



"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |                     |                           |
|--------------------------|---------------------|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          | IMPLEMENTAREA CAF   | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |                     | Pag. 1 din 64             |
|                          | Cod: PS-01          | Exemplar nr. 1            |

## IMPLEMENTAREA CAF

### COD PS - 01

2. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii

|     | Elemente privind responsabilii/ operațiunea | Nume, prenume        | Funcția                         | Data       | Semnătura |
|-----|---|----------------------|---------------------------------|------------|-----------|
| 1.1 | ELABORAT                                    | Pop Constantin       | Manager Proiect /Consultant     | 05.06.2019 |           |
| 1.2 | VERIFICAT                                   | Avram Lucia Monica   | Manager proiect /Beneficiar     | 10.06.2019 |           |
| 1.3 | AVIZAT                                      | Ghilea Ioana Lavinia | Director Executiv               | 12.06.2019 |           |
| 1.4 | APROBAT                                     | Vlaicu Cosmin Radu   | Secretarul General al Județului | 17.06.2019 |           |

Data intrării în vigoare: ....17.06.2019...

**Avertisment:** Documentul de față este proprietatea CJ SJ. Reproducerea și difuzarea documentului sunt în exclusivitate dreptul instituției. Copiile sunt numerotate și ținute sub control.

### 3. CUPRINS



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)



"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 2 din 64             |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

| Nr. crt. | CAPITOL  | Pagina |
|----------|--|--------|
| 1.       | Pagina de gardă  | 1      |
| 2.       | Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii | 1      |
| 3.       | Cuprins  | 2      |
| 4.       | Situația edițiilor și a reviziilor   | 3      |
| 5.       | Scopul procedurii  | 4      |
| 6.       | Domeniu de aplicare  | 4      |
| 7.       | Documente de referință   | 4      |
| 8.       | Definiții și abrevieri   | 4      |
| 8.1      | Definiții ale termenilor   | 4      |
| 8.2      | Abrevieri ale termenilor   | 5      |
| 9.       | Descrierea activității   | 5      |
| 9.1      | Generalități   | 5      |
| 9.2      | Documente utilizate  | 6      |
| 9.3      | Resurse necesare   | 6      |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjs@yahoo.com](mailto:integrarecjs@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





**"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622**

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 3 din 64             |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .   |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 9.4 | Modul de lucru                                   | 6  |
| 10. | Responsabilități                                 | 14 |
| 11. | Formular analiza procedurii                      | 15 |
| 12. | Lista de difuzare                                | 16 |
| 13. | Anexe și înregistrări                            | 18 |
| 14. | Diagrama de proces                               | 18 |
| 15. | Anexa 1 - Chestionar de autoevaluare conform CAF | 19 |
| 16. | Anexa 2 - Ghid de completare Chestionar          | 27 |

**4. SITUAȚIA EDIȚIILOR ȘI A REVIZIILOR**

| Nr. crt. | Ediția sau, după caz revizia în cadrul ediției | Componenta revizuită | Modalitatea reviziei | Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției |
|----------|--|----------------------|----------------------|---|
|          | 1  | 2                    | 3                    | 4   |
| 1.1      | Ediția I, revizia 0                            | Elaborare initiala   |                      |   |
|          |  |                      |                      |   |
|          |  |                      |                      |   |
|          |  |                      |                      |   |

Cod FPS-01-01, Ed.I, rev.0



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |                     |                         |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția: 1               |
|                          |                     | Nr. de ex.              |
|                          |                     | Revizia: 0              |
|                          |                     | Nr. de ex .             |
|                          | IMPLEMENTAREA CAF   | Pag. 4 din 64           |
|                          |                     | Exemplar nr. <u>1</u> . |
| Cod: PS-01               |                     |                         |

## 5. Scopul procedurii

Prezenta procedură a fost elaborată în cadrul proiectului „Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj, în cadrul etapei 2.1.3, „Elaborarea documentației și a instrumentelor necesare implementării CAF” din Contractul de prestări servicii nr. 4195/27.03.2019.

Scopul procedurii este stabilirea modului de implementare și utilizare a instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul Consiliului Județean Sălaj pentru creșterea performanței în administrația publică locală și îmbunătățirea serviciilor publice pentru comunitate.

