



**Proiect cofinanțat din FSE prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 – 2020**

**Axa prioritară:** Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente

**Operațiunea:** Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP

**Titlul proiectului:** "Calitate și performanță în administrația publică din Județul Brăila", cod SMIS 119189

**Beneficiar:** UAT Județul Brăila

## Calitate și performanță în administrația publică -suport de curs-



## CUPRINS

1. Sistemul administrativ românesc. Componente și reguli de funcționare (pag. 3)
  - 1.1. Sistemul instituțional;
  - 1.2. Principiile care stau la baza organizării și funcționării administrației publice românești;
  - 1.3. Descentralizarea administrativă pe baza principiului autonomiei locale;
2. Managementul public modern (pag. 9)
  - 2.1. Noul management public (NMP);
  - 2.2. Caracteristicile NMP;
  - 2.3. Eficiență și eficacitate în instituțiile publice;
3. Performanța în sectorul public (pag. 13)
  - 3.1. Performanțe manageriale generale și specifice;
4. Managementul prin obiective (MBO) (pag. 22)
5. Definierea obiectivelor specifice în conformitate cu pachetul de cerințe SMART și corelarea acestora cu obiectivele generale ale instituției (pag. 25)
  - 5.1. Condiționalitățile de tip S.M.A.R.T. aplicate obiectivelor;
  - 5.2. Indicatori de performanță;
  - 5.3. Monitorizarea performanței în instituțiile publice;
  - 5.4. Modelul Balanced Scorecard;
6. Managementul serviciilor publice (pag. 30)
7. Managementul calității – abordare integrată în instituțiile publice în România (pag. 34)
8. SMC – Sistem de management al calității (ISO 9001:2015) (pag. 36)
9. TQM – Managementul calității totale (pag. 40)
10. Modelul de excelență EFQM (pag. 41)
11. Implementarea sistemului de management al calității într-o organizație (pag.43)
12. CAF – Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice (pag. 44)
13. Egalitatea de șanse (pag.75)
14. Dezvoltarea durabilă (pag.81)
15. Dezvoltarea locală durabilă (pag.88)

Anexa (pag.101)

EXERCIȚII (pag.66)



## **1. Sistemul administrativ românesc. Componente și reguli de funcționare**

### **Sistemul instituțional**

Administrația publică se realizează printr-o multitudine de forme organizatorice, care alcătuiesc sistemul administrației publice. Acest angrenaj este la rândul său un subsistem al sistemului organizării sociale a societății globale.

Puterea executivă este cea care asigură conducerea și controlul întregului sistem al administrației publice, pentru realizarea puterii statului.

În temeiul Constituției României conducerea generală a administrației publice este încredințată Guvernului, care alături de Președintele României alcătuiesc autoritățile puterii executive.

Componentele sistemului administrației publice se pot grupa, după raportul acestora față de stat, în două subsisteme:

- subsistemul administrației publice statale;
- subsistemul administrației publice locale autonome.

### **I. Subsistemul administrației publice statale se organizează, în raport cu teritoriul, pe două paliere:**

- A. palierul central;
- B. palierul teritorial.

#### **A. În palierul central pot fi identificate următoarele componente ale sistemului administrației publice:**

- Administrația prezidențială (Președintele României – ca șef al executivului și instituția Președinției);
- Administrația guvernamentală (alcătuită din Guvern – ca unul din cei doi șefi ai executivului și instituția publică a Guvernului);
- Administrația publică centrală de specialitate;
  - ministere și alte organe de specialitate organizate în subordinea Guvernului;
  - organe de specialitate înființate în subordinea ministerelor;
- Autoritățile administrative autonome:
  - cu statut constituțional: Consiliul Suprem de Apărare a Țării, Curtea de Conturi, Avocatul Poporului, Consiliul Legislativ;



- cu statut legal: Serviciul Român de Informații Externe, Banca Națională, Consiliul Național de Evaluare și Acreditare Academică, Comisia Națională de Valori Mobiliare, Consiliul Concurenței, Consiliul Național al Audiovizualului, Consiliul Economic și Social, Academia Româna etc.;

**B. În palierul teritorial al administrației publice statale** se constituie, pe baza deconcentrării administrative, următoarele componente ale sistemului administrației publice:

- prefectul, înalt funcționar public, este reprezentantul Guvernului pe plan local și conduce serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale, funcționând împreună cu instituția prefectului, aceasta din urmă fiind o instituție publică cu personalitate juridică, cu patrimoniu și buget propriu;
- **serviciile ministeriale exterioare**, deconcentrate, aflate în raporturi de subordonare față de ministerele care le-au constituit și sub coordonarea prefectului județului.
- **II. Subsistemul administrației publice locale este alcătuit din autorități ale colectivităților locale, deliberative și executive, după cum urmează:**

TIPUL UNITĂȚII ADMINISTRATIV-TERITORIALE	AUTORITATEA DELIBERATIVĂ	AUTORITATEA EXECUTIVĂ
COMUNA	CONSILIUL LOCAL	PRIMARUL
ORAȘUL		
JUDEȚUL	CONSILIUL JUDEȚEAN	PREȘEDINTELE CONSILIULUI JUDEȚEAN

**Principiile care stau la baza organizării și funcționării administrației publice românești**

#### **Principiul legalității**

Legalitatea reprezintă un principiu fundamental care stă la baza fenomenului administrativ și căruia i se subordonează acțiunea administrației publice.

Administrația publică, supusă rigorilor acestui principiu trebuie să se întemeieze pe lege, care reprezintă baza de referință în aprecierea acesteia. Legalitatea este sinonimă cu regularitatea juridică și presupune că acțiunea administrației trebuie să țină seama de două elemente:



- *obligația de conformare față de lege ;*
- *obligația de inițiativă pentru a asigura aplicarea legii.*

Scopul fundamental al administrației publice este acela de a asigura realizarea interesului general, public, exprimat de voința suverană a poporului transpusă în lege.

Exigențele statului de drept presupun ca, în activitatea sa, administrația publică să respecte strict legalitatea, iar în cazul încălcării ei, să fie constituite mecanismele care să asigure restabilirea acesteia.

Actul administrativ ca principal instrument prin care se realizează administrația publică, este un act unilateral, în sensul că autoritățile de execuție adoptă acte obligatorii și executorii, fără concursul sau acordul de voință al celor cărora actele respective le reglementează conduită.

### **Principiul permanenței și al continuității**

Acest principiu exprimă perenitatea activităților de organizare a executării și de executare în concret a legii realizată de către administrația publică.

Menținerea echilibrului social și a ordinii publice impun satisfacerea anumitor interese generale, publice. Rațiunea existenței societății organizate statal nu poate fi înțeleasă fără satisfacerea unor nevoi comune printr-o colaborare în comun a membrilor corpului social.

Guvernanții sunt obligați să organizeze acțiuni de menținere a ordinii publice și să gireze servicii publice fără de care societatea nu ar putea exista. Desigur, în viziunea actuală asupra administrației publice, caracterul regulat și continuu vizează toate acțiunile acesteia prin care se organizează executarea și se execută în concret legea, nu numai serviciul public.

Față de un peisaj politic schimbător, administrația publică reprezintă continuitatea, permanentă și stabilitatea, ceea ce îi sporește influența asupra societății.

### **Principiul egalității și al neutralității**

Deoarece vizează satisfacerea unor interese generale, administrația publică trebuie să asigure un acces egalitar la serviciile oferite, pentru toți cetățenii, fapt ce decurge din egalitatea tuturor în fața legii.

Administrația publică trebuie să funcționeze pentru a satisface interesul general și nu un interes particular, în sensul că ea furnizează servicii tuturor, fără a face distincție de origine, vârstă, rasă, partide politice, religie etc..



## **Principiul separarii funcțiilor publice de cele politice**

Eficiența instituțiilor administrației publice, în realizarea sarcinilor care le revin depinde în mare măsură de calitatea umană și capacitatea profesională a celor care alcătuiesc aceste organe. Se impune astfel, o demarcare clară a nivelului personalului de carieră (funcționari publici) de nivelul politic al administrației. Aplicarea acestui principiu vizează următoarele obiective:

- Crearea unui corp al funcționarilor publici profesionist, imparțial, onest, stabil și eficient;
- Îmbunătățirea sistemului de recrutare și selecție a funcționarilor publici;
- Îmbunătățirea sistemelor de perfecționare profesională;
- Dezvoltarea mecanismelor ce au ca rezultat creșterea mobilității funcționarilor publici în cadrul funcției publice.
- Delimitarea funcționarilor publici de alți angajați ai statului din cadrul puterii executive. Definirea funcției publice trebuie să se realizeze în special prin luarea în considerare a atribuțiilor funcționarilor publici și mai puțin a instituțiilor unde aceștia își desfășoară activitatea;
- Îmbunătățirea coordonării funcționarilor publici și garantarea aplicării uniforme de către aceștia a principiilor administrative;
- Realizarea unui sistem de salarizare și de recompense pentru activitatea funcționarilor publici care să ia în considerare în primul rând performanțele acestora;
- Realizarea unui sistem de recrutare și promovare bazat pe merit, care să ofere garanția că cei mai buni funcționari publici sunt promovați.

## **Principiul transparenței**

Administrația publică, incluzând toate structurile sale, nu este și nici nu poate fi considerată ca un sistem izolat de cadrul social general, de aceea relația administrație publică – cetățean se impune ca o problemă de foarte mare actualitate.

În acest context se pornește de la premiza că cetățeanul nu poate fi indiferent la mediul social și economic în care își duce existența și nici la modul în care administrația locală lucrează pentru îmbunătățirea condițiilor lui de viață.

## **Principiul deconcentrării**



Prin *deconcentrare administrativă* se înțelege redistribuirea de competențe administrative și financiare de către ministere și celelalte instituții de specialitate ale administrației publice centrale către propriile structuri de specialitate din teritoriu. Deconcentrarea administrativă constă în deplasarea în teritoriu a unei părți importante a activității administrației publice centrale. Instituțiile deconcentrate ale administrației statului sunt numite, revocabile și răspunzătoare în fața instituțiilor administrației centrale de stat. Ele sunt înzestrate cu competență proprie de decizie.

### **Descentralizarea administrativă pe baza principiului autonomiei locale**

*Descentralizarea* este acel sistem potrivit căruia administrarea intereselor locale, comunale, orașenești sau județene se realizează de către autorități liber alese de către cetățenii colectivității respective. Având la dispoziție, conform prevederilor constituționale, mijloace financiare proprii și beneficiind de putere autonomă de decizie, acest sistem răspunde ideii de libertate.

Descentralizarea administrativă se îmbină cu autonomia locală, în sensul că în unitățile administrativ-teritoriale există și autoritățile administrative locale autonome, alese de colectivitățile locale care satisfac interesele publice locale, precum și autoritățile administrației teritoriale de stat deconcentrate la nivelul circumscripțiilor teritoriale care servesc interesele publice locale și exercită, prin delegare, unele atribuții statale, cât și faptul că organele administrației statului în teritoriu satisfac și interese ale colectivităților locale.

Autonomia locală, privită exclusiv din punct de vedere administrativ, nu apare decât ca o ultimă treaptă de dezvoltare a descentralizării administrative; în esență, aceasta reprezintă transferarea unor competențe administrative de la nivel central către diverse organe sau autorități administrative, care funcționează autonom în unitățile administrativ-teritoriale, fiind alese de către colectivitățile locale respective.

## **2. Managementul public modern**

Managementul public este un sistem dinamic, flexibil, prin care se realizează interesele publice generale și specifice ale membrilor societății.

Managementul public studiază procese și relații de management existente între componentele sistemului administrativ, dar și în cadrul acestora în vederea descoperirii de principii și legalități generale, de metode și tehnici pentru îmbunătățirea previziunii, organizării și coordonării, administrării



resurselor și controlul-evaluării activităților cu scopul creșterii gradului de satisfacere a interesului public.

Obiectivul fundamental al managementului public este creșterea gradului de satisfacere a interesului public, fiind determinat de nevoile generale și specifice.

Managementul public consideră că guvernele și instituțiile publice se aseamănă, în multe privințe, cu organizațiile din sectorul privat. Ca urmare, există unele instrumente manageriale care pot fi utilizate cu succes atât în domeniul privat, cât și în cel public, în special instrumente manageriale care se referă la creșterea eficacității și eficienței organizaționale. Această interpretare răstoarnă abordarea tradițională a managementului public care argumenta că, prin componentele sale sociale și culturale, instituțiile publice (și, în speță, guvernul) sunt atât de diferite de organizațiile sectorului privat.

### **Noul management public (NMP)**

Începând cu anii '80, odată cu reformele sectorului public aduse de guvernul Margaret Thatcher în Marea Britanie și de administrația Ronald Regan din Statele Unite, începe să capete contur o nouă abordare în administrația publică.

Bazat pe mai largă participare a cetățenilor la deciziile publice și susținut teoretic de curentele liberale dezvoltate de marile școli de afaceri, NMP caută să îmbunătățească eficiența sectorului public și a controlului pe care guvernul îl are asupra sa.

Ideea principală care stă la baza NMP susține că o mai bună orientare a sectorului public către necesitățile pieței și ale cetățenilor conduce la eficiența sporită a costurilor guvernului, fără a avea efecte secundare negative asupra altor obiective sau domenii. De fapt, NMP reflectă o schimbare de atitudine, bazat pe ideea că instituțiile din sistemul public pot și trebuie să funcționeze ca și organizațiile din sectorul privat.

Eficiența și eficacitatea în sectorul public trebuie să fie îmbunătățite, managementul public în instituțiile publice trebuie orientat asupra obiectivelor și rezultatelor, iar managerii publici trebuie să fie apreciați în funcție de capacitatea de a rezolva problemele sociale generale și specifice.

### **Caracteristicile NMP**

1. *Rolul catalitic al guvernării* – Guvernarea ar trebui să aibă un rol de catalizator sau să fie un mecanism de direcție pentru diferiții furnizori de servicii, așa cum sunt sectorul public, sectorul privat și diversele organizații non-guvernamentale;





2. *Responsabilizarea cetățenilor* – Guvernul ar trebui să promoveze și să faciliteze responsabilizarea cetățenilor și a comunităților, astfel încât acestea să poată rezolva propriile probleme;
3. *Eficiență și economie în funcție de performanță* – Performanța agențiilor din sectorul public trebuie să fie eficiente. Astfel, agențiile ar trebui să se concentreze asupra rezultatelor lor;
4. *Focalizarea pe scopuri mai curând decât pe reguli* – Perspectiva NMP pledează în favoarea unei administrații orientată spre scop. Abordarea administrației nu ar trebui să fie o supra-accentuare a regulilor și reglementărilor;
5. *Guvernarea orientată spre client* – Perspectiva NMP definește clienții ca și „cumpărători interesați” și pledează în a le oferi acestora posibilitatea de a alege, furnizând servicii convenabile și fiind interesați de sugestiile clienților;
6. *Guvernare competitivă* – Guvernarea ar trebui să promoveze un mediu competitiv între diferitele servicii atât din sectorul public cât și din cel privat, ceea ce ar genera eficiență și o economie solidă;
7. *Abordarea anticipativă* – Aceasta înseamnă că guvernarea trebuie să anticipeze în cea mai mare măsură problemele care pot apărea, mai curând decât să conceapă și să aplice tratamente ulterior, într-o situație agravată;
8. *Guvernare antreprenorială (Guvern întreprinzător)* – Perspectiva NMP sugerează că guvernarea ar trebui să se concentreze pe câștigul salarial și economisirea de bani, mai curând decât asupra cheltuielilor. Resursele monetare pot fi mobilizate prin economisire, taxe de utilizare, etc;
9. *Descentralizarea autorității* – Structurile de autoritate ale guvernării ar trebui să fie descentralizate pentru evitarea consecințelor negative ale ierarhiei. Autoritatea descentralizată ar trebui să promoveze managementul participativ și lucrul în echipă;
10. *Focalizarea pe mecanismul de piață* – Fiind influențată de filozofia neo-liberală și de abordarea opțiunii publice, perspectiva NMP pledează pentru adoptarea mecanismului pieței mai curând decât mecanismului birocratic;

În esență, perspectiva NMP include creșterea productivității și îmbunătățirea raportului cost-eficiență în serviciile publice, adoptarea strategiilor de piață de către sectorul public, orientarea pe client, descentralizarea structurilor de autoritate, și distincția între elaborarea unei politici și punerea sa în aplicare.

Implicațiile practice ale acestor principii sunt: accentuarea abilităților manageriale în elaborarea de politici, adoptarea practicilor adecvate de management, stabilirea de standarde pentru măsurarea



performanței, preferință pentru dereglementarea proprietății private și promovarea competiției, contractarea de servicii externe adecvate pentru guvernare, receptivitate și eficiență în furnizarea serviciilor publice, etc.

NMP îi consideră pe beneficiarii serviciilor publice drept clienți, iar cetățenii sunt asimilați acționarilor unei organizații private – acestea fiind alte asemănări cu mediul privat. Unii autori consideră că NMP este într-o continuă schimbare și dezvoltare intrând în ceea ce ei numesc “era digitală a guvernării” (digital era governance) prin care comunicarea dintre cetățeni și instituțiile publice, precum și multe din serviciile oferite de aceste instituții se fac prin intermediul internetului și al mediilor digitale.

### **Eficiență și eficacitate în instituțiile publice**

Pentru a stabili cât de bine sau de rău funcționează o operațiune, avem nevoie de anumite criterii de performanță. Unul din modelele pe baza cărora putem porni în identificarea acestor criterii de performanță este teoria celor 4E.

- Economie
- Eficiență
- Eficacitate
- Etică

Prin economie înțelegem obținerea resurselor la cel mai mic preț, în condițiile respectării specificațiilor.

Eficiența înseamnă a face bine ceea ce faci, în timp ce eficacitatea înseamnă să faci ceea ce trebuie făcut. Dacă eficiența descrie cât de bine reușește organizația să-și transforme intrările (resursele) în ieșiri (rezultate), atunci eficacitatea arată măsura în care organizația își atinge scopurile.

Dacă primele trei criterii existau și erau puse în practică de foarte mult timp, cel de-al patrulea criteriu – etica – a apărut mai târziu ca o necesitate stringentă introdusă, mai întâi la nivelul organizațiilor private, dar preluată foarte rapid de către instituțiile publice. Etica reprezintă măsura în care comportamentul unei organizații și al membrilor săi se ridică la standardele morale acceptate de societate. Acest criteriu este cu atât mai important cu cât el este strâns legat de fenomenul corupției.

<b>Cei 4E</b>	<b>Semnificația termenilor</b>
Eficacitate	A face ceea ce trebuie (CE)



Eficiență	A face bine ceea ce faceți (CUM)
Economie	A face ieftin ceea ce faceți (fără scăderea calității)
Etică	A face moral ceea ce faceți

Cei 4E sunt folosiți drept criterii în evaluarea performanței.

Pornind de la mandatul instituției și de la obiectivele pe care le propune se pot stabili criteriile, pot fi definiți indicatori de măsură, iar apoi standarde de performanță.

	<b>Administrația clasică</b>	<b>Noul Management Public</b>	<b>Managementul Public Modern</b>
<b>Indicatori de performanță</b>	Legalitatea, respectarea procedurilor	Rezultate obținute (termeni preponderent cantitativi)	Caracteristici ale procesului: transparență, reprezentativitate, participare
<b>Tipul de sistem</b>	<i>Închis:</i> administrația este centrată pe respectarea propriilor reguli	<i>Deschis:</i> managementul este centrat pe producerea de rezultate destinate clienților	<i>Natural:</i> guvernarea este axată pe servirea cetățenilor și trebuie să asigure accesul și <i>participarea</i> acestora

### 3. Performanța în sectorul public

Performanța poate fi definită atât prin rezultate, cât și prin comportament. Cuvântul „performanță” reflectă un demers progresist, caracterizat de efort voluntar, orientarea pentru a face lucrurile mai bine. Evoluțiile din ultimii 20 de ani în managementul public au generalizat orientarea către performanță și spre obținerea de rezultate măsurabile. Există astăzi în managementul modern al administrației un set complex de instrumente, metode și tehnici prin care orientarea către performanță nu este o simplă lozincă, ci cadrul principal în care se fundamentează deciziile, sunt implementate și apoi se măsoară rezultatele obținute și distanța față de cele preconizate.

În contextul administrației publice, performanța reprezintă îmbunătățirea continuă a parametrilor serviciului public furnizat atât în ceea ce privește eficacitatea și eficiența, dar și asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al cetățenilor în raport cu nevoile și așteptările lor. Ideea de performanță înseamnă adoptarea unui set de standarde de calitate, perfecționarea și îmbunătățirea continuă a



metodelor și procedurilor utilizate, respectiv implicarea beneficiarilor, personalului și a nivelurilor ierarhice superioare.

Performanța include ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultatul efectiv. Aceasta nu trebuie doar urmărită și măsurată ci trebuie gestionată avându-se în vedere patru variabile: *costul, calitatea, timpul și organizarea*.

Managementul performanței presupune obținerea rezultatelor cele mai bune de la organizație, echipe și indivizi, prin cunoașterea și gestionarea performanței. Este o abordare sistematică pe baza unor procese permanente de planificare, evaluare și măsurare a rezultatelor, în concordanță cu obiectivele sale strategice. Premisa de bază este că realizarea rezultatelor dorite conduce la îndeplinirea obiectivelor organizației și la asigurarea performanței acesteia.

Managementul performanței trebuie înțeles ca un proces continuu, reflectând practici normale de management, și nu ca tehnici speciale impuse managerilor. Cadrul său conceptual include termeni cum sunt: “managementul performanței”, “performanță”, “organizație performantă”.

Întrucât managementul este ansamblul de metode și procese de definire a obiectivelor, de antrenare și control în serviciul calității a prestațiilor externe și a modalităților de funcționare internă, managementul interesează organizația publică. În opinia unor specialiști, există o puternică mișcare managerială care caută să transforme mai mult sau mai puțin sectorul public, prin intermediul a următoarelor patru mutații majore:

- de la o administrație centrală pe propria sa funcționare la o administrație deschisă;
- de la o administrație de procedură și de supunere la o administrație de responsabilitate;
- de la o administrație verticală, unde totul este comandat de piramida ierarhică, la o administrație transversală, existând în rețea;
- de la administrație cu cheltuieli la o administrație cu rezultate.

Performanța poate fi evaluată prin raportarea la standarde stabilite la nivel național și aplicabile tuturor furnizorilor unui anumit serviciu sau la standarde locale, utilizate numai de administrația locală în cauză.

Managementul performanței presupune adoptarea unei abordări sistematice pentru îmbunătățirea performanței individuale și a echipei și se bazează pe următoarele două supoziții:

1. Este de așteptat că oamenii să lucreze bine atunci când știu ce se așteaptă de la ei și când au participat la stabilirea acestor așteptări.



2. Capacitatea de a îndeplini aceste așteptări depinde de nivelul de competență și motivație individuală, precum și de conducerea și sprijinul pe care îl primesc de la manageri.

Managementul performanței implică pe de o parte capacitatea managerilor de a stabili direcția strategică, de a stabili obiective clare și relevante, și pe de altă parte eficacitatea personalului în îndeplinirea acestora. Urmărește obținerea celei mai bune performanțe din partea personalului și a managerilor, motivându-i în sensul atingerii obiectivelor organizației. Pe lângă evaluarea personalului, managementul performanței mai folosește o gamă de alte tehnici pentru încurajarea performanțelor; acestea includ construirea echipei (team-building), cercuri de calitate, stabilirea de repere, sisteme de management al calității totale, precum și o varietate de „standarde de calitate” (unele dintre ele fiind recunoscute internațional). Sistemele de managementul performanței cuprind modalități de integrare a angajaților precum și tehnici de evaluare și măsurare a performanței și de control al performanței slabe.

Caracteristicile managementului performanței includ:

- Legături clare cu obiectivele organizației;
- Legături clare cu cerințele postului;
- Procese de evaluare riguroase și obiectivă;
- Accent pe planurile de dezvoltare individuală;
- Evaluare continuă;
- Sisteme de recompensare bazate pe evaluare;

*Legătura cu obiectivele organizației.* Obiectivele echipelor și oamenilor derivă din obiectivele strategice generale, astfel încât aceștia să înțeleagă ceea ce trebuie să facă pentru a contribui la eficacitatea organizației. Pe lângă performanța individuală, eficacitatea echipei este de asemenea importantă; se stabilesc obiectivele echipei, iar performanțele sunt evaluate și revizuite. O bună comunicare și implicare reprezintă un aspect esențial al managementului performanței. Trebuie înțelese în mod egal misiunea și obiectivele organizației. Comunicarea nu trebuie să se facă doar de sus în jos, ci trebuie să existe comunicare și de jos în sus și, de asemenea, pe orizontală.

*Legătura cu fișa postului.* În sistemele de management al performanței, fișele de post sunt revizuite în mod regulat, managerii și angajații căzând de acord asupra lor. Cerințele postului trebuie să fie clar formulate și ușor de înțeles. Este mai puțin probabil că cerințele complexe vor fi revizuite, iar cele foarte stufoase sunt puțin probabil că vor fi îndeplinite.



*Evaluarea riguroasă și obiectivă.* Managerul și angajații definesc obiectivele împreună și își propun ținte clare, măsurabile, care să contribuie la dezvoltarea individuală, reprezentând o provocare și care contribuie în mod egal la scopurile generale. Echipele sau grupurile de lucru pot avea de asemenea ținte și obiective de îndeplinit. Indicatorii de performanță pot fi folosiți la stabilirea standardelor și la măsurarea eficacității; de exemplu, se va lua cunoștință de toată corespondența în cel mult 2 zile lucrătoare. Sistemul are nevoie de proceduri care să controleze, să monitorizeze și să evalueze activitatea. Se mai folosesc de asemenea tehnici de măsurare și de evaluare a performanței scăzute, acestea incluzând analiza Pareto, diagrame "os de pește", analiza SWOT etc.

*Planuri de dezvoltare individuală.* Fiecare individ în parte poate să aibă un plan de dezvoltare personal, destinat să furnizeze scopuri și activități care să permită individului să atingă o serie de obiective și să-și dezvolte cariera profesională. Aceasta se potrivește cu standardul de calitate, precum și cu conceptul modern de „organizație ce învață pe toată durata vieții”. Organizațiile sunt din ce în ce mai dinamice, fiind supuse schimbărilor. Iată de ce angajații au nevoie de capacitatea de a dezvolta noi aptitudini și abilități.

