



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiectul: "Implementarea instrumentelor de management al calității și performanței pentru standardizarea proceselor și serviciilor orientate către cetățeni la nivelul Sectorului 1 al Municipiului București"

Cod SIPOCA 1256; MySMIS 154777

Chestionar autoevaluare pentru cele 28 de subcriterii ale Modelului **CAF 2020** **COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK**





I. EVALUARE

Criteria CAF - Factori determinanți



Criteria Modelului CAF care fac parte din categoria Factorilor determinanți sunt:

- **CRITERIUL 1 - LEADERSHIP**
- **CRITERIUL 2 - STRATEGIE ȘI PLANIFICARE**
- **CRITERIUL 3 - RESURSE UMANE**
- **CRITERIUL 4 - PARTENERIATE ȘI RESURSE**
- **CRITERIUL 5 - PROCESE**

NOTE:

1. Obiectivul primordial al autoevaluării este identificarea punctelor tari și a domeniilor care necesită îmbunătățire din organizație și crearea condițiilor pentru îmbunătățirea performanței organizației, și numai în al doilea rând obținerea unui scor pentru subcriteriile evaluate.
2. Punctele tari și zonele de îmbunătățire trebuie să se bazeze pe DOVEZI și nu pe puncte de vedere sau judecăți personale. Ele nu trebuie să aibă caracter consultativ - nu trebuie să fie recomandări privind ce ar trebui să se facă sau ce ar trebui măsurat.



CRITERIUL 1 - LEADERSHIP

Subcriteriul 1.1: Liderii stabilesc direcția organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor acesteia

EXEMPLE:

1. Formularea clară și dezvoltarea Misiunii și Viziunii organizației, cu implicarea factorilor interesați relevanți și a angajaților. Stabilirea unui set de valori aliniate cu misiunea și viziunea organizației, ce respectă cadrul general de valori specifice sectorului public.
2. Asigurarea că principiile și valorile specifice sectorului public european (integritate, transparență, inovare, responsabilitate socială și incluziune, sustenabilitate, diversitate) se regăsesc în strategiile și activitățile organizației.
3. Asigurarea că misiunea, viziunea și valorile sunt în conformitate cu strategiile locale, naționale, supranaționale și internaționale, luând în considerare digitalizarea, reformele sectorului public și agendele comune europene.
4. Asigurarea comunicării misiunii, viziunii, valorilor, obiectivelor strategice și a obiectivelor operaționale către toți angajații și către factorii interesați.
5. Asigurarea agilității organizației prin revizuirea periodică a misiunii, viziunii, valorilor și strategiilor care reflectă schimbările din mediul extern (ex. digitalizarea, schimbările climatice, reformele sectorului public, evoluțiile demografice, impactul tehnologiilor inteligente și al social-media, protecția datelor, schimbările politice și economice, diviziile sociale, nevoile și opiniile diferențiate ale clienților).
6. Pregătirea organizației pentru provocările și schimbările transformării digitale (ex. strategie de digitalizare, instruire, linii directe pentru protecția datelor, numirea DPO)

1.1 Puncte tari:	
1.1 Zone de îmbunătățire:	
1.1 Scor acordat:	
1.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 1.2: Liderii gestionează organizația, performanțele acesteia și continua sa îmbunătățire

Exemple:

1. Definirea structurilor manageriale adecvate (niveluri, funcții, responsabilități și competențe) și asigurarea agilității organizaționale.
2. Identificarea și stabilirea de priorități pentru schimbările necesare privind structura, performanțele și managementul organizației.
3. Îmbunătățirea sistemului de management al organizației și al performanței în conformitate cu necesitățile și așteptările diferitelor părți interesate, în concordanță cu necesitățile diferențiate ale clientului.
4. Dezvoltarea unui sistem de management al informațiilor cu intrări de la sistemul de management al riscurilor și de la sistemul de control intern.
5. Asigurarea unei comunicări interne și externe eficiente și utilizarea unor mijloace de comunicare noi, inclusiv social-media.
6. Dezvoltarea un sistem de management care previne corupția și comportamentul ne-etic; de asemenea, sprijinirea angajaților prin furnizarea de ghiduri/orientări de conformare.