Această procedură de sistem vizează atât procesul efectiv de autoevaluare de tip CAF, cât și procesul de elaborare a Planului de măsuri de îmbunătățire a activității la nivelul Consiliului Județean Sălaj.

## 6. Domeniul de aplicare

Procedura se aplică de către evaluatorii desemnați ca membri ai grupului de autoevaluare CAF din cadrul CJ SJ.

Se aplică la nivelul tuturor compartimentelor de specialitate din cadrul CJ SJ.

Procedura urmărește Modelul CAF 2013 de autoevaluare.

## 7. Documente de referință

- SR EN ISO 9001:2015 - Sisteme de Management al Calității. Cerinte.
- SR EN ISO 9000:2015 - Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.
- Ordin SGG 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, Publicat în MONITORUL OFICIAL nr. 387 din 7 mai 2018.
- Modelul de excelență CAF 2013.

## 8. Definiții și abrevieri

### 8.1. Definiții ale termenilor

*Procedură* - modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale;



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 5 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

**Procedură operațională** - procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice.;

**Procedura de sistem** - descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică.

**Ediție a unei proceduri operaționale** - Forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri operaționale, aprobată și difuzată.

**Revizia în cadrul unei ediții** - Acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii operaționale, acțiuni care au fost aprobate și difuzate;

**Risc** - Posibilitatea de a se produce un eveniment susceptibil de a avea un impact asupra realizării obiectivelor. Riscul se măsoară în termeni de consecințe și de probabilitate;

**Documente** - Acte cu caracter public sau intern prin care sunt reglementate anumite activități ale personalului CJ SJ, precum și actele elaborate în cadrul serviciilor, birourilor, compartimentelor ca urmare a efectuării anumitor acțiuni.

## 8.2. Abrevieri ale termenilor

| Nr. crt. | Termenul | Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul |
|----------|----------|--|
| 1        | PS       | Procedură de sistem  |
| 2        | PO       | Procedură operațională   |
| 3        | SMC      | Sistem de management al calitatii                                |
| 4        | SCIM     | Sistem de control intern/ managerial                             |
| 5        | RC       | Responsabil calitate   |
| 6        | CAF      | Cadrul Comun de Autoevaluare a Instituțiilor Publice             |
| 7        | F        | Formular   |
| 8        | R        | Registru   |
| 9        | PV       | Proces verbal  |
| 10       | CJ SJ    | Consiliul Județean Sălaj   |
| 11       | CS       | Compartiment de Specialitate                                     |

## 9. Descrierea activității

### 9.1. Generalități



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)



"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 6 din 64             |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .   |

Procedura de autoevaluare și realizarea planului de îmbunătățiri conform CAF, urmărește Metodologia privind implementarea CAF în scopul îmbunătățirii activității instituției din Ghidul CAF 2013 și cuprinde următoarele faze principale ale procesului de implementare:

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

## 9.2. Documente utilizate

Chestionarul de autoevaluare conform CAF (ANEXA 1 PS);

Ghid de completare chestionar (ANEXA 2 PS)

Procedura se actualizează și este adusă la cunoștința personalului implicat direct, precum și a părților interesate, ori de câte ori este nevoie.

Se recomandă ca activitatea procedurată să poată utiliza o aplicație dedicată de completare online a chestionarului CAF.

## 9.3. Resurse necesare

### 9.3.1. Resurse materiale

Resursele materiale constau în elemente de logistică: birouri, mobilier, consumabile (hârtie, toner), linii telefonice, computere, acces la baza de date, rețea, copiator și articole de papetărie.

### 9.3.2. Resurse umane

Resurse umane asigurate de Consiliul Județean Sălaj - structuri și/sau persoane care sunt implicate prin atribuțiile, sarcinile de serviciu la realizarea activității procedurale.

Coordonarea procesului de autoevaluare și elaborarea planului de îmbunătățiri conform CAF pot fi externalizate.

### 9.3.3. Resurse financiare

Resurse interne (prin prevederea în buget a sumelor necesare cheltuielilor de funcționare, achiziții, etc) sau atrase prin proiecte.

