



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## FORMUALREA REFERINTELOR STRATEGICE DE ORGANIZARE INSTITUȚIONALĂ

### GHID DE BUNE PRACTICI PRIVIND STRATEGIILE DE CONTROL ORGANIZAȚIONAL

#### CUPRINS:

<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>pg.3</b>
<b>CAP.I STRUCTURA CAF-CRITERII DE UTILIZARE.....</b>	<b>pg.4</b>
1.1 Criteriul 1-Conducerea.....	pg.5
1.2 Criteriul 2- Strategia și planificarea .....	pg.5
1.3 Criteriul 3- Personalul instituției.....	pg.7
1.4 Criteriul 4 – Parteneriate și resurse.....	pg.8
1.5 Criteriul 5- Gestiunea proceselor.....	pg.10
1.6 Criteriul 6- Rezultate orientate către cetățeni.....	pg.11
1.7 Criteriul 7 – rezultate orientate către cetățeni/clienti.....	pg.12
1.8 Criteriul 8 – Rezultate orientate către responsabilitatea socială.....	pg.13
1.9 Criteriul 9 - Rezultate privind performanțele cheie ale instituției.....	pg.14
<b>CAP. II OBIECTIVE, PRINCIPII, PROCEDURĂ CAF.....</b>	<b>pg.15</b>
2.1 Obiectivele CAF.....	pg.15





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

2.2	Principii CAF.....	pg.15
2.3	Procedură CAF.....	pg.17
2.3.1	Analiza structurii organizaționale-organigrama.....	pg.19
2.3.2	Informare la nivel instituțional pentru aprobarea consimțământului conducerii.....	pg.19
2.3.3	Pregătirea instrumentelor specifice pentru desfășurarea operațiunii procedurale.....	pg.19
2.3.4	Selectarea și instruirea evaluatorilor.....	pg.19
2.3.5	Completarea chestionarului.....	pg.19
2.3.6	Centralizarea punctajelor.....	pg.19
2.3.7	Reuniunea de consens.....	pg.19
2.3.8	Responsabilități specifice.....	pg.19
<b>CAP.III STRATEGII DE CONTROL OPERAȚIONAL.....</b>		<b>pg.20</b>
3.1	Principalele strategii de control operațional.....	pg.21
<b>CAP.IV BUNE PRACTICI PRIVIND STRATEGIILE DE CONTROL ORGANIZAȚIONAL.....</b>		<b>pg.23</b>
<b>CONCLUZII.....</b>		<b>pg.27.</b>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## INTRODUCERE

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

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

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

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

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

3

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

"Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020"



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

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

Scopul principal CAF este disponibil în domeniul public, este gratuit și este oferit ca un instrument ușor de utilizat care să asiste organizațiile din sectorul public din întreaga Europă. În România se folosesc tehnici de management al calității pentru a se îmbunătăți performanța CAF.

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

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

Cadrul Comun de Evaluare este structurat pe 9 criterii și 28 de subcriterii. Primele cinci criterii se referă la practicile manageriale ale organizației așa numiți

**FACTORI**, care determină ce face organizația, cum abordează sarcinile pentru a ajunge la rezultate scontate.

Criteriul 1- Conducerea instituției

Criteriul 2-Strategii de planificare

Criteriul 3- Personalul instituției

Criteriul 4- Parteneriate și resurse

4

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

"Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020"



## Criteriul 5- Gestiunea proceselor

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

Criteriul 6- Rezultate orientate către cetățeni/clienți

Criteriul 7- Rezultate orientate către personal

Criteriul 8 – Rezultate orientate către responsabilitate socială

Criteriul 9- Rezultate privind performanțele cheie ale instituției

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

### 1.1 Criteriul 1- Conducerea

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

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

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

Prin comportamentul lor personal, cât și prin comportamentul managerial, liderii motivează și sprijină angajații. Reflectă obiectivele și valorile stabilite, încurajând angajații să acționeze în același mod. Transparența bazată pe feedback reciproc, încredere și deschidere în

5

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

"Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020"



motivează pe oameni să contribuie la succesul organizației. Delegarea competențelor și responsabilităților, este principala bază managerială a oamenilor motivați.

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

## 1.2 Criteriul 2- Strategia și planificarea

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

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

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

- solicită periodic rapoarte și informări, organizează întâlniri și dezbateri pentru a stabili măsurile și acțiunile care trebuie întreprinse în vederea soluționării problemelor identificate.
- Evaluează calitatea informațiilor prin structurile proprii de specialitate prin analize și discuții cu părțile implicate.
- Identifică părțile implicate interne și externe. Evaluează așteptările părților implicate interne.