*Evaluare continuă.* La fel ca la evaluarea personalului, va avea loc o evaluare anuală, dar de obicei evaluarea este mult mai frecventă. Este probabil că acest proces de evaluare să implice echipe, indivizi și manageri pentru a-i ajuta să se concentreze asupra performanței și a modalităților de îmbunătățire a acesteia. În acest context comunicarea este importantă.

*Sisteme de recompensare.* În sistemele de management al performanței, evaluarea anuală este adesea legată de remunerare și intenționează răsplătirea celor care au reușit să-și atingă obiectivele. Există probleme privind legătura dintre performanță și plată, și anume: urmărim să răsplătim rezultatele obținute sau efortul depus? Mai poate exista de asemenea un conflict între nevoia personalului de a vorbi deschis despre performanțele lor și teama de a face astfel în cazul în care aceasta le poate afecta salariul. Din acest motiv întâlnirile de evaluare se organizează de obicei separat de revizuirile de salariu.

## **Performanțe manageriale generale și specifice**

### *a. Performanțe metodologico-manageriale.*



Cea mai importantă performanță o constituie calitatea instrumentarului managerial. Aceasta se evidențiază prin:

- oportunitatea apelării și utilizării unui anumit instrument managerial (sistem, metodă sau tehnică de management);
- integritatea sistemului, metodei sau tehnicii de management apelate, în sensul folosirii adecvate a tuturor componentelor sale, orice abordare trunchiată fiind sortită, mai devreme sau mai târziu, eșecului;
- respectarea metodologiei specifice de operaționalizare a instrumentarului managerial ales;
- sincronizarea dintre cerințele și exigențele sistemului, metodei sau tehnicii manageriale alese pentru promovare și utilizare, pe de o parte, și competența managerilor și executanților implicați nemijlocit în operaționalizarea lor;
- sincronizarea dintre instrumentarul managerial apelat și funcțiile managementului la a căror exercitare participă nemijlocit.

Cea de-a doua performanță metodologico-managerială o constituie calitatea metodologiilor de concepere, funcționare și întreținere a managementului și componentelor sale. Aceasta se reflectă prin:

- respectarea etapelor și fazelor specifice de proiectare/reproiectare managerială, ca premisă fundamentală a succesului unui asemenea demers complex, de natură strategică și cu un pronunțat caracter inovațional;
- luarea în considerare a specificului mediului aplicativ (organizația ori componentele procesuale și structurale la nivelul cărora se operaționalizează);
- corespondența dintre conținutul metodologiei, cerințele și exigențele impuse de aplicarea sa și competența celor care o operaționalizează; este foarte important ca metodologia, indiferent de complexitate, să fie înțeleasă de manageri și executanți, în așa fel încât aplicarea să decurgă liniștit spre performanță;
- oportunitatea metodologiei de proiectare/reproiectare, evidențiată de perioada solicitată pentru aplicare; este foarte importantă operaționalizarea metodologiei într-un interval de timp optim, atunci când schimbarea, modernizarea ori îmbunătățirea de fond a unui domeniu este necesară.

*b. Performanțe decizionale.*



Cea mai importantă performanță o constituie calitatea deciziilor manageriale. Aceasta se poate evidenția prin:

- fundamentarea științifică - asigurată, pe de o parte, de existența și valorificarea unor informații pertinente referitoare la problemele ce urmează a fi soluționate și, pe de altă parte, mai ales în cazul deciziilor strategice, de folosirea unor instrumente manageriale adecvate pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor, în funcție de situația decizională în care se înscrie problema ce trebuie rezolvată;
- împuternicirea deciziei - dată de implicarea efectivă a persoanei sau persoanelor ce dispun de autoritatea necesară (puterea decizională sau dreptul de a decide într-un anumit domeniu);
- competența decizională – presupune că cei care adoptă decizii dispun de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare pentru a valorifica autoritatea oficială conferită postului, adică au autoritatea personală solicitată de rezolvarea problemelor cu care se confruntă;
- oportunitatea deciziei - respectiv, adoptarea și aplicarea deciziei într-un interval de timp considerat optim; orice depășire a acestuia face inutilă decizia adoptată. Astfel, este de preferat o decizie mai puțin fundamentată adoptată în perioada optimă decât o decizie superior fundamentată, adoptată în afara acesteia;
- integrarea în ansamblul deciziilor microeconomice implică, în primul rând, conturarea unor obiective, care să aparțină sistemului categorial de obiective al organizației (fundamentale, derivate sau specifice). În al doilea rând, este necesară o corelare pe orizontală, în sensul armonizării deciziilor adoptate de manageri amplasați pe același nivel ierarhic, referitoare la probleme decizionale complexe, ce reclamă prezența mai multor compartimente;
- formularea corespunzătoare a deciziei, adică regăsirea, în textul acesteia (responsabil de acesta este decidentul), a următorilor parametri: decidentul (exprimat explicit), obiectivele decizionale, modalitățile de realizare, resursele necesare, data adoptării, data aplicării, locul aplicării și responsabilul cu aplicarea deciziei.

De asemenea, o importanță deosebită o are și calitatea mecanismelor decizionale (acte și procese decizionale):



- oportunitatea fundamentării, adoptării și aplicării deciziilor pe bază de acte sau procese decizionale. Premisa unui asemenea parametru calitativ o reprezintă încadrarea tipologică a deciziilor adoptate. Doar deciziile curente sunt consecința actelor decizionale, în adoptarea lor fiind necesare, cu prioritate, experiența, flerul, talentul, intuiția managerului (decidentului);
- respectarea metodologiei specifice proceselor decizionale strategico-tactice, adică regăsirea unor etape reprezentative, fără de care calitatea „produsului finit”, adică a deciziilor adoptate și eficiența sa, are de suferit;
- calitatea parametrilor actelor și proceselor decizionale, asigurată de: competența decidenților, individuali și de grup; cu referire la cunoștințele, calitățile și aptitudinile acestora (autoritatea personală); realismul obiectivelor decizionale; acuratețea criteriilor decizionale; fundamentarea variantelor decizionale; realismul consecințelor/rezultatelor decizionale;
- sincronizarea dintre poziția ierarhică a managerilor (decidenților) și tipurile de decizii adoptate, cunoscute fiind varietatea extrem de ridicată a deciziilor adoptate și implicarea decizională la fel de diversificată a managerilor;
- corespondența dintre cerințele decizionale ale fiecărei funcții a managementului și deciziile adoptate (intensitatea decizională pe funcții ale proceselor de management).
- corespondența funcțiunilor organizației - decizii adoptate (intensitatea decizională pe funcțiuni). Dat fiind faptul că exercitarea funcțiilor manageriale afectează componentele procesuale (procesele de muncă, regăsite în formule de agregare diferite, de la sarcini la atribuții, activități și funcțiuni), este foarte importantă acordarea unei atenții distributive acestora, în raport cu importanța lor în economia organizației și cu contribuția la realizarea diverselor tipuri de obiective.
- corespondența autoritate oficială - autoritate personală (competență acordată - competență propriu-zisă);
- corespondența dintre tipologia deciziilor și conținutul unor tendințe în management și în componentele sale majore.

*c. Performanțe informaționale.*

Calitatea informațiilor constituie o cerință fundamentală, care se asigură prin:



- realismul, respectiv, utilizarea de informații care să reflecte fidel situația organizației și a mediului său contextual;
- multilateralitatea, asigurată de abordarea fenomenelor și proceselor prin prisma unor aspecte de natură economică, tehnică, socială etc. și regăsirea acestora în informații;
- dinamismul, în sensul evidențierii proceselor de muncă în evoluția lor;
- oportunitatea, adică culegerea, înregistrarea, transmiterea și prelucrarea informațiilor în timp util, asigurându-se astfel derularea de procese decizionale și operaționale eficiente;
- adaptabilitatea. Calitatea circuitelor și fluxurilor informaționale se evaluează în funcție de
- lungimea, conținutul și costurile privind transmiterea informațiilor. Calitatea procedurilor informaționale se poate evidenția prin: calitatea mijloacelor de tratare a informațiilor și calitatea situațiilor (documentelor) informaționale.

#### *d. Performanțe organizatorice.*

Aceste performanțe se referă îndeosebi la organizarea procesuală și organizarea structurală. Organizarea procesuală se poate evalua prin acuratețea delimitărilor și dimensionării componentelor procesuale (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni). Organizarea structurală se poate evalua prin: acuratețea delimitării și dimensionării componentelor structurale.

Practic, procesele de muncă, delimitate în sarcini, atribuții, activități și funcțiuni nu pot fi exercitate, iar obiectivele fundamentale, derivate I, derivate II, specifice și individuale, nu pot fi realizate dacă nu se delimitează și dimensionează corespunzător componentele structural-organizatorice: posturi, funcții, compartimente, niveluri ierarhice, ponderi ierarhice ori relații organizatorice. Semnificative sunt posturile și compartimentele (indiferent de denumirea lor), acolo unde procesele de muncă prind contur.

- Corespondența niveluri ierarhice - ponderi ierarhice, presupune conturarea unor dimensiuni ale normelor de conducere cât mai echilibrate pentru manageri amplasați pe același nivel ierarhic.
- Aplatizarea structurii organizatorice, care reclamă un număr cât mai rezonabil de niveluri ierarhice, care să permită o fluentă a informațiilor (circuite și fluxuri informaționale cât mai scurte) și, pe această bază, o informare rapidă a managerilor și executanților implicați în fundamentarea și adoptarea de decizii și acțiuni.



- Calitatea relațiilor organizatorice, este dependentă de caracteristicile constructive și funcționale ale organizației și de tipul de structură organizatorică adoptat. De dorit ar fi ca structura relațiilor organizatorice să fie orientate spre relațiile de cooperare și de autoritate de tip funcțional, mult mai apropiate de managementul participativ.
- Gradul de specializare funcțională a posturilor și compartimentelor este un alt criteriu de performanță organizatorică, ce presupune o anumită dotare procesuală a acestor două componente structurale. O specializare exagerată mai ales la nivel de posturi, poate genera ocupațiilor acestora rutină în tot ceea ce fac și, cu timpul, chiar ineficiență.
- Calitatea documentelor organizatorice este un alt parametru calitativ important în aprecierea sistemului organizatoric. Presupune ca regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, descrierile de funcții și fișele de post să reflecte fidel, procesual și structural, organizația, compartimentele, funcțiile și posturile de management și execuție.
- Corespondența mobilitate - stabilitate este un atu al oricărui tip de structură organizatorică, în măsura în care permite operarea de modificări ori de câte ori este nevoie, fără însă a deranja substanțial funcționarea în condiții de normalitate a organizației.

#### 4. Managementul prin obiective (MBO)

Procesul de stabilire a obiectivelor unei instituții este o parte din sistemul de planificare strategică, care trebuie implementat la nivelul fiecărei organizații publice sau private. Planificare prin stabilirea de obiective implică termene care clasifică obiective:

- pe termen lung – peste 10 ani
- pe termen mediu – peste 5 ani
- pe termen scurt – sub 1 an

În activitatea lor de planificare managerii pornesc de fapt de la cele 6 întrebări fundamentale :

Cine? Ce? Cum? Unde? Când? De ce?

În practică, planificarea presupune un număr de pași procedurali, care pot fi adaptați la toate activitățile de planificare de pe toate nivelele organizaționale:

*Pasul 1: Stabilirea scopurilor și obiectivelor.* Funcția de planificare începe prin stabilirea scopurilor și a obiectivelor, fără a căror declarare organizația poate eșua în încercarea de a-și stabili prioritățile și de a aloca resurse.

*Pasul al 2-lea: Definierea situației prezente.* Abia după ce conducerea a stabilit poziția competitivă a



firmei în raport cu competitorii ei, pot fi stabilite planuri cu privire la direcția viitoare. În această analiză este importantă identificarea punctelor slabe și forte ale organizației și a resurselor ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor.

*Pasul al 3-lea: Stabilirea de premise cu privire la condițiile viitoare.* În această etapă managerii evaluează mediul intern și pe cel extern în încercarea de a identifica acei factori care ar putea crea probleme în încercarea de atingere a obiectivelor. Apoi managerii prevăd tendințe viitoare în funcție de acești factori, deoarece, deși dificilă, anticiparea problemelor și a ocaziilor este o parte esențială a procesului de planificare. Fiecare alternativă trebuie să fie evaluată cu atenție din punctul de vedere al ipotezelor luate în calcul pentru ca acea alternativă să fie eficace.

*Pasul al 4-lea: Crearea de alternative și stabilirea direcției.* În timpul acestei etape managerii dezvoltă alternative și aleg cea variantă care pare cea mai potrivită. Evaluarea include și o critică a premiselor pe care se bazează alternativa respectivă, fiind eliminate acele alternative care se bazează pe presupuneri nerealiste. Sunt luate decizii cu privire la acțiunile viitoare.

*Pasul al 5-lea: Implementarea planurilor și evaluarea rezultatelor.* Planificarea este prima dintre funcțiile elementare ale managementului și stă la baza celorlalte funcții. Această etapă a procesului de planificare subliniază relația dintre planificare și control: planurile de acțiune reprezintă baza procesului de control.

MPO face legătura între scopul organizației și performanța individuală prin implicarea participativă a managerilor la toate nivelele și în toate activitățile de planificare, organizare, dirijare și control în vederea executării lucrării.

Managementul prin obiective (MPO) este metoda cea mai uzitată de evaluare a performanței managerilor. Sistemul MPO este cel mai profund dintre cele trei abordări tip ale evaluării personalului și impune evaluatorului experiență, raționament și capacitate de previzionare.

Astfel, managementul prin obiective prin componenta lui de evaluare apreciază realizările în termeni cantitativi și calitativi a scopurilor sau obiectivelor asupra cărora au căzut de acord cele două părți (șef + subordonat).

Managementul prin obiective este adecvat pentru posturile manageriale de nivel mijlociu (șefii sectoarelor, atelierelor, serviciilor). Obiectivele și indicatorii sunt stabiliți în acord cu subordonatul, cu o perioadă fixă de timp înainte de evaluare (de obicei un an). Se presupune că acești manageri sunt bine instruiți cu privire la elementele strategice al procesului decizional și de planificare managerială. Pe de



altă parte, și evaluatorul trebuie să cunoască elementele teoretice și practice ale procesului de previziune, de stabilire a obiectivelor, de evaluare și de tehnică a interviului.

Observăm faptul că în managementul performanței accentul nu cade pe activitățile din cadrul proceselor, ci pe rezultatele acestora, care se revizuiesc continuu, într-un ciclu de evaluare continuă.

Pe de altă parte, managerii identifică acțiunile întreprinse în zonele de rezultat cheie care contribuie astfel la obiectivele generale. Ulterior fiecare sarcină trebuie definită și stabilite standarde de performanță ca fiind obiective ce reflectă calitatea, cantitatea, costul și timpul asupra căruia s-a convenit de acord de către manageri împreună cu angajații. Standardele pot fi descrise ca fiind o „declarație a condițiilor ce vor exista atunci când rezultatele cerute vor fi îndeplinite în mod satisfăcător”. Nu reprezintă o serie de acțiuni, ci rezultatul final al acestora. Un standard se stabilește în funcție de sarcină și nu trebuie să varieze în funcție de angajat.

În practică există obiective ce pot fi cuantificate și măsurate prin indicatori de cantitate prin bugete, costuri, munca prestată etc, dar de multe ori obiectivele trebuie apreciate prin indicatori de calitate, cum ar fi acele standarde care deși nu pot fi măsurate direct, pot fi apreciate sau observate, de exemplu relațiile cu clienții.

Modul de stabilire a obiectivelor este hotărâtor pentru performanța realizării lor. Astfel dacă obiectivele sunt lipsite de importanță, stabilite pe termen scurt sau nu pot fi măsurate, managerii, indiferent de forma de motivare (pozitivă sau negativă) nu vor ajunge la realizarea scopului propus.

Gradul de îndeplinire a obiectivelor depinde și de sistemul de informare/raportare implementat de către manageri. Acesta presupune dezvoltarea unor modalități de strângere de informațiilor în legătură cu obiectivele de control ale managerilor. Informațiile precise - care pot fi strânse cu ușurință – cu privire la ceea ce s-a realizat sunt esențiale. Ele sunt apoi comparate cu ceea ce ar fi trebuit realizat și se analizează dacă se pot lua măsurile necesare pentru a îndrepta performanța. Este important să se decidă ce informații sunt cruciale pentru scopurile de control și să se întocmească rapoarte care să transmită aceste informații aceluia care are nevoie de ele și care pot întreprinde ceva. Sistemele informaționale pot ajuta, de asemenea, la identificarea constrângerilor ce pot împiedica realizarea obiectivelor.

Planurile de acțiune, care descriu obiectivele instituției se revizuiesc periodic. Performanțele departamentelor, unităților și funcțiilor specifice în organizație sunt și ele revizuite în mod regulat în comparație cu obiectivele și standardele stabilite. Performanța individuală a angajatului este de



asemenea revizuită, deseori prin intermediul rapoartelor de evaluare a personalului. Scopul acestor revizuii îl reprezintă sprijinirea angajaților la locul de muncă și dezvoltarea continuă.

Planurile de acțiune sunt descrieri detaliate a modului în care se realizează obiectivele; planurile se stabilesc apriori implementării activităților și se revizuiesc periodic

Metoda celor 7 pași pentru întocmirea unui plan de acțiune:

Pasul 1. stabilirea a ceea ce trebuie realizat;

Pasul 2. definirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele;

Pasul 3. stabilirea relației dintre aceste activități;

Pasul 4. clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune;

Pasul 5. estimarea termenelor pentru încheierea fiecărei activități principale și a activităților secundare;

Pasul 6. identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități;

Pasul 7. verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

## **5. Definirea obiectivelor specifice în conformitate cu pachetul de cerințe SMART și corelarea acestora cu obiectivele generale ale instituției**

Orice instituție publică trebuie să-și definească obiectivele generale și specifice în acord cu scopul pentru care a fost creată și conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne.

Cerințele generale privind definirea obiectivelor sunt:

- Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea instituției publice;
- Obiectivele generale sunt detaliate în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate;
- Obiectivele trebuie astfel definite încât să răspundă setului de condiționalități "S.M.A.R.T.";
- Stabilirea obiectivelor reprezintă atributul managementului, iar responsabilitatea realizării acestora revine atât managementului, cât și angajaților;
- Pentru fiecare obiectiv trebuie definite rezultatele așteptate (țintele);
- Obiectivele stabilite și rezultatele așteptate trebuie comunicate angajaților și părților interesate (stakeholderi).



Obiectivele generale ale oricărei instituții publice se referă la realizarea unor servicii publice de bună calitate, în condiții de eficiență și eficacitate maximă, astfel cum sunt prezentate aceste obiective în actul normativ care-i reglementează organizarea și funcționarea.

### Condiționalitățile de tip S.M.A.R.T. aplicate obiectivelor:

1. *Precis* (în engleză „Specific”): are în vedere faptul că obiectivul trebuie să fie clar și bine definit, cu alte cuvinte orice angajat în domeniu îl poate înțelege, iar interpretarea acestuia de către angajați este unitară.

Exemplu de obiectiv care nu este precis: “Îmbunătățirea procesului de achiziție”. (nu se poate ști ce se dorește cu privire la îmbunătățirea acestui proces - achiziția unui soft, noi angajări, pregătire profesională etc.).

2. *Măsurabil și verificabil* (în engleză „Measurable/Verifiable”): reprezintă atributul cel mai important și ajută în stabilirea următoarelor elemente:
  - obiectivul poate fi îndeplinit;
  - perioada de timp stabilită până la realizarea lui totală;
  - când a fost îndeplinit obiectivul (în cazul evaluării performanțelor entității).

Exemplu de obiectiv care nu este măsurabil: “creșterea competențelor și abilităților personalului” fără a preciza rezultatele așteptate (de exemplu un curs de achiziții pentru 10 persoane).

3. *Necesar* (în engleză „Appropriate”): urmărește dacă obiectivul este corelat cu misiunea și obiectivul strategic al instituției. De asemenea, se are în vedere evitarea unor aspecte ilegale sau care sunt inacceptabile din punct de vedere etic și moral.

Exemplu de obiectiv care nu este întotdeauna necesar: “achiziționarea unui software specializat performant de comerț electronic” în condițiile în care nu poate fi utilizat de structura de achiziții, “achiziția unui Porche”, “cel mai bun/scump laptop de pe piață”

4. *Realist* (în engleză „Realistic”): presupune că obiectivul poate fi atins (nu este imposibil) și că angajații dispun de competențele, cunoștințele resursele și timpul necesar îndeplinirii acestuia.



Exemplu de obiectiv care nu este realist: “reducerea costurilor de achiziție pentru combustibil cu 20%”, în condițiile în care se prognozează o creștere cu 50% a prețului combustibilului pe piață.

5. *Termen de realizare* (în engleză „Time-dependent”): vizează stabilirea unui termen clar în timp. Acest termen trebuie să permită atingerea obiectivului, dar să nu fie exagerat de mare astfel încât să afecteze performanțele activității (adică să determine o eficiență scăzută).

Exemplu de obiectiv care nu are termen de realizare: “achiziționarea în regim de urgență a unei rețele IT”. În acest caz, pentru anumite persoane regimul de urgență poate însemna câteva zile, iar pentru altele o lună sau două.

### **Indicatori de performanță**

Indicatorul reprezintă o măsurare cantitativă, calitativă sau după alt criteriu prin care sunt evaluate performanțele unui proces, adesea prin comparare cu un standard sau obiectiv, agreat în prealabil.

Definirea corectă a indicatorilor de performanță înseamnă evaluarea eficientă a strategiei unei instituții publice, deoarece permite:

- cunoașterea gradului de realizare al obiectivelor stabilite prin strategie;
- monitorizarea și evaluarea performanțelor fiecărui proces;
- analiza sistemului și proceselor din interiorul său după mai multe criterii/variabile, ce pot fi combinate: cantitatea, calitatea, costul și timpul;

Scopul utilizării indicatorilor de performanță:

- Evaluarea, la anumite momente de timp a stadiului îndeplinirii obiectivelor;
- Implementarea unui sistem de avertizare timpurie privind apariția unor probleme, care să permită luarea în timp util de măsuri corective;
- Creșterea responsabilității manageriale în entitățile publice prin stabilirea unor criterii obiective de evaluare a performanțelor activității;
- Efectuarea de comparații pentru a identifica oportunități de îmbunătățire a activităților;
- Promovarea îmbunătățirii activităților prin publicarea nivelurilor de performanță realizate de către entități etc.





Caracteristicile indicatorilor de performanță:

- *Consistența* – să asigure compararea în timp și pentru diferite entități cu aceeași activitate;
- *Claritatea* – indicatorii trebuie să fie simpli, bine definiți și ușor de înțeles;
- *Controlabilitatea* – performanța trebuie măsurată în domeniile care pot fi controlate de manageri. Totuși, pot fi mulți alți factori care influențează performanța și care nu se află sub controlul managementului.
- *Aria de cuprindere* - indicatorii trebuie să acopere toate aspectele importante ale activității. Totuși, folosirea excesivă de indicatori poate genera confuzii și conduce la dispariția eforturilor.
- *Credibilitatea* - indicatorii definiți trebuie să fie acceptați ca fiind potriviți pentru măsurarea performanței și trebuie să se bazeze pe surse adecvate de informare.

În practica procesul de măsurare a performanței sunt folosite trei tipuri de indicatori:

<b>Indicatori de intrare</b>	<b>Indicatori intermediari</b>	<b>Indicatori finali</b>
Indicatori de input	Indicatori de output (produs/serviciu)	Indicatori de outcome (consecințe/efecte)
Intrările (resursele) nu sunt scopuri în sine, ci contribuie la atingerea scopurilor instituției	Produsele nu sunt scopuri în sine, ci contribuie la atingerea scopurilor instituției	Pot da măsura atingerii scopurilor instituției
		Măsoară efectul intervenției instituției asupra grupurilor-țintă (indivizi, organizații)

### **Monitorizarea performanței în instituțiile publice**

În contextul adoptării de către o serie de instituții publice importante a managementului performanței (strategie, plan strategic, obiective și indicatori de performanță etc), un pas evolutiv l-a reprezentat implementarea unor instrumente manageriale (dezvoltate pe platformele TIC) care să ofere informații despre performanță în timp real.

Modelul Balanced Scorecard a devenit o platformă conceptuală pe care aceste instituții și-au proiectat procesele și fluxurile interne/externe astfel încât personalul și ceilalți factori interesați să poată monitoriza progresele, asuma responsabilitățile și gestiona rezultatele. Balance Scorecard definește în esență arhitectura oricărui sistem integrat de management al performanței dintr-o instituție sau dintre mai multe instituții aflate în raporturi funcționale, astfel încât sistemul în ansamblu să se concentreze pe valoarea adăugată a serviciilor publice furnizate și pe îmbunătățirea performanței instituționale.

### Modelul Balanced Scorecard



### 6. Managementul serviciilor publice

În 2007, a fost aprobată de către Parlamentul European, în varianta Consiliului, **Directiva serviciilor** - al cărei obiectiv constă în facilitarea serviciilor trans-frontaliere, prin înlăturarea obstacolelor din calea liberei circulații a serviciilor pe piața internă.

Dezbaterea privind serviciile de interes general este afectată de neclaritatea terminologică. Conceptele sunt utilizate în mod interschimbabil și inexact. Părțile interesate au solicitat Comisiei să



aducă clarificări. În această privință, totuși, Comisia este obligată să respecte dreptul primar al UE și jurisprudența Curții. În plus, conceptele sunt dinamice și în evoluție.

În cadrul documentului Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social și Comitetul Regiunilor (Bruxelles, 2011, COM (2011)900 final), sunt aduse clarificări conceptuale în materie de servicii publice:

**Serviciu de interes general (SIG):** serviciile de interes general sunt serviciile pe care autoritățile publice ale statelor membre le consideră ca fiind de interes general și care, prin urmare, fac obiectul unor obligații specifice de serviciu public. Termenul desemnează atât activități economice (a se vedea definiția SIEG de mai jos), cât și servicii neeconomice. Acestea din urmă nu fac obiectul legislației specifice a UE și nu intră sub incidența normelor privind piața internă și concurența prevăzute în tratat. Anumite aspecte ale modului de organizare a acestor servicii pot fi reglementate de alte norme generale prevăzute în tratat, cum ar fi principiul nediscriminării.

