promovare, remunerare, recompensare și de numire în funcții de conducere.
- Asigură condiții bune de lucru în cadrul instituției incluzând respectarea cerințelor de sănătate și securitate la locul de muncă.
- Gestionează recrutările și dezvoltarea carierei ținând cont de respectarea echității în accesul la posturile din cadrul instituției și de egalitatea de șanse (de exemplu: nu face discriminări în funcție de sex, persoane cu dizabilități, rasă, etnie și religie).
- Ține cont de echilibrul între viața profesională și viața privată a angajaților.
- Acordă o atenție deosebită nevoilor persoanelor defavorizate și a celor cu dizabilități, în termeni de amenajare și condiții de lucru.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.3.1

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

Pas 2.3.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resursele umane în mod transparent, din perspectiva strategică și a planificării

Pas 3.3.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resursele umane în mod transparent, din perspectiva strategică și a planificării

Pas 4.3.1

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

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

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

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

sub-criteriul 3.2: Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților corelând obiectivele individuale cu cele organizaționale

O componentă importantă a sub-criteriului 3.2 este evaluarea modului în care instituția identifică, dezvoltă și menține competențele angajaților. Atunci când instituția creează un cadru adecvat care permite angajaților să-și dezvolte în mod continuu propriile competențe, să-și asume responsabilități mai mari și să-și asume mai multă inițiativă, angajații contribuie la dezvoltarea locului de muncă. Acest lucru se poate realiza atunci când se asigură armonizarea dintre obiectivele proprii de management al carierei și obiectivele strategice ale instituției, prin implicarea acestora în stabilirea politicilor legate de formarea, motivarea și recompensarea angajaților. În practică, această facilitate poate fi concentrată într-o strategie privind competențele angajaților, care descrie nevoile de dezvoltare ale competențelor angajaților și metodele care trebuie aplicate (de exemplu, învățarea de la colegi, mobilitatea și flexibilitatea locului de muncă, instruirea).

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

- Identifică competențele actuale la nivel individual și organizațional în termeni de cunoștințe, aptitudini și atitudini.
- Dezvoltă, stabilește prin consultare și comunică o strategie în ceea ce privește dezvoltarea competențelor angajaților. Aceasta include un plan de formare general bazat pe nevoile actuale și viitoare ale personalului și ale instituției (de exemplu: cursuri de formare obligatorii și opționale).

- Elaborează prin consultare planuri personalizate de formare și de dezvoltare profesională cu accent pe abilități manageriale, de conducere, de gestionare a relațiilor cu cetățenii/ clienți și cu partenerii. Aceste planuri pot include formare pentru aspectele tehnice ale administrației electronice - furnizarea de către instituție de servicii online).
- Îi susține și asistă pe noii angajați (mentorat, coaching, tutorat).
- Promovează mobilitatea internă și externă a angajaților.
- Dezvoltă și promovează metode de formare moderne (Ex: multimedia, training la locul de muncă, e-learning).
- Planifică activități de formare și dezvoltă tehnici de comunicare în domeniul managementului riscului și al managementului conflictului de interese.
- Evaluează impactul programelor de formare și dezvoltare profesională în raport cu costul acestor activități prin monitorizare și realizarea de analize cost/beneficiu.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.3.2

PUNCTE TARI privind Identificarea dezvoltarea și utilizarea competențelor peronalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale

Pas 2.3.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Identificarea dezvoltarea și utilizarea competențelor peronalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale

Pas 3.3.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Identificarea dezvoltarea și utilizarea competențelor peronalului, în concordanță cu obiectivele individuale și cele organizaționale



Pas 4.3.2

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

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

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

Sub-criteriul 3.3: Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului și prin responsabilizare

Implicarea oamenilor creează un mediu în care angajații au un impact asupra deciziilor și acțiunilor care le afectează locul de muncă. Aceasta implică crearea unei

culturi care vin în sprijinul misiunii, viziunii și valorile organizației în practică, de exemplu prin recunoașterea și recompensarea creativității, a ideilor bune și a eforturilor deosebite. Sub-criteriul 3.3 se concentrează pe capacitatea managerilor și angajaților de a coopera activ în dezvoltarea organizației, prin încurajarea dialogului, creativității, inovației și a sugestiilor pentru îmbunătățirea performanței.

Personalul ar trebui să fie sprijinit pentru a-și atinge întregul potențial. Implementarea adecvată a politicilor de resurse umane presupune că tuturor liderilor și managerilor din întreaga instituție le pasă de problemele oamenilor și de bunăstarea acestora și că promovează în mod activ o cultură a comunicării deschise și a transparenței. Angajamentul personalului poate fi obținut printr-un cadru instituțional, cum ar fi organizarea de comitete consultative, sau prin dialogul zilnic (de exemplu, despre idei de îmbunătățire). Este de asemenea, o bună practică să se pună în aplicare chestionare privind gradul de satisfacție al personalului și evaluări ale conducerii pentru a obține o imagine clară asupra mediului de lucru și utilizării rezultatelor în vederea îmbunătățirii performanței instituționale.

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

- Promovează un climat de deschidere, comunicare și dialog și încurajează munca în echipă.
- Solicită implicarea proactivă a angajaților prin idei și sugestii și dezvoltă practici și metode care favorizează implicarea acestora (de exemplu: printr-un sistem de primire a sugestiilor, grupuri de lucru, brainstorming).
- Îi implică pe angajați și pe reprezentanții acestora în dezvoltarea planurilor, strategiilor și obiectivelor instituției, în configurarea proceselor, cât și în identificarea și implementarea acțiunilor de îmbunătățire.
- Caută obținerea consensului între manageri și angajați cu privire la obiective și la modul de măsurare a gradului în care obiectivele au fost atinse.
- Realizează, la intervale regulate, anchete, chestionare pentru personal și publică rezultatele/sinteza/interpretarea acestora.
- Se asigură că angajații au posibilitatea să ofere feedback superiorilor lor (șefi serviciu, directori, etc).
- Consultă reprezentanții personalului (de ex. syndicatele).