6

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

"Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020"



- Dezvoltă în permanență canale de comunicare internă
- Monitorizarea mass-media locale și naționale, prin intermediul unui soft modern
- Colaborează cu toate instituțiile din administrația publică

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

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

### 1.3 Criteriul 3- Personalul instituției

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

- Planifică, gestionează și îmbunătățește resursele umane în mod transparent . Astfel un management al resurselor umane eficient permite personalului instituției să contribuie



eficient și productiv pentru misiunea, viziunea și realizarea obiectivelor organizației. Această metodă permite organizației, să evalueze dacă resursele sale umane se aliniază cu organizația.

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

#### 1.4 Criteriul 4- Partenriate și resurse

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

Acest criteriu poate fi realizat prin următoarele măsuri:

8

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

"Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020"



- Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizații relevante. Pentru succesul politicilor publice într-un domeniu sau sector, este importantă colaborarea dintre administrațiile publice ale aceluiași nivel instituțional și organizații de niveluri instituționale diferite. O dată inițiat acordul de parteneriat cu alte organizații, o importanță majoră o are definirea responsabilităților clare în raport cu partenerii. Monitorizarea și evaluarea regulată a punerii în aplicare a rezultatelor parteneriatelor.
- Dezvoltă și pune în aplicare relații de parteneriat cu beneficiarii (cetățeni/clienti) și/sau cu partenerii (interni/externi). Implicarea cetățenilor/clientilor tot mai mare, este necesară pentru îmbunătățirea eficienței organizațiilor publice. Feedback-ul lor prin intermediul sesizărilor, ideile și sugestiile au o contribuție importantă pentru îmbunătățirea serviciilor și produselor. Pentru aceasta este necesar ca în cadrul organizațiilor să existe un compartiment de relații cu publicul, prin care se asigură comunicarea cu cetățenii, primirea în audiență, preluarea și răspunsul la sugestiile populației.

Transparența instituției și a actelor administrative pe care le eliberează este asigurată printr-o politică de comunicare și consultare cu beneficiarii prin conferințe de presă, interviuri, comunicate de presă, mesaje, rapoarte periodice, pagina web a instituției. Politica de comunicare cu beneficiarii trebuie să fie într-o continuă dezvoltare, asigurându-le acestora accesul la orice informație relevantă.

Este importantă realizarea unei analize a activităților derulate în parteneriat și prezentarea rezultatelor.

- Gestionarea cunoștințelor (knowledge/know-how). Organizația trebuie să se preocupe de pregătirea angajaților, prin susținerea participării la cursuri, seminarii, dezbateri publice.



Preocupare permanentă pentru a sigura tuturor angajaților accesul la informațiile relevante pentru realizarea obiectivelor și a sarcinilor.

- Gestionarea resurselor financiare se realizează prin mecanismele proprii de control intern evaluând sistematic riscurile asociate structurilor, programelor, proiectelor sau operațiunilor instituției, asigurându-se astfel realizarea obiectivelor generale și strategice.

Obiectivele stabilite prin strategia organizației sunt susținute financiar prin capitole bugetare aprobate, introducerea unor sisteme invoatoare de planificare bugetară.

Un rol important îl are, identificarea resuselor extrabugetare.

- Gestionarea tehnolgoiei și a facilităților. TIC și alte poltici tehnologice ale Uniunii Europene, privind organizarea trebuie să fie gestionate astfel încât acestea să fie un sprijin pentru obiectivele strategice și operționale ale orgnizației cât mai durabil.

Organizațiile publice tebuie să evalueze în mod regulat starea infrastructurii pe care o au la dispoziția lor. Infrastructura disponibilă trebuie să fie gestionată într-un mod eficient, printr-o modalitate sustenabilă care să servească nevoilor cetățenilor și să sprijine condițiile de muncă al personalului.

## 1.5 Criteriul 5 – Gestiunea proceselor

10

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

”Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



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

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

Modalitățile prin care se efectuează gestiunea proceselor:

- Identifică, proiectează, gestionează și inovează proiectele în mod continuu, implicând și părțile interesate. Acestea sunt posibile prin activitățile propuse în carul planului de acțiune în vederea realizării strategiei, a indicatorilor de performanță stabiliți, va aduce o îmbunătățire substanțială a serviciilor, a procedurilor actuale de management.

Desemnează responsabilii proceselor și le definește responsabilitățile.