**Serviciu de interes economic general (SIEG):** serviciile de interes economic general sunt activități economice care generează rezultate spre folosul public general pe care piața nu le-ar furniza (sau le-ar furniza în alte condiții în ceea ce privește calitatea, siguranța, accesibilitatea, tratamentul egal sau accesul universal) fără intervenție publică. Obligația de serviciu public este impusă furnizorului prin atribuirea unei sarcini și pe baza unui criteriu de interes general menit să asigure că serviciul este furnizat în condiții care îi permit să își îndeplinească misiunea.

**Servicii sociale de interes general (SSIG):** acestea includ sistemele de securitate socială care acoperă principalele riscuri de viață și o serie de alte servicii esențiale furnizate direct persoanelor, care joacă un rol preventiv și de coeziune/incluziune socială<sup>1</sup>. În timp ce unele servicii sociale (cum ar fi sistemele de securitate socială prevăzute de lege) nu sunt considerate de Curtea Europeană ca fiind activități economice, jurisprudența Curții precizează că natura socială a unui serviciu nu este suficientă în sine pentru clasificarea acestuia ca neeconomic<sup>2</sup>. În consecință, termenul „servicii sociale de interes general” se referă atât la activități economice, cât și la activități neeconomice.

**Obligația de serviciu universal (OSU):** obligația de serviciu universal este un tip de obligație de serviciu public care stabilește cerințele menite să asigure că anumite servicii sunt puse la dispoziția tuturor consumatorilor și utilizatorilor într-un stat membru, indiferent de localizarea lor geografică, la

<sup>1</sup> „Punerea în aplicare a programului comunitar de la Lisabona: serviciile sociale de interes general în Uniunea Europeană” [COM (2006) 177 final, 26 aprilie 2006].

<sup>2</sup> Cauzele conexe C-180/98 - C-184/98 Pavlov și alții, Rec., 2000, p. I-6451, punctul 118; cauza C-218/00 Cisal și INAIL, Rec., 2002, p. I-691, punctul 37 și cauza C-355/00, Freshkot, Rec., 2003, p. I-5263.



un anumit nivel de calitate și, ținând seama de circumstanțele naționale specifice, la un preț accesibil. Definiția obligațiilor specifice de serviciu universal este stabilită la nivel european, fiind un element esențial al liberalizării pieței sectorului serviciilor, cum ar fi comunicațiile electronice, poșta și transporturile.

**„Serviciu public:** noțiunea de „serviciu public” este utilizată la articolul 93 din TFUE în domeniul transporturilor. Cu toate acestea, în afara domeniului respectiv, termenul este uneori utilizat într-un mod ambiguu: se poate referi la faptul că un serviciu este oferit publicului larg și/sau în interes public sau poate fi utilizat în scopul de a caracteriza activitatea entităților aflate în proprietate publică. Pentru evitarea ambiguității, prezenta comunicare nu utilizează acest termen, ci folosește expresiile „serviciu de interes general” și „serviciu de interes economic general”.

### **Abordarea managerială a serviciului public**

Dorința autorităților publice și așteptările utilizatorilor de a transforma serviciile publice astfel încât să fie conforme interesului public, a determinat conturarea acestei abordări distincte, abordarea managerială a serviciilor publice, apărută pe fondul diversificării activităților în care sunt implicate autoritățile publice, în special în domeniul economic și, implicit, a dezvoltării intervențiilor publice, ca și a incapacității metodelor tradiționale de a conduce spre performanță.

Managementul are caracterul unei discipline economice de sinteză întrucât preia o serie de categorii economice și de metode de la numeroase alte discipline din acest domeniu, precum economie, analiza economică, marketing, finanțe etc. și caracter multidisciplinar<sup>3</sup>, determinat de încorporarea a o serie de categorii și metode sociologice, matematice, psihologice, statistice, juridice etc., folosindu-le într-o manieră specifică, reflectare a particularităților relațiilor de management<sup>4</sup>. Aceste caracteristici ale managementului conduc la o abordare complexă a serviciilor publice prin înglobarea unor puncte de vedere și experiențe diferite, asigurând analiza de sistem<sup>5</sup> a serviciilor.

<sup>3</sup> Multidisciplinar și interdisciplinar – interdisciplinaritatea are două obiective: în primul rând, cercetarea zonelor de frontieră, a acelor zone în care o știință, singură, este neputincioasă să facă lumină și, în al doilea rând, trebuie să permită să se dezghețe „hibernarea” cunoașterii în materie – Alexandru I., Administrația publică. Teorii. Realități. Perspective, Ed. Lumina Lex, Ed. a III-a, București 2002, p. 140

<sup>4</sup> Asupra caracteristicilor managementului – Nicolescu O., Verboncu I., Management, Ed. Economică, București, 1996, p. 18-19.

<sup>5</sup> Abordarea sistemică presupune însușirea teoriei generale a sistemelor utilizarea și chiar dezvoltarea ei creatoare în domeniul respectiv – Ionașcu Ghe., Dezvoltarea și reabilitarea așezărilor umane din România, Ed. Tempus, București, 2003, p. 58.

Din perspectiva abordării sistemice serviciile publice ne apar ca subsisteme ale sistemului administrației publice ale căror scopuri sunt definite în raport cu satisfacerea unor nevoi sociale. – Matei A., Introducere în analiza sistemelor administrației publice, Ed. Economică, București, 2000, p. 172.



În accepțiunea sa deschisă, managementul vizează două mari obiective<sup>6</sup>:

(1) să conducă organizația publică, suportând turbulențele mediului;

(2) să reducă risipa, provenită din disfuncționalitățile interne sau greșelile calitative ale funcționării.

Se poate, de asemenea, să se considere că funcția majoră a managementului este de a evita dezordinea organizației publice, numită „entropie“ (sau degradarea energiei). Se vorbește, la toate nivelurile organizației publice, de angajarea în demersuri riguroase de acțiune a funcționării, într-o optică transversală și descentralizată. Managementul, cum subliniază R. A. Thiertart, „acest cuvânt magic și încurcat de la sfârșitul anilor '60 [...], redescoperă o realitate în care componentele sunt mai simple și consecințele mai importante, decât ceea ce se poate imagina la modul general“, aduce răspunsuri pertinente provocărilor ocazionate de mediul turbulent.

Din perspectiva managementului, serviciile publice se fundamentează pe un sistem, care reunește următoarele elemente: piața, serviciul public propriu-zis, sistemul de livrare a serviciului, imaginea organizației, cultura/filosofia organizației de servicii<sup>7</sup>.

Managementul abordează serviciul public ca activitate și ca organizație care realizează această activitate, urmărind creșterea performanțelor generale. Teme precum obiective ale organizației prestatoare de servicii (misiune, politici și strategii), structura acesteia (relația cu obiectivele, proiectare, operațiuni, roluri), tehnologia (procesarea informațiilor, echipamente), cultura (valorile, stilul de conducere), mediul extern (factorii politici, economici, sociali, clienții organizației, relația cu aceștia, activitățile de marketing public), sistemul decizional (abordare, participarea grupurilor interesate la procesul decizional) reprezintă centrul preocupărilor manageriale asupra serviciului public.

O atenție aparte se acordă principalelor resurse angrenate în serviciul public: potențialul creativ al oamenilor și resursa informațională, considerate a fi baza performanțelor publice, precum și modalităților de dezvoltare: redefinirea proceselor de recrutare și selecție a personalului, motivării, dezvoltării carierei, aspectelor de etică și deontologie a funcției publice, pregătirii/perfecționării, introducerea inovației, descentralizare, privatizare, anreprenoriat, educație a utilizatorilor. Nu în ultimul rând, managementul este preocupat de observarea, analiza și îmbunătățirea cunoștințelor și capacităților managerilor din sectorul public, inclusiv a aspectelor etice din activitatea acestora.

<sup>6</sup> Matei L., op. cit., p. 82.

<sup>7</sup> Normann R., Service Management, Strategy and Leadership în Service Management, John Wiley, Sons, Toronto, 1984, p. 112.



Principalele funcții ale administrației publice în materie de furnizare a serviciilor publice sunt:

- pregătirea, adoptarea și monitorizarea cadrului legal de organizare și funcționare a serviciilor publice;
- informarea cetățenilor/utilizatorilor;
- controlul anumitor prețuri;
- furnizarea unui număr de servicii publice;
- furnizarea de subvenții și granturi întreprinderilor publice sau private ce furnizează servicii publice, pentru restructurare/modernizare sau în alte scopuri (protecție socială).

În ceea ce privește administrația publică locală, este necesară regândirea rolurilor pe care trebuie să le îndeplinească aceasta, în strânsă relație cu cetățenii și furnizorul de servicii publice, accentuându-se reducerea implicării administrației în furnizarea directă a unor servicii. Acest fapt presupune transformarea administrației publice locale în element de fundamentare și aplicare a politicilor publice, de reglementare și monitorizare a modului de furnizare a serviciilor publice.

O tendință importantă în materie de furnizare a serviciilor publice, o reprezintă, atât în țările occidentale, cât și în cele în tranziție, întărirea mecanismelor de piață. Această tendință s-a manifestat prin:

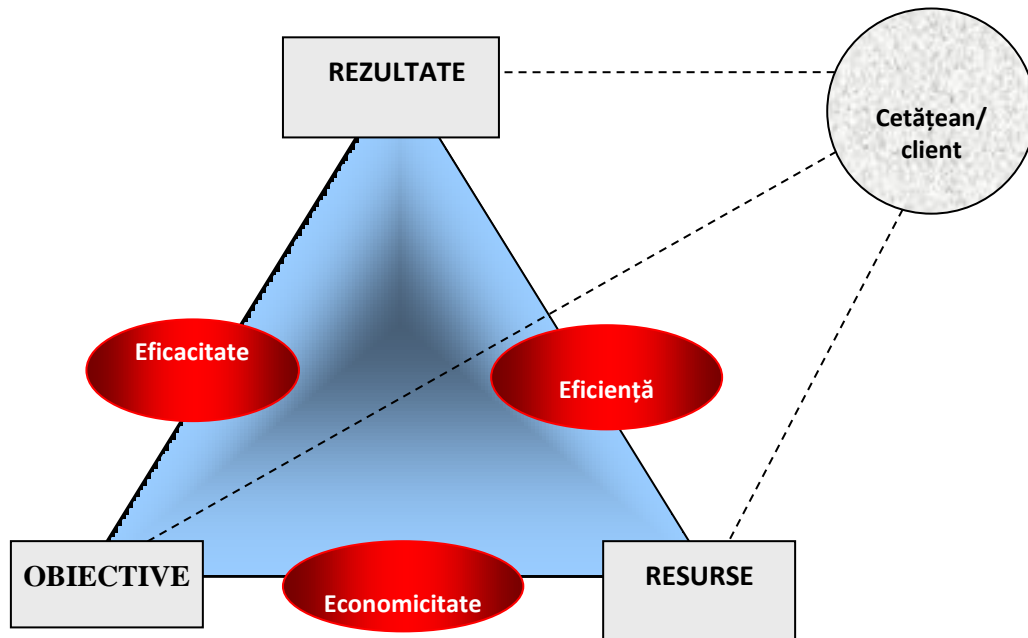
- privatizarea furnizării unor servicii publice;
- favorizarea unor mecanisme de piață în sectorul public: stimulente pentru dezvoltarea competiției, stabilirea unor instituții independente de reglementare, lărgirea spațiului de manifestare a relațiilor contractuale.

O nouă paradigmă pentru managementul serviciilor publice a apărut cu privire la dezvoltarea unei noi culturi orientată spre performanță într-un sector public mai puțin centralizat și redimensionat. În orice discuție despre întreprinderea publică se impun întrebări despre eficiență și management, precum și despre proprietate. Întreprinderile publice încearcă să fie performante îndeplinindu-și obiectivele. Misiunile lor diferă de la furnizarea și prestarea serviciilor pentru utilizatori (persoane juridice sau fizice) până la elaborarea și punerea în practică a politicilor publice. Mișcările pentru orientarea spre performanță (eficiență, eficacitate și calitatea serviciilor publice) în managementul activităților publice impun „dezvoltarea întreprinderilor care să se adapteze continuu pentru satisfacerea nevoilor publice”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Adaptare după Matei L., op. cit., p. 119.

Fig. Triunghiul performanței



De asemenea, este importantă identificarea unui set de indicatori prin care se poate măsura performanța serviciilor publice. Sistemul de indicatori de performanță face posibilă **evaluarea consumului de resurse** în raport cu rezultatele obținute după încheierea proceselor de realizare și furnizare a serviciilor și **compararea** acestora cu nivelurile stabilite ca obiective.

Rolul primar al instituțiilor publice este acela de a oferi un serviciu sau un produs unui consumator sau beneficiar, spre deosebire de acela de a oferi locuri de muncă pentru funcționarii publici, spre exemplu. Logica urmărită de întreprinderile publice în realizarea serviciilor publice este definită de „punerea în practică a politicii publice, de furnizarea unor servicii gratuite, de redistribuție, de furnizarea unor servicii ce sunt plătite de utilizator atunci când beneficiază de ele etc.”<sup>9</sup>.

Reformarea serviciilor publice, preocupare centrală a managementului, este mai mult decât necesară în orice sistem administrativ. În cadrul procesului de reformare sunt necesare anumite etape, cum sunt: stabilirea unei viziuni unitare în concordanță cu situația, cu tradițiile și mentalitățile; definirea sectorului public, inclusiv tipologia serviciilor publice; încredințarea responsabilităților pe niveluri de administrație publică; stabilirea surselor de venit pe niveluri de administrație; partajarea funcției de reglementare pe nivelurile administrației; elaborarea legislației în domeniul furnizării serviciilor publice; deschiderea accesului administrației la piața de capital și adoptarea unor măsuri privind îmbunătățirea

<sup>9</sup> Matei L., op. cit., p. 170.



cadrului de finanțare a serviciilor publice; crearea cadrului pentru perfecționarea profesională reală a funcționarilor publici și îmbunătățirea managementului public.

Sub aspectul implicării utilizatorilor în prestarea serviciilor publice este de menționat faptul că utilizatorii joacă un rol deosebit în evoluția serviciilor publice, revendicând necesitatea de a fi parte componentă în gestiunea serviciilor publice, prin prisma mecanismelor de reprezentare și pretind, mai mult sau mai puțin explicit, un egalitarism în ceea ce privește condițiile de furnizare.

În România, de mulți ani, reforma serviciilor publice constituie o preocupare constantă, fiind legată de redefinirea rolului statului. Procesul de reformă presupune luarea în considerare a răspunsurilor următoarelor întrebări:

### **1. La nivelul obiectivelor (misiune, politici și strategii):**

- Există la nivelul autorităților publice capacitatea strategică de a face alegeri și de definire a priorităților?
- Există o viziune clară asupra responsabilităților care în finalul procesului de descentralizare vor fi transferate către administrația publică locală și o separare clară a responsabilităților între administrația locală și cea statală?
  - Sunt promovate principiile economiei de piață și reducerea gradului de monopolizare în prestarea serviciilor publice?
  - Există responsabilități cu privire la definirea calității serviciilor publice?

### **2. La nivel organizatoric (proiectare, operațiuni, roluri):**

- Există flexibilitate și adaptabilitate la noi sarcini a entităților publice?
- Există suficiente resurse pentru a fi realizate noi sarcini?
- Sunt definite clar rolurile și responsabilitățile în cadrul entităților publice?
- Responsabilitățile sunt distribuite uniform?
- Există colaborare între componentele structurii?

### **3. La nivelul tehnologiei (procesarea informațiilor, echipamente):**

- Sunt utilizate noi tehnologii pentru a crește calitatea serviciilor publice?
- Există un potențial de inovare și creativitate adaptate noilor condiții?
- Există capacitatea de a utiliza noile tehnologii?

### **4. În relația cu utilizatorii:**

- Se aplică principiul transparenței?
- Sunt încorporate așteptările utilizatorilor de servicii publice?





- Gradul de acces la aceste servicii este satisfăcător?
- Utilizatorilor li se oferă un acces facil la servicii publice, sunt tratați corespunzător?

#### **5. La nivelul resurselor umane:**

- Există manageri profesioniști în administrația publică?
- Angajații din sectorul public sunt motivați?
- Se promovează meritul în recrutare, se dezvoltă cariera?
- Se încurajează inițiativa?
- Angajații dispun de informațiile necesare pentru a-și îndeplini sarcinile?
- Angajații participă la adoptarea deciziilor?
- Există personal de specialitate (fiscal, tehnic, etc.) cu ajutorul căruia administrația publică să-și îndeplinească sarcinile?
- Angajații sunt evaluați în funcție de rezultate?
- Angajații sunt pregătiți să răspundă la schimbare?

#### **6. La nivelul resurselor financiare:**

- Transferul de responsabilități către administrația publică locală este însoțit de resursele financiare adecvate?
- Este atras capitalului privat în finanțarea investițiilor?
- Este promovat creditul local pentru finanțarea serviciilor locale?
- Există un sistem care să stimuleze autoritățile administrației publice locale în identificarea de noi resurse, pe de o parte și raționalizarea cheltuielilor, pe de altă parte?
- Există standarde de evaluare a costurilor diferitelor responsabilități ale administrației publice?
- Există un echilibru de resurse între mediul urban (în special municipiile reședință de județ) și cel rural?
- Există un sistem adecvat de control asupra gestiunii publice?

Analizând cu atenție aceste întrebările, fiecare utilizator-cetățean-client de serviciilor publice poate formula răspunsuri și, din păcate, acestea nu sunt deloc încurajatoare pentru stadiul procesului de reformă a serviciilor publice, cu toate că strategiile de reformă și programele de guvernare au avut ca preocupare aceste subiecte.

Rigiditatea și incapacitatea de adaptare la noi cerințe, lipsa de responsabilitate, inexistența competiției loiale și lipsa de transparență reprezintă aspecte frecvent aduse în discuție în criticile specialiștilor, politicienilor și reprezentanților mass-media asupra administrației.



## 7. Managementul calității – abordare integrată în instituțiile publice în România

„Managementul calității și asigurarea calității” – comitet tehnic format în anul 1979 din reprezentanții a 20 de țări membre ISO al Organizației Internaționale de Standardizare (confederație internațională de stabilirea normelor în mai multe domenii).

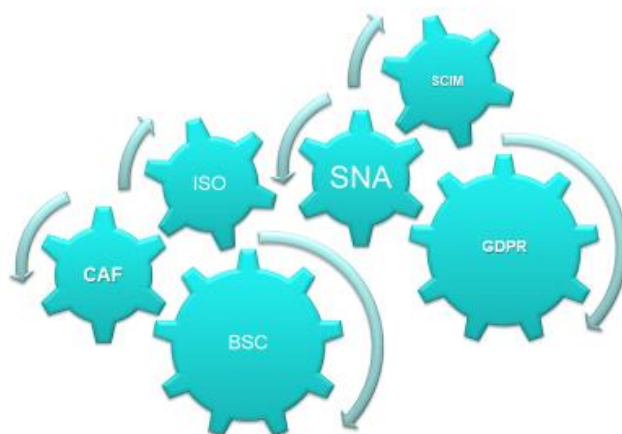
În anul 1986, s-a publicat standardul ISO 8402 – Managementul calității și asigurarea calității. Conform SR ISO 8402/1995, Vocabular, sistemul calității este definit astfel: „structuri organizatorice, proceduri, procese și resurse necesare pentru implementarea managementului calității”.

SR ISO 8402/1995 face următoarele precizări:

- Sistemul calității ar trebui să fie atât de cuprinzător cât este necesar pentru satisfacerea obiectivelor referitoare la calitate;
- Sistemul calității unei organizații este destinat în primul rând să satisfacă necesitățile manageriale interne ale acesteia. Acesta este mai cuprinzător decât cerințele unui anumit client, care evaluează numai părțile relevante ale sistemului calității;
- Standardele ISO sunt adoptate, traduse și difuzate în România de ASRO - Asociația de Standardizare din România (fostul IRS) care participă prin specialiști în cadrul comitetelor tehnice internaționale ale ISO.

În relație direct cu managementul calității în instituțiile publice din România, menționăm câteva mijloace directe, sau indirecte de implementare, ca:

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



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

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

*“Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității se axează pe ideea de asumare a utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale. În planul de acțiuni sunt avute în vedere și acțiuni de implementare și promovare a managementului calității la nivel local de a căror implementare sunt responsabile autoritățile și instituțiile de la nivel local. Structurile asociative ale autorităților administrației publice locale și Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice pot derula activități de sprijin pentru acțiunile de la nivel local, inclusiv prin stabilirea unor parteneriate cu autoritățile și instituțiile de la nivel local și implementarea de proiecte finanțate din POCA 2014-2020.”<sup>10</sup>*

Planul susține:

---

<sup>10</sup> Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 – 2020, pg.6



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

Alegerea celor mai potrivite tehnici și instrumente de îmbunătățire a calității și utilizarea lor cât mai eficientă este responsabilitatea managementului de vârf, constituind o componentă a procesului decizional din cadrul instituției.

### **8. SMC – Sistem de management al calității (ISO 9001:2015)**

SR EN ISO 9001:2015 permite unei organizații flexibilitate în modul în care alege să își documenteze sistemul de management al calității (SMC). Este accentuat faptul ca ISO 9001 cere (și întotdeauna a cerut) un “Sistem de management al calității documentat” și nu “un sistem de documente”.

Structura ISO 9001:2015 a fost modificată pentru a se alinia cu cele 10 clauze comune ale noului concept promovat de ISO pentru standardele sistemelor de management prin Anexa SL „High Level Structure” pentru a asigura o mai mare armonizare între diferitele standarde pentru sisteme de management.

Noua revizie a lui ISO 14001 a adoptat de asemenea această structură, care este construită în jurul ciclului PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Toate standardele ISO pentru sisteme de management vor adopta aceasta structură. Acest lucru va ajuta organizațiile să abordeze mai ușor cerințele standardelor ISO pentru sisteme de management în cadrul unui sistem de management integrat.

Beneficiile versiunii 2015 a ISO 9001:

- Mai puțin prescriptivă, dar cu un mai mare accent pe obținerea conformității produselor și serviciilor;
- Mai prietenos pentru organizațiile bazate pe cunoaștere;
- O mai mare implicare a managementului;
- Planificare mai structurată pentru stabilirea obiectivelor;
- Analiza efectuată de management este aliniată la rezultatele organizaționale;
- Oportunitatea pentru o mai mare flexibilitate în determinarea informațiilor documentate;
- Abordarea riscurilor și oportunităților organizaționale într-o manieră structurată;
- Abordarea mai eficace a managementul lanțului de aprovizionare;



- Oportunitatea pentru un sistem integrat de management care abordează alte elemente cum ar fi mediul, sănătate și securitate, continuitatea afacerii etc.

### **Terminologie:**

*Principalii termeni utilizați sunt:*

- *Organizație – persoană sau grup de persoane care are propriile sale funcții cu responsabilități, autorități și relații pentru a-și îndeplini obiectivele*
- *Context al organizației – combinație de aspect interne și externe care pot avea un efect asupra modului în care o organizație abordează dezvoltarea și realizarea obiectivelor sale*
- *Mediul de lucru – ansamblu de condiții în care se desfășoară activitatea*
- *Beneficiar – persoană sau organizație care ar putea primi sau primește un produs sau serviciu destinat acestei persoane sau organizații sau care este cerut de aceasta*
- *Furnizor - organizație sau persoană care furnizează un produs*
- *Parte interesată – persoană sau organizație care poate afecta, poate fi afectată de, sau poate percepe ea însăși ca fiind afectată de o decizie sau activitate*
- *Furnizor de PRL (procesul de rezolvare a litigiilor) – persoană sau organizație care furnizează și face să funcționeze un proces extern de rezolvare a litigiilor*
- *Management – activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație*
- *Sistem de management – ansamblu de activități corelate sau în interacțiune ale unei organizații prin care se stabilesc politicile, obiectivele precum și procesele prin care se realizează acele obiective*
- *Calitate – măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci ale unui obiect îndeplinește cerințele*
- *Cerință – nevoie sau așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie*
- *Neconformitate – neîndeplinirea unei cerințe*
- *Infrastructură – sistem de facilități, echipamente și servicii de care este nevoie pentru funcționarea unei organizații*
- *Mediul de lucru – ansamblu de condiții în care se desfășoară activitatea*
- *Produs – element de ieșire al unei organizații care poate fi produs fără existența unei tranzacții care are loc între organizație și beneficiar*
- *Serviciu – element de ieșire al unei organizații cu cel puțin o activitate desfășurată în mod necesar între organizație și beneficiar*
- *Corecție – acțiune de eliminare a unei neconformități detectate*
- *Competență – capacitate demonstrată de a aplica cunoștințe și abilități*
- *Informație documentată – informații care necesită a fi controlate și menținute de o organizație împreună cu mediul care le conține*
- *Document – informații și mediul care le conține*
- *Specificație – document care conține cerințe*
- *Înregistrare – document prin care se declară rezultate obținute sau se furnizează dovezi ale activităților realizate*
- *Dovadă obiectivă – date care susțin că ceva există sau este adevărat*
- *Audit – proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și evaluarea lor cu obiectivele pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit*
- *Auditat – organizație care este auditată*
- *Program de audit – ansamblu de unul sau mai multe audituri planificate pe un anumit interval de timp și orientate spre un scop anume*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

- *Criterii de audit – ansamblu de politici, proceduri sau cerințe*
- *Dovezi de audit – înregistrări, declarații ale faptelor sau alte informații care sunt relevante în raport cu criteriile de audit și sunt verificabile*
- *Constatări ale auditului – rezultate ale evaluării dovezilor de audit colectate, în raport cu criteriile de audit*
- *Concluzii ale auditului – rezultatele unui audit furnizate de echipa de audit, după luarea în considerare a obiectivelor auditului și a tuturor constatărilor auditului.*
- *Controlul calității – este parte a managementului calității concentrat pe îndeplinirea cerințelor calității*
- *Asigurarea calității - parte a managementului calității concentrat pe furnizarea încrederii că cerințele calității vor fi îndeplinite*
- *Îmbunătățire continuă – activitate repetată pentru creșterea performanței*
- *Satisfacția clientului – percepția clientului despre măsura în care așteptările clientului au fost îndeplinite.*
- *Sistem de management de mediu – parte a sistemului de management utilizată pentru a gestiona aspectele de mediu, pentru a îndeplini obligațiile de conformare și a trata riscurile și oportunitățile*
- *Mediu – mediul înconjurător în care funcționează o organizație, care include aerul, apa, solul, resursele naturale, flora, fauna, oamenii și relațiile dintre aceștia*
- *Aspect de mediu – element al activităților, produselor sau serviciilor unei organizații care interacționează sau pot interacționa cu mediul*
- *Impact asupra mediului – modificare a mediului, benefică sau dăunătoare, care rezultă total sau parțial din aspectele de mediu ale unei organizații*
- *Prevenirea poluării – utilizarea de procese, practici, tehnici, materiale, produse, servicii sau energie care împiedică, reduc sau controlează (separat sau în combinație) crearea, emisia sau deversarea oricărui tip de poluant sau deșeu, pentru a reduce impacturile dăunătoare asupra mediului*
- *Obligații de conformare – cerințe legale față de care o organizație este obligată să se conformeze și alte cerințe față de care o organizație este obligată sau alege să se conformeze*
- *Risc – efectul incertitudinii (combinație între consecințele unui eveniment și plauzabilitatea asociate apariției)*
- *Riscuri și oportunități – efecte adverse potențiale (amenințări) și efecte benefice potențiale (oportunități)*
- *Ciclu de viață – etapa consecutive și intercorelate ale unui sistem produs (sau serviciu), de la achiziția materiilor prime sau generarea acestora din resurse naturale până la reintegrarea în natură*
- *A externaliza – a încheia un aranjament cu o organizație externă care efectuează o parte a funcției sau a procesului organizației*

#### **Domeniile vizate de managementul calității sunt:**

##### **Contextul organizației.**

Aspecte externe și interne relevante.

