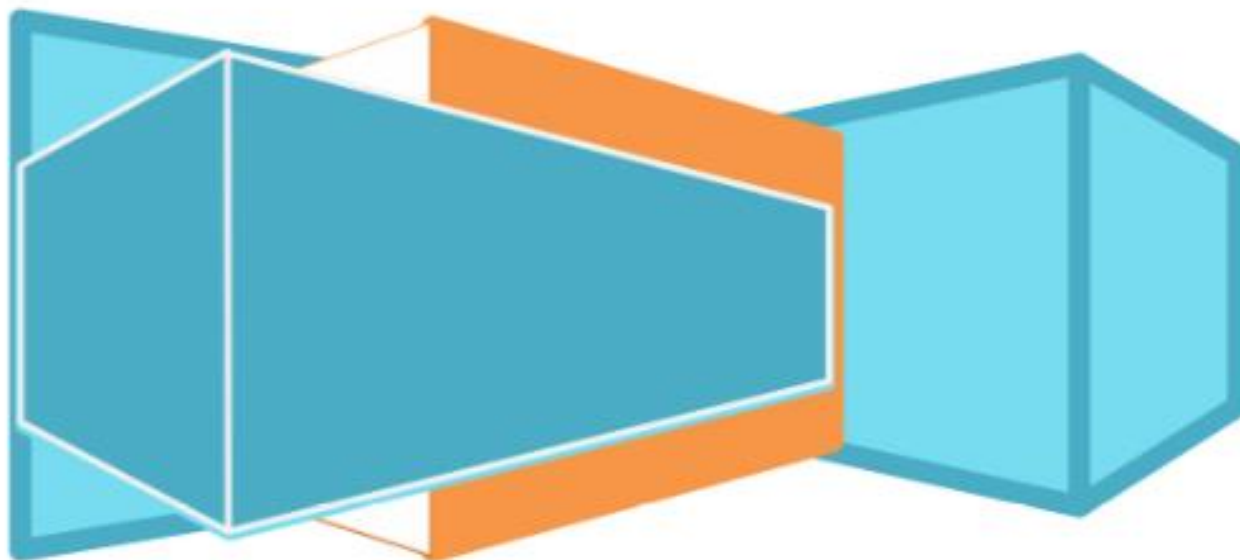




PROIECTUL
"Dezvoltarea unui sistem unitar de management
al calității la nivelul Consiliului Județean Vâlcea
și al instituțiilor subordonate"
cod SIPOCA 481, cod SMIS2014+ 119720



Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Cadru de Auto- evaluare a modului de funcționare a instituțiilor din administrație publică



Județul Vâlcea



Obiectivul cursului

- A permite participanților să obțină aptitudinile și cunoștințele necesare pentru a evalua organizația ca membru al unei echipe de evaluare, prin tehnica clasică de evaluare





Prezentarea Modelului CAF

Model CAF: Criterii Factori determinanți

Model CAF: Criterii Rezultate

Procesul de autoevaluare

Planul de îmbunătățire



Ce este CAF

Modelul Common Assessment Framework (CAF) este un instrument Total Quality Management

- dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public,
- inspirat din Modelul de Excelență al European Foundation for Quality Management (EFQM®).



Ce este CAF

Se bazează pe premisa:

- *Rezultatele excelente referitoare la Performanță, Clienți/cetățeni, Personal și Societate sunt obținute cu ajutorul unei Strategii și planificări definite de Leadership și implementate cu ajutorul Personalului, Parteneriatelor și Resurselor și al Proceselor.*



Scopul principal al Modelului CAF

- Este un instrument proiectat pentru a sprijini organizațiile din sectorul public din Europa în utilizarea unor tehnici de management al calității pentru a-și îmbunătăți performanța.



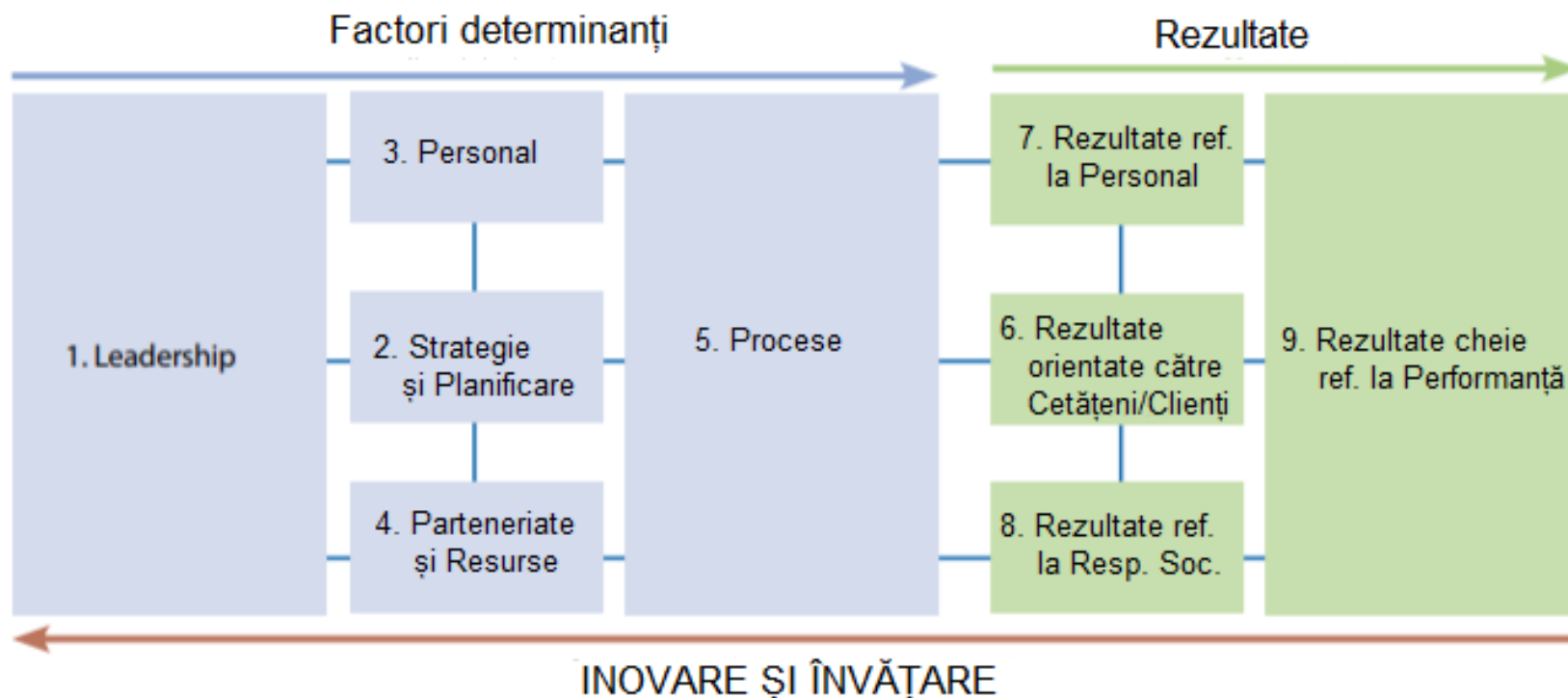
Roluri principale ale CAF

- Introduce în administrația publică Cultura excelenței și principiile TQM;
- Ghidează organizația progresiv pe parcursul un ciclu PDCA complet;
- Facilitează autoevaluarea organizației publice în vederea obținerii unui diagnostic și stabilirii unor acțiuni de îmbunătățire;
- Acționează ca o "punte de legătură" între diferitele modele utilizate în managementul calității;
- Facilitează Benchlearning-ul între organizațiile din sectorul public.

Structura CAF

- Modelul CAF este un structurat în 9 criterii.
- Cinci din acestea sunt „Factori determinanți” și patru sunt „Rezultate”.
- Criteriile 1-5 „Factorii determinanți” se referă la ceea ce face organizația și cum abordează sarcinile astfel încât să poată obține rezultatele planificate.
- Criteriile 6-9 „Rezultate” se referă la ce obține organizația în domeniile:
 - Client/Cetățean,
 - personal,
 - responsabilitate socială,
 - rezultate cheie.

MODELUL CAF



Cele 8 principii ale Excelenței



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 1: Orientarea către rezultate

- Organizația se concentrează pe rezultate. Aceasta înseamnă obținerea unor rezultate care să ducă la satisfacția tuturor părților interesate ale organizației (autorități, cetățeni/clienti, parteneri, angajați).



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 2: Orientarea către Cetățean/Client

- Organizația se concentrează pe nevoile cetățenilor/clientilor actuali și potențiali. Organizația îi implică în dezvoltarea de produse și servicii și în îmbunătățirea performanțelor sale.



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 3: Leadership și constanța obiectivelor

- Excelența înseamnă un management inspirat și vizionar combinat cu consecvența obiectivelor
- Liderii stabilesc misiunea, viziunea și valorile organizației
- Liderii creează și mențin mediul intern în care angajații sunt total implicați în îndeplinirea obiectivelor



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 4: Management prin procese și fapte

- Un rezultat dorit este obținut mai eficient atunci când activitățile și resursele aferente sunt conduse ca un proces și deciziile eficace sunt bazate pe analiza datelor și informațiilor.



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 5: Dezvoltarea și implicarea personalului

- Personalul de la toate nivelurile reprezintă esența unei organizații, iar implicarea lui totală permite utilizarea capacităților sale în beneficiul organizației.
- Contribuția angajaților ar trebui maximizată prin:
 - dezvoltarea și implicarea personalului
 - crearea unui mediu de lucru în care există o cultură a deschiderii, încrederii, împuternicirii și recunoașterii



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 6: Învățare, inovare și îmbunătățire continue

- Excelența înseamnă provocarea status-quo-ului într-o organizație și influențarea schimbărilor prin utilizarea învățării, pentru a crea inovații și a identifica oportunități de îmbunătățire.
- Îmbunătățirea continuă ar trebui să fie un obiectiv permanent al organizației



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 7: Dezvoltarea de parteneriate

- Organizațiile din sectorul public au nevoie ca celelalte organizații să își îndeplinească obiectivele și de aceea dezvoltară și mențin parteneriate care adaugă valoare.
- O organizație și furnizorii săi sunt interdependenți iar o relație reciproc avantajoasă crește capacitatea ambelor părți de a crea valoare.



Cele 8 principii ale Excelenței

Principiul 8: Responsabilitate socială

- Organizațiile din sectorul public trebuie să își asume responsabilitatea socială, să respecte sustenabilitatea ecologică și să încerce să îndeplinească așteptările și cerințele majore ale comunității locale și globale.



Întrebări?





Prezentarea Modelului CAF

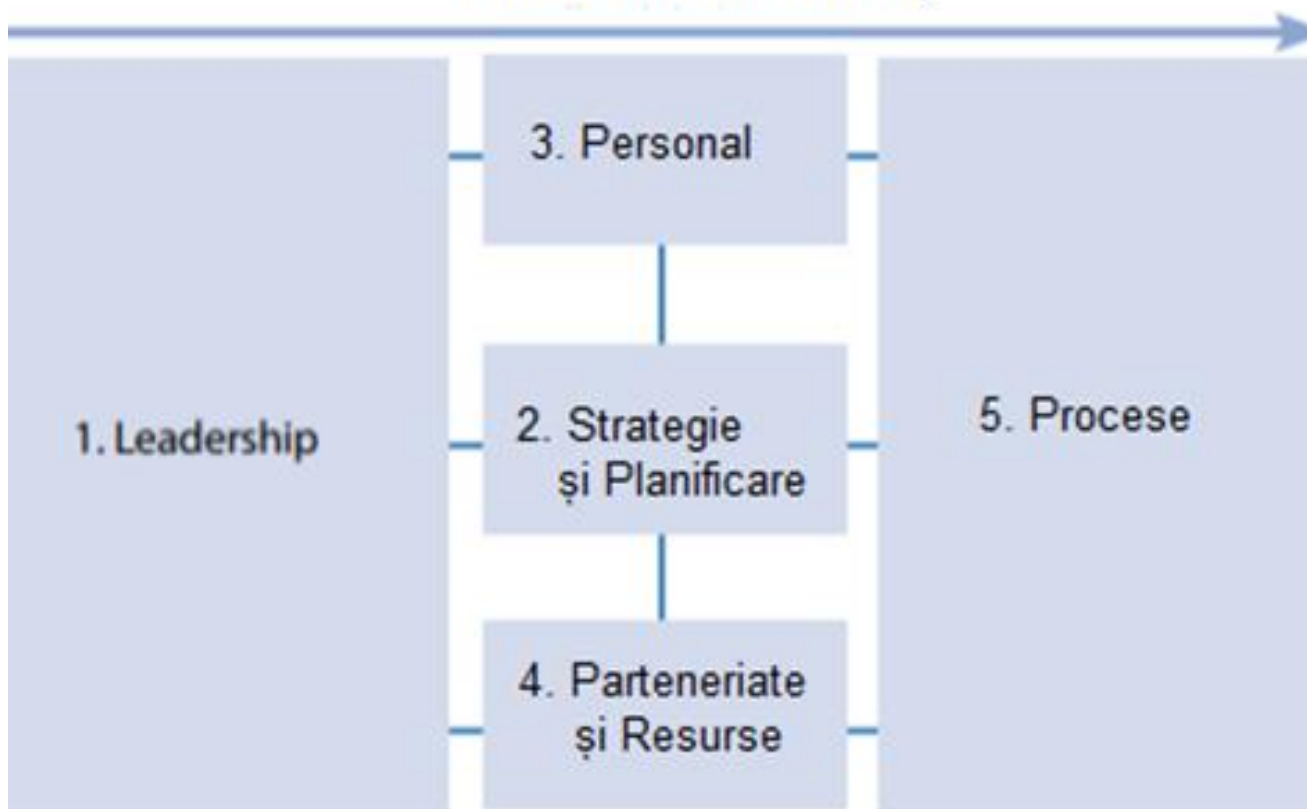
Model CAF: Criterii Factori determinanți

Model CAF: Criterii Rezultate

Procesul de autoevaluare

Planul de îmbunătățire

Factori determinanți



Criteriul 1: Leadership

- Într-un sistem democratic reprezentativ, politicienii aleși iau decizii strategice și definesc obiectivele pe care doresc să le atingă în diferite domenii.
- Leadership-ul organizațiilor din sectorul public sprijină autoritățile politice în formularea de politici publice, pe baza expertizei pe care o dețin.
- CAF face distincție clară între leadership-ul politic și leaderii/managerii organizației publice, punând accent pe importanța unei bune colaborări între ambele părți în vederea obținerii rezultatelor planificate.