Implică personalul și părțile interesate în conceperea și desfășurarea proceselor cheie.

Atribuie resurse proceselor-cheie pentru îndeplinirea obiectivelor strategice.

- Dezvoltă și furnizează servicii și produse orientate către cetățeni/clienți.

Reorganizarea serviciilor comunitare pe baza principiului managementului calității, asigurând un program flexibil de lucru cu publicul, o informare corectă precum asistență și sprijin pentru solcitari.

Dotarea instituțiilor cu aparatură de înaltă performanță.

- Rolul cetățenilor/clienților este benefic pentru sporirea calității serviciilor și produselor.





Prin implicarea cetățenilor reprezentativi/clienti, asociațiilor cetățenilor, în proiectarea și evaluarea serviciilor și produselor organizaționale.

Prin împuternicirea cetățeanului/clientului în decizia privind tipul de servicii și produse care urmează să fie transmise.

Prin colaborarea cu cetățenii/clientii în implementarea serviciilor și a produselor sau prin împuternicirea cetățenilor/clientilor în realizarea serviciilor și produselor în sine.

- Coordonează procesele din cadrul organizației și cu alte organizații relevante. Astfel se poate evalua cât de bine sunt coordonate procesele în cadrul organizației și cu procesele altor organizații care funcționează în cadrul aceluiași lanț de servicii.

Eficacitatea organizațiilor publice depinde în mare măsură de modul în care se colaborează cu celelalte organizații publice, cu care formează un lanț de livrare a serviciilor, orientat spre un rezultat comun.

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

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

### **1.6 Criteriul 6- Rezultate orientate către cetățeni/clienti**

Este considerat cetățean persoana care i se adresează serviciile, este membru al unei societăți democratice cu drepturi și îndatoriri. Totodată persoana este considerată client nu doar în contextul livrării de servicii unde are poziția de beneficiar al acestora, cât și în contextul în



care trebuie să-și îndeplinească atribuțiile – contribuabil sau plata amenzilor, unde are dreptul de a fi tratat cu corectitudine și curtoazie fără a neglija interesele organizației.

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

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

- Indicatori de percepție

Măsurarea satisfacției cetățenilor/clientilor prin acest indicator se realizează prin adresarea directă, primind feedback și informații privind diferite aspecte din performanța organizației. Instrumentul prin care se realizează acest indicator, sunt sondajele adresate cetățenilor/clientilor, prin care se evaluează dacă organizația efectuează aceste măsurători și arată rezultatele acestora.

- Indicatori de performanță

Calitatea serviciilor oferite cetățenilor și clienților poate fi măsurată prin indicatori interni, cum ar fi timpul de procesare, timpul de așteptare, numărul de reclamații.

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

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

- Indicatori de percepție prin care se evaluează dacă oamenii percep organizația ca fiind atrăgătoare la locul de muncă și dacă sunt motivați în munca lor de zi



cu zi. Este important ca organizațiile să măsoare sistematic percepția oamenilor asupra organizației, produselor și serviciilor organizației.

- Indicatori de performanță permit organizațiilor să măsoare rezultatele obținute în ceea ce privește ansamblul personalului, comportamentul, performanța lor, dezvoltarea de competențe, motivația lor și nivelul de implicare în organizație.

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

### **1.8 Criteriul 8- Rezultate orientate către responsabilitatea socială**

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

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

Indicatorii prin care se realizează sunt:

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



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

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

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

Rezultate cheie ale performanței pot fi împărțite în două categorii:

- Rezultate externe- rezultatele către obiective și rezultatele obținute pentru părțile externe interesate.

Acestea sunt indicatorii care măsoară eficacitatea strategiei organizației în a satisface așteptările părților interesate externe.

Organizația publică trebuie să evalueze în ce măsură sunt atinse obiectivele cheie. Cum sunt definite în planul strategic în termeni de rezultate, impactul activităților de bază ale organizației pentru a-și îndeplini performanțele.

- Rezultate interne- nivelul de eficiență ca urmare a legăturii cu parteneriate și resurse și procese și rezultatele obținute în procesul de construire a organizației spre excelență.

Acestea sunt legate de eficiență, eficacitatea proceselor interne.

Se ia în considerare gestionarea proceselor, financiar, bugetul efectiv și utilizarea resurselor.