Necesități și așteptări părți interesate.

Determinarea domeniului de aplicare SIM

Sistem de management integrat



## **Leadership**

Leadership și angajament

Politica SIM

Roluri organizaționale, responsabilități și autorități

## **Planificare**

Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților. Aspecte de mediu. Obligații de conformare

Obiectivele SIM și planificarea realizării lor

Planificarea schimbărilor

## **Suport**

Resurse

Competență

Conștientizare

Comunicare

Informații documentate

## **Operare**

Planificare și control operațional

Pregătire pentru situații de urgență și capacitate de răspuns

Proiectare și dezvoltarea produselor și serviciilor - EXCLUDERE

Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior

Producție și furnizare de servicii

Eliberarea proceselor și serviciilor

Controlul elementelor de ieșire neconforme

## **Evaluarea performanței**

Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare

Audit intern

Analiza efectuată de management

## **Îmbunătățire**

Generalități

Neconformitate și acțiune corectivă

Îmbunătățire continuă



## 9. TQM – Managementul calității totale

Managementul calității totale reprezintă o modalitate sistematică de conducere a rezultatelor unei organizații și implică strategii noi de management, schimbări în cultură și infrastructură, instrumente și tehnici care să determine pe toți membrii organizației să colaboreze și să permită îmbunătățirea continuă a calității, definite de către client.

Managementul calității totale se bazează pe următoarele premize :

- Reducerea complexității sistemului prin simplificarea și creșterea abilității manageriale, prin simplificarea procesului și a desfășurării acestuia, coerență internă, comunicare, instruire etc;
- Orientarea spre marketing;
- Orientarea pe creșterea conștientizării prin participarea, inovarea și adaptarea la probleme (când acestea apar);
- Prevenirea sau corectarea erorilor umane când acestea survin.

La baza managementului calității totale se află o serie de principii:

- principiul orientării spre client;
- principiul îmbunătățirii continue;
- principiul "zero defecte";
- principiul internalizării relației dintre client și furnizor;
- principiul situării calității pe primul plan.

Pentru asigurarea unei bune coordonări a tuturor activităților și proceselor din cadrul organizației în spiritul principiilor managementului calității totale este necesară o comunicare eficientă atât cu salariații, cât și cu clienții/beneficiarii organizației. Personalul organizației trebuie să conștientizeze necesitatea îmbunătățirii continue a propriei activități, în strânsă legătură cu rezultatele finale ale organizației. Comunicarea cu clienții/părțile interesate are un rol important pentru optimizarea deciziilor, începând cu faza de proiectare a produsului/serviciului și până la urmărirea comportării acestuia în exploatare.





În antrenarea resurselor umane din cadrul organizației, managementul calității totale are la bază folosirea unor tehnici de motivare pozitivă. În procesul de organizare a muncii trebuie să se țină cont de nevoile, aspirațiile și capacitatea fiecărui individ. Este necesar să se promoveze un management participativ, să se asigure un climat deschis care să permită punerea în valoare a personalității salariaților și stimularea capacității de creație a acestora.

## 10. Modelul de excelență EFQM

În ceea ce privește conceptul de excelență în managementul calității, excelența presupune ca o organizație să fie un model/ să fie cea mai bună, pentru că:

- Este orientată către clienți;
- Aplică tehnici manageriale de vârf;
- Obține rezultate consistente.

Principii ale excelenței în managementul calității:

- Viziune clară: misiune / politică / strategie / obiective;
- Orientare către clienți: cunoașterea necesităților / explicite și latente / satisfacerea necesităților;
- Îmbunătățire continuă: măsurarea și analiza rezultatelor / feedback / inovare;
- Aplicarea bunelor practici manageriale: orientare către procese / abordare convingătoare, integratoare/ implementare sistematică / îmbunătățire continuă;
- Aplicarea bunelor practici în managementul resurselor umane: orientare către satisfacția angajaților / motivare / recompensare / formare continuă;
- Parteneriat: cu furnizorii/ implicare / încredere cu celelalte părți interesate;
- Responsabilitate etică față de societate.

În ceea ce privește Modelul de excelență EFQM, acesta este dezvoltat și deținut de Fundația Europeană pentru Managementul Calității /European Foundation Quality Management (EFQM), înființată în 1988 de companiile europene performante vizând promovarea și răspândirea ideii de excelență în afaceri în Europa.

Modelul de Excelență al EFQM este un model european de management al calității dezvoltat începând cu 1991 și cuprinde principiile sistemului de management al calității

Modelul de excelență EFQM facilitează calcularea de scoruri potrivit unui număr de criterii care pot fi folosite fie pentru comparații de referință, fie interne, fie externe.

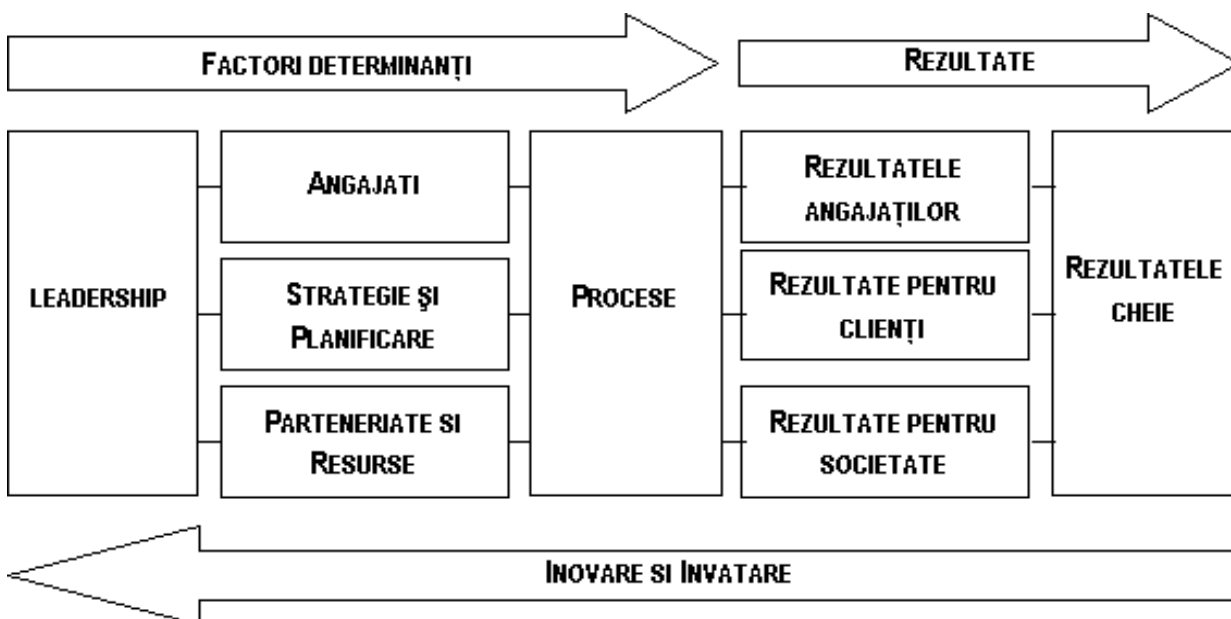
Modelul oferă pentru sectorul public românesc nu numai avantajele unei strategii verificate în practica managementului calității, direct relevantă pentru contextul economic european, ci și cele ale unui pronunțat pragmatism și ale unei orientări pronunțate către obținerea de rezultate

Modelul EFQM se bazează pe o abordare sistematică a analizei și pe îmbunătățirea proceselor interne (factori) și consecințele lor (rezultate) bazate pe un set de principii generice de cea mai bună practică

Acest model se sprijină pe un număr de opt concepte fundamentale privind excelența, care sunt transformate într-o diagramă de nouă criterii ce formează un cadru pentru evaluarea calității într-o organizație.

Cinci criterii acoperă ceea ce face organizația, iar celelalte patru criterii acoperă rezultatele obținute de către organizație.

### Modelul EFQM





## 11. Implementarea sistemului de management al calității într-o organizație

Abordarea structurată a standardului ISO 9001 trebuie să se realizeze prin parcurgerea unor etape esențiale care trebuie să aibă în vedere utilizarea sistemului de management al calității ca factor de progres și dezvoltare sustenabilă a oricărei organizații. Analiza se poate realiza utilizând un chestionar potrivit modelului anexat.

La nivelul unei instituții publice sunt necesare pentru analiză următoarele documente:

- ORGANIGRAMA,
- DECLARAȚIA DE POLITICĂ,
- PLAN DE AUDIT,
- P.V. AL ANALIZEI DE MANAGEMENT,
- LISTA DOCUMENTELOR,
- OBIECTIVE PRIVIND CALITATEA,
- LISTA PREVEDERILOR LEGALE SI A ALTOR CERINTE,
- RAPORT DE EVALUARE A CONFORMĂRII CU CERINTE LEGALE SI ALTE CERINTE,
- LISTA FURNIZORILOR ACCEPTATI,
- PROGRAM DE MASURI AEM,
- PROGRAM DE AUDITURI INTERNE,
- RAPORT DE AUDITURI INTERNE,
- RAPORT DE NECONFORMITATI SI ACTIUNI CORECTIVE,
- PLAN DE SIMULARE A SITUATIILOR DE URGENTA,
- PROGRAM DE INSTRUIRE,
- REGISTRU DE RECLAMATII,
- RAPORT DE EVALUARE A SATISFACTIEI CLIENTILOR

De asemenea, sunt necesare următoarele proceduri:

- PROCEDURA PRIVIND ANALIZA EFECUTATĂ DE MANAGEMENT
- PROCEDURA PRIVIND ACȚIUNI CORECTIVE
- PROCEDURA PRIVIND CONTROLUL DOCUMENTELOR
- PROCEDURA PRIVIND CONTROLUL ÎNREGISTRĂRILOR



- PROCEDURA PRIVIND CONTROLUL PRODUSULUI NECONFORM
- PROCEDURA PRIVIND IDENTIFICAREA ȘI EVALUAREA ASPECTELOR DE MEDIU

## 12. CAF – Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice

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

CAF este un instrument de auto-evaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice.

Dezvoltat în anul 1999/2000 de către statele membre ale UE ca un cadru comun al domeniului public pentru evaluarea și îmbunătățirea administrației publice, CAF se bazează pe concepte fundamentale, pe diagrama și pe criteriile de evaluare gestionate de Modelul EFQM și operează cu metodologia autoevaluării

CAF (Cadrul de Autoevaluare a Funcționării Instituțiilor Publice) este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA (Institutul European de Administrație Publică de la Maastricht), astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea ca autoritățile și instituțiile publice din statele europene să își consolideze serviciile oferite părților interesate.

Metoda	Concept	Avantaje	Potențial de inovare	Abordare
CAF	<b>Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice</b> <sup>11</sup> reprezintă un instrument creat, la nivel european <sup>12</sup> , special pentru utilizare în sectorul public. Este un instrument de autoevaluare a activității instituției publice, prin care angajații acesteia identifică punctele forte și slabe ale funcționării instituției publice și propun soluții de îmbunătățire a activității.	- instrument de management al calității creat pentru utilizarea în administrația publică - <b>analiză a modului de funcționare a organizației publice, pornind de la procese/activități și de la rezultatele obținute</b> - se urmărește îmbunătățirea continuă a activităților - <b>implicare puternică a angajaților</b>	- începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire - acțiunile inovative trebuie să pornească din interior (aspect pozitiv, dar în același timp o provocare)	- începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire aplicate post-evaluare - posibilitate de a obține feedback extern (ca o validare a corectitudinii utilizării instrumentului CAF)

### Etape:

- desemnarea prin dispoziție a echipei de evaluatori (5-15 persoane)

- completarea chestionarului de autoevaluare

<sup>11</sup> În limba engleză: Common Assessment Framework - CAF

<sup>12</sup> Instrumentul CAF este creat de către Institutul European de Administrație Publică (EIPA) din Olanda.



- centralizare informațiilor din chestionare
- întâlnirea de consens asupra autoevaluării
- elaborarea planului de dezvoltare a instituției

CAF se diferențiază de Modelul EFQM printr-un număr de dimensiuni (subcriteriile sau ariile care trebuie rezolvate; indicatorii exemplificați; sistemul de evidență a rezultatelor) și ține cont, în mod explicit, de specificul organizațiilor publice.

Structura cadrului comun de autoevaluare urmează modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității, fiind compus din nouă părți, ce identifică principalele aspecte ce trebuie tratate în cadrul unei analize organizaționale.

Criteriile de la 1 la 5 identifică trăsăturile unei organizații. Aceste trăsături determină ce anume face organizația pentru a atinge rezultatele dorite.

Criteriile de la 6 la 9, reprezintă rezultatele atinse cu privire la cetățeni/clienti, oameni, societate și performanțe cheie.

Fiecare astfel de criteriu este apoi împărțit într-o listă de subcriterii, în total 28 de subcriterii care permit autoevaluarea organizației publice din toate unghiurile.

Finalitatea CAF este aceea de a oferi un cadru simplu, pentru autoevaluarea organizațiilor publice din Europa și care să permită utilizarea bunelor practici și a evaluărilor de tip benchmarking.

Principalele obiective ale CAF:

- Să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și a principiilor TQM/MCT - Managementului Calității Totale;
- Să ghideze progresiv administrațiile publice către un ciclu complet PDCA/PIVA (planificare, implementare, verificare, acțiune);
- Să faciliteze autoevaluarea unei organizații din sectorul public pentru a obține o analiză diagnostic și o definiție a acțiunilor de îmbunătățire;
- Să funcționeze ca o punte de legătură între diferite metode folosite în managementul calității, atât în sectorul public, cât și în cel privat;
- Să faciliteze bench learningul între diferite instituții din sectorul public.

## Modelul CAF

Factori		Rezultate		
1. Rolul nivelului de conducere	3. Gestiunea resurselor umane	5. Gestiunea proceselor și a schimbării	7. Rezultate legate de personal	9. Rezultate legate de performanțele cheie
	2. Strategie și planificare		6. Rezultate legate de beneficiari	
	4. Parteneriate și resurse		8. Rezultate legate de societate	
Inovație și învățare				

**CAF cuprinde 3 faze și fiecare fază cuprinde mai multe etape:**

- Faza 1: Organizarea procesului de auto-evaluare,
- Faza 2: Evaluarea propriu -zisă,
- Faza 3: Utilizarea rezultatelor.

Sursa: [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF_2013.pdf)

### AUTOEVALUAREA

**Criteriile CAF sunt următoarele:**

#### Criteriul 1: Leadership

Subcriteriul 1.1

Asigură direcția de evoluție a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale

Sub-criteriul 1.2

Gestionarea organizației, a performanțelor acesteia și continua sa dezvoltare

Subcriteriul 1.3

Motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comortament pentru aceștia

Subcriteriul 1.4



Gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

## **Criteriul 2: Strategie și Planificare**

Analizați ce face organizația pentru...

### Subcriteriul 2.1

Strângerea informațiilor referitoare la nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați precum și informații relevante cu privire la management

### Subcriteriul 2.2

Dezvoltarea strategiei și planificarea acțiunilor luând în considerare informațiile colectate

### Subcriteriul 2.3

Comunicarea și implementarea strategiei și a planificării la nivelul întregii organizații și să le verifice în mod regulat

### Subcriteriul 2.4

Planificarea implementarea și revizuirea acțiunilor de inovare și schimbare

## **Criteriul 3: Angajații instituției**

Ce face organizația pentru.....

### Subcriteriul 3.1

Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind de la strategie și planificare

### Subcriteriul 3.2

Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților corelând obiectivele individuate cu cele organizaționale

### Subcriteriul 3.3

Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului și prin responsabilizare, sprijinind bunăstarea acestora



#### **Criteriul 4: Parteneriate și resurse**

Analizați ce face organizația pentru...

Subcriteriul 4.1

Dezvoltarea și gestionarea de parteneriate cu organizații relevante

Subcriteriul 4.2

Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cu cetățenii/clientii

Subcriteriul 4.3

Gestionarea resurselor financiare

Subcriteriul 4.4

Gestionarea informației și a cunoștințelor

Sub-criteriul 4.5

Gestionarea resurselor tehnologice

Subcriteriul 4.6

Gestionarea imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor

#### **Criteriul 5 - Procese**

Ce face organizația pentru...

Subcriteriul 5. 1

Identificarea, conceperea, gestionarea și inovarea periodică a proceselor, implicând stakeholderii

Subcriteriul 5.2

Dezvoltarea și furnizarea serviciilor orientate către cetățeni/clientii

Subcriteriul 5.3

Coordonarea proceselor din cadrul organizației pe eum și cu alte organizații relevante

#### **Criteriul 6 - Rezultate privind cetățenii/clientii**





Analizați rezultatele obținute de instituție în demersul de satisfacere a nevoilor și așteptărilor cetățenilor și ale clienților, luând în considerare rezultatele ...

Subcriteriul 6.1

Măsurători ale percepției

Subcriteriul 6.2

Măsurători ale performanței

### **Criteriul 7 - Rezultate privind angajații instituției**

Analizați ce rezultate a obținut instituția pentru a satisface nevoile și așteptările angajaților prin rezultatele obținute.

Subcriteriul 7.1

Măsurători ale percepției

Subcriteriul 7.2

Măsurători ale performanței

### **Criteriul 8 - Rezultate privind societatea**

Analizați ce rezultate a obținut societatea în ceea ce privește impactul asupra societății, cu referire la rezultatele obținute.

Subcriteriul 8.1

Măsurători ale percepției

Subcriteriul 8.2

Măsurători ale performanței

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

Analizați ce rezultate a obținut instituția în ceea ce privește obiectivele stabilite, cu referire la rezultatele obținute.

Subcriteriul 9.1



Măsurători ale percepției

Subcriteriul 9. 2

Măsurători ale performanței

### **Evaluarea individuală**

Fiecare membru al grupului de autoevaluare trebuie să facă o evaluare precisă a instituției, pentru fiecare subcriteriu. Această evaluare se bazează pe cunoștințele membrului evaluator și pe experiența de lucru în cadrul instituției.

Membri evaluatori vor alege câteva cuvinte-cheie pentru a sintetiza dovezile pentru punctele forte și pentru cele slabe. Este recomandat ca punctele slabe să fie descrise - observații nefavorabile - cât mai precis posibil pentru a se facilita ulterior procesul de identificare a căilor de acțiune. Membrii grupului de evaluare, pe baza dovezilor adunate, trebuie să noteze fiecare subcriteriu conform metodei de notare aleasă în prealabil - clasică sau complexă.

Imediat după realizarea evaluării individuale, grupul trebuie să se reunească pentru a se pune de acord în privința punctelor tari (observațiilor favorabile), a punctelor slabe (observațiilor nefavorabile), a căilor de acțiune și a punctajelor finale pentru fiecare subcriteriu. Dialogul și negocierea sunt necesare pentru a ajunge la consens. Acesta constituie o parte esențială a procesului de învățare prin schimb de experiență, întrucât este foarte important să se înțeleagă originea discrepanțelor în evaluare, în ceea ce privește punctele tari, punctele slabe, ce trebuie îmbunătățite și notele acordate.

Ordinea de evaluare a celor 9 criterii poate fi aleasă de către grupul de autoevaluare. Evaluarea criteriilor în ordine numerică nu este strict obligatorie.

### **Obținerea consensului**

Pentru a ajunge la consens se poate folosi o metodă în patru pași:

1. Prezentarea, pentru fiecare subcriteriu, a tuturor dovezilor referitoare la punctele tari (observații favorabile) și a punctelor slabe/ arii de îmbunătățit (observații nefavorabile), identificate de fiecare membru evaluator în parte;
2. Obținerea consensului cu privire la punctele tari (observații favorabile) și punctele slabe / de îmbunătățit (observații nefavorabile); acest lucru se face, în mod normal, după ce sunt examinate dovezile și informații suplimentare furnizate;
3. Prezentarea notelor date de evaluatori pentru fiecare subcriteriu;
4. Consensul privind nota finală.



O bună pregătire a întâlnirii (de exemplu, colectarea unor informații importante, coordonarea evaluărilor individuale) poate duce la desfășurarea fără probleme a acesteia și la o importantă economie de timp.

### Modalitatea de notare

Modelul CAF oferă două metode de notare: metodă clasică și cea ajustată. Este recomandat să se utilizeze metoda de notare clasică dacă instituția nu este familiarizată cu auto-evaluarea și/sau nu au experiență în utilizarea tehnicilor și instrumentelor de Management al Calității Totale.

Pentru evaluare se poate utiliza modelul următor (acesta va fi realizat în cadrul activităților anterioare):

#### Criteriul 1 – Nivelul de conducere și rolul său

1.1 Ce face nivelul de conducere pentru a da o orientare instituției, a dezvolta și comunica o perspectivă, misiuni și valori clare?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

1.2 Ce face nivelul de conducere pentru dezvoltarea și implementarea unui sistem de management pentru organizație?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

1.3 Ce face nivelul de conducere pentru motivarea și mobilizarea personalului, stimularea implicării sale acționând ca exemplu?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiune sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

1.4 Ce face nivelul de conducere pentru a gestiona relațiile cu factorii politici, dar cu partenerii interni și externi ai instituției?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020

--	--

**Evaluare**

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)	
Dificultăți de înțelegere	

**Criteriul 2 – Strategie și planificare**

2.1 Ce face instituția pentru strângerea informației privind nevoile prezente și viitoare ale factorilor implicați în proiectele sale?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

**Evaluare**

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)	
Dificultăți de înțelegere	

--

2.2 Ce face instituția pentru dezvoltarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de acțiuni?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

2.3 Ce face instituția pentru implementarea strategiei și a planului de acțiuni în ansamblul său?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiune sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

### Criteriul 3 Angajații instituției

3.1 Ce face instituția pentru planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor umane, ținând cont de strategie și planificare?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

3.2 Ce face instituția pentru identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor personalului său asigurând coerența obiectivelor și scopurilor indivizilor, echipelor și a structurii luate în ansamblu?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiune sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	

2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

### 3.3 Ce face instituția pentru implicarea personalului său dezvoltând dialogul, responsabilizarea?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiune sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

#### Criteriul 4 Parteneriat și resurse

4.1 Care sunt măsurile existente pentru a ne asigura că instituția identifică și dezvoltă relații de parteneriat cu organizații relevante?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru	





	organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

4.2 Care sunt măsurile existente pentru a ne asigura că instituția dezvoltă și pune în aplicare relații de parteneriat cu beneficiarii (clienții/cetățeni)?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

4.3. Care sunt măsurile existente pentru a ne asigura că instituția gestionează adecvat resursele financiare?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

--	--

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
5	Definirea unui plan de acțiuni de management financiar	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

#### 4.4.Care sunt măsurile existente pentru a ne asigura că instituția gestionează cunoștințele?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiune sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

#### 4.5.Care sunt măsurile existente pentru a ne asigura că instituția gestionează resursele tehnologice?



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

**Evaluare**

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

4.6.Care sunt măsurile existente pentru a ne asigura că instituția gestionează imobilele, spațiile, echipamentele și materialele?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

**Evaluare**

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

--

### Criteriul 5 Procese

5.1 Care sunt modalitățile prin care instituția identifică, concepe, gestionează și îmbunătățește procesele?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

5.2 Care sunt modalitățile prin care instituția dezvoltă și furnizează serviciile implicându-i și pe beneficiari?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui	



	fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	
--	---	--

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

### 5.3 Care sunt modalitățile prin care instituția coordonează procesele?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există acțiuni sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	Un plan de acțiuni a fost definit.	
2	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare.	
3	Un program de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată.	
4	Un plan de acțiuni a fost definit și pus în aplicare. Realizarea sa este monitorizată și dacă este necesar, se angajează acțiuni corective.	
5	Definirea unui plan de acțiuni, aplicarea lui, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent (procesul de ameliorare continuă).	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

### Criteriul 6 Rezultate legate de beneficiari

6.1 Cum reflectă rezultatele evaluării satisfacției beneficiarilor faptul că nevoile și așteptările acestora au fost luate în considerare?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	

0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu..	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performanta decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

6.2 Care sunt indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacere a nevoilor și așteptărilor beneficiarilor?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu..	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performanta decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

#### Criteriul 7 – Rezultate legate de personal

7.1 Cum arată rezultatele evaluării percepției, ia instituția în considerare opinia acestuia?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

**Evaluare**

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu..	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performanta decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

7.2 Cum se reflectă în indicatorii utilizați pentru a măsura rezultatele față de personal, respectarea opiniilor acestora?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

**Evaluare**

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu..	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate	

	au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performanta decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

### Criteriul 8 – Rezultate legate de societate

#### 8.1 Care este impactul instituției asupra societății?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu..	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performanta decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

#### 8.2 Care este impactul instituției asupra societății din punct de vedere al performanței?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

#### Evaluare

Note		Nota propusă



	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performanta decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)

Dificultăți de înțelegere

### Criteriul 9 – Rezultate legate de performanțele cheie

9.1 Care este tendința în ceea ce privește realizarea obiectivelor instituției?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu..	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performanta decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)



Dificultăți de înțelegere
---------------------------

9.2 Care este tendința în ceea ce privește performanțele ale instituției?

OBSERVAȚII FAVORABILE	OBSERVAȚII NEFAVORABILE

### Evaluare

Note		Nota propusă
	Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea, întrebarea nu are sens pentru organizație.	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu..	
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.	
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă..	
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.	
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.	
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că instituția este mai performantă decât alte entități comparabile. (benchmarking)	

Căi de acțiune (piste de acțiune)
Dificultăți de înțelegere

## REALIZAREA RAPORTULUI PRIVIND REZULTATELE AUTOEVALUĂRII CAF

Un raport ar trebui să urmărească structura CAF-ului și să cuprindă cel puțin următoarele elemente:

1. Punctele forte (observațiile favorabile) și ariile/domeniile de îmbunătățit (observațiile nefavorabile), pentru fiecare subcriteriu, bazate pe dovezi clare;
2. Notă acordată pe baza tabelului de notare;
3. Acțiunile de îmbunătățire propuse.