## 9.4. Modul de lucru

### 9.4.1. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității

## Faza 1 - Pregătirea și organizarea autoevaluării



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 7 din 64             |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .   |

## Etapa 1

### STABILIREA MODULUI ÎN CARE VA FI ORGANIZATĂ ȘI PLANIFICATĂ AUTO-EVALUAREA

Cele mai importante elemente pentru asigurarea succesului procesului de autoevaluare sunt un real angajament și o implicare comună a conducerii și a angajaților instituției.

Experiența multor instituții în aplicarea CAF arată că, pentru a reuni aceste două elemente - angajament și implicare - conducerea instituției, după consultarea factorilor interesați, trebuie să se ia o decizie clară în ceea ce privește implementarea CAF. Această decizie trebuie să ilustreze dorința conducerii de a se implica în mod activ în cadrul procesului de autoevaluare, recunoscându-i valoarea adăugată și garantând deschiderea/receptivitatea sa în ceea ce privește observațiile reieșite din cadrul acestui proces, luarea în considerare a rezultatelor oricare ar fi acestea și implementarea ulterioară a acțiunilor de îmbunătățire adecvate. Din această optică apare obligația de a alocă resursele necesare desfășurării, în mod profesional, a procesului de autoevaluare.

Cunoașterea avantajelor, a structurii și a procesului CAF sunt elemente indispensabile pentru ca nivelul de conducere să ia decizia corectă în ceea ce privește implementarea acestui instrument. Este foarte important ca, încă de la început, nivelul de conducere să fie convins de avantajele utilizării modelului CAF.

Pentru ca angajații instituției să sprijine și să se implice în procesul de autoevaluare, este important ca un proces de consultare al acestora să fie inițiat înainte de luarea deciziei finale cu privire la modalitatea de realizare a autoevaluării. În afara avantajelor de ordin general pe care le implică un proces de autoevaluare, experiența CAF arată că un mare număr de persoane apreciază că modelul CAF constituie o ocazie excelentă de a face o introspecție a propriei instituții și de a se implica în mod activ în desfășurarea acestui proces.

### Planificarea inițială a autoevaluării

Procesul de planificare a autoevaluării poate începe imediat ce a fost luată decizia privind implementarea CAF. Punctul de plecare în acest demers este definirea, amplasarea aplicării acestui instrument, adică structurile din cadrul instituției în care se va implementa CAF. La nivelul Consiliului Județean Sălaj, autoevaluarea se realizează la nivelul tuturor structurilor funcționale, implicând personal din toate Direcțiile în procesul de autoevaluare, personal ce va fi desemnat de șefii de structuri.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 8 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. 1..         |

Următorul pas este numirea un Responsabilul cu implementarea CAF - RCAF. Cerințele privind competența Responsabilului cu impementarea CAF sunt mari. Persoana desemnată trebuie să aibă un nivel ridicat de cunoștințe despre instituția în care activează, să cunoască modelul CAF și abilități pentru gestionarea procesului de autoevaluare. Desemnarea Responsabilului cu impementarea CAF potrivit, care să posede aceste cunoștințe și abilități și care să beneficieze de încrederea conducerii și a angajaților instituției este una dintre deciziile manageriale cheie ce poate influența calitatea și rezultatul procesului de autoevaluare.

## Etapa 2

### COMUNICAREA CU PRIVIRE LA PROIECTUL DE AUTOEVALUARE

Trasarea unui plan de comunicare/informare constituie o activitate de planificare foarte importantă a proiectului de autoevaluare. Acest plan include acțiunile de comunicare/ informare ai căror beneficiari vor fi părțile implicate în proces, în mod special personalul de conducere de la nivel mediu și personalul de execuție al instituției.

Comunicarea este esențială în toate proiectele de management al schimbării, și în mod deosebit atunci când instituția realizează o autoevaluare. Dacă la nivel de comunicare scopul autoevaluării și al acțiunilor implicate de aceasta nu sunt clare și bine înțelese, atunci este posibil ca exercițiul de autoevaluare să fie privit ca „încă un proiect” sau „un alt exercițiu de management”. În situația în care există reticență din partea personalului de conducere de nivel mediu și a angajaților în ceea ce privește implicarea lor totală în cadrul proiectului, există riscul ca aceste presupuneri să devină profeții care se împlinesc de la sine