## Cap.II OBIECTIVE , PRINCIPII, PROCEDURĂ CAF

### 2.1 Obiectivele Cadrului Comun de Evaluare.

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

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

### 2.2 Principiile CAF

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

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

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





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

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

### *Principiul 3-Leadership și constanța scopului*

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

### *Principiul 4- Management prin procese și fapte*

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

### *Principiul 5- Dezvoltarea și implicarea personalului*

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

### *Principiul 6-Învățarea continuă, inovarea și îmbunătățirea*

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

### *Principiul 7- Dezvoltarea parteneriatelor*

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

### *Principiul 8-Responsabilitate socială*



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

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

### **2.3 Procedura CAF**

Procedura operațională este elaborată în cadrul proiectului “Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca”, finanțat prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, Axa prioritară 2, Obiectiv specific 2.1, în cadrul cererii de proiecte nr.CP4/2017, proiect ce vizează consolidarea capacității administrative a UAT Municipiul Cluj-Napoca, județul Cluj pentru susținerea unui management performant prin implementarea și utilizarea sistemelor de management al calității și instrumentele CAF aplicabile administrației publice locale.

Procedura operațională Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice, are ca scop implementarea și utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF- Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice, la nivelul UAT Municipiul Cluj-Napoca pentru creșterea performanței în administrația publică locală și îmbunătățirea serviciilor publice pentru comunitate.

#### **2.3.1 Analiza structurii organizaționale-organigrama**

Înainte de aplicarea sistemului CAF, se face o analiză a structurii organizaționale în care se revizuieste organigrama, raporturi de activitate și alte documente relevante pentru managementul calității.



### **2.3.2 Informare la nivel instituțional pentru aprobarea consimțământului conducerii**

Informarea la nivel instituțional pentru aprobarea consimțământului conducerii, este etapa pregătitoare implementării sistemului CAF.

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

### **2.3.3 Pregătirea instrumentelor specifice pentru desfășurarea operațiunii procedurale**

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

Documentele de referință/reglementările aplicabile activității procedurale sunt:

- Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020
- ORDIN nr.600/2018 al Secretarului General al Guvernului privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
- CAF- Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice- inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene ca instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public, ediția 2013
- Chestionar CAF conform Modelului CAF 2013, ultima versiune rezultată a colaborării intensive dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație Publică din Maastricht
- Organigrama



Documentele utilizate pentru elaborarea procedurii operaționale sunt:

- Acordul conducerii;
- Procedura operațională în forma prezentă;
- Chestionar CAF Cluj-Napoca;

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

Etapele principale ale procesului de implementare CAF sunt:

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

### **2.3.4 Selectarea și instruirea evaluatorilor**

Procedura operațională de autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF Cluj-Napoca, este în concordanță cu politica unităților administrative-teritoriale, cu privir la sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF.

Grupul de autoevaluatori este format din angajați cu funcții de conducere și de execuție de la diferite departamente/servicii din cadrul unităților UAT Cluj-Napoca inclusive Poliția locală și DASM.

### **2.3.5 Completarea chestionarului**

20

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

"Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020"



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

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

### **2.3.6 Centralizarea punctajelor**

Pentru valorificarea rezultatelor se va avea în vedere realizarea unei baze de date cu punctajele acordate de către evaluator, pentru analiza gradului de performanță.

### **2.3.7 Reuniunea de consens**

Ulterior centralizării punctajelor se va realiza o reuniune de consens, care are ca scop principal discutarea la nivelul grupurilor de evaluator a punctajelor acordate.

În această etapă are loc un process de negociere între evaluator prin argumentarea diferitelor punctaje acordate. La încheierea procesului se agreează punctajul final.

### **2.3.8 Responsabilități specific**

La nivelul instituției este desemnat anual un responsabil cu implementarea procedurii CAF și un grup de evaluator. Responsabilitățile specific pot fi precizate în fișele de post.

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

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

21

Beneficiar: Municipiul Cluj-Napoca

Titlul proiectului: Sisteme de management performant pentru Primăria Cluj-Napoca, cod MYSMIS 120588/cod proiect SIPOCA 104

"Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020"



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

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

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

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

Elementele esențiale ale controlului sunt:

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

### 1.1 Principalele strategii de control organizațional

- Controlul intern și extern- prin această strategie le este permisă indivizilor și grupurilor motivate să își exercite autodisplina în îndeplinirea





obiectivelor, iar managerii pot acționa direct pentru a controla comportamentul angajaților;