Criteriul 1 Leadership - Subcriterii

1.1 Liderii stabilesc direcția strategică a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor acesteia

1.2 Liderii gestionează organizația, performanțele acesteia și continuă să îmbunătățească

1.3 Liderii motivează și susțin personalul organizației și acționează ca modele de urmat

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



Criteriul 2: Strategie și Planificare

- Implementarea misiunii și viziunii organizației publice necesită
 - definirea drumului pe care organizația dorește să îl urmeze;
 - stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le îndeplinească;
 - stabilirea modului în care măsoară progresul.
- Stabilirea obiectivelor strategice include:
 - luarea unor decizii;
 - stabilirea priorităților ținând cont de politicile publice și de necesitățile factorilor interesați;
 - considerarea resurselor disponibile.

Criteriul 2: Strategie și Planificare

- Pentru a putea fi îndeplinită cu succes, strategia trebuie să fie transpusă în planuri, programe, obiective operaționale și ținte măsurabile.
- Monitorizarea și coordonarea trebuie să fie parte a etapei de planificare și să țină cont de nevoia de modernizare și inovare, care sprijină organizația în îmbunătățirea funcționării sale.
- Monitorizarea implementării strategiei și planificării trebuie să conducă la actualizarea și adaptarea acestora de câte ori este necesar.

Criteriul 2 - Subcriterii

2.1 Se colectează informații despre nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați și informații relevante de management.

2.2 Strategia și planificarea sunt dezvoltate ținând cont de informațiile colectate.

2.3 Strategia și planificarea sunt comunicate și implementate în întreaga organizație și analizate periodic.

2.4 Sunt planificate, implementate și analizate inovări și schimbări

Criteriul 3: Resurse umane

- Angajații sunt bunul cel mai de preț al organizației
 - Organizația gestionează, dezvoltă și valorifică competențele și întregul potențial al personalului, la nivel
 - individual,
 - de echipă
 - organizațional,
- cu scopul de a-și susține strategia și planificarea și de a implementa în mod eficace procesele sale.

Criteriul 3: Resurse umane

Aspecte fundamentale care motivează personalul și construiesc angajamente și implicarea personalului:

- respectul și onestitatea,
- dialogul deschis,
- responsabilizarea,
- recunoașterea și recompensarea meritelor,
- asigurarea unui mediu de lucru sănătos și sigur.

Criteriul 3 - Subcriterii

3.1 Resursele umane sunt planificate, gestionate și îmbunătățite în mod transparent cu privire la strategie și planificare

3.2 Competențele personalului sunt identificate, dezvoltate și utilizate aliniind obiectivele individuale cu cele organizaționale

3.3 Personalul este implicat prin dezvoltarea dialogului deschis și a responsabilizării (empowerment), asigurându-i bunăstarea

Criteriul 4: Parteneriate și resurse

- Organizațiile din sectorul public au nevoie de resurse pentru a-și putea îndeplini obiectivele strategice și operaționale, aliniate cu misiunea și viziunea.
- Resursele pot fi de natură materială sau nematerială, dar ele trebuie gestionate cu atenție.

Criteriul 4: Parteneriate și resurse

- Partenerii stimulează orientarea externă a organizației și contribuie cu expertiza necesară.
- Parteneriatele cheie (furnizori privați, organizații publice, cetățeni, clienți) reprezintă resurse importante pentru buna funcționare a instituției și trebuie gestionate cu grijă.
- Organizațiile publice sunt tot mai des văzute ca parte a unui lanț de organizații care lucrează împreună pentru a obține rezultate specifice în beneficiul cetățenilor.
- Calitatea parteneriatelor are impact direct asupra rezultatelor obținute.



Criteriul 4: Parteneriate și resurse

În afara parteneriatelor, organizația trebuie să gestioneze în mod eficient:

- resursele financiare, tehnologia, clădirile - pentru a asigura funcționarea eficace
- cunoștințele necesare în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice
 - includ cunoștințe și experiență ale angajaților, partenerilor strategici, clienți, cetățeni.

Criteriul 4 - Subcriterii

- 4.1 Sunt dezvoltate și gestionate parteneriate cu organizații relevante
- 4.2 Sunt dezvoltate și implementate parteneriate cu cetățenii / clienții
- 4.3 Se asigură managementul financiar
- 4.4 Se asigură managementul informațiilor și al cunoștințelor
- 4.5 Se asigură managementul tehnologiei
- 4.6 Se asigură managementul clădirilor și al echipamentelor

Criteriul 5 Procese

- Fiecare organizație este condusă prin intermediul proceselor
- Se poate face distincție între trei tipuri de procese care fac ca organizația să funcționeze în mod eficace, în funcție de calitatea proceselor și de calitatea interconectării lor:
 - Procese cheie
 - Procese de management
 - Procese suport

Criteriul 5 Procese

- Criteriul 5 se referă la procesele cheie - acele procese care contribuie efectiv la îndeplinirea misiunii și strategiei organizației.
- Criteriile 1 și 2 tratează procesele de management
- Criteriile 3 și 4 tratează procesele suport

Criteriul 5 Procese

- Organizația identifică procesele cheie pe care le derulează pentru a livra serviciile,
 - ținând cont de așteptările cetățenilor / clienților și ale celorlalte părți interesate;
 - în conformitate cu misiunea și strategia.
- Nevoia de a genera valoare adăugată pentru cetățeni/clienți și alți factori interesați, precum și creșterea eficienței, sunt elemente esențiale în dezvoltarea și inovarea proceselor.
- Implicarea tot mai mare a cetățenilor/clienților în administrația publică (vezi 4.2) stimulează organizația să își îmbunătățească în mod continuu procesele.

Criteriul 5 - Subcriterii

5.1 Identifică, proiectează, gestionează și inovează în mod continuu procesele, implicând factorii interesați

5.2 Dezvoltă și livrează servicii și produse orientate către cetățean / client

5.3 Coordonează procesele care au loc în întreaga organizație și modul în care acestea se interconectează cu procesele altor organizații care funcționează pe același lanț al furnizării serviciului



Prezentarea Modelului CAF

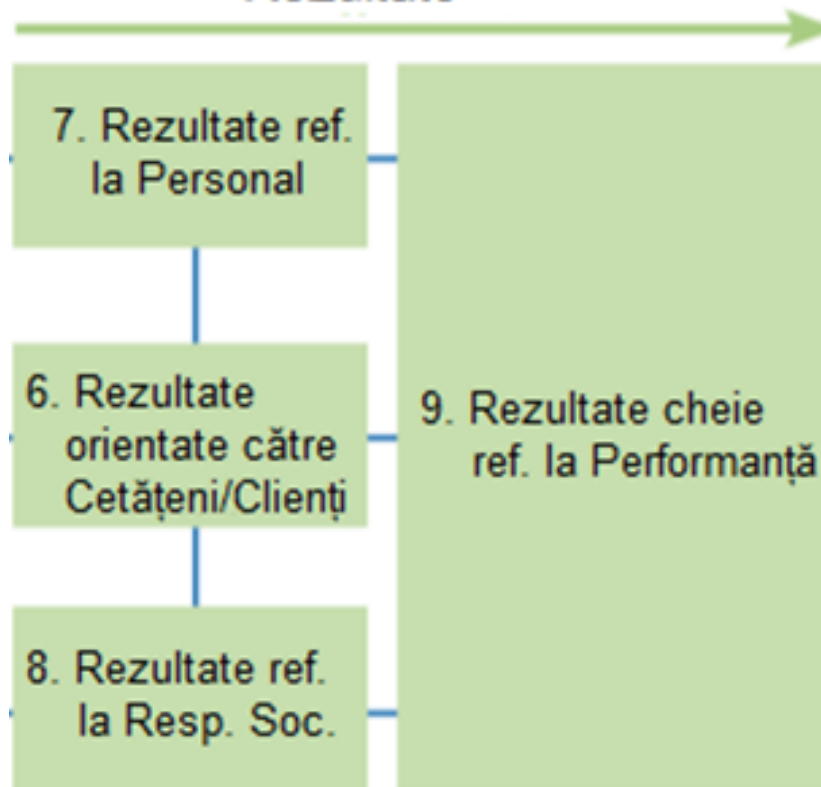
Model CAF: Criterii Factori determinanți

Model CAF: Criterii Rezultate

Procesul de autoevaluare

Planul de îmbunătățire

Rezultate



Criteriul 6 Rezultate orientate către client/cetățean

- Termenul client/cetățean reflectă relația complexă dintre administrație și publicul său.
- Persoana căreia îi sunt destinate serviciile este considerată **cetățean**, un membru al societății cu drepturi și obligații.
- Acea persoană trebuie considerată și client,
 - în contextul livrării serviciului al cărui beneficiar este
 - în contextul în care trebuie să își îndeplinească obligațiile (ex.plata taxelor), caz în care trebuie tratat cu onestitate și curtoazie

Criteriul 6 Rezultate orientate către client/cetățean

- Clienții / cetățenii trebuie să fie definiți, dar nu trebuie limitați doar la utilizatorii principali ai serviciilor livrate.
- Criteriul 6 descrie rezultatele privind satisfacția clienților / cetățenilor referitoare la organizație și la produsele și serviciile pe care aceasta le livrează.
- Modelul CAF face distincție între rezultatele referitoare la percepție și rezultatele referitoare la performanțe.

Criteriul 6 - Subcriterii

6.1 Indicatori privind percepția



6.2 Indicatori de performanță





Criteriul 7 Rezultate referitoare la angajați

- Sunt rezultatele pe care organizația le obține în ce privește competența, motivarea, satisfacția, percepția și performanțele angajaților.
- Modelul CAF face distincția între două tipuri de rezultate:
 - Indicatori ai percepției - angajații sunt întrebați direct prin chestionare, focus grupuri, evaluări, consultări
 - Indicatori de performanță - utilizați de organizație pentru a monitoriza și îmbunătăți satisfacția angajaților



Criteriul 7 - Subcriterii

7.1 Indicatori privind percepția

7.2 Indicatori de performanță



Criteriul 8 Rezultate privind Responsabilitatea socială

- Misiunea principală a organizației publice constă în satisfacerea unor categorii de nevoi și așteptări ale societății.
 - În afară de această misiune, organizația poate adopta un comportament responsabil pentru a contribui la dezvoltarea durabilă a componentelor:
 - economic,
 - social,
 - protecția mediului,
- la nivel local, național și internațional

Criteriul 8 Rezultate privind Responsabilitatea socială

- Aceasta include abordarea și contribuția organizației la:
 - calitatea vieții,
 - protecția mediului,
 - gestionarea resurselor naturale,
 - oportunități egale de angajare,
 - comportament etic,
 - implicarea în comunitate și contribuția la dezvoltarea locală.