### Faza a 2-a - Procesul de autoevaluare

## Etapa 3

### CREAREA GRUPULUI DE AUTOEVALUARE

Grupul de autoevaluare trebuie să fie cât mai reprezentativ posibil în ceea ce privește instituția. Se obișnuiește ca în grupul de autoevaluare să fie incluși angajați din diferite compartimente, cu experiență diferită și aflați pe niveluri ierarhice diferite în cadrul instituției. Scopul este de a crea un grup cât se poate de eficace și care, în același timp, să fie capabil să ofere o perspectivă internă cât mai precisă și mai detaliată asupra instituției.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)







"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 9 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <i>A...</i> |

Experiența utilizatorilor instrumentului CAF arată că aceste grupuri au avut între 5 - 20 de membri. Cu toate acestea, pentru a asigura un stil de lucru eficace și relativ informal, sunt preferabile grupurile formate din 9 - 10 membri.

Participanții trebuie aleși pe baza cunoștințelor lor despre instituție și a abilităților personale (spre exemplu, abilități de analiză și comunicare) mai mult decât pe baza competențelor profesionale. Chiar dacă selecția se realizează pe bază de voluntariat, Responsabilul cu implementarea CAF și conducerea instituției rămân responsabili pentru calitatea, diversitatea și credibilitatea grupului de autoevaluare.

De asemenea, Responsabilul cu implementarea CAF poate prezida grupul. Acest lucru poate da continuitate proiectului, dar, trebuie acordată multă atenție în ceea ce privește posibilele conflicte de interese. Este important ca toți membrii grupului să aibă încredere în capacitatea președintelui grupului de a conduce dezbaterile de o manieră corectă și eficace prin care să permită tuturor membrilor grupului să-și exprime opinia.

Președintele poate fi desemnat de grupul de autoevaluare. Este important să existe un secretariat care să îl asiste pe președinte în activitatea sa și să se ocupe de detaliile organizării reuniunilor (rezervări săli, asistență informatică).

O întrebare frecventă se referă la participarea personalului de conducere de nivel superior în grupul de autoevaluare. Răspunsul la această întrebare depinde de cultura organizațională și tradiția instituției. Participarea personalului de conducere la procesul de autoevaluare poate aduce informații suplimentare despre activitatea instituției. Mai mult, această participare crește șansele ca personalul de conducere să își asume responsabilitatea în implementarea ulterioară a acțiunilor de îmbunătățire.

De asemenea, ea contribuie la creșterea diversității și a reprezentativității grupului de autoevaluare. În cazul în care, cultura organizațională a instituției respective nu favorizează o participare constructivă a nivelului de conducere, atunci calitatea procesului de autoevaluare poate fi pusă în pericol dacă unul sau mai mulți membri ai grupului de autoevaluare se simt inhibați și nu se pot exprima liber.

#### Etapa 4

#### ORGANIZAREA INSTRUIRII ANGAJAȚILOR ÎN VEDEREA IMPLEMENTĂRII CAF

Este important ca modelul CAF să fie prezentat membrilor grupului de autoevaluare și ca acestora să li se explice scopul și natura autoevaluării. Dacă Responsabilul cu implementarea CAF a fost instruit în ceea ce privește CAF atunci, este firesc, ca el să aibă un rol important în formarea/instruirea ce va fi livrată grupului. În afara pregătirii de ordin teoretic, formarea/instruirea grupului de auto-evaluare trebuie să cuprindă și o pregătire de ordin practic concretizată



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 10 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

În exerciții care să ajute participanții să înțeleagă principiile calității totale și să ajungă la consens, întrucât este posibil ca aceste concepte și metode să nu fie familiare celor mai mulți dintre membrii grupului de autoevaluare.

Responsabilul cu implementarea CAF are datoria de a distribui tuturor membrilor grupului de autoevaluare Chestionarul de autoevaluare și Ghidul de completare a chestionarului, adică anexele la prezenta procedură. Un subcriteriu din categoria „Factori” și un subcriteriu corespondent din categoria „Rezultate” ar putea fi evaluate pentru a înțelege modul de evaluare și legăturile existente între diferite criterii și subcriterii.