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 ÎMBUNĂȚIT pentru Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a delegărilor de competențe, pentru susținerea bunăstării acestora

Pas 3.3.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE pentru 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 (pentru 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 1 orientativ**)

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

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

Criteriul 4: PARTENERIATE ȘI RESURSE

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

Partenerii stimulează orientarea spre exterior a instituției și oferă expertiza necesară. În acest fel, parteneriate-cheie (de exemplu furnizorii privați de servicii sau alte organizații publice, dar și cetățeni / beneficiari), reprezintă resurse importante pentru buna funcționare a instituției și trebuie să fie construite cu atenție. Acestea sprijină implementarea strategiei și planificării și funcționarea eficientă a proceselor sale. Instituțiile publice sunt din ce în ce mai des văzute ca parte a unei rețele de organizații care lucrează împreună pentru un scop comun în beneficiul cetățenilor (de exemplu, în domeniul securității sau al sănătății). Calitatea fiecăruia dintre aceste parteneriate are un impact direct asupra efectelor acestei rețele.

Luați în considerare ceea ce face instituția pentru ...

Sub-criteriul 4.1: Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie



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

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

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

- Identifică potențiali parteneri strategici și natura relației cu aceștia (de exemplu: cumpărător - furnizor, coproducție, furnizori de servicii de Internet).
- Stabilește acorduri de parteneriat adecvate luând în considerare natura relației (de exemplu: cumpărător-furnizor, colaborator/cofurnizor/co-producător pentru produse/servicii, cooperare, furnizare de servicii de Internet).
- Definește responsabilitățile fiecărui partener în gestionarea parteneri-ului incluzând acțiunile de control.
- Monitorizează și evaluează, în mod regulat, procesele, rezultatele și natura parteneriatelor.
- Stimulează și organizează parteneriate pentru rezolvarea unor probleme specifice, dezvoltă și implementează proiecte în parteneriat cu alte organizații din sectorul public.
- Creează condiții pentru schimbul de angajați între parteneri.
- Stimulează activitățile din sfera de responsabilitate socială.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.1

PUNCTE TARI privind Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante

Pas 2.4.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante

Pas 3.4.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante

Pas 4.4.1

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

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

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

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

Sub-criteriul 4.2: Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cu cetățenii/ clienții

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

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

În cadrul acestui sub-criteriu, CAF se concentrează pe implicarea cetățenilor în chestiunile publice și în dezvoltarea politicilor publice, precum și pe deschiderea față de nevoile și așteptările acestora. Instituțiile publice ar trebui să sprijine cetățenii / beneficiarii în asumarea acestor roluri dacă doresc ca politicile publice locale să fie implementate în mod eficient.

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

- Încurajează implicarea cetățenilor/ clienți în subiecte/probleme de interes public și în procesul de luare a deciziei (exemplu: sondaje de opinie, grupuri de consultare, chestionare, poluri de opinie, „cercuri ale calității”).



- Manifestă o atitudine de deschidere la ideile, sugestiile și plângerile cetățenilor/clienti și dezvoltă și utilizează mecanisme adecvate pentru a colecta aceste informații (exemplu: prin intermediul unor sondaje de opinie, grupuri de consultare, chestionare, cutii pentru reclamații, poluri de opinie, etc.).
- Aplică o politică proactivă de informare (exemplu: în legătură cu competențele și procesele altor autorități publice, etc.).
- Asigură transparența instituției, cât și a deciziilor luate de aceasta și a dezvoltării ei (exemplu: publică rapoarte anuale, ține conferințe de presă și postează informări pe pagina de web).
- Încurajează în mod activ cetățenii/ clienți să se organizeze, să-și exprime nevoile și cerințele și sprijină grupurile cetățenilor.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.2

PUNCTE TARI ale Dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii /beneficiarii

Pas 2.4.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii /beneficiarii

Pas 3.4.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii /beneficiarii

Pas 4.4.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.2 (pentru Dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii /beneficiarii)

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

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

Sub-criteriul 4.3: Gestionarea resurselor financiare

Capacitatea instituțiilor publice de a genera resurse financiare suplimentare poate fi limitată, ca de exemplu libertatea de alocare sau realocare a fondurilor către serviciile pe care dorește să le furnizeze. Deși instituțiile publice au adesea constrângeri în alocarea resurselor, pregătirea cu atenție a bugetului, de preferință împreună cu

autoritățile financiare, este primul pas important în gestionarea financiară, durabilă și responsabilă. Sunt necesare sisteme de contabilitate detaliate și de control intern pentru monitorizarea permanentă a cheltuielilor. Este baza pentru o contabilitate corectă a costurilor, care demonstrează capacitatea organizației de a furniza "servicii mai multe și îmbunătățite cu mai puține costuri" dacă este necesar și de a crea oportunitatea de a introduce mai repede servicii sau produse mai inovatoare.