Criteriul 8 Rezultate privind Responsabilitatea socială

- Principala trăsătură a responsabilității sociale este de a transpune disponibilitatea organizației:
 - de a integra aspectele sociale și de protecție a mediului în procesul decizional;
 - de a răspunde impactului pe care deciziile și activitățile sale îl au asupra societății și mediului.
- Responsabilitatea socială trebuie să fie parte integrantă a strategiei organizației.
- Obiectivele strategice trebuie evaluate inclusiv din perspectiva responsabilității sociale.

Criteriul 8 Rezultate privind Responsabilitatea socială

- O organizație care aplică responsabilitatea socială își va îmbunătăți:
 - Imaginea și reputația în fața cetățenilor;
 - Capabilitatea de a atrage și a menține personal competent și de a menține nivelul de motivare și implicare a personalului;
 - Relațiile cu companiile, alte organizații publice, media, furnizorii, cetățenii / clienții și comunitatea în care funcționează.

Criteriul 8 Rezultate privind Responsabilitatea socială

- Indicatorii acoperă componenta cantitativă și calitativă a percepției, respectiv indicatorii de performanță.
- Ei pot fi relaționați cu:
 - comportamentul etic, democratic și participativ al organizației;
 - dezvoltarea durabilă;
 - calitatea vieții;
 - impactul economic ca efect al comportamentului organizației.

Criteriul 8 - Subcriterii

8.1 Indicatori privind percepția

8.2 Indicatori de performanță



Criteriul 9 Rezultate cheie ale performanțelor

- Se referă la cea ce a determinat organizația ca fiind realizările esențiale, măsurabile ale organizației pe termen scurt și lung.
- Ele reprezintă capabilitatea politicilor și proceselor de a îndeplini obiectivele strategice.

Criteriul 9 Rezultate cheie ale performanțelor

Rezultatele cheie se pot diviza în:

- **Rezultate externe:** rezultate și efecte ale îndeplinirii obiectivelor - reprezintă legătura dintre misiune și viziune (Criteriul 1), strategie și planificare (Criteriul 2), procese (Criteriul 5) și rezultatele obținute în relația cu stakeholder-ii externi;
- **Rezultate interne:** nivelul eficienței - reprezintă legătura dintre Personal (Criteriul 3), Parteneriate și resurse (Criteriul 4) și procese (Criteriul 5) și rezultatele demersului către excelență al organizației.



Criteriul 9 - Subcriterii

9.1 Rezultate externe: rezultate și efecte ale îndeplinirii obiectivelor

9.2 Rezultate interne: nivelul eficienței





Prezentarea Modelului CAF

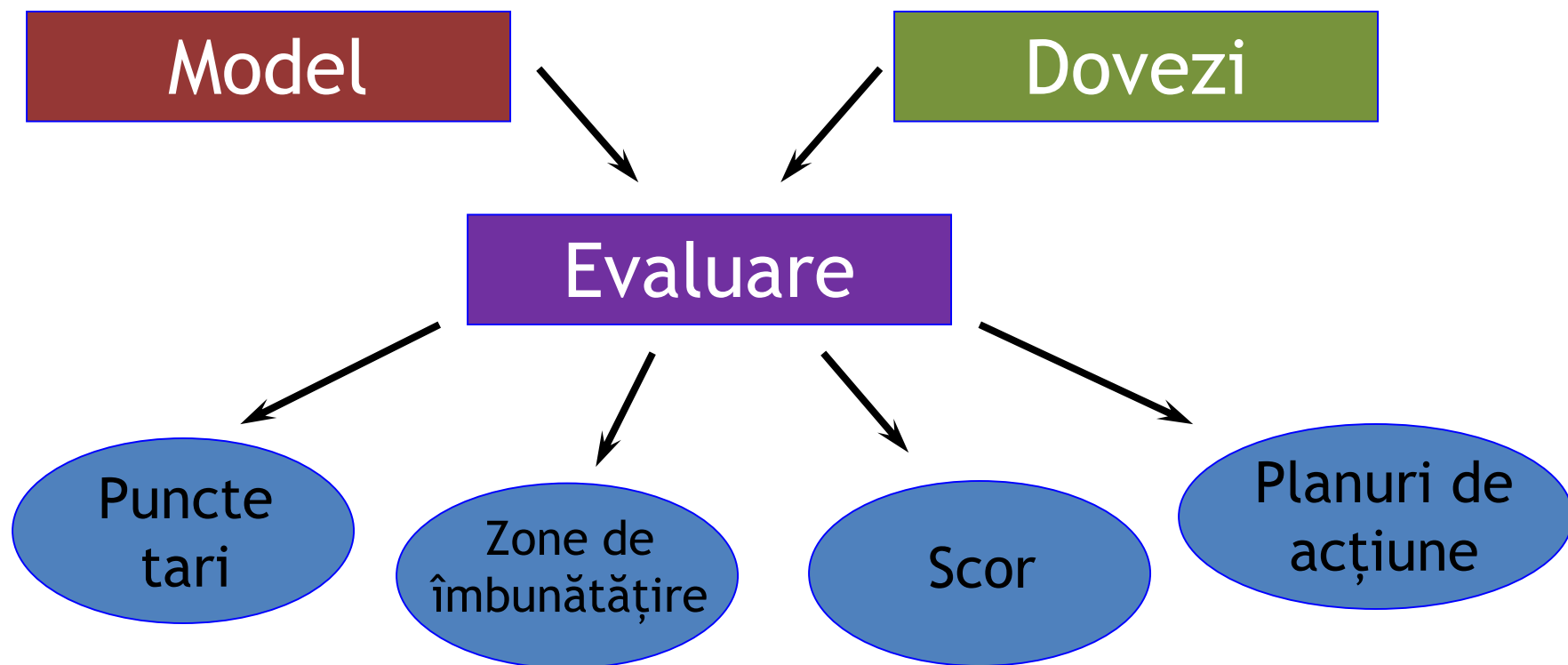
Model CAF: Criterii Factori determinanți

Model CAF: Criterii Rezultate

Procesul de autoevaluare

Planul de îmbunătățire

Ce este autoevaluarea?





Definirea procesului de autoevaluare

- Un proces de analiză cuprinzător, sistematic și regulat a activităților și rezultatelor unei organizații, folosind ca referință criteriile Modelului CAF.
- Procesul de autoevaluare permite organizației să identifice în mod clar punctele tari și zonele unde se pot implementa îmbunătățiri.
- Procesul de autoevaluare are ca rezultate acțiunile planificate de îmbunătățire, acțiuni ce vor fi monitorizate pentru a determina progresul.



Procesul de autoevaluare

- Structura procesului de autoevaluare se bazează pe cele 9 criterii ale CAF și permite identificarea punctelor tari și a domeniilor de îmbunătățire.
- Rezultatele auto-evaluării sunt examinate de către conducere
 - pentru a identifica cele mai importante concluzii,
 - pentru a determina domeniile în care este cel mai necesar o îmbunătățire,
 - pentru a preconiza modurile de acțiune cele mai potrivite

Rolul evaluatorului

- Efectuează evaluarea individuală
- Contribuie și sprijină procesul de obținere a consensului
- Contribuie și susține procesul de elaborare a Raportului de autoevaluare
- Respectă termenele stabilite de echipă



Prezentarea Modelului CAF

Model CAF: Criterii Factori determinanți

Model CAF: Criterii Rezultate

Procesul de autoevaluare

Planul de îmbunătățire



Stabilirea și implementarea planului de îmbunătățire

Aspecte de luat în seamă:

- Întocmirea unei liste a problemelor/ deficiențelor care trebuie abordate.
- Analiza propunerilor de îmbunătățire și formularea unor acțiuni de îmbunătățire ținând cont de obiectivele strategice ale organizației.
- Stabilirea priorității acțiunilor de îmbunătățire ținând cont de:
 - Importanța strategică a acțiunii (impact asupra stakeholder-ilor, impact asupra rezultatelor, vizibilitate internă/externă);
 - Ușurința în implementare (nivel de dificultate, resurse necesare, durata necesară)



Stabilirea și implementarea planului de îmbunătățire

Aspecte de luat în seamă:

- Desemnarea responsabililor cu implementarea
- Includerea unei indicații a termenelor de finalizare pe faze și a resurselor.
- Asigurarea integrării acțiunilor în ciclul de planificare strategică al organizației.



Planul de îmbunătățire

- Implementarea acțiunilor de îmbunătățire va fi însoțită de un proces de monitorizare și evaluare a rezultatelor și a impactului pe care aceste acțiuni îl au asupra Instituției.
- Eficacitatea acțiunilor de îmbunătățire implementate va fi monitorizată utilizând ca instrument ciclul PDCA.
- Utilizarea ciclului PDCA ca instrument de monitorizare a Planului de îmbunătățire implică organizarea unei noi autoevaluări CAF



Stabilirea priorității acțiunilor

- Se poate face combinând:
 1. scorul obținut pe criteriu și subcriteriu, care dă o idee despre performanțele organizației în toate domeniile;
 2. obiectivele strategice cheie
- Este o idee bună implicarea în acțiunile de îmbunătățire a persoanelor care au efectuat autoevaluarea.



Comunicarea Planului de îmbunătățire

- După ce a fost formulat planul de acțiuni de îmbunătățire și implementarea schimbărilor a început, este important să se verifice dacă schimbările au un efect pozitiv și nu afectează în mod negativ domeniile în care organizația funcționa bine.
- O bună practică este informarea întregului personal despre:
 - rezultatele autoevaluării,
 - zonele unde este imperioasă aplicarea de acțiuni,
 - acțiunile de îmbunătățire planificate.



Implementarea Planului de îmbunătățire

- Termenele și rezultatele așteptate trebuie clarificate.
- Trebuie desemnat un responsabil pentru fiecare acțiune.
- Implementarea acțiunilor de îmbunătățire va fi însoțită de un proces de monitorizare și evaluare a rezultatelor și a impactului pe care aceste acțiuni îl au asupra Instituției.



Monitorizarea progresului și repetarea autoevaluării

- După ce Planul de îmbunătățire a fost aprobat și implementarea acțiunilor a început, organizația se va asigura că îmbunătățirile implementate au un efect pozitiv și nu există impact negativ performanțelor sale.
- Utilizarea ciclului PDCA ca instrument de monitorizare a Planului de îmbunătățire implică organizarea unei noi autoevaluări CAF.



Monitorizarea progresului și repetarea autoevaluării

- După ce a utilizat CAF, Entitatea publică poate merge pe site-ul Internet al Institutului European de Administrație Publică (www.eipa.eu) și poate completa formularul de evaluare online. Organizația va primi un feed-back privind notele sale în raport cu media altor organizații care au aplicat CAF în aceeași țară sau în același sector de activitate.

Întrebări?



Vă mulțumesc pentru atenție și participare!



maria.cucu@fiatest.ro



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

Titlul proiectului:

"Dezvoltarea unui sistem unitar de management
al calității la nivelul Consiliului Județean Vâlcea și al instituțiilor subordonate"

Codul proiectului: cod SIPOCA 481, cod SMIS2014+ 119720

Beneficiar: Județul Vâlcea

Data publicării: octombrie 2018

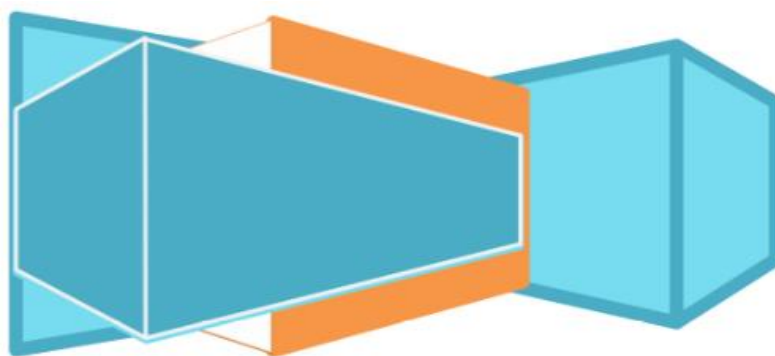
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.



PROIECTUL

**Dezvoltarea unui sistem unitar de management al calității la nivelul
Consiliului Județean Vâlcea și al instituțiilor subordonate**

Cod proiect: SIPOCA 481 / My SMIS+ 119720



**Descrierea criteriilor Modelului CAF
(Common Assessment Framework) - 2013**



Județul Vâlcea



TABELE DE EVALUARE FACTORI DETERMINANȚI

Instrucțiuni:

- Alegeți nivelul pe care l-ați atins: PLAN, DO, CHECK, sau ACT. Acest model de acordare a scorului este cumulativ: o fază trebuie să fie îndeplinită (ex. CHECK) pentru a trece la următoarea (ex. ACT)
- Acordați un scor între 0 - 100 în funcție de nivelul pe care l-ați atins în faza respectivă. Scala vă permite să specificați gradul de implementare și desfășurare al abordării.