## Etapa 5

### AUTOEVALUAREA

#### Evaluarea individuală

Fiecare membru al grupului de autoevaluare, folosind documentația și informațiile puse la dispoziție de Responsabilul cu implementarea CAF respectiv anexele la prezenta procedură, trebuie să facă o evaluare precisă a instituției, pentru fiecare subcriteriu. Această evaluare se bazează pe cunoștințele membrului evaluator și pe experiența de lucru în cadrul instituției.

Membrii evaluatori vor alege câteva cuvinte-cheie pentru a sintetiza punctele forte și zonele de îmbunătățire. Este recomandat ca zonele de îmbunătățire să fie descrise cât mai precis posibil pentru a se facilita ulterior procesul de identificare a căilor de acțiune. Membrii grupului de evaluare, trebuie să noteze fiecare subcriteriu conform metodei de notare descrisă în Ghid.

Președintele grupului trebuie să fie disponibil pentru a răspunde întrebărilor pe care evaluatorii le pot avea în timpul evaluării individuale.

#### Obținerea consensului în cadrul grupului de autoevaluare

Imediat după realizarea evaluării individuale, grupul trebuie să se reunească pentru a se pune de acord în privința punctelor tari (observațiilor favorabile), a zonelor de îmbunătățire, a căilor de acțiune și a punctajelor finale pentru fiecare subcriteriu. Dialogul și negocierea sunt necesare pentru a ajunge la consens. Acesta constituie o parte esențială a procesului de învățare prin schimb de experiență, întrucât este foarte important să se înțeleagă originea discrepanțelor în evaluare, în ceea ce privește punctele tari, zonele de îmbunătățire, ce trebuie îmbunătățite și notele acordate. Ordinea de evaluare a celor 9 criterii poate fi aleasă de către grupul de auto-evaluare. Evaluarea criteriilor în ordine numerică nu este strict obligatorie.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 11 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

Obținerea consensului. Cum se ajunge la consens?

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

1. Prezentarea, pentru fiecare subcriteriu, a afirmațiilor centralizate referitoare la punctele tari și a punctelor zonelor de îmbunătățit, identificate de fiecare membru evaluator în parte;
2. Obținerea consensului cu privire la punctele tari și zonele de îmbunătățire; acest lucru se face, prin dialog între membrii grupului;
3. Prezentarea notelor date de evaluatori pentru fiecare subcriteriu;
4. Consensul privind nota finală;
5. Consensul privind acțiunile de îmbunătățire propuse.

O bună pregătire a întâlnirii de către Responsabilul cu implementarea CAF duce la desfășurarea fără probleme a acesteia și la o importantă economie de timp. Coordonatorul grupului are un rol cheie în desfășurarea acestui proces și în obținerea consensului grupului. În acest scop, acesta elaborează un Chestionar centralizat, în care include toate punctele tari, zonele de îmbunătățire și acțiunile de îmbunătățire propuse, și notele acordate, pe care le transmite în prealabil membrilor grupului de autoevaluare

În ghidul de utilizare CAF, este inclusă o listă cu exemple relevante pentru a ajuta evaluatorii să ofere informațiile necesare. Această listă nu are un caracter exhaustiv și, de asemenea, nu este necesar ca toate posibilele exemple din listă să se regăsească în autoevaluare, dacă acestea nu sunt relevante pentru respectiva instituție. Tocmai de aceea, este recomandat ca autoevaluatorii să găsească exemple suplimentare considerate relevante pentru instituție.

Rolul exemplilor este de a explica mai detaliat conținutul subcriteriilor pentru a:

1. examina modul în care instituția răspunde cerințelor exprimate în subcriteriu;
2. oferi sprijin în compararea activității noastre cu un cadru ideal;
3. a fi un indicator de bune practici într-un domeniu specific.

Modalitatea de notare

Conform tabelor de notare incluse în Ghidul de completare.

Etapa 6

REALIZAREA RAPORTULUI PRIVIND REZULTATELE AUTO-EVALUĂRII - CAF

Raportul ar trebui să urmărească structura CAF-ului (a se vedea Anexa A) și să cuprindă cel puțin următoarele elemente:



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsi@yahoo.com](mailto:integrarecjsi@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 12 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

1. Punctele forte (observațiile favorabile) și ariile/domeniile de îmbunătățit, pentru fiecare subcriteriu;
  2. O notă acordată pe baza tabelului de notare;
  3. Acțiunile de îmbunătățire propuse.
- Pentru ca raportul privind rezultatele autoevaluării CAF să fie utilizat ca bază în planificarea de acțiuni de îmbunătățire, este esențial ca acesta să fie acceptat oficial de către conducerea instituției și aprobat; acest lucru nu ar trebui să reprezinte o problemă, dacă procesul de comunicare a fost eficient.