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

- Corelează managementul financiar cu obiectivele strategice.
- Asigură transparența financiară și bugetară.
- Asigură un management eficient al resurselor financiare.
- Introduce sisteme inovatoare în ceea ce privește bugetarea și planificarea costurilor (de exemplu: bugetare multianuală, bugetare pe programe).
- Monitorizează permanent costurile de producție și furnizare și cele implicate de respectarea standardelor de calitate ale produselor și serviciilor, luând în considerare participarea departamentelor organizației.
- Deleagă și descentralizează responsabilitățile financiare și asigură un control financiar centralizat.
- Decide acțiuni de investiții și de control financiar pe baza analizei de cost-beneficiu.
- Dezvoltă și implementează sisteme moderne de control financiar (de exemplu: prin audit financiar intern, etc.) și promovează transparența controlului financiar pentru întregul personal.
- Creează sisteme paralele de contabilitate financiară și analitică, incluzând bilanțuri (conturi de capital).
- Asigură alocarea pentru costurile interne (de exemplu: prețuri de transfer-compartimentele plătesc serviciile interne primite).
- Integrează în documente bugetare și informații referitoare la alte tipuri de performanță decât performanța bugetară.
- Introduce analiza comparativă (de exemplu: Benchmarking) între diferiți actori și organizații.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.3

PUNCTE TARI privind Gestionarea finanțelor

--



Pas 2.4.3

DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT pentru Gestionarea finanțelor

Pas 3.4.3

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE pentru Gestionarea finanțelor

Pas 4.4.3

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

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

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

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

Sub-criteriul 4.4: Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Este important să se identifice cerințele de informare și cunoștințe ale instituției pentru atingerea obiectivelor strategice și pregătirea pentru viitor. Aceste cunoștințe și informații necesare trebuie să intre în instituție într-un mod sistematic, să fie împărtășite cu tot personalul care are nevoie de ele și să rămână în instituție atunci când unii angajați pleacă. Angajații ar trebui să aibă acces rapid la informațiile și cunoștințele corespunzătoare de care au nevoie pentru a-și realiza sarcinile în mod eficient. Instituția trebuie, de asemenea, să se asigure că împățășește informații și cunoștințe esențiale cu partenerii cheie și alte părți interesate, în funcție de nevoile lor.

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

- Dezvoltă sisteme pentru gestionarea, păstrarea și evaluarea informațiilor și a cunoștințelor în cadrul organizației în concordanță cu obiectivele strategice și operaționale.
- Se asigură că informația externă relevantă este obținută, procesată și utilizată în mod efektiv.
- Monitorizează informațiile și cunoștințele existente în cadrul organizației asigurând relevanța, exactitatea, fiabilitatea și securitatea acestora. Corelează informațiile și cunoștințele cu planificarea strategică și nevoile prezente și viitoare ale stakeholderilor.
- Dezvoltă canale/rețele de comunicare internă pentru a asigura accesul tuturor angajaților la informațiile și cunoștințele relevante pentru îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor.
- Asigură accesul stakeholderilor la informații relevante și schimbul de



informații pertinente cu aceștia. Prezintă informațiile și datele într-o formă accesibilă și atractivă („user-friendly”).

- Se asigură, pe cât posibil, că informațiile și cunoștințele cheie de care dispun angajații sunt păstrate și folosite de către instituție și după ce aceștia părăsesc instituția.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.4

PUNCTE TARI privind Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Pas 2.4.4

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Pas 3.4.4

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Pas 4.4.4

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

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

FAZĂ	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)

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

Sub-criteriul 4.5: Gestionarea resurselor tehnologice

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

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

- Implementează o politică integrată de gestiune a resurselor tehnologice în concordanță cu obiectivele strategice și operaționale ale instituției.
- Utilizează în mod eficient tehnologia adecvată în:



- realizarea sarcinilor.
- gestionarea cunoștințelor.
- activitățile de învățare și îmbunătățire.
- interacțiunea cu stakeholderii și partenerii.
- dezvoltarea și menținerea rețelelor interne și externe.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.5

PUNCTE TARI privind Gestionarea tehnologiei

Pas 2.4.5

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Gestionarea tehnologiei

Pas 3.4.5

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Gestionarea tehnologiei

Pas 4.4.5

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.5 (pentru Gestionarea tehnologiei)

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

FAZĂ	TABELUL DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)

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

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

Instituțiile publice trebuie să evalueze la intervale regulate starea infrastructurii pe care o au la dispoziție. Infrastructura disponibilă trebuie gestionată într-un mod eficient și durabil, astfel încât să răspundă nevoilor cetățenilor/beneficiarilor și să sprijine condițiile de lucru ale personalului. Sustenabilitatea materialelor utilizate în instituție și impactul asupra mediului sunt de asemenea, factori esențiali de succes pentru acest subcriteriu, precum și pentru responsabilitatea socială a instituției.

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

- Creează un echilibru în ceea ce privește eficacitatea și eficiența clădirilor și a sediilor instituției și nevoile și așteptările utilizatorilor (de exemplu: existența unui singur sediu, situat central, sau a mai multor sedii teritoriale: agenții, sucursale)
- Asigură o gestionare corectă, fără riscuri pentru siguranța muncii, eficientă și ergonomică a birourilor (de exemplu: birouri tip spațiu deschis, birouri individuale, birouri utilate) și a echipamentelor tehnice (de exemplu: număr



de computere individuale și de copiatoare pe serviciu) luând în considerare obiectivele strategice și operaționale, accesibilitatea prin transportul în comun, nevoile angajaților, cultura locală și constrângerile fizice.

- Asigură o întreținere planificată, eficientă și durabilă a clădirilor, birourilor și a echipamentelor.
- Asigură o utilizare eficientă, eficientă și durabilă a mijloacelor de transport și a resurselor energetice.
- Asigură accesul fizic adecvat în clădiri în concordanță cu nevoile și așteptările angajaților și ale cetățenilor/clienti (de exemplu: spațiu de parcare pentru persoanele cu dezabilități).
- Dezvoltă o politică integrată de gestiune a echipamentelor care prevede modul în care acestea vor fi reciclate sau eliminate (de exemplu: prin gestiune directă sau prin contractare de servicii).