FAZA	DESCRIERE	SCOR
	Nu suntem activi în acest domeniu. Nu există informații sau acestea nu sunt bazate pe dovezi	0 - 10
PLAN	Există un plan pentru a face acest lucru	11 - 30
DO	Planul este în implementare	31 - 50
CHECK	Se fac verificări analize ale implementării planului	51 - 70
ACT	Pe baza rezultatelor verificării / analizei se aplică acțiuni necesare	71 - 90
PDCA	În tot ceea ce facem planificăm, implementăm, verificăm, aplicăm acțiuni necesare și învățăm de la alții. În acest subiect aplicăm un ciclu de îmbunătățire continuă.	91 - 100

CRITERIUL 1 - LEADERSHIP

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

- a. Organizația a dezvoltat misiunea, viziunea și setul de valori, necesare pentru a asigura succesul pe termen lung
- b. Misiunea, viziunea și setul de valori sunt comunicate și este asigurată respectarea lor
- c. Valorile includ: respectarea democrației, respectarea legilor, orientarea către cetățeni, egalitate de șanse și respectarea diversității, mediu de lucru bazat pe corectitudine și onestitate, prevenirea corupției, responsabilitate socială, anti-discriminare
- d. Liderii creează condițiile pentru respectarea acestor valori

EXEMPLE:

- 1. Formularea și dezvoltarea Misiunii și Viziunii organizației, cu implicarea factorilor interesați relevanți și a angajaților.
- 2. Stabilirea unui set de valori aliniate cu misiunea și viziunea organizației, ce respectă cadrul general de valori specifice sectorului public.
- 3. Asigurarea comunicării misiunii, viziunii, valorilor, obiectivelor strategice și a obiectivelor operaționale către toți angajații și către factorii interesați.
- 4. Analiza periodică a misiunii, viziunii și valorilor, reflectând schimbările din mediu extern (ex. analiza PEST (politic, economic, social, tehnologic) și a mediului demografic).
- 5. Dezvoltarea unui sistem de management care previne comportamentul ne-etic, sprijinirea angajaților în rezolvarea dilemelor etice care pot apărea atunci când diferitele valori ale organizației sunt în conflict.
- 6. Prevenirea corupției prin identificarea zonelor potențiale de conflict de interese și furnizarea de recomandări de rezolvare a unor astfel de situații.
- 7. Întărirea încrederii reciproce, loialității și respectului între lideri, manageri și angajați (de exemplu prin monitorizarea continuității misiunii, viziunii și valorilor și prin recomandarea unor norme de leadership).

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

- a. Liderii dezvoltă, implementează și monitorizează sistemul de management al organizației.
- b. O structură organizațională cu responsabilități clare pentru toate nivelurile, cu procese definite de management, cheie și suport, garantează îndeplinirea cu eficiență a strategiei organizației
- c. Managementul performanței se bazează pe ținte măsurabile definite, care reflectă rezultatele și efectele pe termen lung.

- d. Sistemele de management al performanței combină rezultatele și efectele cu resursele.
- e. Se efectuează analize periodice ale performanțelor și rezultatelor
- f. Liderii sunt responsabili pentru îmbunătățirea performanțelor
- g. Ei pregătesc organizația pentru viitor organizând schimbările necesare pentru a implementa misiunea.
- h. Inițierea unui proces de îmbunătățire continuă reprezintă o țintă fundamentală a managementului calității
- i. Liderii stabilesc bazele îmbunătățirii continue prin asigurarea unei culturi deschise a inovării și învățării

EXEMPLE:

- 1. Definirea structurilor manageriale adecvate (niveluri, funcții, responsabilități și competențe) și asigurarea unui sistem de management al proceselor și al parteneriatelor în concordanță cu strategia, planificarea și nevoile și așteptările părților interesate.
- 2. Identificarea și stabilirea de priorități pentru schimbările necesare privind structura, performanțele și managementul organizației.
- 3. Definirea țăintelor măsurabile pentru rezultate imediate și efecte pe termen lung pentru toate nivelurile și zonele organizației, asigurând echilibrul între necesitățile și așteptările diferitelor părți interesate, în concordanță cu necesitățile diferențiate ale clientului (de exemplu în funcție de gen, diversitate).
- 4. Dezvoltarea unui sistem de management al informațiilor cu intrări de la sistemul de management al riscurilor și de la sistemul de control intern și monitorizarea permanentă a îndeplinirii obiectivelor strategice și operaționale (ex. Balanced Scorecard).
- 5. Aplicarea principiilor TQM și instalarea unui sistem de management al calității conform unor modele cum ar fi EFQM, CAF sau ISO 9001.
- 6. Dezvoltarea și alinierea strategiei e-Guvernare cu obiectivele strategice și operaționale ale organizației.
- 7. Crearea unor condiții adecvate pentru managementul proceselor, managementul proiectelor și lucrul în echipă.
- 8. Crearea unor condiții pentru un proces eficace de comunicare internă și externă, comunicarea fiind unul dintre cei mai importanți factori de succes ai organizației.
- 9. Demonstrarea angajamentului liderilor pentru îmbunătățirea continuă și inovarea organizației, prin promovarea unei culturi a inovării și a îmbunătățirii și încurajarea feedback-ului de la angajați.
- 10. Comunicarea motivelor pentru inițiativele de schimbare și efectele așteptate ale acestora asupra angajaților și părților interesate relevante.

Subcriteriul 1.3: Liderii motivează și susțin personalul organizației și acționează ca modele de urmat

- a. Prin comportamentul personal și prin procesul de management al resurselor umane, Liderii îi motivează și îi susțin pe angajați.
- b. Acționând ca modele, Liderii reflectă obiectivele și valorile stabilite, încurajând angajații să acționeze în același mod.
- c. Angajații sunt sprijiniți de lideri să își îndeplinească obiectivele.
- d. Un stil transparent de leadership bazat pe feedback reciproc, încredere și comunicare deschisă motivează angajații să contribuie la succesul organizației.
- e. În afara trăsăturilor individuale, factorii centrali de motivare și sprijin al angajaților pot fi găsiți în sistemul de management al organizației.
- f. Delegarea competențelor și a responsabilităților, inclusiv a răspunderii, reprezintă baza managerială pentru angajați motivați.
- g. Oportunitățile dezvoltării personale și ale învățării, sistemele de recunoaștere și recompensare reprezintă de asemenea factori de motivare

EXEMPLE:

1. Conducerea prin exemplu personal, acționând în concordanță cu obiectivele și valorile stabilite.
2. Promovarea unei culturi a încrederii reciproce și a respectului între angajați și lideri, cu măsuri proactive de contracarare a oricărui tip de discriminare.
3. Informarea și consultarea regulată a angajaților asupra aspectelor cheie privitoare la organizație.
4. Sprijinirea angajaților în îndeplinirea sarcinilor, planurilor și obiectivelor, astfel încât să se asigure îndeplinirea obiectivelor globale ale organizației.
5. Furnizarea de feedback către toți angajații pentru a îmbunătăți performanța individuală și a echipelor.
6. Stimularea, încurajarea și responsabilizarea angajaților prin delegarea autorității, a responsabilităților și competențelor.
7. Promovarea unei culturi a învățării și stimularea angajaților să își dezvolte competențele.
8. Demonstrarea disponibilității personale a liderilor/managerilor de a saluta recomandările / propunerile venite din partea angajaților, reacționând la feedback-ul constructiv.
9. Recunoașterea și recompensarea eforturilor individuale și de echipă.
10. Respectarea și tratarea necesităților individuale și a circumstanțelor personale ale angajaților

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

- a. Liderii sunt responsabili pentru gestionarea relațiilor cu toate părțile interesate relevante care au interese față de organizație sau de activitățile acesteia.
- b. Prin urmare, managerii publici conduc un dialog permanent cu autoritățile politice și alți factori interesați (stakeholderi). În sectorul public, conducerea reprezintă interfața dintre instituție și autoritățile politice.
- c. Instituția publică trebuie să se concentreze pe relațiile cu autoritățile politice din diferite perspective. Pe de o parte, politicieni individuali pot avea o funcție de conducere pentru că ei - împreună cu Liderii organizației publice - formulează ținte de atins. În acest sens, instituția publică acționează ca organism de administrare pentru autoritățile politice. Pe de altă parte, autoritățile politice pot fi tratate ca un grup specific de factori interesați cu care instituția colaborează.

EXEMPLE:

1. Efectuarea unei analize a factorilor interesați, definind necesitățile importante, actuale și viitoare ale acestora și împărtășirea acestor informații cu întreaga organizație.
2. Asistarea autorităților politice în definirea politicilor publice relaționate cu organizația.
3. Identificarea și înglobarea politicilor publice relevante pentru organizație.
4. Asigurarea că obiectivele referitoare la rezultate imediate și efecte sunt aliniate cu politicile publice și cu deciziile politice și încheierea de acorduri cu autoritățile politice privind resursele necesare.
5. Implicarea factorilor politici și a altor factori interesați în dezvoltarea sistemului de management al organizației.
6. Menținerea unor relații proactive, regulate cu autoritățile politice din zonele executive și legislative adecvate.
7. Dezvoltarea și menținerea unor parteneriate și rețele cu factorii interesați relevanți (cetățeni, ONG-uri, grupuri de interese, asociații profesionale, industrie, alte autorități publice etc.)
8. Participarea la activitățile asociațiilor profesionale, organizațiilor reprezentative și grupurilor de interese.
9. Construirea și îmbunătățirea imaginii, reputației și recunoașterii organizației și a serviciilor sale.
10. Dezvoltarea unui concept de marketing referitor la produse și servicii, orientat către factorii interesați.

CRITERIUL 2: STRATEGIE ȘI PLANIFICARE

Subcriteriul 2.1: Se colectează informații despre nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați și informații relevante de management

- a. Ciclul PDCA (Plan-Do-Check-Act) joacă un rol important în dezvoltarea și implementarea strategiei și planificării
- b. Se colectează informații de încredere referitoare la nevoile prezente și viitoare ale tuturor factorilor interesați relevanți, la rezultate și efecte și la dezvoltări din mediul extern. Aceste informații sunt indispensabile pentru a susține procesul de management strategic și de planificare operațională. De asemenea, sunt fundamentale pentru a coordona îmbunătățirile planificate.
- c. Aplicând abordarea PDCA, se efectuează analize periodice împreună cu părțile interesate pentru a monitoriza necesitățile și așteptările în continuă schimbare ale acestora. Calitatea informațiilor colectate și analiza sistematică a feedbackului de la factorii interesați este o precondiție pentru calitatea rezultatelor intenționate.

EXEMPLE:

1. Identificarea tuturor factorilor interesați relevanți și comunicarea rezultatelor către întreaga organizație.
2. Culegerea, analiza și revizuirea sistematică ale informațiilor despre factorii interesați, necesitățile, așteptările și satisfacția acestora.
3. Culegerea, analiza și revizuirea, periodic, a informațiilor relevante despre variabilele importante cum ar fi evoluțiile din mediul politico-legal, socio-cultural, protecția mediului, economic, tehnologic și demografic.
4. Culegerea sistematică a informațiilor relevante de management cum ar fi informații despre performanțele organizației.
5. Analiza sistematică a punctelor tari și a punctelor slabe (de exemplu diagnoză TQM utilizând CAF sau Modelul EFQM), inclusiv a amenințărilor și oportunităților (de exemplu analiza SWOT, managementul riscului).

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

- a. Dezvoltarea strategiei înseamnă definirea obiectivelor strategice pentru instituția publică în concordanță cu politicile publice, nevoile stakeholderilor și viziunea liderilor, inclusiv informațiile disponibile despre management precum și despre dezvoltare în mediul extern.
- b. Prioritățile strategice și deciziile luate de managementul de top ar trebui să asigure obiective clare cu privire la rezultate, efecte și mijloacele prin care acestea se pot obține.
- c. Responsabilitatea socială pentru instituția publică ar trebui să fie reflectată în strategiile acesteia.

- d. Planificarea implică o abordare metodică care va ghida organizația la toate nivelurile pentru a-și atinge obiectivele.
- e. Stabilirea obiectivelor strategice și identificarea condițiilor care trebuie îndeplinite pentru a atinge obiectivele strategice - bazate pe o analiză solidă de risc și management - joacă un rol crucial în asigurarea implementării eficiente.
- f. În timpul planificării ar trebui definiți indicatori și sisteme de monitorizare a rezultatelor ce se vor utiliza în execuția fazelor ulterioare.