1.2 Puncte tari:	
1.2 Zone de îmbunătățire:	
1.2 Scor acordat:	
1.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



Subcriteriul 1.3: Liderii îi inspiră, îi motivează și îi susțin pe angajații organizației și acționează ca modele de urmat

Exemple:

1. Conducerea printr-o cultură organizațională bazată pe inovare, pe încredere reciprocă și deschidere
2. Conducerea prin exemplu personal, acționând în concordanță cu obiectivele și valorile stabilite (integritate, respect, participare, inovare, autoritate, precizie, responsabilitate, agilitate)
3. Promovarea unei culturi a încrederii reciproce și a respectului între angajați și lideri, cu măsuri proactive de contracarare a oricărui tip de discriminare, încurajarea egalității de șanse și abordarea nevoilor individuale și a circumstanțelor personale ale angajaților
4. Informarea și consultarea regulată a angajaților asupra aspectelor cheie privitoare la organizație
5. Furnizarea de feedback în timp util către toți angajații pentru a-și îmbunătăți performanța individuală
6. Promovarea unei culturi a învățării și stimularea angajaților să își dezvolte competențele și pentru a se adapta la noi cerințe

1.3 Puncte tari:	
1.3 Zone de îmbunătățire:	
1.3 Scor acordat:	
1.3 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 1.4: Liderii mențin relații eficiente cu autoritățile politice și cu alți factori interesați

Exemple:

1. Analizarea și monitorizarea necesităților și a așteptărilor factorilor interesați, inclusiv a autorităților politice relevante.
2. Asistarea autorităților politice în definirea politicilor publice relaționate cu organizația.
3. Alinierea performanței organizației la politicile publice și la deciziile politice.
4. Menținerea unor relații proactive, regulate cu autoritățile politice din zonele executive și legislative adecvate.
5. Dezvoltarea și menținerea unor parteneriate și rețele cu factorii interesați relevanți (cetățeni, ONG-uri, grupuri de interese, asociații profesionale, industrie, alte autorități publice etc.)
6. Creșterea gradului de conștientizare a publicului, reputației și recunoașterii organizației și dezvoltarea unui concept de marketing axat pe nevoile părților interesate.

1.4 Puncte tari:	
1.4 Zone de îmbunătățire:	
1.4 Scor acordat:	
1.4 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



CRITERIUL 2: STRATEGIE ȘI PLANIFICARE

Subcriteriul 2.1: Sunt identificate nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați și ale mediului extern și informațiile relevante de management

Exemple:

1. Observarea și analiza mediului extern în mod regulat în ce privește schimbările legale, politice, demografice și digitalizarea, precum și factorii globali cum ar fi schimbările climatice, ca elemente de intrare pentru strategii și planuri.
2. Identificarea tuturor factorilor interesați relevanți și analiza informațiilor despre nevoile, așteptările și satisfacția lor prezente și viitoare.
3. Analiza reformelor sectorului public, la nivel național și european, pentru a defini și revizui strategii eficiente.
4. Analiza performanței și a capacității organizației, punând accent pe punctele tari, punctele slabe, oportunități și amenințări/riscuri.

2.1 Puncte tari:	
2.1 Zone de îmbunătățire:	
2.1 Scor acordat:	
2.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 2.2: Strategia și planurile sunt dezvoltate ținând cont de informațiile colectate

Exemple:

1. Dezvoltarea strategiei prin definirea priorităților și a obiectivelor (pe termen lung și mediu) în conformitate cu viziunea și strategiile naționale și europene.
2. Implicarea factorilor interesați în dezvoltarea strategiei și planificării, asigurând un echilibru între așteptările și necesitățile acestora.
3. Integrarea în strategiile și planurile organizației a aspectelor referitoare la sustenabilitate, responsabilitate socială, diversitate și egalitatea între sexe.
4. Elaborarea planurilor prin definirea priorităților, obiectivelor și rezultatelor (produsele și serviciile furnizate în conformitate cu misiunea și reforma sectorului public.
5. Asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru a dezvolta și actualiza strategia organizației.

2.2 Puncte tari:	
2.2 Zone de îmbunătățire:	
2.2 Scor acordat:	
2.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	



UNIUNEA EUROPEANĂ

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

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 2.3: Strategia și planurile sunt comunicate și implementate în întreaga organizație și analizate periodic

Exemple:

1. Transpunerea obiectivelor strategice și operaționale ale organizației în planuri și sarcini de lucru relevante pentru unitățile departamentale și pentru angajații organizației.
2. Dezvoltarea de planuri și programe cu ținte și rezultate pentru fiecare unitate organizațională, cu indicatori care stabilesc nivelul de schimbare ce trebuie atins (rezultate așteptate).
3. Comunicarea strategiilor, a performanțelor și a rezultatelor planificate/obținute ale organizației pe plan intern și tuturor părților interesate relevante.
4. Dezvoltarea și aplicarea unor metode de monitorizare, măsurare și/sau evaluare la intervale regulate a performanțelor organizației la toate nivelurile (departamente, funcții, organigramă) pentru a controla eficiența, eficacitatea și a asigura implementarea strategiei