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.4.6

PUNCTE TARI privind Gestionarea facilităților

Pas 2.4.6

DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT pentru Gestionarea facilităților

Pas 3.4.6

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE pentru Gestionarea facilităților

Pas 4.4.6

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 4.6 (pentru Gestionarea facilităților)

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

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

Criteriul 5: PROCESE

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

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

- procese de bază, în concordanță cu misiunea și strategia instituției, esențiale pentru livrarea de produse sau servicii;
- procesele de management, care conduc instituția; și



- procesele de sprijin, care furnizează resurselor necesare.
CAF evaluează doar procesele-cheie dintre aceste trei tipuri de procese, și anume cele care contribuie efectiv la realizarea misiunii și strategiei instituției.
Criteriul 5 se referă în special la procesele de bază ale instituției, în timp ce criteriile 1 și 2 se ocupă de procesele de management, criteriile 3 și 4 la procesele de sprijin. Pentru unitățile orizontale, cum ar fi unitatea strategică, departamentele de resurse umane și financiare, activitățile lor de gestionare sau de sprijin sunt, desigur, parte a proceselor lor de bază.

O instituție eficientă și eficientă identifică procesele sale principale necesare pentru a furniza serviciile și produsele, ținând cont de așteptările cetățenilor / clienților și ale altor părți interesate, în conformitate cu misiunea și strategia sa. Natura acestor procese de bază în cadrul organizațiilor de servicii publice poate varia foarte mult, de la activități relativ abstracte, cum ar fi sprijinul pentru dezvoltarea politicilor sau reglementarea activităților economice, la activitățile foarte concrete de furnizare a serviciilor.

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

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

Sub-criteriul 5.1: Identificarea, conceperea, gestionarea și îmbunătățirea periodică a proceselor prin implicarea stakeholderilor/ factorilor interesați

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

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

- Identifică, descrie și realizează documentația pentru procese.
- Desemnează responsabilii proceselor (persoanele care controlează toate etapele unui proces) și le definește responsabilitățile.
- Analizează și evaluează procesele, riscurile și factorii-cheie de succes, luând în considerare obiectivele instituției și schimbările din mediul intern și

extern.

- Se asigură că procesele sprijină obiectivele strategice, că sunt planificate și gestionate pentru atingerea Țintelor stabilite.
- Alocă resurse proceselor în funcție de importanța contribuției acestora la obiectivele strategice ale instituției.
- Simplifică procesele în mod regulat, propunând modificări ale reglementărilor legale, dacă acest lucru este necesar.
- Se informează, conservă și își însușește cerințele legale și reglementările referitoare la procesele din cadrul instituției, le analizează și face propuneri pentru simplificarea acestora.
- Stabilește obiective de performanță orientate către cetățenii/clienti și implementează indicatori de performanță pentru a monitoriza performanța proceselor (de ex. carte ale cetățenilor, contracte de performanță/acorduri privind nivelul de performanță al serviciilor prestate)
- Monitorizează și evaluează impactul TIC și al serviciilor oferite via Internet/e-guvernare asupra proceselor instituției (de exemplu: în termeni de eficacitate, eficiență, calitate).
- Realizează acțiuni de inovare a proceselor ca urmare a derulării unor acțiuni naționale și internaționale de bench learning, acordând o atenție sporită resurselor necesare inovării și obstacolelor ce trebuie depășite.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.5.1

PUNCTE TARI privind Identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate

Pas 2.5.1

DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT 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 1 orientativ, ANEXA 1**)

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

Sub-criteriul 5.2: Dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți

Sub-criteriul 5.2 evaluează modul în care instituția își dezvoltă și furnizează serviciile / produsele pentru a satisface nevoile cetățenilor / clienților prin implicarea acestora. Bazându-se pe expertiza și creativitatea cetățenilor și a societății civile, va promova un sector public eficient, eficient și inovator, furnizând servicii publice adecvate la un cost echitabil.

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

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

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

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

- Identifică rezultatele (servicii și produse) ale proceselor de bază;
- Implică cetățenii clienți în conceperea și îmbunătățirea serviciilor și a produselor (de exemplu: prin sondaje - studii, feedback pe cale electronică, grupuri de discuții, chestionare și sondaje referitoare la oportunitatea și relevanța serviciilor și a produselor și dacă acestea sunt adaptate în funcție de sex, persoane cu dizabilități, rasă, etnie și religie).
- Implică cetățenii clienți și celelalte părți interesate în dezvoltarea de standarde de calitate pentru servicii-le și produsele furnizate acestora, standarde care răspund nevoilor lor și pot fi gestionate la nivelul instituției.
- Implică cetățenii clienți în furnizarea serviciilor și îi pregătește pe aceștia și pe angajații instituției pentru noul tip de relație și de roluri.
- Implică cetățenii clienți în conceperea și dezvoltarea de noi modalități de prestare a serviciilor interactive, de furnizare a informației și de realizare a unor canale eficiente de comunicare.
- Asigură o informare adaptată și corectă pentru a sprijini cetățenii clienți, cât

și pentru a-i informa cu privire la schimbările implementate.

- Asigură accesibilitatea serviciilor și a informației (de exemplu: printr-un program flexibil de lucru cu publicul, prin documentele existente pe suport de hârtie, în format electronic, în limba/limbile necesare, prin utilizarea de postere, broșuri, panouri de informare audio și/sau cu alfabet Braille, a unui site internet).
- Implementează un sistem funcțional de răspuns la cererile de informații și de gestionare a plângerilor.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.5.2

PUNCTE TARI privind Dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți

Pas 2.5.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți

Pas 3.5.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți

Pas 4.5.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 5.2 (pentru Dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți)

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



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

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

Acest sub-criteriu evaluează cât de bine sunt coordonate procesele din cadrul instituției cu procesele altor organizații care funcționează în cadrul aceluiași lanț/rețea de servicii. Eficiența instituțiilor publice depinde în mare măsură de modul în care acestea colaborează cu celelalte instituții, cu care ele formează un fel de lanț de livrare a serviciilor, orientate spre un rezultat comun. Procesele funcționale încrucișate sunt comune în administrația publică. Este vital să se integreze cu succes gestionarea acestor procese, deoarece eficacitatea și eficiența proceselor depind în mare măsură de această integrare.