## ELABORAREA UNUI PLAN DE ACȚIUNI CORECTIVE



Procedura de autoevaluare nu trebuie să se limiteze la elaborarea raportului privind rezultatele evaluării CAF; ca să putem afirma că unul dintre principalele obiective ale implementării CAF a fost atins, autoevaluarea trebuie să conducă la un plan de acțiuni pentru a îmbunătăți performanța instituției.

Acest plan este un mijloc de a aduce informații esențiale în procesul de elaborare a strategiei instituției și de planificare. El trebuie să fie elaborat după următoarea logică:

1. Integrează acțiuni de îmbunătățire care vizează funcționarea sistemică a instituției.
2. Fiind rezultatul procesului de autoevaluare, este bazat pe dovezi și informații/date furnizate de instituția însăși - și în mod esențial - din perspectiva angajaților instituției.
3. Se bazează pe punctele forte ale instituției, evidențiază punctele slabe propunând pentru fiecare dintre acestea acțiuni adecvate de îmbunătățire.

### **Prioritizează ariile/domeniile de îmbunătățire**

În elaborarea unui plan de îmbunătățire, se poate opta pentru o abordare structurală, incluzând două întrebări:

- Unde vrem să ajungem în următorii doi ani, ținând cont de viziunea și strategia instituției?
  - Ce acțiuni trebuie luate pentru a atinge scopurile (strategie/ definirea sarcinilor)?
- Procesul de elaborare a unui plan de îmbunătățire poate fi structurat astfel:

1. adună propunerile de îmbunătățire din raportul implementării CAF și grupează aceste idei sub o temă/teme comună/comune;
2. analizează ariile/domeniile de îmbunătățit și acțiunile de corectare propuse, apoi sugerează acțiuni de îmbunătățire luând în considerare obiectivele strategice ale instituției;
3. prioritizează acțiunile de îmbunătățire - utilizând criteriile prestabilite pentru a evalua impactul acestor acțiuni (scăzut, mediu, mare) în ariile/domeniile de îmbunătățit, ca de exemplu:
  - importanța strategică a acțiunii (o combinație a impactului asupra stakeholderilor, impactul asupra rezultatelor instituției, vizibilitate internă/externă)
  - gradul de dificultate legat de implementarea acțiunilor (se urmărește nivelul de dificultate, timpul și resursele necesare realizării);
4. numește responsabilii pentru acțiuni, stabilește termene și rezultate intermediare și identifica resursele necesare.

Este necesar ca acțiunile de îmbunătățire în derulare să fie corelate cu structura CAF astfel încât să avem o imagine clară asupra stadiului acestora.

Chiar dacă autoevaluarea CAF este considerată a fi punctul de start al unei strategii de îmbunătățire pe termen lung, acest exercițiu subliniază câteva arii/domenii asupra cărora se poate interveni relativ repede și ușor. Intervenția asupra acestora, va ajuta la creșterea credibilității programului/planului de îmbunătățire și reprezintă un rezultat imediat al investiției în termen de timp și formare/training, și impulsionează instituția să continue pe acest drum - o acțiune de succes creează premisele pentru alte acțiuni de succes.



## COMUNICAREA PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Prin acțiunile de comunicare, informația adecvată trebuie să fie transmisă prin canale de comunicare adecvate, către grupurile țintă și potrivite, la momentul potrivit: nu numai înainte sau în timpul procesului, ci și după încheierea autoevaluării.

## IMPLEMENTAREA PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Elaborarea unui plan de îmbunătățire, în care acțiunile sunt prioritizate, este foarte importantă. Cea mai mare parte a exemplurilor din modelul CAF pot fi considerate ca primul pas spre acțiuni de îmbunătățire. Bunele practici și instrumentele de management existente în instituții pot fi legate de diferite criterii ale modelului.

Implementarea acestor acțiuni de îmbunătățire trebuie să se sprijine pe o abordare adecvată și coerentă și trebuie să fie însoțită de un proces de monitorizare și evaluare, de stabilirea unor termene de finalizare și a unor rezultate așteptate. Un responsabil pentru fiecare acțiune trebuie numit și scenarii alternative trebuie gândite în cazul acțiunilor complexe. Implementarea se va realiza după finalizarea contractului.

## PLANIFICAREA URMĂTORULUI EXERCIȚIU DE AUTOEVALUARE

Odată ce planul de acțiuni corective a fost formulat și a început implementarea schimbărilor, este important ca instituția să se asigure că acestea au un efect pozitiv și nu negativ asupra a ceea ce instituția realizează bine.

Unele instituții au prevăzut un exercițiu regulat de autoevaluare în procesul de planificare a activităților -aceste autoevaluări sunt programate astfel încât să reprezinte o bază în stabilirea obiectivelor anuale și în alocarea resurselor financiare.

Tabelele de evaluare CAF sunt instrumente simple, dar eficiente pentru a evalua progresia /stadiul planului de acțiuni corective.

Implementarea acestor acțiuni de îmbunătățire trebuie să se sprijine pe o abordare adecvată și coerentă și trebuie să fie însoțită de un proces de monitorizare și evaluare, de stabilirea unor termene de finalizare și a unor rezultate așteptate. Un responsabil pentru fiecare acțiune trebuie numit și scenarii alternative trebuie gândite în cazul acțiunilor complexe.

Orice proces de management prin calitate trebuie să se bazeze pe o monitorizare a implementării și pe o evaluare a rezultatelor și a impactului. Monitorizarea trebuie să ofere posibilitatea ca, în cursul implementării, să fie ajustate părți/ aspecte ale planului, de a verifica ce obiective au fost atinse și care a fost impactul acestora.



Este necesar să se stabilească metode de măsurare a performanței acțiunilor (indicatori de performanță, criterii de succes etc).

Principalele **DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT/ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** ce pot fi identificate sunt:

### **1. Managementul deciziilor/Acțiuni**

Consolidarea încrederii reciproce, fidelității și respectului între lideri / manageri / angajați (de exemplu, prin monitorizarea continuității misiunii, viziunii și valorilor și prin reevaluarea și recomandarea normelor de bună guvernare/conducere).

Dezvoltarea unui sistem de management care să prevină comportamentul neetic, consolidarea încrederii reciproce, fidelității și respectului între lideri, manageri și angajați.

Realizarea analizei cost -beneficii pentru stabilirea unui plan de investiții care să acopere cât mai bine nevoile comunității.

#### *Management strategic*

- Se asigură de faptul că obiectivele și țelurile instituției sunt aliniate la politicile publice și la deciziile politice și încheie acorduri cu autoritățile politice cu privire la resursele aferente necesare;
- Actualizarea și adaptarea programelor și obiectivelor stabilite inițial în funcție de evoluțiile politice, social culturale și situația economică și nu abandonarea lor cu ocazia schimbărilor politice;
- Stabilirea unor obiective de performanță, precum și a unor rezultate de atins, pentru activitățile desfășurate.

#### *Implicarea angajaților în procesul decizional*

- Dezvoltarea de mecanisme de consultare internă în luarea deciziilor;
- Identificarea și construirea consensului între manageri și angajați cu privire la obiective și modalități de măsurare a realizării obiectivelor;
- Încurajarea și stimularea lucrului în echipă pentru definirea problemelor și găsirea soluțiilor;
- Delegarea și descentralizarea responsabilităților financiare, adoptarea de decizii privind investițiile, analiza cost - beneficiu, sustenabilitate.

#### *Implicarea părților interesate în procesul decizional*



- Revizuirea informațiilor, despre părțile interesate, nevoile, așteptările și gradul de satisfacere a acestora, analiza sistematică a punctelor tari și a punctelor slabe;
- Organizarea de dezbateri publice și campanii de informare a cetățenilor cu privire la participarea la procesul de luare a deciziilor;
- Încurajarea implicării cetățenilor / beneficiarilor și a reprezentanților acestora în consultarea și participarea activă la procesul de luare a deciziilor al organizației (co-proiectare și codecizie), de ex. prin grupuri de consultare, sondaje, sondaje de opinie și cercuri de calitate;
- Includerea în documentele bugetare a informațiilor referitoare la performanță.

#### *Soluții inovative*

- Dezvoltarea unui sistem de stimulare, planificare și punere în practică a soluțiilor inovative;
- Definirea cadrului pentru a căuta în mod activ idei, sugestii și reclamații ale cetățenilor / clienților, colectarea acestora prin mijloace adecvate (de exemplu, sondaje, grupuri de consultare, chestionare, casete de reclamații, sondaje de opinie etc.);
- Asigurarea transparenței deciziilor prin intermediul rapoartelor anuale, a conferințelor de presă, a site-ului;
- Asigurarea unei atenții permanente la inovațiile tehnologice și revizuirea politicii, dacă este necesar.

## **2. Managementul resurselor umane/acțiuni**

### *Managementul carierei*

- Asumarea răspunderii la nivelul personalului cu atribuții de management pentru asigurarea unei simplificări și eficientizări a activității;
- Organizarea instituției pe servicii, birouri, compartimente cu stabilirea clară a atribuțiilor, completarea funcțiilor de conducere vacante și desemnarea oficială a persoanelor responsabile de activitatea compartimentelor funcționale; revizuirea regulamentului de organizare și funcționare a instituției;
- Reanalizarea sarcinilor fiecărei structuri, regândirea și reasezarea structurilor operationale ale institutiei cu redistribuirea unor persoane/functii între compartimente, analiza încărcării cu sarcini /atribuții a tuturor angajaților / norma de timp, eficientizarea activității tuturor angajaților;



- Elaborarea și implementarea unei politici clare care să conțină criterii obiective în ceea ce privește recrutarea, promovarea, remunerarea, recompensarea și atribuirea funcțiilor de conducere;
- Repartizarea sarcinilor și îmbunătățirea sistemului de evaluare privind angajații;
- Întocmirea planului de ocupare a funcțiilor publice și organizarea periodică a concursurilor de promovare în funcție;
- Conștientizarea angajaților cu privire la posibilele conflicte de interese și importanța comportamentului etic;
- Definirea clară a responsabilităților, procedurilor și standardelor ce urmează să fie utilizate în procesul de evaluare a rezultatelor;
- Cel puțin o oră pe lună să aibă timp dedicat studierii legislației în domeniul în care profesază, apoi să aibă ședințe de lucru privind aplicarea acestei legislații;
- Perfecționarea activității de audit intern și a compartimentului corp control, creșterea rolului preventiv al controlului, valorificarea rezultatelor controlului prin aducerea la cunoștința personalului, fructificarea experiențelor pozitive și remedierea deficiențelor constatate;
- Dezvoltarea unui sistem de dezvoltare și stimulare a carierei funcționarilor și personalului contractual din instituție;
- Comunicarea motivelor pentru schimbarea inițiativelor precum și a efectelor acestora asupra angajaților.

#### *Formarea continuă*

- Plan de formare bazat pe nevoile actuale și viitoare de competențe, la nivel organizațional și individual;
- Prioritizarea, la începutul fiecărui an, a nevoilor de formare ale angajaților, în concordanță cu nevoile instituției și resurselor aferente;
- Planificarea cursurilor și cuprinderea în buget a fondurilor corespunzătoare;
- Acordarea unei atenții deosebite resurselor umane necesare pentru dezvoltarea și funcționarea serviciilor de e-guvernare (de exemplu prin asigurarea cadrului necesar și prin asigurarea de formare dedicată);
- Stabilirea unei ținte clare de a angaja o persoană cu dizabilități;



- Implementarea "săptămânii universale" pentru nou angajați, perioada în care aceștia să desfășoare numai activități de cunoaștere a instituției și stabilirea ulterioară a două ore săptămânal pentru consiliere individuală pe o perioadă de 3 luni;
- Realizarea de schimburi de experiență cu alte autorități;
- Formarea competenței digitale la toți salariații instituției - transformarea calculatorului într-un adevărat mijloc de muncă și instruire;
- Asigurarea unui transfer permanent de cunoștințe între personalul instituției (de exemplu, mentorat, coaching, manuale scrise);
- Planificarea activităților de formare și dezvoltarea de tehnici de comunicare în domeniile managementului riscului, conflictului de interese, managementului diversității, egalității de șanse, a integrității sau eticii.

#### *Creșterea motivației*

- Frecvența recunoașterii profesionale a angajaților și a echipelor;
- Corelarea între rezultatele individuale și recompensele financiare primite pentru munca depusă;
- Stabilirea unui set de criterii general valabile cu parametri și coeficienți bine punctați adus la cunoștința tuturor salariaților a căror punctaj să stabilească personalul ce trebuie recompensat;
- Dezvoltarea unui sistem care să permită stimularea, identificarea, planificarea și punerea în practică a inovațiilor;
- Crearea unui sistem transparent de premiere sau stimularea performanței;
- Respectul și corectitudinea, dialogul deschis, responsabilitatea, recunoașterea, motivarea și asigurarea unui mediu sigur și sănătos în instituție, aspecte esențiale pentru ca angajații să participe pe drumul spre excelență al instituției;
- Felicitarea într-un cadru festiv a salariaților privind activitatea respectivă - oferirea unui curs gratuit drept recompensă în alte domenii de specializare.

### **3. Managementul informațiilor/acțiuni**

Realizarea unei strategii de comunicare internă (ex. prin Rețeaua Intranet) și externă.

Monitorizarea continuă a informațiilor și cunoștințelor instituției, asigurând relevanța, corectitudinea, fiabilitatea și securitatea acesteia.

#### *Managementul informațiilor interne*

- Extinderea eforturilor de îmbunătățire a disponibilității, acurateții și transparenței informațiilor;





- Comunicarea între compartimentele instituției.

#### *E-guvernare/ managementul documentelor*

- Aplicarea eficientă a tehnologiei adecvate pentru: gestionarea proiectelor și a atribuțiilor, gestionarea cunoștințelor, sprijinirea activităților de învățare și de îmbunătățire, sprijinirea interacțiunii cu părțile interesate și cu partenerii;
- Crearea unei aplicații informatice de primire a sugestiilor, propunerilor, ideilor și proiectelor;
- Dezvoltarea unor canale interne pentru diseminarea informațiilor în întreaga instituție, pentru a se asigura că toți angajații au acces la informațiile și cunoștințele relevante pentru atribuțiile și obiectivele lor (intranet, buletin informativ, revista internă etc.);
- Utilizarea tehnologiei informației și comunicațiilor pentru creșterea eficienței, diminuarea sarcinii administrative, îmbunătățirea calității furnizării serviciilor;
- Promovarea utilizării instrumentelor de e-guvernare în scopul creșterii eficienței serviciilor furnizate și a creșterii transparenței și interacțiunii dintre instituție și cetățeni / beneficiari.

#### *Managementul informațiilor externe*

- Sondaje de opinii periodice, împreună cu părțile interesate, pentru a monitoriza nevoile lor în schimbare și gradul în care acestea sunt satisfăcute și dacă anumite acțiuni au fost înțelese;
- Colectarea sistematică, analizarea și revizuirea informațiilor despre părțile interesate, nevoile, așteptările și gradul de satisfacție al acestora;
- Conștientizarea cetățenilor asupra impactului performanței instituției, asupra calității vieții acestora, măsuri de gestionare a resurselor energetice, stimularea transportului public de persoane, gestionarea corespunzătoare a deșeurilor;
- Editarea de către primărie a unui buletin informativ și a unui ziar lunar gratuit;
- Alocarea de fonduri în buget pentru realizarea de schimburi de experiență cu cetățenii / clienții în diferite organizații pentru a afla mai multe despre o mai bună coordonare a proceselor și despre depășirea granițelor organizaționale;
- Mediatizarea mai intensă a rolului Primăriei Bistrița (campanii de mediatizare, ziar, buletin informativ, emisiuni la posturile de radio locale, editarea de pliante privind rolul, obiectivele și activitățile specifice).



#### 4. Managementul parteneriatelor/acțiuni

- Elaborarea unor strategii viabile pe termen mediu și lung a unor programe de colaborare la nivel interinstituțional și a acordurilor de cooperare cu alte autorități publice locale;
- Dezvoltarea de parteneriate relevante (cetățeni, asociații profesionale, mediul de afaceri, alte autorități publice), participarea la activități desfășurate de asociații profesionale, organizații reprezentative, grupuri de interese, dezvoltarea nivelului de conștientizare publică;
- Continuarea parteneriatelor care au adus un plus de imagine instituției și identificarea unor noi acțiuni de același gen prin care să fie promovate interesele și imaginea Primăriei Bistrița;
- Parteneriate pentru sprijinirea proiectelor de economie socială;
- Cultivarea interesului pentru activitățile ce vizează bunăstarea comunității.

#### 5. Managementul proceselor interne/acțiuni

- Crearea unei culturi a învățării pentru a lucra dincolo de frontiere în gestionarea proceselor, a ieși din gândirea îngustă (la nivel de birou/departament), a coordona procesele din cadrul instituției, sau a dezvolta procese interprofesionale (de exemplu, să se facă mai degrabă autoevaluări pentru întreaga instituție, decât pentru diferite departamente);
- Implementarea Sistemului de Management al Calitatii la nivelul instituției;
- Monitorizarea continuă a informațiilor și cunoștințelor instituției, asigurând relevanța, corectitudinea, fiabilitatea și securitatea acesteia;
- Analizarea și evaluarea proceselor, riscurilor și factorii esențiali pentru asigurarea succesului instituției, ținând cont de obiectivele instituției și de mediul în permanentă schimbare;
- Măsurarea performanței bazată pe sisteme de evaluare și indicatori, care asigură legătura între obiectivele și performanțele instituțiilor publice și reprezintă un proces extrem de important în planificarea și managementul proiectelor;
- Achiziționarea de servicii de gestiune electronică a documentelor;
- O mai bună organizare a muncii în cadrul birourilor/serviciilor;
- Extinderea utilizării unor metode noi și inovatoare în relația cu cetățenii / clienții;
- Stabilirea unei liste de indicatori care să fie urmăriți în analiza satisfacției cetățenilor și întocmirea unor statistici privind evoluția acestora în timp;
- Micșorarea timpului de manipulare - prelucrare a documentelor, extinderea recenziilor periodice;

- Micșorarea timpilor de răspuns la solicitări, simplificarea procedurilor, respectarea termenelor de rezolvare stabilite de lege sau proceduri interne;
- Implicarea angajaților și a părților interesate externe relevante în conceperea și îmbunătățirea proceselor pe baza eficienței, eficacității și rezultatelor măsurate;
- Dezvoltarea unui sistem comun cu partenerii din rețeaua de livrare a serviciilor pentru a facilita schimbul de date.

Structura cadru - **Plan de îmbunătățire CAF** este:

Obiectiv general – ...										
Obiectiv specific – ...										
DOMENIU DE ÎMBUNĂȚIT –										
Nr. crt	Acț. de îmbunătățiri PRIORITARE	Rezultate așteptate	Activități	Indicatori de rezultat	Surse de verificare	Termen	Responsabil	Resurse		Obs
								Umane	Financiare	
...										

### 13. Egalitatea de șanse

Egalitatea de șanse are la baza asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de origine etnică, sex, religie, vârstă dizabilități sau orientare sexuală.

Cetățenii Uniunii Europene au dreptul la tratament egal indiferent de sex, etnie, religie, dizabilități, vârstă și orientare sexuală. În calitate de stat membru, România s-a angajat să respecte aceste drepturi și să promoveze diversitatea.

Legislația României garantează drepturile egale ale cetățenilor de a participa la viața economică și socială, de a se pregăti și forma într-o anumită profesie, de a se angaja, promova și participa la distribuirea beneficiilor, de a se bucura de protecție socială în anumite situații.

#### Egalitatea între femei și bărbați



Este un drept fundamental, o valoare comună a UE, și o condiție necesară pentru realizarea obiectivelor UE de creștere economică, ocuparea forței de muncă și a coeziunii sociale. Cu toate că inegalitățile încă există, în prezent UE a făcut progrese semnificative în ultimele decenii în realizarea egalității între femei și bărbați. Aceasta este – în principal – datorită legislației de tratament egal, integrarea dimensiunii egalității de gen și măsurile specifice pentru avansarea femeilor; Aceste aspecte vizează accesul la ocuparea forței de muncă, egalitatea salarială, protecția maternității, concediul parental, de asigurări sociale și profesionale, securitatea socială, sarcina probei în cazurile de discriminare și de auto-ocupare a forței de muncă.

Principiul egalității de șanse între femei și bărbați a început să fie transpus în legislația și în politicile UE, urmărindu-se reglementarea vieții sociale a Statelor Membre din perspective economice. Astfel, egalitatea între femei și bărbați pe piața muncii s-a dovedit de importanță crucială în spațiul comunitar, plasând problematica egalității de șanse în centrul Strategiei Europene pentru Ocupare. Strategia Comunitară urmărește să combine integrarea perspectivei de gen în toate politicile și programele Comunității Europene concomitent (complementar) cu promovarea acțiunilor specifice în favoarea femeilor.

### **Tratarea egală a cetățenilor**

În plus față de dispozițiile legale referitoare la egalitatea de tratament dintre bărbați și femei, legislația UE anti-discriminare a fost înlocuită de asigurarea unui nivel minim de protecție și un tratament egal pentru toată lumea de viață și de muncă în Europa. Aceste legi sunt proiectate pentru a asigura un tratament egal, indiferent de:

- rasă sau origine etnică
- religie și credință
- dizabilități
- orientare sexuală
- vârstă

Aceste legi au scopul de a asigura egalitatea de tratament, în multe aspecte legate de viața de zi cu zi - de la locul de muncă, care acoperă probleme de educație, asistență medicală și de acces la bunuri și servicii.

Ca și cetățeni cu drepturi depline, persoanele cu handicap au drepturi egale și au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, de viață independentă și de participarea deplină în societate. Activarea persoanelor cu handicap de a beneficia de aceste drepturi este principalul scop al UE de



strategie pe termen lung pentru includerea lor activă. Comisia Europeană dorește să vadă îmbunătățiri în perspectivele de ocupare a forței de muncă, accesibilitatea și de viață independentă.

UE promovează incluziunea activă și participarea deplină a persoanelor cu handicap în societate, în acord cu abordarea europeană a drepturilor omului referitoare la problemele de handicap. Drepturile persoanelor cu handicap este o problemă și nu o problemă de discreție.

Fondul Social European (FSE) este o sursă importantă de finanțare pentru activități destinate dezvoltării capacității de ocupare a forței de muncă și a resurselor umane.

Este folosit ca o completare pentru politicile introduse în scopul realizării obiectivului de a promova oportunitățile de ocupare a forței de muncă pentru toți cetățenii, în cadrul unei societăți incluzive.

Scopul principal al FSE este acela de a sprijini măsurile care previn și combat șomajul, care contribuie la dezvoltarea resurselor umane și prevăd integrarea socială pe piața muncii, astfel încât să promoveze un nivel ridicat al ocupării forței de muncă, egalitate de șanse pentru femei și bărbați, dezvoltare durabilă și coeziune economică și socială. În mod special, trebuie să sprijine măsurile luate în conformitate cu Strategia Europeană și Liniile Directoare privind Ocuparea Forței de Muncă.

### **Clarificări conceptuale**

***Egalitatea de șanse (equal opportunities)*** – conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

***Egalitatea de tratament*** – absența oricărei discriminări, directe sau indirecte, bazate pe motive de apartenență religioasă sau convingeri, etnie sau rasă, handicap, sex, vârstă sau orientare sexuală.

***Relevanța în problemele de gen (gender relevance)*** – punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați.

***Abordarea integratoare a egalității de gen (gender mainstreaming)*** – elementul esențial utilizat în definiția abordării integratoare a egalității de gen este punerea accentului pe procesele de elaborare a politicilor. Abordarea integratoare se referă la (re)organizarea procedurilor și reglementărilor uzuale, (re)organizarea responsabilităților și capacităților în scopul integrării perspectivei de gen în toate aceste proceduri, reglementări, responsabilități, capacități, etc. Se referă, de asemenea, la utilizarea expertizei



de gen în elaborarea și planificarea politicilor, utilizarea analizei privind impactul de gen în acest proces, includerea consultărilor și participării grupurilor și organizațiilor relevante. Numai când toate aceste (pre)condiții sunt îndeplinite se poate afirma că procesul abordării integrate este în curs de realizare.

**Dizabilitatea (disability)** – termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății;

**Discriminare (discrimination)** – „orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice” (Ordonanța nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare).

**Discriminare directă** - situația în care o persoană este tratată mai puțin favorabil decât este, a fost sau ar fi tratată altă persoană într-o situație comparabilă pe baza oricărui criteriu pentru care discriminarea este interzisă.

**Discriminare indirectă** - situația în care o dispoziție, un criteriu sau o practică, aparent neutră, ar dezavantaja persoanele de un anumit sex, de o anumită rasă sau origine etnică, religie sau convingere religioasă, vârstă, orientare sexuală sau cu un anumit handicap etc.

Excepție: situațiile în care dispoziția, criteriul sau practica este justificată obiectiv de un scop legitim, iar mijloacele folosite pentru atingerea acestui scop sunt corespunzătoare și necesare.

**Discriminare multiplă** - orice faptă de discriminare bazată pe două sau mai multe criterii de discriminare.

**Discriminare prin asociere** - situația în care o persoană asociată cu o altă persoană (care se încadrează în criteriile de discriminare) este tratată într-o manieră defavorabilă datorită acelei asocieri.

**Hărțuire** - formă de discriminare, definită ca orice comportament indezirabil pe criterii de rasă, religie, categorie socială, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap etc. care are ca obiectiv sau efect lezarea demnității unei persoane și crearea unui cadru intimidant, ostil, degradant sau ofensiv.

**Victimizare** - orice tratament advers, venit ca reacție la o plângere sau acțiune în justiție cu privire la încălcarea principiului tratamentului egal și al nediscriminării.