EXEMPLE:

- 1. Transpunerea misiunii și viziunii în obiective strategice (pe termen lung și mediu) și obiective operaționale (concrete, pe termen scurt) și în acțiuni bazate pe o analiză solidă a riscurilor.
- 2. Implicarea factorilor interesați în dezvoltarea strategiei și planificării, asigurând un echilibru între așteptările și necesitățile acestora.
- 3. Evaluarea sarcinilor existente exprimate în rezultate imediate (produse și servicii livrate) și rezultate pe termen lung (efecte produse în societate) și calitatea planurilor strategice și operaționale.
- 4. Asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru a dezvolta și actualiza strategia organizației.
- 5. Asigurarea unui echilibru între sarcini și resurse, între presiuni pe termen scurt și pe termen lung și între cerințele factorilor interesați.
- 6. Dezvoltarea unei politici privind responsabilitatea socială și integrarea acesteia în strategia și planificarea organizației.

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

- a. Capacitatea organizației de a implementa propria strategie depinde de calitatea planurilor și programelor care detaliază țintele și rezultatele așteptate de la fiecare nivel al organizației precum și de la angajați.
- b. Astfel, factorii interesați relevanți și angajații de la diferite niveluri ale organizației ar trebui să fie bine informați cu privire la obiectivele și țintele care le revin, pentru a asigura o implementare eficientă și uniformă a strategiei.
- c. Organizația trebuie să desfășoare strategia la fiecare nivel al organizației. Conducerea trebuie să se asigure că sunt implementate procese adecvate, managementul proiectelor și programelor, precum și structurile organizaționale adecvate pentru a asigura o implementare eficientă și oportună.
- d. Organizația trebuie să monitorizeze în mod sistematic și critic implementarea strategiei și a planificării, să revizuiască practicile și procesele atunci când este necesar ori să le adapteze dacă este nevoie..

EXEMPLE:

1. Implementarea strategiei și planificării prin stabilirea unor priorități, stabilirea termenelor de realizare, a proceselor și proiectelor adecvate și a structurii organizaționale.
2. Transpunerea obiectivelor strategice și operaționale ale organizației în planuri și sarcini de lucru relevante pentru unitățile departamentale și pentru angajații organizației.
3. 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).
4. Comunicarea eficace cu scopul de a disemina obiective, planuri și sarcini în interiorul organizației.
5. Dezvoltarea și aplicarea unor metode de monitorizare, măsurare și/sau evaluare la intervale regulate a performanțelor organizației la toate nivelurile (departamente, funcții, organigramă) asigurând implementarea strategiei.
6. Dezvoltarea și aplicarea unor metode de măsurare a performanțelor organizației la toate nivelurile, exprimate ca relație între intrări și ieșiri (eficiență) și între rezultate imediate și efecte pe termen lung (eficacitate).
7. Evaluarea necesității de a reorganiza și îmbunătăți strategiile și metodele de planificare, implicând factorii interesați.

Subcriteriul 2.4: Sunt planificate, implementate și analizate inovări și schimbări

- a. Un sector public eficace are nevoie să modifice modurile de lucru pentru a putea îndeplini noile așteptări ale cetățenilor / clienților, pentru a crește calitatea serviciilor și a reduce costurile.
- b. Inovarea poate lua mai multe forme:
 - Implementarea de metode și procese inovative de furnizare a serviciilor, de exemplu prin implicarea cetățenilor / clienților în procesul de livrare a serviciului;
 - Noi metode de gestionare a programului de lucru;
 - Introducerea de servicii inovative care au o valoare adăugată mai mare pentru cetățeni și clienți
- c. O primă responsabilitate a managementului este de a crea și comunica o atitudine deschisă, de susținere față de sugestiile de îmbunătățire, indiferent de unde vin acestea.



EXEMPLE:

1. Crearea și dezvoltarea unei noi culturi a inovării prin instruire, bench-learning și stabilirea unor laboratoare de învățare.
2. Monitorizarea sistematică a indicatorilor interni / factorilor declanșatori ai schimbării și a cerințelor externe pentru inovare și schimbare.
3. Analiza modernizărilor și inovărilor planificate și implementarea lor cu ajutorul factorilor interesați.
4. Asigurarea implementării unui management al schimbării eficient (ex. managementul proiectului, benchmarking și bench-learning, proiecte pilot, monitorizare, raportare de tip follow-up, implementare PDCA etc.)
5. Asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru a implementa schimbările planificate.
6. Asigurarea unui echilibru între abordările de schimbare de sus în jos și de jos în sus.
7. promovarea utilizării instrumentelor e-Guvernare cu scopul de a crește eficacitatea serviciilor livrate și de a îmbunătăți transparența și interacțiunile dintre organizație și cetățeni / clienți.



CRITERIUL 3: RESURSE UMANE

Subcriteriul 3.1: Resursele umane sunt planificate, gestionate și îmbunătățite în mod transparent cu privire la strategie și planificare

- a) O abordare strategică și cuprinzătoare de gestionare a resursei umane, a culturii și mediului de muncă reprezintă un element cheie în planificarea strategică a instituției. Un management eficient al resurselor umane permite angajaților să contribuie efectiv la misiunea globală a organizației și la îndeplinirea obiectivelor acesteia.
- b) Organizația pune în acord obiectivele strategice cu resursele umane astfel încât acestea să poată fi identificate, dezvoltate, implementate și îmbunătățite în mod transparent și luate în considerare pentru a atinge succesul maxim.
- c) Organizația reușește să atragă și să mențină oameni capabili să producă și să livreze produse și servicii în concordanță cu obiectivele stabilite prin strategie și planul de acțiune având în vedere nevoile și așteptările cetățenilor.
- d) Aceasta implică efectuarea de analize periodice ale nevoilor prezente și viitoare ale resurselor umane precum și dezvoltarea și implementarea unei politici de management al resurselor umane utilizând criterii obiective cu privire la recrutare, dezvoltarea carierei, promovare, remunerare și numirea în funcții de conducere.

EXEMPLE:

- 1. Analiza regulată a nevoilor actuale și viitoare de resurse umane, luând în considerare necesitățile și așteptările factorilor interesați și strategia organizației.
- 2. Dezvoltarea și implementarea unei politici de management al resurselor umane bazate pe strategia și planificarea organizației, având în vedere competențele necesare pentru viitor, precum și considerații sociale (ex. timp de lucru flexibil, concediu de maternitate și de paternitate, oportunități egale, diversitate de gen și culturală, angajarea de personal cu dizabilități).
- 3. Asigurarea capacității HR (recrutare, alocare, dezvoltare) pentru îndeplinirea misiunii, precum și pentru asigurarea echilibrului între sarcini și responsabilități.
- 4. Dezvoltarea și implementarea unei politici clare ce conține criterii obiective cu privire la recrutare, promovare, remunerare, recompensare și desemnarea funcțiilor de management.
- 5. Susținerea culturii performanțelor (de exemplu prin implementarea unor scheme transparente de remunerare / recunoaștere pe baza rezultatelor individuale și de echipă obținute).
- 6. Utilizarea profilurilor de competență și a fișelor de post pentru (a) recrutarea și (b) planurile de dezvoltare personală, atât pentru angajați cât și pentru manageri.
- 7. Acordarea unei atenții speciale resurselor umane necesare pentru dezvoltarea și exploatarea serviciilor de e-Guvernare și informatice (de exemplu prin furnizarea instruirilor necesare).

8. Managementul recrutării și dezvoltării carierei cu privire la corectitudinea angajării, oportunități egale și aspecte de diversitate (ex. egalitate de gen, orientare sexuală, dizabilități, vârstă, rasă, religie).

Subcriteriul 3.2: Competențele personalului sunt identificate, dezvoltate și utilizate aliniind obiectivele individuale cu cele organizaționale

- a. Când organizația creează cadrul adecvat pentru ca oamenii să își dezvolte permanent competențele, să își asume responsabilități tot mai mari, să preia mai multe inițiative, atunci oamenii contribuie la dezvoltarea locului de muncă.
- b. Aceasta se poate realiza asigurând că angajații își aliniază propriile obiective de performanță cu obiectivele strategice ale organizației și, de asemenea, prin implicarea lor în stabilirea politicilor legate de instruire, motivare și recompensare.
- c. În practică acest factor poate fi comprimat într-o strategie a competențelor care descrie nevoia de a dezvolta competențele angajaților și metodele care vor fi aplicate (ex. A învăța de la colegi, mobilitatea locului de muncă, instruiri suplimentare).

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. Discutarea, stabilirea și comunicarea unei strategii pentru dezvoltarea competențelor. Aceasta include un plan de instruire bazat pe necesitățile actuale și viitoare de competențe, la nivel individual și organizațional.
3. În linie cu strategia, dezvoltarea, agrearea și revizuirea planurilor de instruire și dezvoltare pentru toți angajații și / sau echipele, luând în considerare accesibilitatea lucrătorilor part-time și personalul care se află în concediu de maternitate și paternitate. Planurile individuale de dezvoltare a competențelor pot face parte dintr-un interviu cu angajatul, care poate facilita feedback-ul și discutarea așteptărilor reciproce.
4. Dezvoltarea aptitudinilor manageriale și de leadership precum și a competențelor de relaționare ale conducerii cu angajații organizației, cetățenii / clienții și partenerii.
5. Îndrumarea și sprijinul acordat noilor angajați (ex. prin mentorat, coaching, consiliere individuală).
6. Promovarea mobilității interne și externe a personalului.
7. Dezvoltarea și promovarea metodelor moderne de instruire (ex. abordare multimedia, instruire la locul de muncă, e-learning, social media)
8. Planificarea activităților de instruire și dezvoltarea de tehnici de comunicare în domeniile: managementul riscului, conflictul de interese, managementul diversității, egalitatea de gen, integritate și etică).
9. Evaluarea impactului programelor de instruire și dezvoltare asupra locului de muncă și transferul de conținut către colegi în relație cu costurile activităților prin monitorizare și analize cost / beneficiu.

10. Analiza necesității de promovare a carierei femeilor și dezvoltarea de planuri în consecință.

Subcriteriul 3.3: Personalul este implicat prin dezvoltarea dialogului deschis și a responsabilizării (empowerment), asigurându-i buna stare

- a. Implicarea oamenilor înseamnă crearea unui mediu în care angajații au un impact asupra luării deciziilor și acțiunilor care le afectează munca.
- b. Aceasta implică crearea unei culturi care vine în sprijinul misiunii, viziunii și valorilor organizației, de exemplu prin recunoașterea și recompensarea creativității, a ideilor bune și a eforturilor depuse.
- c. Acest sub-criteriu se concentrează pe abilitatea managerilor și a angajaților de a coopera pentru dezvoltarea organizației, înlăturând barierele de comunicare prin promovarea unui dialog deschis, a creativității și permițând emiterea de sugestii pentru îmbunătățirea performanței
- d. Oamenii ar trebui sprijiniți să-și atingă potențialul maxim.
- e. Executarea corectă a politicilor de personal presupune ca liderii și managerii din instituție să demonstreze că le pasă de problemele și de bunăstarea oamenilor și că promovează activ o cultură a comunicării deschise și a transparenței.
- f. O bună practică este implementarea de anchete de satisfacție și evaluare a liderilor pentru a obține o evaluare mai specifică asupra mediului de lucru și a utiliza rezultatele în vederea îmbunătățirii.

EXEMPLE:

1. Promovarea unei culturi a comunicării deschise și dialogului și încurajarea lucrului în echipă.
2. Crearea în mod proactiv a unui mediu de colectare a ideilor și sugestiilor provenite de la angajați și dezvoltarea unor mecanisme adecvate (de exemplu scheme de sugestii, grupuri de lucru, brainstorming).
3. Implicarea angajaților și reprezentanților acestora (ex. sindicate) în dezvoltarea de planuri, strategii, obiective, proiectarea proceselor și în identificarea și implementarea activităților de îmbunătățire.
4. Obținerea acordului / consensului între manageri și angajați asupra obiectivelor și asupra modului de măsurare a gradului de îndeplinire a obiectivelor.
5. Efectuarea unor anchete periodice de satisfacție a angajaților, publicarea și furnizarea de feedback privind rezultatele / interpretările / acțiunile de îmbunătățire.
6. Asigurarea că angajații au oportunitatea să furnizeze feedback asupra calității managementului exercitat de directori / șefi de departamente.
7. Asigurarea unor condiții de lucru adecvate în întreaga organizație, inclusiv satisfacerea cerințelor privind sănătatea și securitatea în muncă.

8. 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), precum și acordarea de atenție la nevoia de lucru part-time a angajaților sau a personalului care se află în concediu de maternitate sau paternitate, pentru a permite accesul la informații relevante și să se implice în activitățile și instruirile adecvate ale organizației.
9. Acordarea de atenție specială nevoilor angajaților dezavantajați social și persoanelor cu dizabilități.
10. 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 buna stare a angajaților).