2.3 Puncte tari:	
2.3 Zone de îmbunătățire:	
2.3 Scor acordat:	
2.3 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	



UNIUNEA EUROPEANĂ

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

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 2.4: Sunt planificate, implementate și analizate inovări și schimbări pentru a asigura agilitatea și reziliența organizației

Exemple:

1. Identificarea nevoilor și a factorilor care determină inovarea, luând în considerare oportunitățile și presiunea transformării digitale.
2. Comunicarea politicii de inovare și a rezultatelor organizației tuturor părților interesate relevante.
3. Dezvoltarea unei culturi bazată pe inovare și definirea cadrului pentru dezvoltare trans-organizațională.
4. Gestionarea eficace a managementului schimbării și implicarea angajaților și a părților interesate într-o etapă anterioară.
5. Implementarea unor sisteme de generare de idei creative și încurajarea propunerilor inovatoare de la angajați și părți interesate la toate nivelurile care susțin explorarea și testarea.

2.4 Puncte tari:	
2.4 Zone de îmbunătățire:	
2.4 Scor acordat:	
2.4 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



CRITERIUL 3: RESURSE UMANE

Subcriteriul 3.1: Resursele umane sunt gestionate și îmbunătățite pentru a susține strategia și planificarea

Exemple:

1. Analiza regulată a nevoilor actuale și viitoare de resurse umane, luând în considerare strategia organizației
2. Dezvoltarea și implementarea unei politici de management al resurselor umane bazate pe criterii obiective pentru recrutare, promovare, remunerare, dezvoltare, delegare, responsabilități, recompense și atribuirea funcțiilor manageriale și în conformitate cu principiile resurselor umane ale organizației
3. Implementarea unor politici de resurse umane bazate pe principiile corectitudinii, neutralității politice, bazate pe merite, egalitate de șanse, diversitate, responsabilitate socială, analiza necesității promovării carierei femeilor și elaborarea planurilor în consecință
4. Asigurarea capabilității HR (competențe și capacități necesare) pentru îndeplinirea misiunii, viziunii și valorilor organizației, concentrându-se în special pe abilitățile sociale, mentalitate agilă și abilități digitale și inovatoare
5. Susținerea unei culturi a performanței (prin definirea obiectivelor, a indicatorilor de performanță) comunicată oamenilor, monitorizarea performanței în mod sistematic și derularea unor dialoguri cu oamenii privind performanțele acestora

3.1 Puncte tari:	
3.1 Zone de îmbunătățire:	
3.1 Scor acordat:	
3.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Subcriteriul 3.2: Competențele personalului sunt dezvoltate și gestionate

Exemple:

1. Identificarea competențelor actuale ale personalului la nivel individual și organizațional, exprimate în cunoștințe, aptitudini și atitudini, și compararea sistematică a acestora cu necesitățile organizației.
2. Atragerea și dezvoltarea competențelor personalului necesare realizării misiunii, viziunii și obiectivelor.
3. Folosirea unor forme noi și inovatoare de învățare pentru a dezvolta competențele personalului (design thinking, lucru în echipă, laboratoare, experimente, e-learning, învățare la locul de muncă).
4. Stabilirea planurilor individuale de dezvoltare a competențelor, inclusiv abilități personale (de exemplu, deschidere pentru inovație) ca parte a interviului periodic de performanță cu angajatul (interview de dezvoltare a angajaților), care poate facilita feedback-ul și discutarea așteptărilor reciproce.
5. Dezvoltarea de programe și instruire specifică pentru dezvoltarea leadership-ului, inclusiv instrumente de management public.
6. Îndrumarea și sprijinul acordat noilor angajați (ex. prin mentorat, coaching, consiliere individuală).
7. Dezvoltarea și promovarea metodelor moderne de instruire (ex. abordare multimedia, instruire la locul de muncă, e-learning, social media).
8. Evaluarea impactului programelor de instruire și dezvoltare asupra obiectivelor organizaționale și transferului de conținut către colegi.

3.2 Puncte tari:	
3.2 Zone de îmbunătățire:	
3.2 Scor acordat:	
3.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Subcriteriul 3.3: Personalul este implicat și responsabilizat (empowerment), asigurându-i-se starea de bine

Exemple:

1. Promovarea unei culturi a comunicării deschise și dialogului și încurajarea lucrului în echipă.
2. Implicarea angajaților și reprezentanților acestora (ex. sindicate) în dezvoltarea de planuri, strategii, obiective, proiectarea proceselor și în identificarea și implementarea activităților de îmbunătățire și inovare.
3. Dezvoltarea unor metode de colectare a ideilor și sugestiilor de la angajați.
4. Efectuarea unor anchete periodice de satisfacție a angajaților, publicarea și furnizarea de feedback privind rezultatele / interpretările / acțiunile de îmbunătățire.
5. Asigurarea unor condiții de lucru adecvate în întreaga organizație, inclusiv satisfacerea cerințelor privind sănătatea și securitatea în muncă.
6. Asigurarea unor condiții de lucru care permit un echilibru rezonabil între muncă și timp liber pentru angajați (ex. posibilitatea de adaptare a orelor de program, lucru part-time, angajați care se află în concediu de maternitate sau paternitate).
7. Acordarea de atenție specială nevoilor angajaților dezavantajați social și persoanelor cu dizabilități.
8. Dezvoltarea unor scheme și metode adaptate pentru recompensarea non-financiară a angajaților (ex. prin planificarea și analiza beneficiilor și susținerea activităților cu caracter social, cultural și sportiv, orientate către sănătatea și starea de bine a angajaților).

3.3 Puncte tari:	
3.3 Zone de îmbunătățire:	
3.3 Scor acordat:	
3.3 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



CRITERIUL 4: PARTENERIATE ȘI RESURSE

Subcriteriul 4.1: Sunt dezvoltate și gestionate parteneriate cu organizații relevante

Exemple:

1. Identificarea partenerilor privați, din societatea civilă și partenerilor publici cheie, și pentru a construi relații durabile bazate pe încredere, dialog și deschidere
2. Dezvoltarea și gestionarea acordurilor de parteneriat ținând cont de potențialul diferiților parteneri pentru a obține beneficii reciproce și de a se susține reciproc cu expertiză, resurse și cunoștințe.
3. Definirea rolurilor și a responsabilităților fiecărui partener, inclusiv a elementelor de control, a evaluărilor și revizuirilor. Monitorizarea în mod sistematic rezultatelor și a impactului parteneriatelor.
4. Selectarea, în cadrul achizițiilor publice, a furnizorilor cu profil de responsabilitate socială.

4.1 Puncte tari:	
4.1 Zone de îmbunătățire:	
4.1 Scor acordat:	
4.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Subcriteriul 4.2: Sunt dezvoltate și implementate parteneriate cu cetățenii/ clienții și organizații ale societății civile

Exemple:

1. Asigurarea transparenței printr-o politică proactivă de informare oferind informații despre organizație.
2. Încurajarea activă a participării și colaborării cu cetățenii:
 - i. co-proiectare și co-decizie: de exemplu prin grupuri consultative, sondaje de opinie, cercuri ale calității;
 - ii. co-producție: asumarea unor roluri în livrarea serviciului;
 - iii. co-evaluare.
3. Definirea unui cadru de urmărire activă a ideilor, sugestiilor și reclamațiilor cetățenilor / clienților, colectarea acestora prin mijloace adecvate (de exemplu prin anchete, grupuri consultative, cutii de reclamații, chestionare, sondaje etc.).

4.2 Puncte tari:	
4.2 Zone de îmbunătățire:	
4.2 Scor acordat:	
4.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 4.3: Managementul financiar

EXEMPLE:

1. Asigurarea rezilienței financiare prin planificarea bugetului pe termen lung, analiza riscurilor asupra deciziilor financiare și un buget echilibrat.
2. Implementarea performanței bugetare - integrarea informațiilor privind performanța financiară în documentele bugetare.
3. Asigurarea unui management eficient, eficace și economic al resurselor financiare prin utilizarea unor sisteme eficace de contabilitate și control financiar.
4. Monitorizarea efectelor bugetării aferente egalității de șanse / diversității.
5. Delegarea și descentralizarea responsabilităților financiare și echilibrarea acestora cu controlul central.
6. Asigurarea transparenței bugetare și financiare și publicarea informațiilor bugetare într-un mod ușor de înțeles.

4.3 Puncte tari:	
4.3 Zone de îmbunătățire:	
4.3 Scor acordat:	
4.3 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 4.4: Managementul informațiilor și al cunoștințelor

Exemple:

1. Dezvoltarea unor organizații bazate pe învățare care să furnizeze sisteme de management, stocare și evaluare a informațiilor și cunoștințelor pentru a proteja reziliența și flexibilitatea organizației.
2. Utilizarea oportunității digitale pentru a îmbunătăți cunoștințele organizației și pentru a împuternici competențele digitale.
3. Crearea de rețele de învățare și colaborare pentru a obține informații externe relevante și pentru a obține contribuții creative.
4. Monitorizarea informațiilor și cunoștințelor organizației, asigurând că acestea sunt relevante, corecte, de încredere și păstrate în siguranță.
5. Dezvoltarea unor canale interne de transmitere a informațiilor în interiorul organizației pentru a asigura că toți angajații au acces la informațiile și cunoștințele relevante.
6. Asigurarea unui transfer permanent de cunoștințe între angajați
7. Asigurarea accesului și schimbului de informații și date relevante cu toți factorii interesați într-un mod prietenos cu utilizatorii, ținând cont de necesitățile specifice
8. Asigurarea că informațiile și cunoștințele cheie ale angajaților sunt păstrate în organizație în cazul în care aceștia pleacă