- Control formal- este o strategie ce permite managerilor determinarea de performanță și feedback-ul și pot lua acțiuni corective;
- Controlul neformal- normele organizaționale devin controale neformale, potrivit cercetătorilor, astfel acestea pot influența pozitiv sau negativ performanța organizației;
- Controlul sistematic- prin această strategie sunt proiectate pentru a produce informații despre o activitate anume sau un set de activități de bază;
- Controlul ad-hoc- neanunțat;
- Controlul preventiv- este îndeplinit ca activitatea să înceapă, astfel se asigură faptul că directivele sunt clare și că obiectivele sunt stabilite și există necesarul de resurse;
- Control concurrent- pune accent pe ceea ce se întâmplă în procesul muncii
- Postcontrolul- este realizat atunci când activitatea a atins faza de finalizare și se realizează inspecția finală, cine este responsabil pentru succese sau eșec;
- Control feedback- are loc după ce activitatea s-a încheiat și pune accent pe calitatea "rezultatelor finale".

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

Un ghid cu bune practici privind controlul organizațional, are rolul de aghida mecanismul pentru o mai bună funcționare , astfel să devină funcțional. Din categoria bune practici de control orgnizațional fac parte:

- **Orientarea către client**



Organizațiile depind de clienții lor, prin urmare trebuie să înțeleagă nevoile curente și viitoare ale acestora, trebuie să îndeplinească cerințele acestora și să caute să depășească așteptările lor cele mai înalte.

O organizație orientată către client ia decizii de piață bazându-se pe cerințele acestora și dezvoltă metode de investigare a gradului lor de satisfacere.



- **Leadership**



Conducerea stabilește unitatea dintre obiectivul și direcția unei organizații.

Ea trebuie să creeze și să păstreze un mediu intern în care persoanele devin perfect implicate în obținerea obiectivelor organizației.

- **Implicarea personalului**

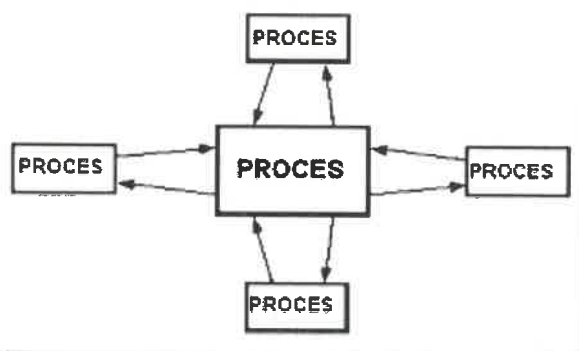


Standardele solicită pregătirea profesională a angajaților pentru a se asigura faptul că au toate instrumentele pentru a-și duce la îndeplinire activitatea curentă și pentru a contribui la succesul unei organizații.

Pentru ca personalul să sprijine inițiativele legate de calitate, trebuie în primul rând să le înțeleagă.

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

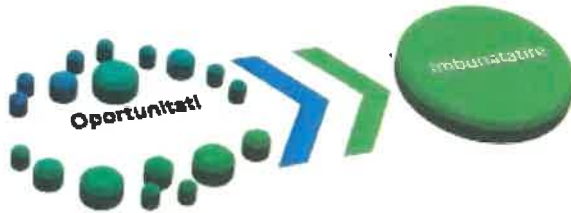
- **Abordarea procesuală**



Un rezultat dorit este obținut într-un mod mult mai eficient când activitățile și resursele aferente destinate creării rezultatului sunt gestionate sub forma unui proces.

Un proces reprezintă un set de activități care folosesc resurse (angajați, echipamente tehnice etc) pentru a transforma elementele de intrare în rezultate finite. Fiecare organizație este alcătuită dintr-o serie de procese aflate în interacțiune.

- **Îmbunătățire**



Îmbunătățirea continuă a performanței generale a organizației ar trebui să fie obiectivul permanent al unei organizații.

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

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



## Decizii bazate pe fapte

- *Mai corecte*
- *Mai obiective*
- *Posibilitatea înțelegerii și evaluării*

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

- **Managementul relațiilor**



O organizație și furnizorii ei sunt într-o relație de interdependență iar o relație reciproc avantajoasă potentează capacitatea fiecărui partener de a crea valoare.



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

## CONCLUZII

Trecere în revistă a acestor principii arată cum ele pot forma o bază colectivă pentru performanța îmbunătățirilor și excelenței organizaționale.

Există multe căi de a se aplica aceste principii ale managementului calității.

Natura organizației și provocările specifice vor determina modul în care se pun în aplicare. Multe organizații vor considera benefic să instituie sisteme de management al calității bazându-se pe aceste principii.

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

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