### Faza a 3-a - Planul de acțiuni corective și prioritizarea acestora

#### Etapa 7

#### ELABORAREA UNUI PLAN DE ACȚIUNI CORECTIVE

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

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

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

Procesul de elaborare a unui plan de îmbunătățire va fi structurat astfel:

Responsabilul cu implementarea CAF:

1. adună propunerile de îmbunătățire din raportul implementării CAF și grupează aceste idei sub o temă/teme comună/ comune;
2. analizează ariile/domeniile de îmbunătățit și acțiunile de corectare propuse, apoi sugerează acțiuni de îmbunătățire luând în considerare obiectivele strategice ale instituției;
3. prioritizează împreună cu grupul de autoevaluare acțiunile de îmbunătățire - utilizând criteriile prestabilite pentru a evalua impactul acestor acțiuni (scăzut, mediu, mare) în ariile/domeniile de îmbunătățit, ca de exemplu:



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020**"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622**

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 13 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

- importanța strategică a acțiunii (o combinație a impactului asupra persoanelor interesate, impactul asupra rezultatelor instituției, vizibilitate internă/ externă)
- gradul de dificultate legat de implementarea acțiunilor (se urmărește nivelul de dificultate, timpul și resursele necesare realizării).

Conducerea:

1. Aprobă Planul de îmbunătățire

2. Numește responsabilii pentru acțiuni, stabilește termene și rezultate intermediare și identifică resursele necesare.

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

Un mod de stabilire a priorităților este să combini:

- punctajul pe criteriu sau pe subcriteriu, acesta oferind o imagine asupra performanței instituției în domeniul respectiv;
- principalele obiective strategice.

Pentru a avea cu adevărat impact, planul de acțiune ce rezultă din autoevaluare ar trebui integrat în procesul de planificare strategică al instituției și devine parte din managementul general al instituției.

Etapa 8

## COMUNICAREA PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Comunicarea este unul dintre factorii cheie de succes al unui exercițiu de autoevaluare și ale acțiunilor de îmbunătățire care urmează. Prin acțiunile de comunicare, informația adecvată trebuie să fie transmisă, prin canale de comunicare adecvate, către grupurile țintă potrivite, la momentul potrivit: nu numai înainte sau în timpul procesului, ci și după încheierea autoevaluării.

Conducerea CJ Sălaj va decide dacă își va face sau nu public raportul de autoevaluare, dar reprezintă o bună practică să informeze întregul personal despre rezultatele autoevaluării (de exemplu: principalele aspecte relevate în urma autoevaluării, ariile/domeniile în care este foarte necesar să se acționeze, și acțiunile de îmbunătățire planificate. Dacă acest lucru nu este realizat, ocazia de a crea o platformă adecvată pentru schimbare și îmbunătățire se poate pierde. În orice acțiune de comunicare în legătură cu rezultatele, o bună practică o reprezintă sublinierea punctelor forte ale instituției și a modului în care aceasta intenționează să-și îmbunătățească performanța.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

www.poca.ro





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020*"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622*

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 14 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

## Faza a 4-a - Implementarea

### Etapa 9

#### IMPLEMENTAREA PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Așa cum s-a specificat în etapa 7, elaborarea unui plan de îmbunătățire, în care acțiunile sunt prioritizate, este foarte importantă. Cea mai mare parte a exemplelor din modelul CAF pot fi considerate ca primul pas spre acțiuni de îmbunătățire. Bunele practici și instrumentele de management existente în instituție pot fi legate de diferite criterii ale modelului.

Implementarea acestor acțiuni de îmbunătățire trebuie să se sprijine pe o abordare adecvată și coerentă și trebuie să fie însoțită de un proces de monitorizare și evaluare, de stabilirea unor termene de finalizare și a unor rezultate așteptate și un responsabil pentru fiecare acțiune („un proprietar”).