CRITERIUL 4: PARTENERIATE ȘI RESURSE

Subcriteriul 4.1: Sunt dezvoltate și gestionate parteneriate cu organizații relevante

- a. Instituția publică își gestionează relațiile cu celelalte organizații pentru a-și îndeplini obiectivele strategice. Aceste organizații pot fi din sectorul privat, organizații nonguvernamentale sau alte instituții publice.
- b. Instituția ar trebui să stabilească care sunt partenerii cheie. Aceste parteneriate pot fi de natură diferită: furnizori de bunuri și servicii, servicii externalizate, parteneriate încheiate pentru scopuri comune etc.
- c. Pentru succesul unor politici publice într-un anumit domeniu sau sector colaborarea între instituțiile publice situate la același nivel instituțional (regional sau local) dar și de la niveluri diferite poate fi crucială.
- d. Instituția trebuie să stabilească rețeaua sectorială căreia îi aparține și rolul pe care îl joacă pentru a asigura succesul întregii rețele.

EXEMPLE:

- 1. Identificarea partenerilor privați, din societatea civilă și partenerilor publici cheie, și definirea naturii relațiilor (ex. furnizor-client, co-producție, furnizor complementar de produse, proprietar, fondator etc.)
- 2. Dezvoltarea și gestionarea acordurilor de parteneriat ținând cont de diferitele aspecte ale responsabilității sociale, cum ar fi impactul socio-economic și de mediu al produselor și serviciilor livrate.
- 3. Stimularea și organizarea unor parteneriate pe domenii specifice și dezvoltarea și implementarea unor proiecte în comun cu alte organizații din sectorul public și cu diferite niveluri instituționale.
- 4. Monitorizarea și evaluarea periodice ale implementării și rezultatelor parteneriatelor.
- 5. Identificarea necesității de parteneriate public-privat pe termen lung și dezvoltarea acestora unde este nevoie.
- 6. Definirea responsabilităților fiecărui partener, inclusiv a elementelor de control, a evaluărilor și revizuirilor.
- 7. Creșterea capacității organizaționale prin exploatarea posibilității de internship.
- 8. Schimbul de bune practici cu partenerii și utilizarea proceselor de bench-learning și benchmarking.
- 9. Selectarea, în cadrul achizițiilor publice, a furnizorilor cu profil de responsabilitate socială.

Subcriteriul 4.2: Sunt dezvoltate și implementate parteneriate cu cetățenii / clienții

Noțiunea de cetățean/client se referă la rolul schimbător al cetățeanului între stakeholder și beneficiar al serviciilor.

- a. Implicarea cetățenilor/clientilor este văzută din de în ce mai des ca o pârgă pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității instituției publice.
- b. Feedbackul sub formă de plângeri, idei și sugestii este văzut ca un factor important pentru îmbunătățirea produselor și serviciilor.
- c. Rolul cetățenilor/clientilor poate fi abordat din patru unghiuri diferite: co-designeri, factori de decizie, co-producători și co-evaluatori.
- d. În calitate de co-designeri, ei au influență asupra modului în care instituția publică vrea să livreze serviciile ca răspuns la nevoi specifice.
- e. Ca factori de co-decizie, vor dobândi un grad de implicare mai mare în luarea deciziilor care îi afectează.
- f. În calitate de co-producători, cetățenii vor fi implicați în producerea și/sau livrarea serviciilor și în asigurarea calității acestora.
- g. În calitate de co-evaluatori, cetățenii își vor exprima opiniile cu privire la politicile publice și la serviciile pe care le primesc
- h. În cadrul acestui criteriu CAF se concentrează asupra implicării cetățenilor în chestiunile publice și în dezvoltarea politicilor publice, precum și în asigurarea deschiderii față de nevoile și așteptările lor. Organizația publică ar trebui să sprijine cetățenii/clientii în asumarea acestor roluri dacă vor ca ele să fie executate în mod eficace.

EXEMPLE:

1. Asigurarea unei politici proactive de informare (ex. despre modul în care funcționează organizația, despre competențele diferitelor autorități publice, despre structura și procesele organizației etc.)
2. Încurajarea activă a cetățenilor / clienților să se organizeze, să își exprime necesitățile și cerințele și susținerea parteneriatelor cu cetățenii, grupurile de reprezentanți ai cetățenilor și organizațiile societății civile.
3. Încurajarea implicării cetățenilor / clienților și a reprezentanților acestora în consultarea și participarea activă în procesul decizional al organizației (co-proiectare și co-decizie), de exemplu prin grupuri consultative, sondaje de opinie, cercuri ale calității.
4. 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.). Analiza și exploatarea acestor informații și diseminarea informațiilor.
5. Asigurarea transparenței privind funcționarea organizației și procesul său decizional (de exemplu prin publicarea unor rapoarte anuale, susținerea de conferințe de presă și postarea de informații pe internet).
6. Definirea și agrearea metodelor de dezvoltare a rolului cetățenilor / clienților în calitate de co-producători ai serviciilor (de exemplu în contextul managementului deșeurilor) și co-evaluatori (de exemplu prin măsurarea sistematică a satisfacției).



7. Dezvoltarea unui management eficace al așteptărilor, explicând clienților la ce servicii se pot aștepta, incluzând un număr de indicatori ai calității, de exemplu prin Carta Cetățeanului.
8. Asigurarea informațiilor actualizate privind evoluția comportamentului individual și social al cetățenilor / clienților, pentru a evita instalarea unor procese de consultare perimate sau furnizarea unor servicii depășite.

Subcriteriul 4.3: Se asigură managementul financiar

- a. Abilitatea instituției publice de a genera resurse financiare suplimentare poate fi limitată, la fel și capacitatea de a alocă sau realoca resurse financiare către serviciile pe care dorește să le livreze.
- b. Deși instituția publică are rareori un cuvânt de spus în ceea ce privește alocarea resurselor, pregătirea cu atenție a bugetului, de preferință împreună cu autoritățile financiare, reprezintă primul pas important către un management financiar eficient.
- c. Sunt necesare sisteme detaliate de contabilitate și de control intern pentru a putea monitoriza permanent cheltuielile. Acestea reprezintă baza unei contabilități solide, demonstrând abilitatea organizației de a livra servicii îmbunătățite la costuri mai mici și de a crea oportunitatea introducerii rapide a unor servicii sau produse inovative.

EXEMPLE:

1. Alinierea managementului financiar cu obiectivele strategice într-o manieră eficientă, eficace și economică.
2. Analiza riscurilor și oportunităților aferente deciziilor financiare.
3. Asigurarea transparenței bugetare și financiare.
4. Asigurarea unui management eficient, eficace și economic al resurselor financiare prin utilizarea unor sisteme eficace de contabilitate și control financiar.
5. introducerea unor sisteme de planificare și monitorizare bugetară și a costurilor (de exemplu bugete multi-anuale, programe ale bugetelor proiectelor, bugete pentru energie, bugete aferente egalității de șanse / diversității).
6. Delegarea și descentralizarea responsabilităților financiare și echilibrarea acestora cu controlul central.
7. Asigurarea că deciziile privind investițiile și controlul financiar se bazează pe analize cost-beneficiu și pe principiile durabilității și eticii.
8. Includerea datelor de performanță, cum ar fi informații privind rezultate imediate și efecte pe termen lung, în documentele de buget.

Subcriteriul 4.4: Se asigură managementul informațiilor și al cunoștințelor

- a. Este important să se identifice cerințele referitoare la informațiile și cunoștințele necesare pentru a putea atinge obiectivele strategice și a pregăti organizația pentru viitor.
- b. Informațiile și cunoștințele necesare ar trebui să intre în instituție în mod sistematic, să fie împărtășite cu toți angajații și să rămână în instituție atunci când angajații pleacă.
- c. Angajații ar trebui să aibă acces rapid la informațiile și cunoștințele necesare pentru a-și realiza sarcinile în mod eficient.
- d. Instituția ar trebui să se asigure că împărtășește informațiile și cunoștințele critice cu partenerii cheie și cu alți factori interesați, în conformitate cu nevoile acestora.

EXEMPLE:

1. Dezvoltarea unor sisteme de management, stocare și evaluare a informațiilor și cunoștințelor din cadrul organizației, în concordanță cu obiectivele strategice și operaționale.
2. asigurarea că informațiile externe relevante sunt obținute, prelucrate, utilizate în mod eficace și stocate.
3. Monitorizarea constantă a informațiilor și cunoștințelor organizației, asigurând că acestea sunt relevante, corecte, de încredere și păstrate în siguranță. Alinierea acestora cu planificarea strategică și cu nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați.
4. Dezvoltarea unor canale interne de transmitere a informațiilor în interiorul organizației pentru a asigura că toți angajații au acces la informațiile și cunoștințele relevante pentru sarcinile și obiectivele lor (Intranet, newsletter, revistă internă etc.)
5. Asigurarea unui transfer permanent de cunoștințe între angajați (de exemplu prin mentorat, coaching, manuale scrise).
6. Asigurarea accesului și schimbului de informații și date relevante cu toți factorii interesați într-un mod sistematic și prietenos cu utilizatorii, ținând cont de necesitățile specifice ale tuturor membrilor societății cum ar fi bătrâni, persoane cu dizabilități etc.
7. Asigurarea că informațiile și cunoștințele cheie ale angajaților sunt păstrate în organizație în cazul în care aceștia pleacă.

Subcriteriul 4.5: Se asigură managementul tehnologiei

- a. Politicile de IT și alte politici referitoare la tehnologii trebuie gestionate astfel încât să susțină într-un mod sustenabil obiectivele strategice și operaționale ale instituției.
- b. Atunci când sunt gestionate în mod strategic, ele pot fi pârgii importante pentru îmbunătățirea performanțelor instituției publice și pentru dezvoltarea e-guvernării.
- c. Procese cheie pot fi îmbunătățite în mod remarcabil prin introducerea unor tehnologii adecvate într-o manieră potrivită.
- d. e-serviciile pot livra servicii mai accesibile cetățenilor și pot reduce considerabil povara administrativă



- e. Soluții IT inteligente pot facilita o utilizare mai eficientă a resurselor.

EXEMPLE:Î

1. Implementarea unui management al tehnologiei în concordanță cu obiectivele strategice și operaționale.
2. Implementarea, monitorizarea și evaluarea eficienței costurilor pe care le implică tehnologia utilizată. Timpul pentru rentabilitatea investițiilor trebuie să fie suficient de scurt și să existe indicatori de încredere pentru aceasta.
3. Asigurarea unei utilizări sigure, eficace și eficiente a tehnologiei, acordând o atenție specială aptitudinilor angajaților.
4. Aplicarea eficientă a unor tehnologii adecvate pentru:
 - a gestiona proiecte și sarcini;
 - a gestiona cunoștințe;
 - a susține activitățile de învățare și îmbunătățire;
 - a susține interacțiunile cu partenerii și factorii interesați;
 - a susține dezvoltarea și mentenanța serviciilor interne și externe.
5. Definirea modului în care tehnologia IT&C poate fi utilizată pentru a îmbunătăți livrarea serviciilor, de exemplu utilizarea unei metode de arhitectură a întreprinderii pentru managementul informației în administrația publică.
6. Adoptarea unui cadru IT&C și a resurselor necesare pentru a livra online servicii eficace și inteligente și pentru a îmbunătăți livrarea serviciilor către clienți.
7. Să fie în permanență atenți la inovările tehnologice și să revizuiască politicile dacă este necesar.
8. Luarea în considerare a impactului social-economic și de mediu al tehnologiei IT&C, de exemplu reciclarea cartușelor de imprimantă, accesibilitatea redusă a utilizatorilor non-electronici

Subcriteriul 4.6: Se asigură managementul clădirilor și al echipamentelor

- a. Instituția publică trebuie să evalueze la intervale regulate infrastructura pe care o are la dispoziție.
- b. Infrastructura disponibilă trebuie gestionată în mod eficient și sustenabil astfel încât să servească nevoilor cetățenilor/clienților și să asigure condițiile de lucru pentru angajați.
- c. Sustenabilitatea materialelor folosite în cadrul instituției și impactul lor asupra mediului reprezintă factori de succes esențiali pentru acest criteriu și de asemenea pentru responsabilitatea socială a instituției.

EXEMPLE:

1. Asigurarea unui echilibru între eficiența costurilor aferente infrastructurii și necesitățile și așteptările personalului și ale clienților (de exemplu centralizarea vs. Descentralizarea birourilor / punctelor de servicii, alocarea camerelor, accesibilitate prin transport public).
2. Asigurarea unei utilizări sigure, eficace și eficiente a spațiului de lucru (de exemplu open space vs. birouri individuale, birouri mobile), pe baza obiectivelor strategice și operaționale, luând în considerare necesitățile angajaților, cultura locală și constrângerile fizice.
3. Asigurarea unei mentenanțe eficiente, eficace din punct de vedere al costurilor și durabile a clădirilor, birourilor, echipamentelor și materialelor utilizate.
4. Asigurarea unei utilizări eficiente, eficace din punct de vedere al costurilor și durabile a transportului și resurselor de energie și optimizarea acestora.
5. Asigurarea accesibilității fizice a clădirilor, aliniate cu necesitățile și așteptările angajaților și ale cetățenilor / clienților (ex. acces, parcare, transport public pentru persoane cu dizabilități etc.)
6. Dezvoltarea unei politici integrate pentru managementul activelor fizice, incluzând reciclarea / eliminarea în condiții de siguranță, de exemplu prin management direct sau prin subcontractare.
7. Punerea facilităților la dispoziția comunității locale.