4.4 Puncte tari:	
4.4 Zone de îmbunătățire:	
4.4 Scor acordat:	
4.4 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



Subcriteriul 4.5: Managementul tehnologiei

EXEMPLE:

1. Implementarea unui management al tehnologiei în concordanță cu obiectivele strategice și operaționale și monitorizarea sistematică a efectelor, a rentabilității și a impactului acestuia.
2. Identificarea și utilizarea noilor tehnologii relevante pentru organizație (automatizare, robotică, inteligență artificială, analiza datelor etc.), implementarea datelor și a aplicațiilor open source ori de câte ori este cazul.
3. Utilizarea tehnologiei pentru a sprijini creativitatea, inovarea, colaborarea (utilizarea serviciilor sau instrumentelor cloud) și participarea.
4. Definirea modului în care tehnologia TIC poate fi utilizată pentru a îmbunătăți livrarea serviciilor interne și externe și poate furniza servicii online într-un mod inteligent pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor părților interesate.
5. Implementarea Regulamentului general privind protecția datelor pentru a asigura o protecție eficientă a datelor și securitatea cibernetică.
6. Luarea în considerare a impactului social-economic și de mediu al tehnologiei TIC, de exemplu gestionarea deșeurilor de cartușe de imprimantă, accesibilitatea redusă a utilizatorilor non-electronici.

4.5 Puncte tari:	
4.5 Zone de îmbunătățire:	
4.5 Scor acordat:	
4.5 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Subcriteriul 4.6: Managementul clădirilor și al echipamentelor

EXEMPLE:

1. Asigurarea unei mentenanțe eficiente, eficace și durabile pentru toate facilitățile (clădiri, birouri, echipamente și materiale utilizate, instalații, mijloace de transport, resurse de energie).
2. Asigurarea unor condiții de muncă sigure inclusiv accesibilitate fizică a clădirilor, aliniate cu necesitățile și așteptările clienților.
3. Dezvoltarea unei politici privind ciclul de viață în cadrul unui sistem integrat pentru managementul activelor fizice (clădiri, echipamente tehnice, etc) incluzând reutilizarea, reciclarea / eliminarea în condiții de siguranță.
4. Punerea facilităților la dispoziția comunității locale pentru a oferi valoare adăugată pentru comunitate.

4.6 Puncte tari:	
4.6 Zone de îmbunătățire:	
4.6 Scor acordat:	
4.6 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

CRITERIUL 5: PROCESE

Subcriteriul 5.1: Proiectează și gestionează procesele, pentru a crește valoarea pentru cetățeni și clienți

Exemple:

1. Proiectarea proceselor "lean" în funcție de nevoile și opiniile clienților pentru a asigura o structură organizațională flexibilă. Identificarea și documentarea proceselor în mod continuu.
2. Corelarea sistematică a proceselor cu nevoile și așteptările angajaților și ale părților interesate relevante.
3. Proiectarea și implementarea unui sistem de gestionare a proceselor care valorifică oportunitățile de digitalizare, "data-drivenness" (decizii strategice bazate pe analiza și interpretarea datelor) și standardele publice.
4. Identificarea proprietarilor de proces (persoanele care controlează toți pașii din proces) și alocarea responsabilităților și competențelor.
5. Analiza și evaluarea proceselor, riscurilor și factorilor critici de succes, ținând cont de obiectivele organizației și mediul în schimbare.
6. Simplificarea permanentă a proceselor, făcând inclusiv propuneri de modificări ale cerințelor legale, dacă este necesar;
7. Susținerea inovării și optimizării proceselor luând în considerare bunele practici naționale și internaționale, implicând factorii interesați relevanți.
8. Revizuirea și îmbunătățirea proceselor pentru a asigura protecția datelor cu caracter personal (Regulamentul general privind protecția datelor, GDPR).