## Discriminarea

*Grupurile supuse cel mai adesea discriminării și asupra cărora s-au centrat cele mai multe studii sunt minoritățile etnice, rasiale, religioase, grupurile de imigranți. O preocupare aparte a existat pentru discriminarea practică la adresa femeilor. În ultima perioadă un interes special este acordat studiilor referitoare la discriminarea minorităților sexuale, a persoanelor cu necesități speciale, precum și a vârstnicilor. Aceste grupuri vulnerabile din punct de vedere social devin vulnerabile și din puncte de vedere economic. Cei care sunt ținta prejudecăților și a discriminării într-o societate anume vor întâmpina dificultăți de integrare pe piața muncii (nu își vor găsi locuri de muncă pe măsura calificării sau vor fi plătiți la nivel inferior celor care aparțin grupurilor favorizate), vor avea dificultăți în obținerea beneficiilor publice. Toate acestea îi fac vulnerabili din punct de vedere economic și îi includ în categoria grupurilor cu risc ridicat de sărăcie.*

Persoanele care aparțin unor grupuri vulnerabile din societate se confruntă cu discriminarea atât în demersurile de găsire a unui loc de muncă, cât și la locul de muncă. Printre aceste grupuri se numără femeile, lucrătorii în vârstă, minoritățile și imigranți din UE. Mamele care caută un loc de muncă după ce au născut, dar ale căror îndatoriri privind îngrijirea copiilor sunt de nedorit de către angajatori; persoane în vârstă foarte calificate care au fost ocolite de la promovare în favoarea unor candidați mai tineri; imigranți care sunt discriminați de către potențialii angajatori sau colegi. Acestea sunt câteva exemple de grupuri de persoane care suferă de pe urma discriminării de pe piața muncii în obținerea și păstrarea unui loc de muncă, precum și în promovarea la locul de muncă.

Există două motive pentru combaterea discriminării la accesul și la menținerea pe piața muncii.

Primul motiv este de natură socială: discriminarea pe astfel de motive este împotriva valorilor europene și a dreptului comunitar. Cel de-al doilea motiv este unul economic: UE, confruntată cu o populație care îmbătrânește, trebuie să aibă cât mai multe persoane active pe piața muncii pentru a putea garanta creșterea economică și prosperitatea viitoare.

Eliminarea discriminării este esențială pentru ca oamenii:

- să fie în măsură să își aleagă liber cariera profesională;
- să își dezvolte talentul și abilitățile;
- să fie recompensați după merit.

Discriminarea produce inegalități pe piața forței de muncă și dezavantaje inechitabile, generează stres, scade moralul și motivația, afectând respectul de sine și încurajând prejudecățile.



Discriminarea pe termen lung și excluziunea socială pot duce la saracie și fragmentare socială, care compromit creșterea economică.

Eliminarea discriminării la locul de muncă este un pas strategic spre combaterea discriminării în general, ajutând la construirea unor piețe a forței de muncă și societăți egalitare și democratice și la diminuarea conflictelor. Corectitudinea și dreptatea la locul de muncă cresc respectul de sine, moralul și motivația lucrătorilor. Forța de muncă mai productivă și mai loială combinată cu gestionarea eficientă a resurselor umane fac organizațiile mai productive și competitive. Riscul de tensiuni și conflicte sociale este de asemenea, redus atunci când oportunitățile sunt uniform distribuite între diferite grupuri ale societății.

Forța de muncă ce reflectă diversitatea societății (în funcție de vârstă, sex, religie, handicap, abilități etc.) poate înțelege și răspunde mai bine nevoilor diversilor clienți. Distribuția egală a resurselor de producție și a educației între femei și bărbați duce la creșterea productivității și creștere economică.

Legislația pentru interzicerea discriminării și promovarea egalității sunt indispensabile, însă insuficiente. Discriminarea la locul de muncă nu va dispărea doar pentru că este interzisă.

Pentru combaterea discriminării e nevoie de:

- legislație eficientă;
- instituții pentru aplicarea efectivă a legislației;
- acțiuni pozitive;
- educație imparțială;
- servicii de formare și de angajare a forței de muncă;
- date statistice și baza de informații pentru monitorizarea progresului;
- întărirea capacității de intervenție a organizațiilor patronale și sindicale;
- creșterea gradului de reprezentativitate în cadrul acestor organizații.

Acest amestec de politici și instrumente este esențial, indiferent de forma de discriminare. Atât barierele de egalitate formale cât și cele informale trebuie să fie desființate, fiind necesare măsuri de promovare a egalității care să țină cont de diversitatea în cultură, limbă, circumstanțe familiale, precum și capacitatea de a citi și de a lucra cu numere.

Combaterea discriminării la locul de muncă ajută la reducerea dezavantajelor, cum ar fi cele datorate educației prin discriminarea suferită timpuriu în viață.

### **Discriminarea pe criterii de dizabilitate**





În vederea garantării conformării cu principiul egalității de tratament în legătură cu persoanele cu dizabilități, art. 5 din Directiva Consiliului privind relațiile de muncă 2000/78/CE prevede ca, în cazurile particulare în care se impune, angajatorii trebuie să ia măsurile necesare pentru a permite unei persoane cu dizabilități să aibă acces, să participe sau să promoveze la locul de muncă sau să beneficieze de instruire, cu excepția cazului în care astfel de măsuri ar presupune un efort disproporționat din partea angajatorului. Acest efort nu va fi disproporționat când este suficient acoperit de măsurile existente în cadrul politicilor privind dizabilitatea ale statului în cauză.

Aceasta presupune că, ori de câte ori este nevoie, trebuie luate măsuri adecvate pentru persoanele cu dizabilități tocmai pentru garantarea egalității de tratament cu excepția situației în care se poate demonstra că o astfel de acomodare ar reprezenta o dificultate nefiresc de mare pentru cealaltă parte. Un exemplu în acest sens poate fi adaptarea orelor de lucru pentru persoanele cu dizabilități.

#### **14. Dezvoltarea durabilă**

Conceptul de dezvoltare durabilă aparține teoriei noi a dezvoltării economice, ea însăși ramură relativ nouă a teoriei economice generale de care s-a desprins și individualizat la nivelul anilor 50-60.

Dezvoltarea înseamnă mutații calitative ce țin de ansamblul vieții astfel încât, se poate traduce prin „faptul că oamenii se hrănesc mai bine, se îngrijesc mai bine și capătă o mai bună cunoaștere”<sup>13</sup>

Fără îndoială că procesul dezvoltării economice antrenează inevitabil schimbarea mediului natural, atât prin faptul că utilizează factorii de mediu în calitatea lor de resurse regenerabile, dar și prin faptul că noxele afectează, într-o măsură mai mare sau mai mică, uneori ireversibil, echilibrul ecologic. Dezvoltarea economică implică un cost extern suportat de mediul înconjurător, ale cărui dimensiuni, din ce în ce mai evidente în ultimii ani, dacă nu sunt corect evaluate, pun sub semnul întrebării viabilitatea pe termen lung a însuși procesului în sine. Teoriile dezvoltării economice au abordat încă din primele faze ale conturării acestora problematica resurselor naturale și a caracterului lor limitat. Pornind de la necesitatea ca obiectivele și eșaloanele măsurilor privind protecția mediului să fie conectate la traseul tranziției spre economia de piață în scopul asigurării unei dezvoltări durabile, este evident că ajustările macroeconomice trebuie să țină seama de restricțiile energetice și ecologice.

Ca formă de manifestare a dinamicii macroeconomice, dezvoltarea economică durabilă presupune un ansamblu de transformări cantitative, structurale și calitative, atât în economie, cât și în

<sup>13</sup> F. Perroux (1981), Pour une philosophie de nouveau development, PUF, Paris, p.49.



cercetarea științifică și a tehnologiei de fabricație, în mecanismele și structurile organizatorice de funcționare a economiei, principiul fundamental al acestei dezvoltări va fi PPP, adică „principiul poluatorul plătește”

În acest context, apare conceptul de dezvoltare durabilă, ce reprezintă acea formă de dezvoltare economică în cadrul căreia se urmărește ca satisfacerea cerințelor prezente de consum să nu compromită sau să prejudicieze pe cele ale generației viitoare.

Conceptul de dezvoltare durabilă exprimă procesul de lărgire a posibilităților prin care generațiile prezente și viitoare își pot manifesta pe deplin opțiunile în orice domeniu: economic, social, cultural sau politic, omul fiind așezat în centrul acțiunii destinate dezvoltării. Dacă din perspectiva istorică, condițiile economice au avut un rol covârșitor în evoluția umanității, celelalte condiții nu mai pot fi astăzi, ignorate, componenta economică reprezentând însă factorul esențial al dezvoltării.

Elementul central al conceptului de dezvoltare durabilă este reprezentat de interacțiunea dintre populație, progres economic și potențialul de resurse naturale, evidențiindu-se probleme esențiale generate de: optimizarea raportului nevoi-resurse, obiectivele de atins, mijloacele necesare, pe baza compatibilităților reciproce în timp și spațiu.

Obiectivul general al dezvoltării durabile este de a găsi un optim de interacțiune și compatibilitate a patru sisteme: *economic, uman, ambiental și tehnologic*, într-un proces dinamic și flexibil de funcționare. Nivelul optim corespunde acelei dezvoltări de lungă durată care poate fi susținută de către cele patru sisteme. Pentru ca sistemul să fie operațional, este necesar ca această susținere sau viabilitate să fie amplificată în toate subsistemele ce formează cele patru dimensiuni ale dezvoltării durabile - plecând de la energie, agricultură, industrie până la investiții, așezări umane și biodiversitate.

În cadrul primei Conferințe ONU asupra dezvoltării, ținută la Stockholm în 1972 s-a vorbit despre eco-dezvoltare<sup>14</sup>. În același an, Raportul Clubului de la Roma, intitulat „Limitele creșterii”<sup>15</sup> a condus la apariția unei noi ipoteze de lucru care stipula faptul că problemele creșterii economice sunt inseparabile de cele ale poluării mediului, creșterii explozive a populației și epuizării resurselor. Au fost

---

<sup>14</sup> Noțiunea de eco-dezvoltare a fost introdusă în anul 1972 de către Maurice Slieng, secretar general al conferinței de la Stockholm asupra mediului. Eco-dezvoltarea reprezintă creșterea economică în strânsă corelație și intercondiționare cu legile mediului ambiant, ale echilibrului ecologic. Eco-dezvoltarea presupune o relație complexă ce surprinde nu numai dezvoltarea economică propriu-zisă în raport cu mediul natural ci întreaga dezvoltare umană, cu aspectele ei sociale, culturale și echitate între oameni.

<sup>15</sup> În cadrul acestui studiu au fost examinați cinci factori care limitează creșterea : populația, resursele naturale, producția industrială, producția agricolă, poluarea.



dezvoltate o serie de concluzii îngrijorătoare trăgându-se un semnal de alarmă asupra consecințelor catastrofale prin poluarea și degradarea tuturor factorilor de mediu care decurg din procesul de creștere necontrolată a economiei mondiale, sugerându-se intervenția imediată pentru stoparea creșterii.

Conceptul de dezvoltare durabilă a devenit punctul central al dezbaterilor legate de mediu și dezvoltare începând cu anul 1987, după ce a fost publicat raportul comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare, cunoscut sub denumirea de „Raportul Brundtland”. În Raportul Brundtland<sup>16</sup>, intitulat „Viitorul nostru comun”, prezentat la Conferința Națiunilor Unite de la Rio de Janeiro, din iunie 1992, dezvoltarea durabilă este concepută în viziunea reconcilierii dintre om și natură în sensul stabilirii unui nou parteneriat între cele două entități, a echilibrului și armoniei dintre ele. Comisia Brundtland propune, prin termenul de dezvoltare durabilă, o formă de reconciliere, dezvoltarea durabilă presupunând satisfacerea nevoilor (principiul economic), respectul echilibrelor ecologice (principiul ecologic) și luarea în considerație a echității inter și intra-generații (principiul solidarității).

Datorită nerespectării de către unele țări dezvoltate a obiectivelor Conferinței de la Rio, Grupul Interguvernamental de experți asupra evoluției climatului, a elaborat în 1995 un mesaj alarmant care a avut ca finalitate apariția protocolului de la Kyoto<sup>17</sup>.

Definiția folosită în acest raport este cea mai des utilizată, dezvoltarea durabilă fiind definită ca reprezentând: „Dezvoltarea care satisface necesitățile prezentului fără a compromite posibilitățile generațiilor următoare de a-și satisface propriile necesități”

---

<sup>16</sup> Conferința privind Mediul care a avut loc la Stockholm a pus pentru prima dată în mod serios problema deteriorării mediului înconjurător în urma activităților umane, ceea ce pune în pericol însuși viitorul omenirii. În 1983, își începe activitatea Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED), condusă de Gro Brundtland, după o rezoluție adoptată de Adunarea Generală a Națiunilor Unite. Doi ani mai târziu, este descoperită gaura din stratul de ozon de deasupra Antarcticii și, prin Convenția de la Viena se încearcă găsirea unor soluții pentru reducerea consumului de substanțe care dăunează stratului protector de ozon care înconjoară planeta. În 1986, la un an după catastrofa de la Cernobal, apare așa-numitul Raport Brundtland, al WCED, cu titlul “Viitorul nostru comun” Raportul admitea că dezvoltarea economică nu poate fi oprită, dar că strategiile trebuie schimbate astfel încât să se potrivească cu limitele ecologice oferite de mediul înconjurător și de resursele planetei. În finalul raportului, comisia susținea necesitatea organizării unei conferințe internaționale asupra dezvoltării durabile. Astfel, în 1992, are loc la Rio de Janeiro “Summit-ul Pamantului”, la care au participat reprezentanți din aproximativ 170 de state. În urma întâlnirii, au fost adoptate mai multe convenții, referitoare la schimbările de clima (reducerea emisiilor de metan și dioxid de carbon), diversitatea biologică (conservarea speciilor) și stoparea defrisărilor masive. De asemenea, s-a stabilit un plan de susținere a dezvoltării durabile, Agenda 21. La 10 ani de la Conferința de la Rio, în 2002, a avut loc, la Johannesburg, Summitul privind dezvoltarea durabilă.

<sup>17</sup> Protocolul de la Kyoto (1997) cuprinde două aspecte. Fixează pe de o parte pentru țările OECD și cele ale Europei centrale și de Est, norme pentru reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (în principal CO<sub>2</sub>) în perioada 1990-2008, iar pe de altă parte, stabilește mecanismele de flexibilitate care dau posibilitatea statelor să cumpere drepturile de poluare (indulgențe). Aceste mecanisme permit unei țări să-și respecte angajamentele, cumpărând drepturi adiționale de poluare dintr-o țară care nu și-a atins încă nivelul maxim permis.



Această definiție extinde principiul echității sociale nu numai asupra generațiilor actuale, ci și asupra celor viitoare, cărora generațiile de astăzi trebuie să le transmită condiții ecologice acceptabile și resurse naturale accesibile. Este însă clar că principiul echității sociale trebuie să asigure nu numai continuarea sa în timp ci să se extindă într-o anumită măsură asupra naturii care de asemenea „pretinde” satisfacerea cerințelor dezvoltării sale. Acesta este unul dintre motivele pentru care definiția mai sus prezentată a fost supusă unor critici pentru caracterul său confuz, deoarece definiția dezvoltării durabile trebuie să țină cont într-un mod evident și de problematica conservării mediului natural înconjurător.

Noțiunea dezvoltării durabile are în esența sa două caractere de bază și anume caracterul *antropocentric* și *biosferocentric*. Prin caracterul *antropocentric* în sens larg putem înțelege supraviețuirea umanității și capacitatea dezvoltării sale continue pentru o perioadă îndelungată de timp. Cel de-al doilea caracter și anume cel biosferocentric al noțiunii este legat de conservarea biosferei ca temei natural a întregii vieți pe pământ, a durabilității și dezvoltării sale naturale.

Strategia dezvoltării durabile trebuie să fie prin urmare îndreptată către realizarea unei armonii între oameni, societate și natură, putând fi astfel rezumată printr-un proces care să vizeze coevoluția dintre natură și societate. Prin urmare, dezvoltarea durabilă poate fi definită ca o modalitate a dezvoltării socionaturale care asigură supraviețuirea și progresul neîntrerupt al societății și nu distruge mediul natural înconjurător. Îmbunătățirea calității vieții trebuie realizată fără depășirea cadrului capacității de rezistență a ecosistemelor.

Specialiștii de la Banca Mondială furnizează de asemenea o definiție, aceștia fiind de părere că: „dezvoltarea durabilă înseamnă fundamentarea politicilor de dezvoltare și de mediu atât în baza costurilor și beneficiilor, cât și în baza unei analize economice detaliate, de natură să întărească protecția mediului și să conducă la majorarea și asigurarea unui nivel durabil al bunăstării”<sup>18</sup>.

După Pearce<sup>19</sup>, „dezvoltarea durabilă reprezintă loialitatea față de viitor”. În conformitate cu acest autor, am putea concepe o „durabilitate tip Pareto”, în condițiile căreia nicio generație nu ar putea să-și sporească bunăstarea în detrimentul altei generații

Din totalitatea definițiilor care vizează dezvoltarea durabilă considerăm că cea mai importantă definiție din perspectiva dimensiunii abordate, este cea oferită de către Vicepreședintele Băncii Mondiale Ismail Serageldin conform căruia: „dezvoltarea durabilă este cea care asigură generațiilor

<sup>18</sup> World Bank, World Development Report (1992), Development and the Environment. A se vedea [www-wds.worldbank.org](http://www-wds.worldbank.org)

<sup>19</sup> D.Pearce, A, Markandya (1989), Blueprint for a Green economy, Earthan publication, Londra.



viitoare cel puțin aceleași oportunități de care beneficiază generația actuală, înțelegând prin oportunitate capitalul și creșterea de capital de persoană”<sup>20</sup>

În viziunea acestuia, capitalul se diferențiază în patru tipuri : **capitalul creat de om** – cel contabilizat în mod obișnuit, **capitalul natural** – așa cum este văzut în cadrul economiei mediului, **capitalul uman** – presupune investiții în educație, sănătate, **capitalul social** – bazele culturale și instituționale necesare funcționării unei societăți.

Discutăm prin urmare de o capacitate de susținere a resurselor umane a dezvoltării societății omenesti pe timp nelimitat adică o utilizare durabilă a resurselor naturale<sup>21</sup> în limitele capacității de suport<sup>22</sup>. În acest context vorbim despre o dezvoltare care să asigure evoluția sistemului socioeconomic uman pe o traiectorie continuă fără a afecta existența generațiilor viitoare în limitele capacității de suport. Aplicarea în practică a acestei percepții a dezvoltării durabile a determinat apariția unei definiții pragmatice a ei care presupune integrarea politicilor de mediu în politicile de dezvoltare economică și socială la toate nivelurile într-o manieră holistică prin strategii de tip economic, politic sau tehnologic<sup>23</sup>.

Din cele prezentate putem identifica două tipuri de echitate socială:

- a) echitatea în cadrul generației, atât la nivel local, cât și la nivel internațional, care implică paritatea accesului la resurse, pentru locuitorii actuali ai planetei;
- b) echitatea între generații, care înseamnă, în schimb oportunități egale între generații succesive.

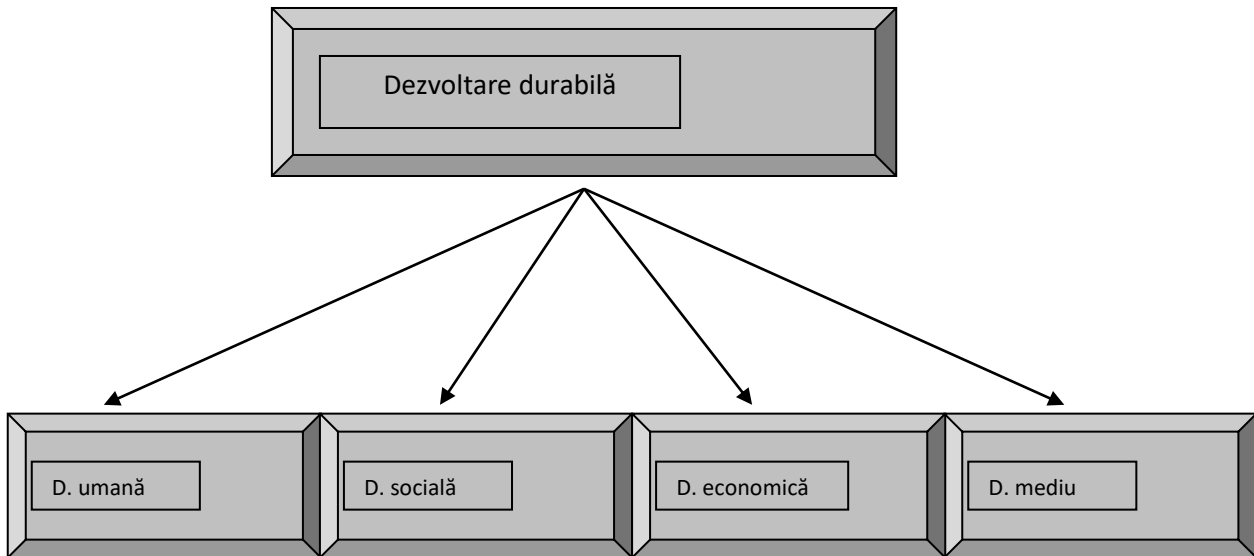
Trebuie luată în considerație necesitatea unei durabilități culturale. Prin urmare procesul de modernizare ce caracterizează o țară trebuie să găsească forțele schimbării în interiorul unei comunități culturale. Conceptul de dezvoltare durabilă pornește de la premisa echilibrului celor patru dimensiuni esențiale, acestea reprezentând de fapt pilonii de sprijin ai dezvoltării durabile care pot fi reținuți și sub denumirea de cei patru „D” ai dezvoltării durabile și anume durabilitate umană, durabilitate socială, durabilitate economică, durabilitate de mediu, exemplificate în figura.

<sup>20</sup> S. Ismail, Making Development Sustainable: from concept to action, World Bank Environmental Sustainable Development Occasional Paper Serie, Nr . 2 1994, p. 46.

<sup>21</sup> M. Allaby ( 1998), Dictionary of the Environment. MacMillan Press Ltd, London.

<sup>22</sup> IUCN, WWF, UNEP ( 1980), The World Conservation Strategy . Gland, Switzerland.

<sup>23</sup> E. Barbier ( 1987), The Concept of Sustainable Economic Development. Environmental Conservation, pp. 101-111.



*Durabilitatea umană* presupune menținerea capitalului uman, care este un bun privat, care aparține unui individ și nu unor grupuri de indivizi sau societății. Sănătatea, educația, cunoștințele, calitățile de lider și accesul la servicii constituie capital uman. Investițiile în educație, sănătate, cultură au fost acceptate ca părți componente ale dezvoltării economice. Durabilitatea umană necesită o susținere continuă pe parcursul vieții prin intermediul unor investiții permanente. Durabilitatea umană necesită investiții în educație pentru a crea posibilitatea ca potențialul indivizilor să se manifeste și să se dezvolte în concordanță cu rigorile și aspirațiile societății. Dezvoltarea unor programe sociale care să sprijine accesul la informații, resurse și la un sistem educațional performant și accesibil constituie unul dintre obiectivele principale de ale cărei reușite depinde perpetuarea durabilității umane.

*Durabilitatea socială* înseamnă menținerea capitalului social. Menținerea și dezvoltarea capitalului social constă în totalitatea investițiilor și a serviciile publice, realizate și furnizate de către structurile administrative, dezvoltându-se astfel un cadru general pentru societate. El micșorează costurile muncii în comun și facilitează cooperarea. Toate acestea se pot realiza numai cu participarea comunității prin intermediul unei societăți civile active. Angrenarea factorilor interesați, a grupurilor de interese în proiectele locale contribuie la o mai bună aplicabilitate a acestora, prin creșterea nivelului de acceptabilitate și apartenență.

Eforturile comunității trebuie să fie orientate spre obținerea beneficiilor, consolidarea legăturilor între grupurile de populație. Durabilitatea socială este promovată de facilitarea accesului la informații, de existența unor mecanisme procedurale administrative transparente menite să dezvolte sentimentul de apartenență comunitară.



Atingerea unui nivel ridicat de apartenență socială reprezintă un punct de sprijin în ceea ce privește implementarea de politici publice durabile. Dezvoltarea aceluiași set de valori reprezintă prin urmare o parte importantă a capitalului social, cea mai importantă pentru durabilitatea socială.

*Durabilitatea economică* presupune menținerea capitalului sau păstrarea lui intactă, printr-o serie de politici economice care au ca scop principal menținerea unui trend ascendent în ceea ce privește dezvoltarea economică prezentă precum și viitoare. Durabilitatea economică presupune necesitatea elaborării unor politici economice stabile care să nu fie influențate de variațiile economice nesemnificative care pot să apară în cadrul unor strategii economice de durată.

*Durabilitatea de mediu* este condiționată de preocupările sociale, având drept scop creșterea bunăstării omului prin intermediul protecției capitalului natural. Spre deosebire de capitalul economic, cel natural este format din ape, pământ, resurse minerale. Durabilitatea de mediu presupune un consum durabil de către un număr stabil de oameni. Procesul de conservare a mediului se realizează și printr-o serie de acte de autoritate ale organelor de stat locale sau centrale. Acest demers presupune o intervenție activă a statului<sup>24</sup> în viața economică și socială, principiul poluatorul plătește (PPP) fiind cel care stă la baza justificării acestor măsuri.

Cele mai importante avantaje ale instrumentelor economico-financiare utilizate se referă la ajustarea automată a poluării la nivelul taxelor, eficacitatea costurilor, flexibilitatea, creșterea veniturilor, conservarea resurselor și transmiterea lor generațiilor viitoare.

Identificarea resurselor de finanțare a dezvoltării durabile indică, în primul rând, fonduri proprii ale agenților economici care vor trebui să includă, pe lângă cheltuielile specifice propriei dezvoltări și pe cele cu introducerea sau perfecționarea tehnologiilor antipoluante, proiectarea de produse ecologice, prevenirea și reducerea poluării.