CRITERIUL 5: PROCESE

Subcriteriul 5.1: Identifică, proiectează, gestionează și inovează în mod continuu procesele, implicând factorii interesați

Subcriteriul 5.1 evaluează:

- a. Modul în care procesele susțin obiectivele strategice și operaționale ale organizației;
- b. Modul în care procesele sunt identificate, proiectate, gestionate și se aplică inovații
- c. Modul în care managerii, angajații organizației și alți factori interesați externi sunt implicați în proiectarea, managementul și inovarea proceselor.

EXEMPLE:

1. Identificarea, cartografierea, descrierea și documentarea proceselor, în mod sistematic;
2. Identificarea responsabililor de procese și alocarea de responsabilități / competențe pentru aceștia;
3. Analiza și evaluarea proceselor, riscurilor și factorilor critici de succes, ținând cont de obiectivele organizației și mediul în schimbare;
4. Asigurarea faptului că procesele susțin obiectivele strategice, sunt planificate și gestionate astfel încât să îndeplinească țintele stabilite;
5. Implicarea angajaților și a factorilor externi relevanți în proiectarea și îmbunătățirea proceselor, pe baza eficienței, eficacității, rezultatelor și efectelor;
6. Alocarea de resurse pentru procese, ținând cont de importanța relativă a contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației;
7. Simplificarea permanentă a proceselor, făcând inclusiv propuneri de modificări ale cerințelor legale, dacă este necesar;
8. Stabilirea unor obiective orientate către factorii interesați și implementarea unor indicatori de performanță pentru a monitoriza eficacitatea proceselor;
9. Monitorizarea și evaluarea impactului pe care îl au ICT și e-serviciile asupra proceselor organizației (eficiență, calitate, eficacitate);
10. Inovarea proceselor pe baza unei abordări naționale și internaționale de Bench-Learning acordând atenție mărită obstacolelor ce stau în calea inovării și resurselor necesare.

Subcriteriul 5.2: Dezvoltă și livrează servicii și produse orientate către cetățean / client

- a. Sub-criteriul 5.2 evaluează modul în care organizația dezvoltă și livrează produse/servicii în scopul de a satisface nevoile cetățenilor/clientilor, prin implicarea acestora în procesul de livrare.
- b. Bazându-se pe expertiza și creativitatea cetățenilor și a societății civile, sectorul public va deveni mai eficient și inovativ și va livra servicii publice adecvate la un preț corect.
- c. Pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor, implicarea cetățenilor se poate realiza pe trei niveluri:

- implicarea cetățenilor prin intermediul asociațiilor reprezentative sau a grupurilor ad-hoc în conceperea serviciilor și produselor instituției (co-design, co-evaluare);
- împuternicirea cetățenilor/clientilor în deciziile privind tipurile de servicii și produse ce vor fi livrate (co-decizie);
- colaborarea cu cetățenii/clientii în procesul de implementare a produselor și serviciilor sau responsabilizarea cetățenilor/clientilor în realizarea serviciilor și produselor (co-producție)

Co-producerea produselor și serviciilor crește sustenabilitatea calității deoarece producția este asumată de ambele părți și fiindcă modul în care se realizează producția devine mai vizibil, mai ușor de înțeles și în consecință satisfăcător și legitim.

EXEMPLE:

1. Identificarea rezultatelor (servicii și produse) ale proceselor cheie;
2. Implicarea cetățenilor / clienților în proiectarea și îmbunătățirea produselor și serviciilor (ex. prin anchete de satisfacție/feedback/focus-grupuri/solicitări de puncte de vedere privind caracterul adecvat al serviciilor și produselor și dacă acestea țin cont de aspectele referitoare la diversitate);
3. Implicarea cetățenilor / clienților și al altor factori interesați în dezvoltarea de standarde de calitate pentru servicii și produse (rezultatele proceselor), care răspund la așteptările acestora și pot fi gestionate de organizație;
4. Implicarea cetățenilor / clienților în livrarea serviciilor și pregătirea cetățenilor / clienților și a funcționarilor publici pentru noul sistem de relații;
5. Implicarea cetățenilor / clienților în proiectarea și dezvoltarea de noi tipuri de servicii interactive, transfer de informații și canale de comunicare;
6. Asigurarea disponibilității informațiilor adecvate și de încredere, cu scopul sprijinirii clienților / cetățenilor și informării acestora privind schimbările apărute;
7. Promovarea accesibilității organizației (ex. program de lucru cu publicul, diferite formate pentru documente - hârtie, electronic, postere, broșuri, comunicare Braille și audio)
8. Dezvoltarea unui sistem solid de management al reclamațiilor.

Subcriteriul 5.3: Coordonează procesele care au loc în întreaga organizație și modul în care acestea se interconectează cu procesele altor organizații care funcționează pe același lanț al furnizării serviciului

- a. Acest sub-criteriu evaluează cât de bine sunt coordonate procesele în interiorul organizației și cu procesele din alte organizații care fac parte din același lanț de servicii.
- b. Eficiența instituției publice depinde adesea de modul în care colaborează cu alte instituții, împreună cu care formează un lanț de livrare a serviciului, orientat către un rezultat comun.
- c. Procesele transversale sunt des întâlnite în administrația publică. Este esențial ca managementul acestor procese să fie integrat în mod adecvat, întrucât de acest lucru depind în mare măsură eficacitatea și eficiența instituției.

EXEMPLE:

1. Definirea lanțului de livrare a serviciului de care aparține organizația și partenerii săi;
2. Coordonarea și interconectarea proceselor cu partenerii privați, ONG-uri, sector public;
3. Dezvoltarea unui sistem comun cu partenerii în lanțul de livrare a serviciilor pentru a facilita schimbul de informații;
4. Îndrumarea cetățeanului / clientului pe traseul dintre diferite organizații pentru a învăța despre o mai bună coordonare a proceselor și a depăși granițele organizației;
5. Crearea unor grupuri de lucru formate din membri ai organizațiilor, pentru a rezolva problemele apărute.
6. 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);
7. Crearea unei culturi a managementului proceselor care asigură ieșirea din gândirea individuală, coordonarea proceselor în întreaga organizație sau dezvoltarea de procese interconectate (de exemplu prin evaluări ale întregii organizații și nu a unor unități individuale).



II. TABEL DE EVALUARE REZULTATE

Instrucțiuni:

- Acordați un scor între 0 - 100 pentru fiecare subcriteriu, pe o scală împărțită în 6 niveluri.
- Pentru fiecare nivel veți considera tendințele, atingerea țintelor sau ambele.

TABEL REZULTATE	SCOR
Nu sunt rezultate măsurate și/sau nu sunt disponibile informații	0 - 10
Rezultatele sunt măsurate și indică tendințe negative și/sau rezultatele nu ating țintele relevante	11 - 30
Rezultatele indică tendințe orizontale și/sau câteva ținte relevante sunt atinse	31 - 50
Rezultatele indică tendințe pozitive și/sau cele mai multe din țintele relevante sunt atinse	51 - 70
Rezultatele indică progres substanțial și/sau toate țintele relevante sunt atinse	71 - 90
Sunt obținute rezultate excelente și susținute. Toate țintele relevante sunt atinse. Există comparații pozitive cu organizații relevante pentru toate rezultatele cheie	91 - 100

CRITERIUL 6: REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CLIENT/CETĂȚEAN

Subcriteriul 6.1: Indicatori privind percepția

- a. Măsurarea percepției cetățenilor și a clienților înseamnă obținerea de feedback direct și de informații privind diferite aspecte ale performanțelor organizației
- b. Aceste rezultate se referă la percepția de către cetățeni și clienți a organizației (obținute, de exemplu, din anchete de satisfacție, focus-grupuri, mesaje de mulțumire și reclamații)
- c. Urmând principiul managementului bazat pe dovezi, informațiile obiective privind nivelul satisfacției nu provin din presupunerile pe care le face organizația în acest sens, ci din informațiile directe provenite de la client/cetățean.
- d. În majoritatea cazurilor acest lucru este realizat prin intermediul anchetelor de satisfacție realizate în rândul clienților sau cetățenilor. Sunt folosite, de asemenea, instrumente complementare, precum focus-grupuri sau paneluri de utilizatori
- e. Acest subcriteriu evaluează dacă organizația efectuează aceste măsurători și prezintă rezultatele lor.

EXEMPLE

Rezultate ale percepției privind:

1. Imaginea generală a organizației și reputația publică (ex. amabilitate, tratament egal, deschidere, claritatea informațiilor furnizate, disponibilitatea de a asculta a angajaților, aspectul și ușurința de accesare a biroului de relații cu publicul, flexibilitate și capacitatea de a aborda soluții individuale etc.)
2. Implicarea și participarea cetățenilor / clienților în procesele de lucru și în procesul decizional al organizației.
3. Accesibilitate (ex. accesibilitate cu transport public, acces pentru persoanele cu dizabilități, timp de lucru cu publicul, timpi de așteptare, costuri asociate serviciilor etc.)
4. Transparență (ex. funcționarea organizației, explicarea legislației aplicabile, procese decizionale)
5. Produse și servicii (ex. calitate, fiabilitate, conformitate cu standardele de calitate, timp de procesare / livrare, calitatea sfaturilor date cetățeanului / clientului, abordarea privind protecția mediului)
6. Diferențierea serviciilor organizației în funcție de necesități diferite ale clienților (ex. gen, vârstă etc.)
7. Informația disponibilă: cantitate, calitate, fiabilitate, transparență, lizibilitate, caracter adecvat grupului țintă etc.
8. Modul în care informația este recepționată de cetățean / client.
9. Frecvența anchetelor de satisfacție a cetățenilor / clienților.
10. Nivelul de încredere a publicului față de organizație și produsele și serviciile sale.

Subcriteriul 6.2: Indicatori de performanță

- a. În afară de măsurătorile directe asupra percepției cetățenilor/clientilor, calitatea serviciilor furnizate cetățenilor poate fi măsurată prin indicatori interni.
- b. Aici sunt folosite rezultate măsurabile cu privire la indicatori interni de management (timp de prelucrare, timp de așteptare, numărul de plângeri înregistrate). Bazându-ne pe aceste măsurători putem învăța despre calitatea livrării serviciilor.
- c. CAF oferă o privire de ansamblu despre indicatorii interni cu ajutorul cărora se măsoară performanța instituției, în scopul satisfacerii nevoilor și așteptărilor cetățenilor și clienților.

EXEMPLE:

Rezultate privind implicarea:

1. Gradul de implicare al stakeholder-ilor în proiectarea și livrarea serviciilor și produselor și/sau proiectarea procesului decizional;
2. Numărul de sugestii primite și implementate;
3. Gradul de utilizare a modurilor noi și inovative de tratare a solicitărilor clienților / cetățenilor;
4. Indicatori privind conformarea cu aspectele referitoare la egalitatea de gen, diversitatea culturală și socială în relația cu cetățenii / clienții;
5. Gradul de extindere a analizelor periodice împreună cu stakeholder-ii pentru a monitoriza nevoile în schimbare și nivelul de satisfacție al acestora.

Rezultate privind accesibilitatea organizației:

1. Program de lucru cu publicul al diferitelor departamente;
2. Timp de așteptare; timp de procesare a livrării serviciilor;
3. Costuri asociate serviciilor;
4. Disponibilitatea informațiilor referitoare la responsabilitățile managementului diferitelor servicii.

Rezultate referitoare la transparența livrării serviciilor și produselor:

1. Numărul de canale informaționale și eficiența acestora;
2. Disponibilitatea și precizia informațiilor;
3. Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației;
4. Numărul de intervenții ale specialiștilor juriști;
5. Intensitatea eforturilor de îmbunătățire a disponibilității, preciziei și transparenței informațiilor.

Rezultatele indicatorilor referitori la calitatea livrării produselor și serviciilor

1. Numărul și timpul de procesare a reclamațiilor;
2. Numărul de dosare returnate cu erori și / sau cazuri care necesită procesare repetată;
3. Gradul de adeziune la standardele publicate referitoare la servicii (ex. cerințe legislative).