5.1 Puncte tari:	
5.1 Zone de îmbunătățire:	
5.1 Scor acordat:	
5.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Subcriteriul 5.2: Dezvoltă și livrează servicii și produse pentru clienți, stakeholder-i și societate

Exemple:

1. Identificarea și proiectarea serviciilor/produselor instituției și gestionarea activă a ciclului de viață al acestora, inclusiv reciclarea și reutilizarea.
2. Utilizarea metodelor inovatoare pentru dezvoltarea serviciilor publice orientate către client / cetățean.
3. Aplicarea diversității și a managementului egalității de șanse pentru a identifica și a răspunde nevoilor și așteptărilor.
4. Implicarea cetățenilor / clienților și a altor părți interesate în proiectarea și livrarea produselor și serviciilor și în dezvoltarea standardelor de calitate.
5. Promovarea produselor și serviciilor organizației și asigurarea disponibilității informațiilor adecvate pentru cetățeni clienți.
6. Promovarea accesibilității produselor/serviciilor instituției (de exemplu, accesibilitatea serviciilor online, program flexibil, documente într-o varietate de formate: pe hârtie, precum și o versiune electronică, limbi, afișe, broșuri, panouri de anunțuri audio și Braille).
7. Utilizarea sondajelor de opinie ale clienților, proceduri de gestionare a reclamațiilor și alte forme de feedback pentru a identifica puncte de îmbunătățire ale proceselor, produselor și serviciilor.

5.2 Puncte tari:	
5.2 Zone de îmbunătățire:	
5.2 Scor acordat:	
5.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Subcriteriul 5.3: Coordonează procesele care au loc în întreaga organizație și cu alte organizații relevante

Exemple:

1. Crearea unei culturi a managementului proceselor care asigură ieșirea din gândirea individuală.
2. Acceptarea standardelor comune, facilitarea schimbului de informații și a serviciilor partajate pentru a coordona procesele aceluiași lanț de livrare în întreaga organizație și cu partenerii cheie din sectorul public și privat, ONG.
3. Utilizarea parteneriatelor la diferite niveluri guvernamentale (municipalități, regiuni, stat și companii publice) pentru a permite furnizarea de servicii coordonate.
4. Asigurarea de condiții (și motivarea) managementului și angajaților pentru a crea procese interconectate (de exemplu prin servicii comune, dezvoltarea în comun de procese între diferite unități).

5.3 Puncte tari:	
5.3 Zone de îmbunătățire:	
5.3 Scor acordat:	
5.3 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

	SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZA	DOVEZI	Nici o dovadă sau doar idei	Câteva dovezi slabe în câteva zone	Câteva dovezi bune în zone relevante	Dovezi puternice în cele mai multe zone	Dovezi foarte puternice în toate zonele	Dovezi excelente în toate zonele, comparate cu alte org.
PLAN	Planificarea se bazează pe nevoile și așteptările stakeholder-ilor. Planurile sunt desfășurate în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
DO	Execuția activităților este gestionată prin procese și responsabilități definite și distribuită în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
CHECK	Procesele definite sunt monitorizate cu ajutorul unor indicatori relevanți și revizuite în mod sistematic în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						
ACT	În urma verificării rezultatelor sunt implementate corecții și acțiuni corective, în mod sistematic, în toate zonele relevante ale organizației						
	SCOR						



II. EVALUARE

Criterii CAF - Rezultate



Criteriile Modelului CAF care fac parte din categoria Rezultate sunt:

- **CRITERIUL 6 - REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CLIENT/CETĂȚEAN**
- **CRITERIUL 7 - REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI**
- **CRITERIUL 8 - REZULTATE PRIVIND RESPONSABILITATEA SOCIALĂ**
- **CRITERIUL 9: REZULTATE CHEIE ALE PERFORMANȚELOR**



CRITERIUL 6: REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CLIENT/CETĂȚEAN

Subcriteriul 6.1: Indicatori privind percepția

Exemple:

Rezultate generale ale percepției privind:

1. Imaginea generală a organizației și reputația publică (reputație, nivelul cerințelor, claritatea informațiilor, atitudinea personalului, deschidere, disponibilitatea de a asculta și de a oferi îndrumare);
2. Accesibilitate (ex. accesibilitate cu transport public, acces pentru persoanele cu dizabilități, timp de lucru și timp de așteptare, costuri asociate serviciilor etc.)
3. Orientarea către cetățean/ client a personalului;
4. Implicarea și participarea stakeholder-ilor în funcționarea instituției și în procesele sale decizionale.
5. Transparență deschidere și informații furnizate de organizație.

Rezultate privind percepția asupra produselor și serviciilor organizației:





6. Accesibilitatea serviciilor fizice și digitale;
7. Calitatea produselor și serviciilor;
8. Diferențierea serviciilor organizației în funcție de necesități diferite ale clienților;
9. Capacitatea de a se inova a organizației;
10. Agilitatea organizației;
11. Digitalizarea existentă în organizație;
12. Integritate și nivelul de încredere a publicului față de organizație și produsele și serviciile organizației.