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

- Identifică rețeaua de furnizare de servicii în cadrul căreia instituția participă și partenerii săi.
- Coordonează procesele și inițiază parteneriate-cheie cu sectorul privat, public și cu sectorul ONG.
- Dezvoltă un sistem comun de schimb de date cu partenerii din rețeaua de furnizare de servicii.
- Organizează vizite de lucru ale cetățenilor/clienti în diferite instituții pentru ca aceștia să învețe despre coordonarea proceselor și să surmonteze obstacolele instituționale.
- Creează grupuri de lucru la nivelul instituțiilor/furnizorilor de servicii pentru a rezolva probleme.
- Dezvoltă stimulente și condiții ca nivelul de conducere și angajații să creeze procese interorganizaționale (servicii și procese comune între diferite departamente).
- Creează o cultură de lucru care depășește granițele managementului de proces și gândirea la nivel de compartiment de sine stătător, coordonând procesele de la nivelul organizației sau dezvoltând procese interorganizaționale (de exemplu, derularea unei autoevaluări la nivelul întregii instituții, mai degrabă o autoevaluare pe compartimente).

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.5.3

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

Pas 2.5.3

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

Pas 3.5.3

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

Pas 4.5.3

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

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

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



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

IV. EVALUARE CRITERII “REZULTATE”

Criteriul 6: Rezultate orientate către cetățeni / clienți

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

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

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

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

Sub-criteriul 6.1: Rezultatele măsurării satis-facției cetățenilor clienți

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



informațiile directe din partea clientului / cetățeanului oferă ele însele informații obiective.

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

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

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

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.6.1

PUNCTE TARI privind 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 ÎMBUNĂȚĂȚIRE pentru Rezultatele măsurătorilor privind gradul de satisfacție

Pas 4.6.1

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

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

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

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

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

Pe lângă măsurătorile directe ale percepției cetățenilor și a clienților, calitatea serviciilor furnizate cetățenilor și clienților poate fi măsurată prin indicatori interni. Aici sunt utilizate rezultate măsurabile ale indicatorilor de management intern (de exemplu, timpul de procesare, timpul de așteptare, numărul plângerilor). Pe baza acestor măsurători se pot învăța lecții despre calitatea serviciului de furnizare a serviciilor și bunurilor. CAF oferă o privire de ansamblu a exemplelor de indicatori interni care măsoară performanța pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor.

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

- Numărul și timpul de soluționare -favorabilă sau nefavorabilă- a plângerilor (de exemplu: rezolvarea cazurilor de conflict de interese).
- Nivelul de încredere a publicului/ societății în organizație, în produsele și serviciile sale.
- Timpul de așteptare.
- Timpul de furnizare a serviciului.
- Importanța programelor de formare urmate de către angajați în vederea obținerii unui grad crescut de profesionalism și a abilităților de comunicare necesare în relația cu cetățenii/clienți (de exemplu: profesionalism și comunicare prietenoasă în relația cu cetățenii/clienți).
- Indicatori privind respectarea principiului diversității și al echității.

Indicatori privind implicarea și participarea:

- Gradul de implicare al stakeholderilor în conceperea și furnizarea serviciilor și a produselor și/sau în conceperea proceselor de luare a deciziei.
- Sugestii primite și înregistrate.
- Implementarea și extinderea utilizării de noi instrumente și metode inovatoare în relația cu cetățenii/clienți.

Indicatori privind produsele și serviciile:

- Aderarea la standardele de servicii publicate (de exemplu: Carta cetățenilor)
- Numărul de dosare care se întorc cu greșeli și/sau numărul situațiilor care necesită revizuirea, precum și al celor care necesită plata unor despăgubiri.
- Măsurile luate pentru ca informația să fie precisă, transparentă și disponibilă pentru beneficiari.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.6.2

PUNCTE TARI privind Măsurători ale performanței

Pas 2.6.2

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale performanței

Pas 3.6.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Măsurători ale performanței

Pas 4.6.2

EVALUAREA NUMERICĂ a Sub-criteriului 6.2 (Măsurători ale performanței).

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

TABELUL DE NOTARE (rezultate)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante	11 - 30
Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/obiective relevante au fost atinse/îndeplinite	31 - 50
Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țințelor/obiectivelor relevante au fost atinse/ sunt îndeplinite	51 - 70
Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele	71 - 90

relevante au fost atinse/sunt îndeplinite	
Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/ obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante	91 - 100

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

Criteriul 7: REZULTATE PRIVIND ANGAJAȚII INSTITUȚIEI

Rezultatele referitoare la angajați sunt rezultatele pe care instituția le obține cu competențele, motivația, satisfacția, percepția și performanța angajaților săi. Criteriul face distincție între două tipuri de rezultate: pe de o parte, sunt realizate măsurători de percepție în care oamenii sunt rugați direct (de exemplu, prin chestionare, sondaje, focus grupuri, evaluări, interviuri, consultarea reprezentanților angajaților) și, pe de altă parte, măsurători ale performanței utilizate de instituția însăși pentru a monitoriza și a îmbunătăți satisfacția personalului și rezultatele de performanță ale acestuia.

Luați în considerare cum a reușit instituția să răspundă nevoilor și așteptărilor angajaților săi prin rezultatele ...

Sub-criteriul 7.1: Rezultatele măsurării satisfacției și motivării angajaților

Sub-criteriul 7.1 evaluează dacă angajații percep instituția ca un loc de muncă atractiv și dacă sunt motivați în activitatea lor de zi cu zi să muncească la capacitate maximă pentru instituție. Este important ca toate instituțiile din sectorul public să măsoare sistematic percepția angajaților asupra instituției și a produselor și serviciilor pe care le oferă instituția.