Durabilitatea de mediu presupune dezvoltarea și implementarea unui Sistem de Management de Mediu<sup>25</sup> (SMM), Evaluarea impactului asupra mediului<sup>26</sup> (EIM) precum și dezvoltarea unor Studii de impact asupra mediului<sup>27</sup>. (SIM)

---

<sup>24</sup> Taxe și plăți pentru poluarea aerului, a apei și solului, plăți efectuate de către utilizator, care reprezintă un mijloc de finanțare la nivelul autorităților locale pentru colectarea și tratarea reziduurilor solide și a apei infestate; taxe și plăți pentru producerea, consumul și depozitarea de bunuri și servicii poluante; taxe de înregistrare a unor produse cu risc de poluare.

<sup>25</sup> SMM se referă la măsurarea și îmbunătățirea performanțelor de mediu ale unei organizații, prin reducerea efectelor activităților negative desfășurate. Scopul acestui sistem este de a reduce efectele negative ale unei localități asupra mediului.

<sup>26</sup> EIM poate fi definit asemenea unui proces gândit să asigure că impactul potențial asupra mediului este evaluat satisfăcător fiind luat în considerare în planificarea, proiectarea, autorizarea și implementarea tuturor acțiunilor relevante.





Dezvoltarea durabilă presupune nu numai existența unei strategii a unui program de acțiune, ci și a unui set de indicatori prin care se pot evalua în timp, ritmul și eficiența ei sau care pot evidenția abaterile de la orientarea generală proiectată. Informațiile obținute prin intermediul „indicatorilor de durabilitate” trebuie să permită identificarea restricțiilor și disfuncționalităților și să fundamenteze măsurile pentru completarea și redimensionarea programelor de acțiuni ale tranziției la scară națională și armonizarea acestora la scară macroregională și globală.<sup>28</sup>

În acest sens au fost elaborați indicatori ai dezvoltării durabile care au fost divizați în funcție de patru coordonate majore după cum urmează: coordonata socială, economică, de mediu și instituțională. În funcție de aceste coordonate au fost stabilite temele și subtemele în care au fost incluși principalii indicatori. Inițial au existat 134 de indicatori, o parte fiind excluși din această listă în urma testării lor la nivel național. Acești indicatori de dezvoltare durabilă au fost creați prin colaborarea dintre statele membre, Organizațiile Națiunilor Unite, organizațiile interguvernamentale și organizațiile nonguvernamentale fiind necesari pentru dezvoltarea unor politici adecvate de intervenție.

## **15. Dezvoltarea locală durabilă**

### **15.1. Noțiunea de dezvoltare locală**

*Grand Dictionnaire de la langue française* definește guvernarea ca fiind „arta sau maniera de a guverna pentru a se asigura dezvoltarea economică, socială și instituțională, durabilă, menținându-se echilibrul între stat, societate civilă și mediul economic”.

Guvernarea implică astăzi o filosofie aparte care urmărește să transforme cetățeanul într-un actor important al dezvoltării teritoriului. Statul este văzut drept un „ecosistem cu o pluralitate de dimensiuni – socială, de mediu, urbanistică, economică, politică, culturală etc. și o pluralitate de actori, care interacționează”<sup>29</sup>.

Sintagma de guvernare are numeroase semnificații. Se poate vorbi de o „guvernare mondială” strâns legată de procesele de mondializare și globalizare, sau de o „guvernare europeană” care are în vedere reforma instituțiilor europene și relațiile colectivităților locale cu aceste instituții. Se poate vorbi,

---

<sup>27</sup> SIM reprezintă un raport asupra rezultatelor evaluării impactului pe care un proiect îl poate avea asupra mediului înconjurător

<sup>28</sup> A. Vadineanu (1998), *Dezvoltare Durabilă. Teorie și Practică*, Vol. 1, Editura Universității, din București, p. 334.

<sup>29</sup> Dossier documentaire, „Gouvernance”, realizat în august 1999 de către Centre de documentation de l'urbanisme (CDU): Nathalie HOLEC, Association 4D – Dossiers et débats pour le développement durable et Geneviève BRUNET-JOLIVALD, Centre de documentation de l'urbanisme.





de asemenea, de o „governare locală” pentru a defini practicile teritoriale ce urmăresc dezvoltarea endogenă și exogenă și mobilizarea actorilor dezvoltării locale în acord cu politicile statale sau europene.

Din perspectiva dezvoltării, guvernarea reprezintă un proces de decizie colectivă, așadar presupune cooperarea între instituții și diferite părți interesate care își exercită responsabilitățile și competențele pentru a realiza o strategie globală, pe termen lung.

După cel de al doilea război mondial dezvoltarea a devenit un obiectiv al fiecărei societăți<sup>30</sup>. Provenit dintr-o concepție pur economică ce viza creșterea producției prin industrializare, termenul este definit astăzi ca fiind un proces care conduce la creșterea bunăstării. Activitatea economică și bunăstarea materială sunt importante, dar dezvoltarea nu se rezumă la creșterea produsului național brut. Educația, sănătatea, cultura, mediul sunt la fel de importante<sup>31</sup>.

Dezvoltarea corespunde unui proces de mobilitate, de schimbare cu caracter deliberativ pentru atingerea obiectivelor economico-sociale. Specialiștii<sup>32</sup> identifică două faze ale dezvoltării – cea virtuală (DV) și cea reală (DR). Dezvoltarea virtuală presupune parcurgerea ciclului creativitate – idee de proiect – confruntarea cu unele teste de realitate și definirea suprastructurii și infrastructurii proiectului, integrarea în alte proiecte și în mediu și instituționalizarea proiectului. Dezvoltarea reală are, este sau ar trebui să fie însoțită de creștere economică și se obține din transformarea lui DV în dezvoltare reală, proces mijlocit de management.

Dezvoltarea locală reprezintă „procesul de dezvoltare, în principal economică, într-o anumită regiune sau unitate administrativ-teritorială, care determină o creștere a calității vieții la nivel local”<sup>33</sup>. Dezvoltarea locală are ca obiectiv „prosperitatea economică și bunăstarea socială prin crearea unui mediu favorabil pentru afaceri, concomitent cu integrarea în comunitate a grupurilor vulnerabile, folosirea resurselor endogene, dezvoltarea sectorului privat”<sup>34</sup>.

Dezvoltarea economică locală (DEL) este „procesul prin care administrația locală și/sau comunitatea, bazată pe grupuri, administrează resursele existente și intră într-un nou angajament de

<sup>30</sup> Dezvoltarea reprezintă derularea și succesiunea proceselor și fenomenelor naturale și/ sau sociale, de-a lungul timpului. Creșterea este dezvoltare în sensul de amplificare, termenul fiind preluat din biologie și referindu-se la latura cantitativă (Ionașcu G., Dezvoltarea și reabilitarea așezărilor umane din România, Ed. Tempus, București, 2003, p. 11, 12.

<sup>31</sup> Glossaire des Outils Economiques de l'Environnement, Révate Hussein, Christian Brodhag, 'Ecole des Mines, 2002.

<sup>32</sup> Dumitrescu M., Strategii și management strategic, Ed. Economică, București, 2002, p. 96.

<sup>33</sup> lat. Disolvere – a crește, a evolua.

<sup>34</sup> Parlăgi A., Dicționar de administrație publică, Ed. Economică, București, 2004, p. 86.



parteneriat fie cu sectorul privat, fie una cu cealaltă, pentru a crea noi locuri de muncă și pentru a stimula activitățile economice într-o zonă economică bine definită”<sup>35</sup>.

Dezvoltarea economică presupune „dezvoltarea capacității economice regionale sau locale și formularea răspunsului la schimbările economice, tehnologice, sociale etc.”<sup>36</sup>

Dezvoltarea socio-economică locală (DSEL) reprezintă un proces de dezvoltare într-o anumită regiune sau arie geografică, care are ca efect o îmbunătățire a calității vieții la nivel local. DSEL se referă la dezvoltarea capacității unei economii locale sau regionale de a stimula o creștere economică stabilă și prin aceasta de a crea locuri de muncă și condiții pentru valorificarea oportunităților proprii schimbărilor rapide în plan economic, tehnologic și social.

Obiectivele majore ale DSEL sunt de a contribui la prosperitatea economică și bunăstarea socială prin crearea unui mediu favorabil pentru afaceri, concomitent cu integrarea în comunitate a grupurilor vulnerabile și promovarea unei atitudini dinamice și pozitive a populației față de problemele dezvoltării proprii regiuni. DSEL ia în considerare aspectele sociale și culturale ale dezvoltării.

Actorii DSEL includ „autoritățile și organismele administrației publice (de la nivel local, județean și central) responsabile de politicile sectoriale (industrie, mediu, muncă, lucrări publice, transporturi etc.), reprezentanții activităților economice și ai serviciilor publice (întreprinderi, bănci, sindicate etc.), instituțiile de învățământ, organizațiile neguvernamentale, mass-media etc.”<sup>37</sup>.

Ca formă a dezvoltării locale dezvoltarea regională este „un proces desfășurat pe termen lung, susținut și de activități concepute pe termen scurt, mediu și lung”<sup>38</sup>. Ea reprezintă ansamblul politicilor autorităților administrației publice centrale și locale, elaborate în scopul îmbunătățirii performanțelor economice ale unor arii geografice constituite în „regiuni de dezvoltare”<sup>39</sup>.

Dezvoltarea care, îndeplinind cerințele generației actuale, facilitează generațiilor viitoare îndeplinirea propriilor opțiuni, este *dezvoltare durabilă*<sup>40</sup>. Dezvoltarea durabilă urmărește reconcilierea între două aspirații fundamentale, și anume necesitatea dezvoltării economice și sociale, dar și protecția și îmbunătățirea stării mediului.

<sup>35</sup> Dezvoltare economică – O modalitate strategică pentru administrația publică locală, Don Morrison, ICMA, citându-l pe Edward J. Blakelz, *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*

<sup>36</sup> Matei L., *Strategii de dezvoltare economică locală*, Ed. Economică, București, 2004, p. 86.

<sup>37</sup> *Participarea cetățenească în luarea deciziei – Manual de instruire*, USAID-RTI, București 2002, Coordonatori Matei L., Dincă D., p. 165.

<sup>38</sup> L. Matei, op. cit. p. 86.

<sup>39</sup> Ibidem, p. 64.

<sup>40</sup> Ionașcu G., *Dezvoltarea și reabilitarea așezărilor umane din România*, Ed. Tempus, București, 2003, p. 12.



Potrivit prevederilor stabilite în cadrul Conferinței de la Rio, fiecare autoritate locală are obligația de a elabora propria strategie locală de dezvoltare durabilă.

Agenda 21 Locală este procesul prin care autoritățile locale lucrează în parteneriat cu toate sectoarele comunității locale, punând accent pe participarea comunității și pe democrația locală lărgită, oferind o modalitate de integrare a problemelor sociale, economice și de mediu. Ea trebuie să conducă la definirea de obiective, politici și acțiuni la nivel local.

Așadar, conceptul de dezvoltare durabilă se referă la o formă de creștere economică ce satisface nevoile societății în termeni de bunăstare pe termen scurt, mediu și mai ales lung. Ea se fundamentează pe considerentul că dezvoltarea trebuie să vină în întâmpinarea nevoilor prezente fără să pună în pericol pe cele ale generațiilor viitoare. În termeni practici, acest lucru înseamnă crearea condițiilor pentru „dezvoltarea economică pe termen lung, în același timp protejând mediul înconjurător”<sup>41</sup>. Dezvoltarea durabilă reprezintă o direcție de urmat ce încearcă să echilibreze factorii de mediu, sociali și economici.

## 15.2. Componentele dezvoltării locale

Dezvoltarea locală diversifică și îmbogățește activitățile pe un teritoriu dat prin mobilizarea resurselor și energiilor existente în zonă. Rezultat al eforturilor unei populații, dezvoltarea locală înseamnă punerea în aplicare a unui proiect de dezvoltare economică, socială și culturală. Acestea transformă un spațiu de vecinătate într-un spațiu de într-ajutorare activă<sup>42</sup>.

Definirea conceptului de „local” se face nu numai în legătură cu unitățile administrative teritoriale, ci și la nivel intercomunal, interregional și chiar transfrontalier. Este necesar a se înțelege, în contextul dezvoltării regionale, locul și rolul dezvoltării locale, parteneriatul dezvoltării și tipologia relațiilor la diverse niveluri administrative<sup>43</sup>.

Dezvoltarea locală presupune existența unui cadru normativ-procedural, a unui parteneriat local, a unei strategii de dezvoltare locală și a unor resurse.

Componentele dezvoltării locale vizează: cadrul legal, resursele, obiectivele și strategiile de dezvoltare, partenerii și rezultatele.

### A. CADRUL LEGAL

<sup>41</sup> Moga A. „Dezvoltarea durabilă–Concept” „Principiile enunțate în Raportul Brundtland”, Forum-supliment Arhitext Design-3/2001.

<sup>42</sup> Frege X., Descentralizarea, Ed. Humanitas, București 1991, p. 57.

<sup>43</sup> Matei L., Managementul dezvoltării locale, Ed. Economică, București, 1998, p. 95.



Dezvoltarea unui teritoriu presupune existența unui cadru legal, care o poate încuraja sau stopa prin gradul de autonomie conferit actorilor locali sau prin gradul de implicare al nivelului statal. Cadru legal – creație a nivelului central, dar și a nivelului local – are în vedere reglementări în următoarele domenii:

- Protecția mediului;
- Dezvoltare socială;
- Economie și piața;
- Guvernare, instituții;
- Amenajarea teritoriului;
- Educație și formare;
- Știință și cercetare.

## **B. PARTENERIAT PENTRU DEZVOLTARE**

Parteneriatul poate fi definit ca „un acord între două sau mai multe organisme, cu scopul realizării unui obiectiv cu impact pozitiv asupra dezvoltării locale și asupra pieței locale a forței de muncă”<sup>44</sup>.

Aceste organisme pot fi reprezentante ale sectorului public (nivelul local – primar, consiliul local; nivelul teritorial – prefect, servicii publice deconcentrate; nivelul central – Guvernul, ministerele cu atribuții în domenii precum economie, protecție socială etc.), ale sectorului privat (oameni de afaceri, întreprinzători, fonduri de capital de risc, instituții pentru atragere de investiții, organizații patronale, asociații locale, regionale ale întreprinzătorilor, centre și incubatoare de afaceri, parcuri tehnologice, consultanți particulari etc.) și ale societății civile (ONG-uri, mass-media, reprezentanți ai bisericii, sindicate, personalități reprezentative ale comunității).

Dezvoltarea parteneriatelor drept componentă a dezvoltării locale, presupune respectarea a două condiții:

- dezvoltarea unor mecanisme participative de consultare a cetățenilor pentru realizarea proiectelor importante ale administrației locale;
- asigurarea transparenței la nivel de obiective generale și specifice ale fiecărei entități publice.

## **C. OBIECTIVELE ȘI STRATEGIA DEZVOLTĂRII**

---

<sup>44</sup> Matei L., Strategii ..., op. cit., 2004, p. 89.



Obiectivele dezvoltării locale, ținte urmărite de actorii dezvoltării, pot fi formulate de către partenerii locali și regionali care sunt interesați în rezolvarea problemelor proprii ariilor lor de acțiune și sunt organizați în parteneriat al dezvoltării locale.

Obiectivele dezvoltării trebuie să îndeplinească o serie de cerințe:

- să fie specifice comunității;
- să fie măsurabile, în sensul că presupun existența unor indicatori calitativi și cantitativi de măsurare;
- să fie adaptabile, adică să țină cont de schimbările de mediu intern și extern comunității;
- să fie realiste în sensul formulării lor pe baza analizei potențialului local;
- să fie temporale, definite în timp.

Strategia de dezvoltare locală reprezintă un demers complex, rezultat al colaborării dintre actorii dezvoltării, ce presupune un efort amplu de formulare a obiectivelor, identificare a căilor strategice de atingere a acestora în acord cu resursele ce pot fi antrenate.

#### **D. RESURSE PENTRU DEZVOLTARE**

Aplicarea strategiei de dezvoltare presupune existența unor resurse: financiare, umane, materiale, informaționale. Dezvoltarea trebuie să pornească de la resursele endogene și să aibă în prim plan resursa umană și potențialul creativ al acesteia. Statul și autoritățile locale sunt responsabili pentru crearea mecanismelor de dezvoltare a resurselor proprii colectivităților locale.

#### **E. REZULTATE ALE DEZVOLTĂRII**

Orice demers ce vizează dezvoltarea locală presupune etape de evaluare, ale căror rezultate sunt puncte de plecare pentru etapele următoare. Evaluarea se poate realiza de către fiecare actor implicat în procesele de dezvoltare, dar un rol important trebuie să fie atribuit comunității, cetățenilor.

\*

\*       \*

Considerată o temă tradițională a acțiunilor municipale și regionale, dezvoltarea locală și-a pierdut din dinamism după cel de al doilea război mondial, când progresul se identifica cu formularea unor soluții centrale de dezvoltare economică. Tema a reapărut însă în momentul în care s-a apreciat că schimbările economice internaționale tind să afecteze stabilitatea internă. Departe de a fi considerată expresie a unor particularisme care ar trebui ținute la distanță de orice confruntare sau de orice concurență, această temă pune în mișcare strategii de consolidare a bazelor societății, situându-se în centrul strategiilor sociale și culturale, strategiilor economice și a strategiilor politice.



Specialiștii<sup>45</sup> identifică următoarele caracteristici ale dezvoltării locale:

- dezvoltarea locală este deopotrivă economică, socială și culturală<sup>46</sup>;
- dezvoltarea locală pune în discuție teritoriile ale căror dimensiuni și statut nu sunt neapărat echivalente;
  - dezvoltarea locală implică asocierea tuturor celor care participă la viața economică și socială în vederea stabilirii proiectelor;
  - dezvoltarea locală diferă de strategiile tradiționale de dezvoltare prin accentuarea resurselor endogene;
  - reușita unei politici de dezvoltare locală depinde de rapiditatea cu care sunt asigurate informarea și specializarea.

Așadar, putem aprecia dezvoltarea locală ca fiind un proces complex de creștere a bunăstării la nivelul unui teritoriu, prin acțiuni concertate ale actorilor locali, regionali și naționali, acțiuni ce vizează domeniile protecția mediului, dezvoltare socială, economie și piața, guvernare, instituții, informații, amenajarea teritoriului, educație și formare, știință și cercetare, pornind în primul rând de la potențialul aceluia teritoriu.

### 15.3. Domenii ale dezvoltării locale

Așa cum precizăm, dezvoltarea locală reprezintă un fenomen complex ce vizează întreaga viață economică, socială, politică și culturală de la nivelul unui teritoriu. Astfel, dezvoltarea locală trebuie să aibă în vedere elemente precum<sup>47</sup>:

- Protecția mediului;
- Dezvoltare socială;
- Economie și piața;
- Guvernare și reglementări;
- Amenajarea teritoriului;
- Educație și formare;
- Știință și cercetare.

### PROTECȚIA MEDIULUI

<sup>45</sup> Frege X, op. cit. p. 61-66.

<sup>46</sup> Reconstituirea unei structuri nu se poate face în lipsa unei dimensiuni culturale, a unui proiect care să mobilizeze resursele locale și care să se bazeze pe capacitate, pe tradiții, pe experiențe.

<sup>47</sup> Aceste domenii au reieșit din studierea unor documente elaborate de ONU ce vor fi menționate în continuare.



Multă vreme, între procesele de dezvoltare și protecția mediului a existat un antagonism, dezvoltarea economică realizându-se prin afectarea mediului înconjurător. Această opoziție a fost depășită, apreciindu-se că mediul și echilibrul natural stau la baza dezvoltării sociale și umane, indiferent de nivel: mondial, transnațional, național și local. Dezvoltarea durabilă vizează tocmai conjugarea aspirațiilor privind dezvoltarea economică cu cele privind protecția mediului.

Protecția mediului ca și componentă a dezvoltării locale are în vedere:

- resursele locale: biodiversitatea<sup>48</sup>, vegetația (în special cea forestieră) și apa<sup>49</sup>;
- medii specifice: munți<sup>50</sup>, insule, mări și oceane;
- probleme mondiale: stratul de ozon<sup>51</sup>, clima<sup>52</sup> și energia;
- dezechilibre locale: eroziunea solurilor, deșertificare<sup>53</sup> etc.
- poluarea atmosferică transfrontalieră;
- poluare locală: deșeuri<sup>54</sup>, produse toxice.

<sup>48</sup> Documente ce vizează protecția biodiversității ca și componentă a dezvoltării locale:

- Acorduri internaționale: Convenția asupra diversității biologice (1992) și rapoartele de la Buenos Aires (1996), Bratislava (1998), Nairobi (2000), La Have (2002), Kuala Lumpur (2004), Protocolul de la Cartagena cu privire la prevenirea riscurilor biotehnologice (2000) și rapoartele de la Montpellier (2000), Nairobi (2001), Convenția cu privire la conservarea faunei europene și a habitatelor naturale de la Atena (1979), Convenția asupra speciilor migratoare, Bonn (1979), Convenția asupra comerțului internațional cu specii pe cale de dispariție Washington (1973);

- Programe internaționale: Planul mondial de acțiune asupra resurselor fitogenetice (1996), Declarația de la Leipzig (1996), Strategia mondială pentru gestiunea resurselor genetice a animalelor de crescătorie.

- Alte documente: Agenda 21, cap. 15 – Prezervarea diversității biologice, Europa și pădurea, studio realizat de către grupul EUROFOR pentru Parlamentul European (1996);

<sup>49</sup> Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 18 – Protecția resurselor de apă dulce și a calității acestora, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune extraordinară (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a zecea sesiune din 1994.

<sup>50</sup> Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 13 – Gestiunea ecosistemelor fragile: punerea în valoare durabilă a munților, Adunarea Generală a ONU, a 10-a sesiune extraordinară (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a opta sesiune (2000), a zecea sesiune (2001), Consiliul Economic și Social.

<sup>51</sup> Acorduri internaționale: Manualul instrumentelor internaționale pentru protecția stratului de ozon, Secretariatul Convenției de la Viena pentru protejarea stratului de ozon și a Protocolului de la Montreal cu privire la substanțele care afectează stratul de ozon (martie 2000), Protocolul de la Montreal asupra substanțelor care distrug stratul de ozon și deciziile reuniunilor părților interesate de la Helsinki (1989), Londra (1990), Nairobi (1991), Copenhaga (1992), Beijing (1999), Convenția de la Viena pentru Protecția Stratului de Ozon (22 martie 1985) și deciziile conferințelor care au urmat (Helsinki, 26-28 aprilie 1989, Nairobi, 17-19 iunie 1991, Bangkok 23 noiembrie 1993, San José, 25-27 noiembrie 1996, Beijing - 3 decembrie 1999), Decizia Comisiei din 26 noiembrie 1996 și decizia din 16 decembrie 1999.

<sup>52</sup> Acorduri internaționale: Convenția cadru a Națiunilor Unite asupra schimbărilor climatice (Rio 1992) și conferințele ce au urmat Berlin (1995), Geneva (1996), Kyoto (1997), Buenos Aires (1998), Bonn (1999), Delhi (2002), Milan (2003), Agenda 21, Capitolul 9 – protecția atmosferei, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a patra sesiune din 1996, a cincia sesiune (1997), a șasea sesiune (1998). Uniunea Europeană: A doua comunicare a Comunității Europene în contextual Convenției Cadru a Națiunilor Unite asupra schimbărilor Climatice (1998).

<sup>53</sup> Acorduri internaționale: Convenția Națiunilor Unite asupra luptei împotriva deșertificării și eroziunii solurilor și sesiunile ce au urmat (Roma, Dakar, Recife, Bonn), Agenda 21, Capitolul 12 – gestiunea ecosistemelor fragile, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a zecea sesiune (2001).

<sup>54</sup> Acorduri internaționale: Convenția Națiunilor Unite asupra controlului mișcărilor transfrontaliere de deșeuri periculoase și eliminarea acestora și sesiunile ce au urmat (Roma, Dakar, Recife, Bonn), Programul pentru Habitat, Istanbul 1996,





## DEZVOLTARE SOCIALĂ

Componenta socială a dezvoltării are în vedere crearea unui climat de echitate, prin lupta împotriva sărăciei și promovarea identității individuale într-o mare diversitate. De asemenea, dezvoltarea are în vedere eliminarea discriminărilor dintre generații, îndeosebi prin atenția acordată categoriilor defavorizate.

La modul general, se poate vorbi de dezvoltarea umană și întărirea capacităților individuale, prin educație, aderarea la valorile etice și dezvoltarea socială care are în vedere relații sociale și culturale, participarea cetățenilor la procesul decizional din cadrul autorităților publice.

Prin dezvoltare umană, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare are în vedere:

- Cooperarea la diferite niveluri<sup>55</sup>;
- Lupta împotriva sărăciei<sup>56</sup>;
- Demografia<sup>57</sup>;
- Sănătatea<sup>58</sup>;
- Așezările umane<sup>59</sup>;
- Grupurile specifice: tineri<sup>60</sup>, femei, populație autohtonă.

---

Convenția de la Stockholm asupra poluării organice consistente (2001), Agenda 21, Capitolul 20 – gestiunea ecologică rațională a deșeurilor periculoase, Capitolul 21 – gestiunea ecologică rațională a deșeurilor solide, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a șasea sesiune din 1994, a zecea sesiune (2001).

<sup>55</sup> Acorduri internaționale: Agenda 21, Capitolul 2 – cooperarea internațională cu privire la accelerarea dezvoltării durabile, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a patra sesiune (1996), a șasea sesiune (1998), a noua sesiune (2001).

<sup>56</sup> Acorduri internaționale: Națiunile Unite – Samitul Mondial pentru Dezvoltare Socială (Copenhaga, 1995), capitolul II, Eliminarea sărăciei, Habitat II – Reuniunea Internațională asupra sărăciei urbane (martie 1996).

Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 3 – lupta împotriva sărăciei, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a patra sesiune (1996), a șasea sesiune (1998), a noua sesiune (2001), Comisia pentru dezvoltare socială a 34-a sesiunea (1995), a 37-a sesiune (2002), Comisia pentru populație și dezvoltare a treia sesiune – 1997.

<sup>57</sup> Conferințe internaționale: Programul de acțiune al Conferinței Internaționale asupra Populației și Dezvoltării (Cairo 1994).

Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 4 – Dinamica demografică și durabilitatea, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a patra sesiune (1996), a șasea sesiune (1998), a noua sesiune (2001), Comisia pentru dezvoltare socială a 34-a sesiunea (1995), a 37-a sesiune (2002), Comisia pentru populație și dezvoltare, a treia sesiune – 1997.