6.1 Puncte tari:	
6.1 Zone de îmbunătățire:	
6.1 Scor acordat:	
6.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	



UNIUNEA EUROPEANĂ



SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						

Subcriteriul 6.2: Indicatori de performanță

Exemple:

Rezultatele indicatorilor referitori la calitatea livrării produselor și serviciilor

1. Timpul de așteptare (la secretariat și alte departamente);
2. Numărul și timpul de procesare a reclamațiilor și a acțiunilor corective implementate;
3. Rezultate ale indicatorilor de evaluare privind erori și conformitatea cu standarde de calitate;
4. Gradul de adeziune la standardele publicate referitoare la servicii (ex. cerințe legislative).

Rezultate referitoare la transparență, accesibilitate și integritate:

5. Numărul de canale informaționale, inclusiv social media;
6. Disponibilitatea și precizia informațiilor;
7. Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației;
8. Gradul de extindere a livrării datelor accesibile, accesibilitatea și disponibilitatea website-ului.





Rezultate privind implicarea stakeholder-ilor și inovarea:

9. Gradul de implicare al stakeholder-ilor în proiectarea și livrarea serviciilor și produselor și/sau în procesul decizional;
10. Numărul de sugestii primite și implementate

Rezultate privind utilizarea digitalizării:

11. Gradul de extindere a analizelor periodice împreună cu stakeholder-ii pentru a monitoriza nevoile în schimbare și nivelul de satisfacție al acestora.
12. Program de lucru cu publicul al diferitelor departamente;
13. Costuri asociate serviciilor;
14. Disponibilitatea informațiilor referitoare la responsabilitățile managementului diferitelor servicii.

6.2 Puncte tari:	
6.2 Zone de îmbunătățire:	
6.2 Scor acordat:	
6.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



CRITERIUL 7: REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI

Subcriteriul 7.1: Indicatori privind percepția

Exemple:

Rezultate privind percepția generală a personalului despre:

1. Imaginea și performanța globală ale organizației;
2. Implicarea personalului în funcționarea organizației, în procesul decizional și în activitățile de îmbunătățire;
3. Gradul de conștientizare al angajaților privind posibilele conflicte de interese și importanța comportamentului etic și a integrității;
4. Mecanisme de feedback, consultare și dialog și anchete sistematice de satisfacție a angajaților;
5. Responsabilitatea socială a organizației;
6. Deschiderea organizației față de schimbare și inovare;
7. Impactul digitalizării asupra organizației;
8. Agilitatea organizației.

Rezultate ale percepției privind managementul și sistemele de management:

9. Capabilitatea managementului de a conduce organizația și de a comunica despre aceasta;
10. Proiectarea și managementul diferitelor procese ale organizației;
11. Modul de alocare a sarcinilor și sistemul de evaluare a personalului;
12. Managementul cunoștințelor;
13. Indicatori privind comunicarea internă și informațiile furnizate;
14. Gradul de extindere și calitatea procesului de recunoaștere a meritelor individuale și ale echipei.

Rezultate ale percepției privind condițiile de muncă:

15. Atmosfera de lucru și cultura organizațională;
16. Abordarea privind aspectele sociale (ex. flexibilitatea programului de lucru, echilibrul între muncă și timp liber, protejarea sănătății);
17. Asigurarea oportunităților egale și corectitudinea tratamentului și a comportamentului în organizație;
18. Organizarea locurilor de muncă și condiții de muncă.







Rezultate ale percepției privind dezvoltarea carierei și dezvoltarea competențelor:

19. Dezvoltarea sistematică a carierei și a competențelor;

20. Accesul la instruire și dezvoltare profesională, calitatea instruirii.

7.1 Puncte tari:	
7.1 Zone de îmbunătățire:	
7.1 Scor acordat:	
7.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						



Subcriteriul 7.2: Indicatori de performanță

Exemple:

Rezultate generale privind:

1. Indicatori privind gradul de retenție al angajaților, loialitatea și motivarea acestora;
2. Nivelul de implicare în activități de îmbunătățire;
3. Numărul de dileme etice (ex. posibile conflicte de interese) raportate;
4. Frecvența participării voluntare în contextul activităților relaționate cu responsabilitatea socială, promovate de organizație;
5. Indicatori referitori la capacitatea angajaților de a răspunde la nevoile cetățenilor/ clienților.

Rezultate privind performanța și capacitățile individuale:

6. Indicatori referitori la performanța individuală;
7. Gradul de utilizare a tehnologiilor de informare și comunicare;
8. Indicatori referitori la dezvoltarea de competențe și instruiți;
9. Frecvența cu care se acordă recunoașteri ale meritelor individuale și ale echipelor.