CRITERIUL 7: REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI

Subcriteriul 7.1: Indicatori privind percepția

- a. Acest subcriteriu evaluează dacă angajații percep organizația ca fiind un loc de muncă atractiv și dacă se simt motivați să muncească la capacitate maximă în beneficiul instituției.
- b. Este important ca în instituția publică să se măsoare în mod sistematic percepția angajaților cu privire la instituție și cu privire la produsele și serviciile livrate.

EXEMPLE:

Rezultate privind percepția generală a personalului despre:

1. Imaginea și performanța globală a organizației (pentru societate, cetățeni/clienti, alți factori interesați);
2. Implicarea personalului în funcționarea organizației și în procesul decizional, gradul de conștientizare a personalului privind misiunea, viziunea, setul de valori;
3. Implicarea personalului în activitățile de îmbunătățire;
4. Gradul de conștientizare al angajaților privind posibilele conflicte de interese și importanța comportamentului etic;
5. Mecanisme de consultare și dialog;
6. Responsabilitatea socială a organizației.

Rezultate de percepție privind managementul și sistemele de management:

1. Capabilitatea managementului de top și de mijloc al organizației de a conduce organizația (ex. stabilirea de obiective strategice, alocarea de resurse, evaluarea performanței globale a organizației, strategia de RU etc.) și de a comunica despre aceste aspecte;
2. Proiectarea și managementul diferitelor procese ale organizației;
3. Modul de alocare a sarcinilor și sistemul de evaluare a personalului;
4. Gradul de extindere și calitatea procesului de recunoaștere a meritelor echipei;
5. Abordarea organizației în domeniul schimbărilor și al inovărilor.

Rezultate de percepție privind condițiile de muncă:

1. Atmosfera de lucru (ex. cum se tratează conflictele, revendicări / plângeri sau probleme ale personalului, aglomerări la locul de muncă) și cultura organizației (ex. promovarea transversalității între departamente etc.);
2. Abordarea privind aspectele sociale (ex. flexibilitatea programului de lucru, echilibrul între muncă și timp liber, protejarea sănătății);
3. Asigurarea oportunităților egale și corectitudinea tratamentului și a comportamentului în organizație;
4. Organizarea locurilor de muncă și condiții de muncă.

Rezultate de percepție privind dezvoltarea carierei și dezvoltarea competențelor:

1. Dezvoltarea sistematică a carierei și a competențelor;
2. Încurajarea și responsabilizarea;
3. Accesul la instruire, calitatea instruirii în relație cu obiectivele strategice ale organizației.

Subcriteriul 7.2: Indicatori de performanță

- a. Măsurătorile performanței cuprind indicatorii de performanță interni care permit organizației să măsoare rezultatele obținute cu privire la comportamentul general al angajaților, performanța acestora, dezvoltarea abilităților, gradul de motivare și gradul de implicare în instituție.
- b. Asemenea rezultate cuprind măsurători interne ale comportamentului pe care oamenii îl afișează în practică (ex concedii medicale, rotația personalului, numărul de plângeri, numărul de propuneri pentru inovare etc).

EXEMPLE:

Rezultate privind:

1. Indicatori referitori la comportamentul angajaților (ex. nivelul absenteismului, concedii medicale, fluctuația de personal, numărul de plângeri, număr de zile de grevă);
2. Indicatori referitori la motivare și implicare (ex. rate de răspuns în cazul anchetelor de satisfacție, număr de propuneri de inovare, participarea în grupuri interne de discuții);
3. Indicatori referitori la performanța personală (ex. rezultatele evaluării personalului);
4. Gradul de implicare în activități de îmbunătățire;
5. Gradul de utilizare a tehnologiilor de informare și comunicare;
6. Indicatori referitori la dezvoltarea de competențe (ex. rate de participare și rate de succes în activitățile de instruire, eficiența bugetelor de instruire);
7. Indicatori referitori la capacitatea angajaților de a interacționa cu cetățenii / clienții și de a răspunde la nevoile acestora (ex. număr de ore de instruire a angajaților privind managementul relației cu cetățenii / clienții, numărul de reclamații ale cetățenilor / clienților privind comportamentul angajaților, măsurarea atitudinii angajaților față de cetățeni / clienți etc.)
8. Frecvența cu care se acordă recunoașteri ale meritelor individuale / ale echipelor;
9. Numărul de dileme etice raportate (ex. posibile conflicte de interese);
10. Frecvența participării voluntare în contextul activităților relaționate cu responsabilitatea socială, promovate de organizație.

CRITERIUL 8: REZULTATE PRIVIND RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

Subcriteriul 8.1: Indicatori privind percepția

- a. Măsurarea percepției se concentrează pe percepția comunității asupra performanțelor organizației la nivel local, național și internațional.
- b. Aceste rezultate se pot obține din diferite surse, de exemplu prin efectuarea de anchete, primirea de rapoarte, întâlniri publice cu presa, feedback de la ONG-uri, organizații civice, feedback direct din partea stakeholderilor și vecinilor etc.
- c. Percepția oferă o imagine asupra eficacității strategiilor sociale și de protecția mediului. Ea include perspectiva asupra transparenței, impactului asupra calității vieții și asupra calității democrației, perspectiva asupra comportamentului etic în relația cu cetățenii, abordarea și rezultatele referitoare la chestiuni legate de mediu etc.

EXEMPLE:

- 1. Percepția publicului privind impactul performanțelor organizației asupra calității vieții cetățenilor / clienților (ex. educația în domeniul sănătății, sprijin pentru activități culturale și sportive, participarea la activități cu caracter umanitar, acțiuni specifice pentru persoane dezavantajate, activități culturale deschise publicului etc.).
- 2. Reputația organizației (ex. ca angajator / contributor la societatea locală / globală)
- 3. Percepția impactului economic asupra societății la nivel local, regional, național sau internațional (ex. crearea / atragerea de mici afaceri în vecinătate, crearea de drumuri publice sau transport public care deservește agenții economici).
- 4. Percepția privind abordarea aspectelor privind mediul (ex. percepția privind amprenta ecologică, managementul energiei, consum redus de electricitate și apă, protecția împotriva zgomotului și a poluării aerului, stimularea mobilității prin transport public, managementul deșeurilor periculoase).
- 5. Percepția impactului social referitor la sustenabilitate la nivel local, regional, național sau internațional (cumpărarea de produse "fair-trade", produse reutilizabile, producerea de energie regenerabilă etc.)
- 6. Percepția impactului social luând în considerare calitatea participării democratice a cetățenilor la nivel local, regional, național sau internațional (ex. conferințe deschise, procese de consultare și de luare a deciziilor în domeniul impactului posibil al organizației asupra sănătății, mobilității etc.)
- 7. Punctul de vedere al publicului despre deschiderea și transparența organizației, comportamentul etic (respect pentru principiile / valorile aferente serviciilor publice cum ar fi egalitatea, continuitatea etc.).
- 8. Percepția privind implicarea în comunitatea din care face parte organizația, prin sprijin financiar sau de altă natură, prin organizarea de evenimente culturale sau sociale etc.).
- 9. Percepția privind reprezentarea în media a responsabilității sociale a organizației.

Subcriteriul 8.2: Indicatori de performanță

- a. Măsurarea performanțelor se concentrează pe indicatorii utilizați de organizație pentru a monitoriza, înțelege, previziona și îmbunătăți performanța cu privire la responsabilitatea socială.
- b. Ar trebui să ofere o imagine clară asupra eficacității abordării organizației în privința chestiunilor legate de societate.
- c. Se pot lua în considerare comportamentul etic, inițiativele și rezultatele prevenirii riscurilor de sănătate, inițiativele de schimb de experiență și cunoștințe, inițiativele de conservare a resurselor naturale și de reducere a impactului asupra mediului etc.

EXEMPLE:

Indicatori referitori la responsabilitatea socială:

1. Activitățile organizației pentru a economisi resursele (ex. prezența furnizorilor cu profil de responsabilitate socială, gradul de conformare cu standardele de management al mediului, utilizarea materialelor reciclate, utilizarea unor moduri de transport prietenoase cu mediul, reducerea faptelor de încălcare a ordinii publice, reducerea zgomotului, reducerea consumului de utilități cum ar fi apă, electricitate, gaz).
2. Calitatea relațiilor cu autoritățile relevante, grupurile și reprezentanții comunității.
3. Cantitatea și importanța acoperirii în media a performanțelor organizației (număr de articole, conținut articole).
4. Sprijin dedicat cetățenilor dezavantajați din punct de vedere social (ex. estimarea costurilor pe care le implică acest sprijin, număr de beneficiari).
5. Sprijin ca angajator pentru o politică privind diversitatea și integrarea și acceptarea minorităților etnice și persoanelor dezavantajate (ex. organizarea unor programe/proiecte de angajare a minorităților etnice).
6. Sprijin pentru proiecte internaționale de dezvoltare și participare a angajaților în activități filantropice.
7. Sprijin pentru angajamentul civic al cetățenilor / clienților, altor factori interesați și al angajaților.
8. Schimb productiv de informații și cunoștințe cu alți factori (număr de conferințe deschise organizate, număr de intervenții în colocvii naționale și internaționale).
9. Programe de prevenire a riscurilor de sănătate și a accidentelor pentru cetățeni / clienți și angajați (număr și tip de programe de prevenire, asistență acordată luptei împotriva fumatului, educație în domeniul alimentației sănătoase, număr de beneficiari și relația cu costurile / calitatea acestor programe).
10. Rezultate ale măsurării responsabilității sociale (ex. performanțe privind protecția mediului, protecția socială, guvernanță).

CRITERIUL 9: REZULTATE CHEIE ALE PERFORMANTELOR

Subcriteriul 9.1: Rezultate externe: rezultate imediate și efecte ale îndeplinirii obiectivelor

- a. Rezultatele externe sunt indicatori referitori la eficacitatea strategiei organizației în ce privește capacitatea sa de a satisface așteptările factorilor interesați externi, în conformitate cu misiunea și viziunea organizației.
- b. Gradul în care obiectivele operaționale sunt îndeplinite, așa cum a fost definit în Planul strategic, exprimate în rezultate (produse și servicii) și efecte (impactul proceselor cheie asupra factorilor externi și comunității), pentru a-și putea îmbunătăți performanțele în mod eficace.

EXEMPLE:

- 1. Rezultate imediate (calitate și cantitate în livrarea serviciilor și produselor)
- 2. Rezultate pe termen lung (efectele produse asupra comunității și beneficiarilor direcți de rezultatele serviciilor și produselor livrate);
- 3. Nivelul calității produselor și serviciilor livrate, în relație cu standardele și reglementările aplicabile;
- 4. Gradul de îndeplinire a contractelor / acordurilor încheiate de organizație cu autorități;
- 5. Rezultatele inspecțiilor și auditurilor externe;
- 6. Rezultatele procesului de Benchmarking (analiză comparativă) - rezultate imediate și efecte pe termen lung;
- 7. Rezultatele inovărilor aplicate serviciilor / produselor asupra îmbunătățirii efectelor pe termen lung.

Subcriteriul 9.2: Rezultate interne: Nivelul eficienței

- a. Rezultatele interne se referă la eficiența, eficacitatea proceselor interne și la indicatorii economici legați de funcționarea instituției.
- b. Indicatorii interni iau în considerare managementul proceselor (ex. productivitate, costuri asociate erorilor) performanța financiară (utilizarea eficace a resurselor financiare, conformitatea cu bugetul), utilizarea eficace a resurselor (parteneriate, informații, tehnologii), capacitatea de a implica părțile interesate în organizație, rezultatele inspecțiilor și auditurilor interne.

EXEMPLE:

1. Răspunsul liderilor la rezultatele și concluziile măsurărilor, inclusiv la managementul riscului;
2. Eficiența organizației în gestionarea resurselor disponibile, inclusiv Managementul resurselor umane, managementul cunoștințelor, managementul clădirilor și echipamentelor (input versus output);
3. Rezultatele îmbunătățirilor performanței și ale inovărilor produselor și serviciilor
4. Rezultatele procesului de Benchmarking (analiză comparativă);
5. Eficacitatea parteneriatelor (ex. gradul de îndeplinire a acordurilor de parteneriat, acțiuni comune);
6. Valoarea adăugată a utilizării tehnologiei ITC pentru a crește eficiența, a diminua birocrăția, a îmbunătăți calitatea livrării serviciilor (ex. costuri reduse, reducerea consumului de hârtie, activități în comun cu alți furnizori de servicii publice, interoperabilitate, economie de timp);
7. Rezultatele măsurărilor efectuate prin inspecții și audit asupra funcționării organizației;
8. Rezultatele participării la competiții, premii de excelență, certificarea sistemului de management al calității.
9. Îndeplinirea ȋntelor bugetare și financiare;
10. Rezultatele inspecțiilor și auditurilor efectuate asupra managementului financiar;
11. Rezultatele analizelor Cost-Eficacitate (rezultate obținute la costul cel mai scăzut).