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

Rezultate privind satisfacția de ansamblu în ceea ce privește:

- Imaginea și performanța de ansamblu a instituției (pentru societate, cetățeni/clienți și alți stakeholderi).
- Nivelul de sensibilizare al angajaților cu privire la potențialele conflictele de interese.

- Nivelul de implicare a angajaților în activitatea instituției și în realizarea misiunii acesteia.

Rezultate privind satisfacția în ceea ce privește conducerea instituției și sistemele de management:

- Capacitatea managementului de vârf și a celui de mijloc/intermediar (top and middle management) să impulsioneze, să comunice și să gestioneze activitatea instituției (de exemplu: să fixeze obiective, să aloce resurse, etc.).
- Recompensarea efortului individual și de echipă.
- Abordarea instituției în ceea ce privește inovarea.

Rezultate privind satisfacția în ceea ce privește condițiile de lucru:

- Atmosfera de lucru și cultura organizațională a instituției (de exemplu: cum gestionează conflictele, neînțelegerile sau probleme personale).
- Abordarea instituției în ceea ce privește aspecte sociale (de exemplu: flexibilitatea orelor de program, echilibrul între muncă și timpul liber, sănătate).
- Acordarea de oportunități egale și de tratament corect în instituție.

Rezultate privind motivarea și satisfacția în ceea ce privește cariera și dezvoltarea competențelor:

- Capacitatea conducerii/managementului de a promova o strategie a resurselor umane și de a dezvolta, în mod sistematic, competențele angajaților și cunoștințele lor despre obiectivele instituției.
- Rezultate privind dorința angajaților de a accepta schimbările.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.7.1

PUNCTE TARI privind Măsurători ale percepției

Pas 2.7.1

DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT pentru Măsurători ale percepției



Pas 3.6.1

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE 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 2 orientativ, ANEXA 2**)

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

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

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

Măsurătorile de performanță cuprind indicatori de performanță interni care îi permit organizației să măsoare rezultatele obținute în ceea ce privește comportamentul general al angajaților, performanța acestora, dezvoltarea abilităților, motivația acestora și gradul lor de implicare în instituție. Astfel de rezultate includ, de obicei, măsurători interne ale comportamentului pe care angajații îl manifestă în practică (de exemplu, concedii medicale, numărul plângerilor din partea personalului, numărul de propuneri de inovare etc.)

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

- Indicatori privind satisfacția (de exemplu: gradul de absenteism sau îmbolnăviri, fluctuația și rotația personalului, numărul de plângeri).
- Indicatori privind performanța (de exemplu: productivitate, rezultatele evaluărilor).
- Gradul de utilizare a tehnologiilor de informare și comunicare de către angajați.
- Indicatori privind dezvoltarea competențelor (de exemplu: gradul de participare și rata de absolvire în programele de formare, eficacitatea resurselor/bugetelor alocate formării).
- Dovezi ale capacității de a gestiona relația cu cetățenii/clienti și de a răspunde nevoilor acestora.
- Rotația personalului în cadrul instituției (mobilitatea).
- Indicatori privind motivarea și implicarea (de exemplu: procentul de răspuns la chestionarele pentru personal, numărul propunerilor de îmbunătățire, participarea în grupuri interne de discuții).
- Cuantumul/frecvența recompenselor individuale și colective.
- Numărul situațiilor raportate în ceea ce privește posibilele conflicte de interese.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.7.2

PUNCTE TARI privind 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 2 orientativ**)

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

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

Criteriul 8: REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

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

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

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

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

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

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

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

Sub-criteriul 8.1: Măsurători ale percepției

Măsurarea percepției se concentrează pe percepția comunității asupra performanței instituției la nivel local, național sau internațional. Această percepție poate fi obținută prin diferite surse, inclusiv sondaje, rapoarte, ședințe publice, ONG-uri, feedback direct din partea părților interesate și din vecinătate etc. Percepția oferă o indicație a eficacității strategiilor sociale și de mediu. Aceasta include viziunea privind transparența, impactul asupra calității vieții și a calității democrației, viziunea asupra comportamentului etic în sprijinul cetățenilor, abordarea și rezultatele privind problemele de mediu etc.

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

- Nivelul de conștientizare al publicului în ceea ce privește modul în care activitățile și acțiunile instituției influențează calitatea vieții cetățenilor/ clienți.
- Reputația de ansamblu a instituției (de exemplu: în calitate de angajator sau de actor local sau global în cadrul societății).
- Impactul economic pozitiv asupra societății la nivel local, regional, național și internațional.
- Abordarea problemelor mediului înconjurător (de exemplu: protecția contra zgomotului, măsuri contra poluării aerului).
- Impactul instituției din punct de vedere al mediului înconjurător asupra societății la nivel local, regional, național și internațional.
- Impactul asupra societății din punct de vedere al nivelului și calității participării democratice la nivel local, regional, național și internațional.
- Opinia publicului în ceea ce privește deschiderea și transparența instituției.
- Comportamentul etic al instituției.
- Imaginea instituției în mass-media.

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 2 orientativ**)

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

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

Sub-criteriul 8.2: Indicatorii stabiliți de către instituție pentru a măsura rezultatele privind societatea

Măsurătorile de performanță se concentrează pe măsurile utilizate de instituție pentru a monitoriza, înțelege, anticipa și îmbunătăți performanța privind responsabilitatea socială. Ar trebui să ofere o indicație clară a eficacității abordărilor instituției în ceea ce privește problemele societății. Se pot lua în considerare comportamentul etic, inițiativele și rezultatele prevenirii riscurilor pentru sănătate, inițiativele de schimb de cunoștințe, inițiativele de conservare a resurselor și reducerea impactului asupra mediului etc.