7.2 Puncte tari:	
7.2 Zone de îmbunătățire:	
7.2 Scor acordat:	
7.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	







UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020





CRITERIUL 8: REZULTATE PRIVIND RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

Subcriteriul 8.1: Indicatori privind percepția

Exemple:

1. Percepția publicului privind impactul performanțelor organizației asupra calității vieții cetățenilor / clienților, dincolo de misiunea instituțională.
2. Reputația organizației (ex. ca angajator / contribuitor la societatea locală / globală)
3. Impactul organizației asupra dezvoltării economice a societății.
4. Impactul organizației asupra sustenabilității mediului, inclusiv asupra schimbărilor climatice.
5. Impactul organizației asupra calității democrației, transparenței, comportamentului etic, supremației legii, deschiderii și integrității.

8.1 Puncte tari:	
8.1 Zone de îmbunătățire:	
8.1 Scor acordat:	
8.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						



Subcriteriul 8.2: Indicatori de performanță

Exemple:

Indicatori referitori la responsabilitatea socială:

1. Activitățile organizației pentru a economisi și conserva resursele.
2. Calitatea relațiilor cu autoritățile relevante, grupurile și reprezentanții comunității.
3. Cantitatea și importanța acoperirii în media a performanțelor organizației (articole pozitive și negative).
4. Sprijin dedicat cetățenilor dezavantajați din punct de vedere social.
5. Sprijin ca angajator pentru o politică privind diversitatea și integrarea și acceptarea minorităților etnice și persoanelor dezavantajate.
6. Sprijin pentru proiecte internaționale de dezvoltare.
7. Sprijin pentru angajamentul civic al cetățenilor / clienților, altor factori interesați și al angajaților.
8. Schimb de informații, date și cunoștințe cu toți stakeholder-ii.
9. Programe de prevenire a riscurilor de sănătate și a accidentelor pentru cetățeni / clienți.

8.2 Puncte tari:

8.2 Zone de îmbunătățire:

8.2 Scor acordat:

8.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:







UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						





CRITERIUL 9: REZULTATE CHEIE ALE PERFORMANȚELOR

Subcriteriul 9.1: Rezultate externe - rezultate imediate și pe termen lung

Exemple:

1. Rezultate imediate (calitate și cantitate în livrarea serviciilor și produselor)
2. Rezultate pe termen lung (efectele produse de serviciile și produsele organizației asupra grupurilor țintă);
3. Gradul de îndeplinire a contractelor / acordurilor încheiate de organizație cu autorități;
4. Rezultatele inspecțiilor și auditurilor externe;
5. Rezultatele procesului de Benchmarking (analiză comparativă) - exprimate în rezultate imediate și efecte pe termen lung;
6. Rezultatele implementării reformelor în sectorul public

9.1 Puncte tari:	
9.1 Zone de îmbunătățire:	
9.1 Scor acordat:	
9.1 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	

SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe orizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						



UNIUNEA EUROPEANĂ






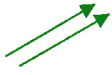
Subcriteriul 9.2: Rezultate interne: Nivelul eficienței

Exemple:

1. Răspunsul liderilor la rezultatele și concluziile măsurătorilor, inclusiv la managementul riscului;
2. Eficiența organizației în gestionarea resurselor disponibile, inclusiv Managementul resurselor umane, managementul cunoștințelor, managementul clădirilor și echipamentelor;
3. Rezultatele îmbunătățirilor și ale inovărilor proceselor;
4. Rezultatele procesului de Benchmarking (analiză comparativă);
5. Rezultatele activităților derulate în comun cu partenerii și ale acordurilor de parteneriat;
6. Impactul digitalizării asupra performanțelor organizației;
7. Rezultatele inspecțiilor și auditurilor interne;
8. Rezultatele participării la competiții, premii de excelență, certificarea sistemului de management al calității.
9. Rezultate privind îndeplinirea țintelor bugetare și financiare;
10. Rezultatele analizelor Cost-Eficacitate (rezultate obținute la costul cel mai scăzut).

9.2 Puncte tari:	
9.2 Zone de îmbunătățire:	
9.2 Scor acordat:	
9.2 Acțiuni de îmbunătățire recomandate:	



SCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDINȚE	Nu există măsurători	Tendințe negative 	Tendințe horizontale sau progres slab 	Progres susținut 	Progres substanțial 	Comparație pozitivă cu organizații relevante pentru toate rezultatele
SCOR						
ȚINTE	Nu există sau sunt izolate	Rezultatele nu ating țintele	Câteva ținte sunt atinse	Câteva ținte relevante sunt atinse	Cele mai multe ținte relevante sunt atinse	Toate țintele sunt atinse
SCOR						