<sup>58</sup> Acorduri internaționale: Programul de acțiune al Conferinței Internaționale pentru Populație și Dezvoltare (Cairo 1994), Samitul Mondial asupra Dezvoltărilor Sociale (Copenhaga 1995), Declarația de la Copenhaga asupra dezvoltării sociale – Angajamentul 6. Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 6 – protecția și promovarea sănătății, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a patra sesiune (1996), a șasea sesiune (1998), a noua sesiune (2001), Comisia pentru dezvoltare socială, sesiunea 37 (1999).

<sup>59</sup> Conferințe internaționale: Programul Habitat II, Istanbul, 1996, Conferința globală privind accesul la securitatea funciară și condițiile dezvoltării durabile a orașelor, New Delhi, ianuarie 1996, International conference on urban poverty Florence, Italy 9-13 november 1997, Programe internaționale: ONU – programul orașelor durabile, ONU Community Development Programme (UNCHS).





## ECONOMIE ȘI PIAȚĂ

Procesele privind dezvoltarea locală au în vedere dezvoltarea economică și piețele, dar pe termen lung. Această viziune trebuie să includă protecția mediului, transferul producției către servicii, dimensiunea socială și cea a resurselor umane, precum și dezvoltarea teritoriului.

Modurile de producție și impactul acestora asupra resurselor nu pot evolua fără o responsabilizare a consumatorilor. Aceștia, prin cerere, pot determina un comportament durabil al întreprinderilor.

Dezvoltarea economică și a comerțului conduc la creșterea rolului instrumentelor economice care permit internalizarea costurilor privind protecția mediului și a celor sociale. Practic toate celelalte componente ale dezvoltării locale sunt influențate de elementul economic. Așadar, dimensiunea economică a dezvoltării locale include:

- integrarea proceselor economice cu cele privind protecția mediului<sup>61</sup>;
- dezvoltarea comerțului și a industriei<sup>62</sup>;
- alternative privind finanțarea dezvoltării<sup>63</sup>;
- modificarea comportamentului consumatorilor.

## GUVERNARE ȘI REGLEMENTĂRI

Dezvoltarea locală este influențată de toate nivelurile: internațional, național și local. Aceasta implică noi mecanisme de decizie politică și cooperarea între diverși actori de la diferite niveluri.

În procesele de dezvoltare locală, Națiunile Unite și componentele acestora Comisia pentru Dezvoltare Durabilă, PNUD, PNUE, joacă un rol major prin numeroasele conferințe organizate îndeosebi

---

<sup>60</sup> Acorduri internaționale: Convenția cu privire la drepturile copilului (1999) și protocoalele facultative la această convenție, World Declaration on the Survival, Protection and Development of Children, Plan of Action for Implementing the World Declaration on the Survival, Protection and Development of Children in the 1990, Conferința mondială asupra drepturilor omului, Viena 1993, Programul de acțiune al Conferinței Internaționale asupra Populației și Dezvoltării (Cairo 1994), Summitul Mondial pentru Dezvoltare Socială (Copenhaga 1995). Programul Habitat II, Istanbul, 1996. Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 25 Rolul copiilor și tinerilor în promovarea unei dezvoltări durabile, Adunarea Generală a ONU, a 4a sesiune (1985), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a zecea sesiune din 2001, Comisia pentru drepturile omului, a cincia sesiune, 1994, Comitetul drepturilor copilului, a treia sesiune, 1993, a opta sesiune 1995.

<sup>61</sup> Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 8 – integrarea proceselor de adoptare a deciziei cu privire la mediu și dezvoltare, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997), Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a patra sesiune (1996), a șasea sesiune (1998), a noua sesiune (2001).

<sup>62</sup> Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 30 – Întărirea rolului comerțului și a industriei, Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a treia sesiune din 1995, a patra sesiune (1996), a șasea sesiune (1998), a noua sesiune (2001).

<sup>63</sup> Documente și rapoarte internaționale: Agenda 21, Capitolul 33 – resurse și mecanisme financiare, Adunarea Generală a ONU, a 19-a sesiune (1997) – Resurse și mecanisme financiare, Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – Report of the Secretary-General: Initial financial commitments, financial flows and arrangements to give effect to the decisions of the United Nations Conference on Environment and Development from all available funding sources and mechanisms.



după momentul Rio 1992: Cairo în 1994, Copenhaga în 1995, Pékin în 1995, Istanbul în 1996 Habitat II. De asemenea, trebuie avute în vedere reglementările adoptate la nivel european.

La nivel național, guvernele influențează politicile de dezvoltare locală. Un rol important îl joacă participarea cetățenilor și abordarea rațională a deciziilor pe baza indicatorilor și a proceselor de evaluare. Informarea și accesul public la informații reprezintă, de asemenea, o componentă importantă a dezvoltării. Astfel, dezvoltarea presupune implicarea tuturor actorilor interesați.

Din perspectiva guvernării și reglementărilor, dezvoltarea locală presupune luarea în calcul a următorilor factori:

- a) Instituțiile internaționale cu influență asupra proceselor de dezvoltare locală;
- b) Instituțiile naționale;
- c) Instituțiile locale<sup>64</sup>;
- d) Gradul de participare și accesul public la informații<sup>65</sup>;
- e) Reglementările existente la nivel internațional, național și local.

### **AMENAJAREA TERITORIULUI**

În materie de amenajare a teritoriului, nu se pot separa utilizarea acestuia (spațiul natural, spațiul agricol, urban) de repartizarea activităților (locuințe, comerț, producție etc.). Mobilitatea actuală în materie de utilizare a teritoriului și trecerea dintr-o categorie de utilizare în alta, se dovedește ca fiind neviabilă pe termen lung.

În contextul mondializării, dezvoltarea locală devine din ce în ce mai importantă. Aplicarea procedurilor Agendei 21 locale are în vedere mobilizarea actorilor interesați (economici, sociali) către atingerea obiectivelor strategice de dezvoltare, implicit în materie de gestiune a teritoriului. Aceste obiective strategice trebuie să aibă în vedere valorificarea durabilă a patrimoniului și resurselor unui teritoriu.

Utilizarea indicatorilor de dezvoltare locală, adaptați fiecărei situații, ar trebui să permită evoluția colectivităților către o dezvoltare durabilă. Din perspectiva amenajării teritoriului drept componentă a dezvoltării locale, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- Așezările umane<sup>66</sup>;

<sup>64</sup> Carta autonomiei locale, Agenda 21.

<sup>65</sup> Acorduri internaționale: Convenția cu privire la accesul la informații, participarea publicului la procesul decizional (Aarhus 1998), Documentele celei de a doua reuniuni a semnatarii Convenției (Dubrovnik 2000), Public participation in making local environmental decisions, The Aarhus Convention Implementation Guide.

<sup>66</sup> Conferințe internaționale: Programul Habitat II, Istanbul, 1996, Conferința globală privind accesul la securitatea funciară și condițiile dezvoltării durabile a orașelor, New Delhi, ianuarie 1996, International conference on urban poverty Florence, Italy



- Agenda locală 21<sup>67</sup>;
- Proiectele de dezvoltare teritorială;
- Amenajarea și dezvoltarea durabilă a teritoriului<sup>68</sup>;
- Agricultură și spațiul rural<sup>69</sup>;
- Turismul și transporturile.

### **EDUCAȚIE ȘI FORMARE**

Dezvoltarea se bazează pe resursa umană, astfel că la nivel local trebuie să existe responsabilități în materie de calificare a forței de muncă și creștere a capacității de adaptare la schimbările de mediu. În materie de educație și formare, în procesele de dezvoltare locală trebuie să se țină cont de șapte elemente<sup>70</sup>:

1. Necesitatea introducerii și dezvoltării de studii cu caracter aplicat;
2. Promovarea unei cunoașteri capabile să sesizeze problemele globale, fundamentale, pentru a putea îngloba cunoașterea locală;
3. Condiția umană trebuie să fie în centrul proceselor de învățare;
4. Cunoașterea identității și a evoluției umane;
5. Învățământul trebuie să elimine incertitudinile;
6. Învățământul trebuie să dezvolte înțelegerea;
7. Educația trebuie să contribuie la realizarea unei legături între individ și societate.

### **ȘTIINȚĂ ȘI CERCETARE**

---

9-13 november 1997, Intégration sociale et sécurité pour les pauvres des villes vers des villes pour tous Nairobi, Kenya 12-14 octobre 1999, Session Spéciale de l'Assemblée Générale de L'ONU, Istanbul, 2001.

<sup>66</sup> Acorduri internaționale: Convenția cu privire la drepturile copilului (1999) și protocoalele facultative la această convenție, World Declaration on the Survival, Protection and Development of Children, Conferința mondială asupra drepturilor omului, Viena 1993, Programul de acțiune al Conferinței Internaționale asupra Populației și Dezvoltării (Cairo 1994), Summitul Mondial pentru Dezvoltare Socială (Copenhaga 1995), Programul Habitat II, Istanbul, 1996.

<sup>67</sup> Texte de referință:

- Apelul de la Hanovra, lansat de către primarii europeni (2000);
- Declarația Conferinței Euro-mediteraneene a orașelor durabile, Sevilla, 1999;
- Planul de acțiune de la Lisabona;
- Carta orașelor europene pentru durabilitate, Aalborg 1994.

<sup>68</sup> Documente și rapoarte internaționale:

- Agenda 21, Capitolul 10 – Concepția integrată a planificării și gestiunii teritoriului;
- Adunarea Generală a ONU, a 19a sesiune (1997);
- Comisia pentru Dezvoltare Durabilă a ONU – a zecea sesiune din 2001.

<sup>69</sup> Documente și rapoarte internaționale:

- Agenda 21, Capitolul 14 – Promovarea unei dezvoltări agricole și rurale durabile;
- Adunarea Generală a ONU, a 19a sesiune (1997).

<sup>70</sup> ONU pentru educație, știință și cultură, Les sept saviors nécessaires à l'éducation du future, Edgar Morin, octombrie 1999.



Știința și cercetarea trebuie să reprezinte punctul de plecare pentru orice proces de dezvoltare. Acest fapt presupune valorizarea potențialului uman la nivel local și a cunoștințelor și informațiilor existente. În cadrul fiecărui domeniu al dezvoltării sunt necesare activități de cercetare care să fundamenteze programe de dezvoltare promovate de fiecare actor.

Considerăm utilă o prezentare schematică a dezvoltării locale, domeniilor și subdomeniilor acestora.

Un demers privind dezvoltarea locală presupune în prealabil un diagnostic, prin care se plasează colectivitatea în mediul ambient, se anticipează dificultățile și se evaluează oportunitățile. În funcție de aceste aspecte, se poate aborda o dezvoltare defensivă (susținerea demersurilor actorilor locali existenți, sprijin punctual pentru întreprinderi) sau ofensivă (realizarea unui proiect global de dezvoltare, în parteneriat cu diverși actori).

În această perioadă este evidentă competiția între diverse colectivități, astfel că sunt necesare eforturi de atragere a populației și agenților economici. Dinamica unei colectivități se măsoară și prin evoluția demografică, astfel că la nivelul unei colectivități trebuie asigurate condițiile atragerii de noi locuitori, prin cunoașterea determinanților alegerii unui teritoriu. În literatura de specialitate se consideră că acești *determinanți* sunt<sup>71</sup>:

- Disponibilitatea locuințelor;
- Calitatea infrastructurii pentru transport, educație, etc.;
- Fiscalitatea moderată;
- Existența locurilor de muncă.

Cu privire la agenții economici, se apreciază că aceștia sunt atrași de:

- Infrastructura, îndeosebi cea pentru transport;
- Existența unor rețele de întreprinderi (furnizori, subcontractanți, concurenți etc.);
- Fiscalitate redusă.

Pentru crearea și dezvoltarea acestor determinanți autoritățile publice locale au la dispoziție instrumente specifice și anume, servicii publice. Dezvoltarea acestora poate contura cadrul adecvat pentru atragerea populației și agenților economici. În acest context apare întrebarea firească: Ce servicii sunt necesare și cum trebuie acestea să funcționeze? Răspunsul la această întrebare presupune conturarea unui sistem ideal al serviciilor publice locale și identificarea unor indicatori de măsurare a performanței acestora. Serviciile publice locale astfel identificate trebuie să acționeze în toate cele

<sup>71</sup> Huron D., Spindler J., Le management public local, LGDJ, 1998, p. 44.



șapte domenii ale dezvoltării locale, și asupra tuturor problemelor locale, așa cum acestea au fost identificate în capitolele anterioare.

#### Anexa - CHESTIONARUL DE LUARE LA CUNOȘTINȚĂ

Entitate.....

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	Justificarea răspunsului
A.	Cunoașterea contextului socio-economic			
1	Există un buget aprobat?			
2	Care este nivelul bugetului aprobat?			
3	Care este evoluția bugetului pe ultimii 3 ani?			
4	Care este numărul salariaților?			
5	Numărul de rectificări bugetare este ridicat?			
6	Este asigurat un sistem adecvat de comunicare cu mediul extern?			
7	Sunt realizate studii de piață/analize și acestea sunt utilizate în elaborarea strategiilor?			
8	Care este evoluția cheltuielilor cu personalul în perioada 2016-2018			
9	Care este evoluția cheltuielilor cu investițiile în perioada 2016-2018			
10	Este cunoscut de către întregul personal cadrul legislativ care reglementează organizarea și funcționarea entității?			
B	Cunoașterea contextului organizațional			
1	Care sunt atribuțiile generale ale entității?			

2	Atribuțiile generale ale entității sunt acoperite de atribuțiile specifice stabilite la nivelul structurilor funcționale?			
3	Structura organizatorică este adecvată și funcțională?			
4	Care este nivelul de calificare al personalului?			%debutanți, asistenți, principali, superiori
5	Tot personalul are calificare superioară?			
6	Personalul este evaluat cel puțin anual?			
7	Toți angajații participa anual la cursuri de perfecționare?			
8	Au existat preocupări ale managementului privind îmbunătățirea condițiilor de lucru?			
9	Organizarea, coordonarea și monitorizarea realizării activităților se desfășoară adecvat?			
10	Complexitatea obiectivelor individuale este îmbunătățită anual?			
11	Există organigramă la nivelul entității?			
12	Organigrama exprimă corect relațiile ierarhice?			
13	Organigrama exprimă relațiile între compartimente?			
14	Există obiective definite la nivelul entității?			
15	Există obiective specifice definite la nivelul compartimentelor funcționale?			
16	Există obiective individuale la nivelul posturilor de lucru?			
17	Există fișe ale posturilor pentru toate posturile existente în cadrul entității?			
18	Atribuțiile entității au fost definite în ROF-ul entității?			
19	Atribuțiile definite în cadrul ROF-ului sunt în concordanță cu cadrul legal în baza căruia s-a organizat și funcționează entitatea?			
20	Pentru funcțiile de conducere, delegarea de sarcini este prevăzută în cuprinsul ROF-ului?			
21	Atribuțiile din ROF sunt cunoscute de personalul care își desfășoară activitatea în cadrul entității?			
22	ROF-ul entității a fost actualizat în funcție de modificările în structura entității și a activităților?			
23	Evidența intrărilor și ieșirilor de documente la nivelul entității se face electronic sau pe bază de registru?			
24	Atribuțiile entității asigură realizarea activităților și acțiunilor stabilite?			
25	Există un sistem de motivare a personalului din cadrul entității?			
26	Normele privind protecția datelor cu caracter personal sunt cunoscute de către angajați?			
27	Instrumentele privind asigurarea protecției datelor cu caracter personal au fost realizate?			
28	Există registrul datelor cu caracter personal?			
29	Există un regulament intern privind protecția datelor cu caracter personal?			

30	Există un Cod etic la nivelul entității?			
31	Normele etice sunt cunoscute la nivelul personalului?			
32	Normele privind avertizorul de integritate au fost aduse la cunoștința personalului?			
33	Există activități de consiliere etică a personalului?			
34	Au fost elaborate fișele posturilor pentru toate posturile din cadrul entității?			
35	Fișele postului la nivelul entității respectă formatul standard prevăzut de cadrul normativ în domeniu?			
36	Fișele postului la nivelul entității au prevăzute condițiile specifice ale posturilor respective în conformitate cu cadrul legal privind organizarea și funcționarea entității?			
37	Atribuțiile cuprinse în fișele posturilor corespund cadrului normativ în baza căruia s-au organizat și funcționează?			
38	Sarcinile din fișele posturilor acoperă în totalitate atribuțiile care se desfășoară în cadrul entității?			
39	Există o adecvare între gradul profesional și atribuțiile și sarcinile stabilite prin fișa postului?			
40	Există o politică de rotație a personalului în cadrul entității, pentru funcțiile sensibile?			
41	Personalul este evaluat periodic cu privire la realizarea obiectivelor individuale?			
42	Complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcție de nivelul postului?			
43	Aprecierea realizării obiectivelor se realizează în funcție de gradul de îndeplinire a criteriilor de performanță?			
44	Posturile sunt ocupate de persoane cu pregătire profesională corespunzătoare cerințelor posturilor?			
45	Relațiile ierarhice sunt definite în fișa postului?			
46	Există o monitorizare a realizării activităților personalului de către management?			
47	Dinamica personalului permite în viitor o gestionare eficientă a resurselor umane la nivelul entității?			
48	Există un plan de formare și îmbunătățirea calității profesionale a personalului?			
49	Sarcinile sunt astfel definite încât să asigure o bună cooperare între posturile de același nivel?			
50	Structura organizatorică a entității este capabilă să răspundă cerințelor mediului în care acționează?			
51	Există asigurată continuitatea activităților la nivelul structurilor funcționale?			
52	Accesul la informații este stabilit pe nivele ierarhice?			
53	Statul de funcții corespunde posturilor existente?			
54	Posturile de lucru asigură flexibilitate în realizarea activităților alocate?			



55	Pentru fiecare raportare există o metodologie de colectare, prelucrare și transmitere a datelor?			
56	Există un circuit al documentelor?			
57	Toate documentele elaborate la nivelul entității sunt cuprinse în circuitul documentelor?			
58	Există stabilit un circuit informațional la nivel de entitate?			
59	Circuitul informațional permite urmărirea documentelor pe fluxul realizării?			
60	Sarcinile sunt comunicate zilnic salariaților?			
61	Urmărirea realizării sarcinilor de către salariați este realizată zilnic?			
62	Persoanele care înlocuiesc titularii acestor posturi pe perioada concediilor au o pregătire profesională corespunzătoare cerințelor posturilor?			
63	Cum se asigură managementul că repartizarea sarcinilor este corect realizată?			
64	Există un plan de formare profesională a personalului?			
65	Persoanele sunt încurajate să își dezvolte abilitățile prin pregătire profesională adecvată?			
66	Planul de pregătire profesională a personalului asigură dezvoltarea abilităților de comunicare și de lucru în echipă?			
67	Cunoștințele, abilitățile și valorile necesare pe care trebuie să le dețină personalul sunt identificate?			
68	Există un Program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial?			
69	Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial cuprinde:			
	a) obiective			
	b) acțiuni			
	c) indicatori de măsurare a rezultatelor			
	d) termene			
	e) responsabili			
70	Există planuri sau programe de activitate?			
71	Planurile sau programele de activitate sunt stabilite pentru toate obiectivele entității?			
72	Pentru realizarea planurilor sau programelor de activitate sunt identificate și aprobate resursele?			
73	Activitățile și acțiunile stabilite pentru realizarea planurilor și programelor de activitate sunt coordonate?			
74	Realizarea obiectivelor este măsurată cu ajutorul indicatorilor de performanță?			
75	Indicatorii de performanță măsoară obiectivul din punct de vedere cantitativ, calitativ, al impactului și al rezultatului?			
76	Riscurile sunt identificate și gestionate la nivelul entității?			
77	Sunt organizate ședințe de analiza a riscului?			



78	Obiectivele stabilite sunt revizuite în funcție de modificările aduse realizării activităților, proceselor sau programelor derulate în cadrul entității?			
C	Cunoașterea funcționării structurii auditate			
79	În cadrul entității sunt elaborate procedurile de lucru?			
80	Procedurile de lucru acoperă toate activitățile?			
81	Procedurile de lucru descriu corect activitățile procedurate?			
82	Procedurile de lucru definesc corect responsabilitățile?			
83	Procedurile de lucru sunt cunoscute și aplicate de salariați?			
84	Există manuale de utilizare a aplicațiilor informatice utilizate?			
85	Sistemul informatic furnizează managementului rapoarte suficiente pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil?			
86	Este asigurată asistența tehnică a utilizatorilor aplicațiilor informatice?			
87	Incidentele apărute în funcționarea sistemului informatic sunt soluționate operativ astfel încât să fie asigurată continuitatea activităților?			
88	Este asigurată securitatea aplicațiilor utilizate în cadrul entității?			
89	Drepturile de acces ale personalului la sistemul informatic sunt acordate pe niveluri de autorizare?			
90	Care sunt reformele în curs de implementare?			
91	Există instrumente de măsurare a satisfacției cetățenilor în raport cu serviciile prestate?			
92	Există o strategie de dezvoltare a entității?			
93	Există o procedură de monitorizare a acesteia?			
94	Există un sistem formalizat de promovare a serviciilor publice realizate de către entitate?			
95	Procedurile de accesare a unui serviciu public sunt clar explicate iar informația este disponibilă în mod facil?			
96	Termenul general de 30 de zile de răspuns la diverse solicitări este respectat?			
97	Există o strategie de marketing/promovare a serviciilor la nivelul entității?			
98	Există un program de lucru adus la cunoștința publicului?			
99	Există un site al entității?			
100	Informațiile de pe site sunt actualizate?			

### **Exercițiul 1 Obiective**

Cerință: Realizați o listă cu obiectivele compartimentului/instituției

Timp de realizare: 30 de minute

Mod de lucru: în echipe, pe instituții și compartimente

Prezentare în plen

Notă pentru formator: după completare, se discută și analizează fiecare obiectiv din perspectiva SMART

### **Exercițiul 2 Indicatori**

Cerință: Pentru trei din obiectivele de la exercițiul anterior, stabiliți indicatori de măsurare

Timp de realizare: 30 de minute

Mod de lucru: în echipe, pe instituții și compartimente

Prezentare în plen

Notă pentru formator: după completare, se discută și analizează fiecare indicator stabilit

### **Exercițiul 3 Riscuri**

Cerință: Pentru unul din obiectivele de la exercițiul 2, elaborați registrul riscurilor

Timp de realizare: 30 de minute

Mod de lucru: în echipe, pe instituții și compartimente

Prezentare în plen

Notă pentru formator: după completare, se discută și analizează fiecare registru

## REGISTRUL RISCURILOR

Zone de risc (domeniu, compartiment)	Obiective	Descrierea riscului	Circumstanțele care favorizează apariția riscului	Responsabilul cu gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc (acțiuni pentru tratarea riscurilor)	Instrumentele de control intern	Risc rezidual la data ultimei revizuirii		
					Probabilitate	Impact	Exponere			Probabilitate	Impact	Exponere
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Legenda:

### Probabilitatea riscului:

- 1 – rar
- 2 – puțin probabil
- 3 – posibil
- 4 – foarte posibil
- 5 – aproape sigur

### Impactul riscului

- 1 – nesemnificativ
- 2 – minor
- 3 – moderat
- 4 – major
- 5 – critic

#### Exercițiul 4

**Cerință: Care din următoarele afirmații este incorectă?**

- a. în cazul delegării de competențe, salariatul delegat trebuie să aibă cunoștințe, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
- b. asumarea responsabilității, de către salariatul delegat, se confirmă prin semnătură;
- c. subdelegarea este posibilă doar acordul managerului;
- d. delegarea de competență îl exonerează pe manager de responsabilitate.

Argumentați.....

Timp de realizare: 10 minute

Mod de lucru: în echipe

Prezentare în plen

Notă pentru formator: se discută despre delegare

#### Exercițiul 5 O zi din viața unui manager din sectorul public

Popescu A. este directorul unei instituții deconcentrate. Este o instituție aflată în reședința de județ și are 35 de angajați.

El a ajuns la serviciu la 7.30 și a găsit pe birou un studiu primit spre avizare din partea compartimentului de studii și analize privind situația din județ, în domeniul de competență al instituției. A discutat aproximativ o oră cu șeful compartimentului despre posibilitățile de atragere a firmelor locale în rezolvarea problemelor constatate.

La ora 8.30 a avut programată o reuniune cu specialiștii din compartimentul financiar-contabil pentru definitivarea bugetului pentru anul următor.

La ora 10 a revenit la birou, primind unele telefoane de rutină și rezolvând corespondența. De asemenea, a primit vizita unui prieten din copilărie cu care a discutat posibila implicare a acestuia în proiectele instituției.

La ora 10.45, secretara l-a anunțat că la ora 11 are o ședință privind noi reglementări în domeniul de activitate al instituției, în vederea coordonării acțiunii lor.

La ora 12.30 a venit la birou și a servit un sandwich și un ceai, revăzând după aceea, până la 13.30 materialele ce urmează să se discute în cadrul ședinței de la Instituția Prefectului.

La ora 13.45 a chestionat, împreună cu șeful compartimentului de resurse umane, un solicitant pentru ocuparea unui post în cadrul compartimentului management.

La ora 15 a început ședința de la Instituția Prefectului, care a avut următoarea ordine de zi: proiect privind planul de dezvoltare a județului, discutarea măsurilor privind creșterea gradului de descentralizare, dezvoltarea agriculturii și utilizarea la maximum a capacităților turistice locale, adoptarea de noi reglementări cu privire la protecția mediului și urbanism, diverse. Reuniunea s-a încheiat la ora 18.00. La 18.30 s-a întors la birou.

Până la ora 19 a consultat stadiul realizării strategiei instituției pentru trimestrul în curs și a lăsat o notă pentru convocarea unei ședințe la ora 8 a zilei următoare cu șefii de compartimente.

La ora 20 a trecut pe la sediul firmei de construcții la care a fost unic acționar înainte de a fi funcționar public, pentru a analiza stadiul realizării unor lucrări de modernizare a școlilor din localitatea vecină.

În drum spre casă s-a gândit la unele probleme pe care avea să le discute cu șefii de compartimente la ședința de a doua zi.

### **Cerințe:**

Analizați eficiența acțiunilor managerului și comportamentul acestuia din perspectiva normelor etice.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020





UNIUNEA EUROPEANĂ



**Proiect cofinanțat din FSE prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 – 2020**

**Axa prioritară:** Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente

**Operațiunea:** Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP

**Titlul proiectului:** "Calitate și performanță în administrația publică din Județul Brăila", cod SMIS 119189

**Beneficiar:** UAT Județul Brăila

**„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”**