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

- Relațiile cu autoritățile locale, grupuri și reprezentanți ai comunității.
- Nivelul și importanța interesului mediatic acordat instituției.
- Suportul acordat persoanelor dezavantajate din punct de vedere social.
- Suportul acordat de instituție pentru integrarea și acceptarea minorităților etnice.
- Suportul acordat de instituție proiectelor internaționale de dezvoltare.
- Sprijinul acordat de instituție în ceea ce privește angajamentul civic al cetățenilor/clienti și al angajaților.
- Eficacitatea schimbului de cunoștințe și informații cu terțe părți.
- Programe de prevenire destinate cetățenilor/clienti și angajaților în ceea ce privește riscurile referitoare la sănătate și accidente.
- Activitățile instituției pentru conservarea și susținerea resurselor (de exemplu: gradul de conformitate cu standardele de mediu, utilizarea de materiale reciclate, utilizarea de mijloace de transport nepoluante, reducerea noxelor și a zgomotelor, economisirea apei, a electricității și a gazului).

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.8.2

PUNCTE TARI privind 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 2 orientativ, ANEXA 2**)

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

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

Criteriul 9: REZULTATE CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚA INSTITUȚIEI

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

Rezultatele cheie referitoare la performanțele instituției pot fi împărțite în:

1. **Rezultate externe:** rezultatele și efecte cu privire la scopuri, concentrându-se pe legătura cu / între

- misiunea și viziunea (Criteriul 1),
- strategia și planificarea (Criteriul 2),
- procesele (Criteriul 5) și
- rezultatele obținute pentru părțile interesate externe.

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

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

Luați în considerare dovezile obiectivelor realizate de instituție în legătură cu

Sub-criteriul 9.1: Rezultate externe: rezultate și impact obținut în raport cu obiectivele

Rezultatele externe reprezintă măsura eficacității strategiei instituției în termeni de satisfacere a nevoilor și așteptărilor cetățenilor (părților interesate), în acord cu misiunea și viziunea instituției. Fiecare instituție publică ar trebui să evalueze în ce măsură obiectivele sale cheie, așa cum sunt definite în strategie, sunt atinse pentru a avea capacitatea de a-și îmbunătăți performanța în mod eficient.

Obiectivele se măsoară în termeni de rezultate - servicii și produse, iar rezultatele se măsoară în termeni de impact a principalelor activități ale instituției asupra părților interesate și asupra comunității în general.

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

- Gradul în care obiectivele sunt realizate în termeni de produse sau servicii.
- Îmbunătățirea calității serviciilor sau produselor livrate.
- Eficiența (produse și servicii obținute la cel mai scăzut cost posibil).
- Rezultatele inspecțiilor și ale acțiunilor de audit.
- Rezultatele participării la concursuri, premii ale calității și certificarea pentru sisteme de management al calității (Premii de excelență - League table/benchmark).
- Rezultatele activităților de bench-marking/bench-learning.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.9.1

PUNCTE TARI privind 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 2 orientativ**)

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

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

Sub-criteriul 9.2: Măsurători ale performanței

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

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

- Rezultate obținute în materie de management și de inovație.
- Dovada implicării tuturor stakeholderilor în instituție.
- Rezultatele parteneriatelor stabilite și rezultatele activităților comune.
- Dovada capacității de satisfacere și de echilibrare a intereselor tuturor stakeholderilor.
- Evidența succesului în îmbunătățirea și inovarea strategiilor organizaționale, a structurilor și/sau a proceselor.
- Dovada utilizării optime a tehnologiei informației (în gestionarea cunoștințelor interne și/sau în comunicarea internă și externă, ca și în funcționarea rețelelor).
- Rezultatele inspecțiilor și acțiunilor de audit.
- Performanța proceselor.

Rezultate financiare

- Măsura în care bugetul și obiectivele financiare sunt respectate.
- Măsura în care instituția se sprijină pe resursele financiare și veniturile proprii obținute din drepturi și încasări din comercializarea de produse sau servicii.
- Dovada capacității de a satisface și a echilibra interesele financiare ale tuturor stakeholderilor
- Măsura eficacității în utilizarea fondurilor operaționale.
- Rezultatele inspecțiilor financiare și ale acțiunilor de audit.

VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

Pas 1.9.2

PUNCTE TARI privind Măsurători ale performanței

Pas 2.9.2

DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT pentru Măsurători ale performanței

Pas 3.9.2

ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE pentru Măsurători ale performanței

Pas 4.9.2

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

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

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

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

VĂ MULȚUMIM!

ANEXA 1.1 CAF BR

Fișa de consemnare a PUNCTELOR TARI UAT Județul Brăila

I. RESPONDENT 1... N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul 2. Strategie și planificare	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul 3. Angajații instituției	
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul 4. Parteneriat și resurse	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul 5. Procese	
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti	
6.1	
6.2	
Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați	
7.1	

7.2	
Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială	
8.1	
8.2	
Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției	
9.1	
9.2	

II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul 2. Strategie și planificare	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul 3. Angajării instituției	
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul 4. Parteneriat și resurse	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul 5. Procese	
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti	
6.1	
6.2	

Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați	
7.1	
7.2	
Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială	
8.1	
8.2	
Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției	
9.1	
9.2	

ANEXA 1.2 CAF BR

**Fișa de consemnare a DOMENIILOR DE ÎMBUNĂTĂȚIT
UAT Județul Brăila**

I. RESPONDENT 1 ... N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT
Criteriul 1. Conducerea instituției	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul 2. Strategie și planificare	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul 3. Angajații instituției	
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul 4. Parteneriat și resurse	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul 5. Procese	
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti	
6.1	
6.2	

Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați	
7.1	
7.2	
Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială	
8.1	
8.2	
Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției	
9.1	
9.2	

II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul 2. Strategie și planificare	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul 3. Angajații instituției	
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul 4. Parteneriat și resurse	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul 5. Procese	
5.1	

5.2	
5.3	
Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti	
6.1	
6.2	
Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați	
7.1	
7.2	
Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială	
8.1	
8.2	
Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției	
9.1	
9.2	

ANEXA 1.3 CAF BR

**Fișa de consemnare a ACȚIUNILOR DE ÎMBUNĂTĂȚIRE
UAT Județul Brăila**

I. RESPONDENT 1 ... N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE
Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul 2. Strategie și planificare	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul 3. Angajații instituției	
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul 4. Parteneriat și resurse	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul 5. Procese	
5.1	
5.2	
5.3	
Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti	
6.1	
6.2	

Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați	
7.1	
7.2	
Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială	
8.1	
8.2	
Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției	
9.1	
9.2	

II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE
Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
Criteriul 2. Strategie și planificare	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
Criteriul 3. Angajații instituției	
3.1	
3.2	
3.3	
Criteriul 4. Parteneriat și resurse	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
Criteriul 5. Procese	
5.1	

5.2	
5.3	
Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti	
6.1	
6.2	
Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați	
7.1	
7.2	
Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială	
8.1	
8.2	
Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției	
9.1	
9.2	



ANEXA 1.4 C

Fișa de consemnare a NOTELOR EVALUATORILOR UAT Județul Brăila

E II INDIVIDUALE

EVALUATORI

1 - 11

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11				
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	--	--	--	--

Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției

NOTĂ

Criteriul 2. Strategie și planificare

NOTĂ



[illegible][illegible][illegible]



Criteriul 5. Procese
NOTĂ

Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti
NOTĂ

Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați
NOTĂ





Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială

NOTĂ

Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției

NOTĂ





ADRAREA NOTELOR INDIVIDUALE PE CATEGORII

EVALUATORI
1 - 11

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11				
Criteriul 1. Leadership-ul/ Conducerea instituției CATEGORIE 0 - 5														
Criteriul 2. Strategie și planificare CATEGORIE 0 - 5														





--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Criteriul 3. Angajații instituției CATEGORIE 0 - 5													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Criteriul 4. Parteneriat și resurse CATEGORIE 0 - 5													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--





Criteriul 5. Procese
CATEGORIE 0 - 5

Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti
CATEGORIE 0 - 5

Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați
CATEGORIE 0 - 5

Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială
CATEGORIE 0 - 5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--





Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției														
CATEGORIE 0 - 5														



ANEXA 1.5 CAF BR

**Fișa de calcul a NOTELOR EVALUATORILOR PE CATEGORII
UAT Județul Brăila**

SUBCRITERIU	SITUAȚIA NOTELOR			
	MEDIA	MINIM	MAXIM	DIFERENȚA
	Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE			
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
	Criteriul 2. Strategie și planificare SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE			
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
	Criteriul 3. Angajații instituției SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE			
3.1				
3.2				
3.3				
	Criteriul 4. Parteneriat și resurse SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE			

4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
Criteriul 5. Procese SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE				
5.1				
5.2				
5.3				
Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE				
6.1				
6.2				
Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE				
7.1				
7.2				
Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE				
8.1				
8.2				
Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE				

9.1					
9.2					



ANEXA 2 C

Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF UAT Județul Brăila

Obiectiv general -

Obiectiv specific -

PLAN DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE -

Acțiuni de îmbunătățire PRIORITARE	Rezultate așteptate	Activități	Indicatori de rezultat	Surse de verificare	Termen	Responsabil	Resurse	
							Umane	Financiare





ANEXA 3 C.

Structură cadru pentru monitorizare/evaluare Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF UAT Județul Brăila

Obiectiv general -

Obiectiv specific -

PLAN DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE -

Rezultate așteptate/ ținte	Indicatori de rezultat	Valori de bază	Valoare indicatori Sem I	Valoare indicatori Sem II ...	Valoare indicatori ... Sem IV	Propuneri corective	Responsabil



ANEXA 4 CAF BR

Model de chestionar⁵ de evaluare pentru angajați privind implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF UAT Județul Brăila

Indicatori calitativi de monitorizare/evaluare pe bază de chestionar anual/ semestrial online aplicat de UAT Județul Brăila

Grup țintă: angajați UAT Județul Brăila

Tipuri de întrebări:

Q1. Cum apreciați utilitatea Planului de îmbunătățiri CAF din perspectiva managementului calității totale în UAT Județul Brăila și implicit a îmbunătățirii calității serviciilor oferite cetățenilor?

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

Q2. Considerați adecvată:

Acțiune	Scală				
Implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?	1	2	3	4	5
Colaborarea cu colegii din instituția dvs. implicate în implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?	1	2	3	4	5
Colaborarea cu membri grupului de coordonare CAF UAT Județul Brăila pentru implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?	1	2	3	4	5
Colaborarea cu conducerea UAT Județul Brăila pentru implementarea Planului de îmbunătățiri CAF?	1	2	3	4	5

Notă: Încercuiți o singură variantă: 1 - Nu știu, 2 - În foarte mică măsură, 3 - În mica măsură, 4 - În mare măsură, 5 - În foarte mare măsură.

⁵ Datele cuprinse în acest formular vor fi 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

Q3. Care considerați că sunt principalele tipuri de riscuri privind utilitatea Planului de îmbunătățiri CAF la nivelul UAT Județul Brăila, pentru perioada? (opțiuni multiple)

- ☐ Instabilitate legislativă la nivel național
- ☐ Instabilitate legislativă la nivel local

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