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

Este necesar să se stabilească metode de măsurare a performanței acțiunilor (indicatori de performanță, criterii de succes, etc). Pentru a putea beneficia pe deplin de acțiunile de îmbunătățire, acestea vor trebui integrate în procesele obișnuite, curente ale instituției.

### Etapa 10

#### PLANIFICAREA URMĂTORULUI EXERCITIU DE AUTOEVALUARE

Utilizarea ciclului PDCA pentru a gestiona planul de acțiuni corective (de îmbunătățire) implică o nouă autoevaluare folosind CAF. De regulă autoevaluarea conform CAF, pentru a fi eficientă se realizează anual.

Activitatea de organizare și coordonare a procesului de autoevaluare poate fi externalizată, caz în care, Consultantul extern va îndeplini rolul Responsabilului cu implementarea CAF.

## 10. RESPONSABILITĂȚI

Se urmărește identificarea tuturor acțiunilor (pașilor de lucru) care au loc în legătură cu activitatea procedurată, precum și fixarea acestora pe compartimentele (posturile) cărora le revin responsabilitățile.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

www.poca.ro





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 15 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. 1.          |

Responsabilitățile Responsabilului cu implementarea CAF - RCAF/Consultantului extern:

- 1 Planificarea detaliată a autoevaluării CAF, inclusiv a procesului de comunicare;
- 2 Comunicarea și consultarea cu toți factorii interesați;
- 3 Organizarea formării/pregătirii membrilor grupului de autoevaluare;
- 4 Colectarea de documente suport și date relevante;
- 5 Participarea activă în grupul de autoevaluare;
- 6 Rol de facilitator pentru obținerea consensului;
- 7 Elaborarea raportului implementării CAF;
- 8 Sprijinirea conducerii în prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire și în elaborarea planului de acțiune.

Membrii grupului de autoevaluare - completează Chestionarul de autoevaluare, participă la ședințele de consens, prioritizează acțiunile din Planul de îmbunătățire.

Conducerea instituției - Desemnează membrii grupului de autoevaluare, oferă feed-back în urma evaluării, aprobă Planul de acțiuni și desemnează responsabili pentru implementarea acestora.

## 11. FORMULAR ANALIZA PROCEDURII

| Nr. crt. | Compartiment | Nume si prenume conducator compartiment | Inlocuitor de drept sau delegat | Aviz favorabil |      | Aviz nefavorabil |           |      |
|----------|--------------|---|---------------------------------|----------------|------|------------------|-----------|------|
|          |              |   |                                 | Semnatura      | Data | Obs.             | Semnatura | Data |
|          |              |   |                                 |                |      |                  |           |      |
|          |              |   |                                 |                |      |                  |           |      |
|          |              |   |                                 |                |      |                  |           |      |
|          |              |   |                                 |                |      |                  |           |      |
|          |              |   |                                 |                |      |                  |           |      |

Cod FPS-01-02, Ed.I, rev.0



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 16 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

## 12. LISTA DE DIFUZARE

| Exemplar numărul: | Nume și prenume           | Funcția   | Semnătura și data de primire și retragere |                             |
|-------------------|---------------------------|---|---|-----------------------------|
|                   |                           |   | A ediției/ reviziei aplicabile            | A ediției/ reviziei retrase |
| 1.                | Marc Tiberiu              | Președinte  |   |                             |
| 2.                | Szilagyi Róbert-István    | Vicepreședinte  |   |                             |
| 3.                | Panie Sergiu              | Vicepreședinte  |   |                             |
| 4.                | Vlaicu Cosmin-Radu        | Secretarul județului  |   |                             |
| 5.                | Pop Emeric                | Administrator Public  |   |                             |
| 6.                | Pop Letiția               | Director executiv Direcția Juridică și Administrație Locală             |   |                             |
| 7.                | Cuzdriorean Adrian-Cosmin | Șef Serv. Juridic, Contencios, Pregătirea Ședințelor și Relații Publice |   |                             |
| 8.                | Butaș Dorel-Marius        | Șef Serv. Resurse Umane, Salarizare și Organizare                       |   |                             |
| 9.                | Iștoan Viorica            | Compartimentul Monitorul Oficial al Județului, Registratură și Arhivă   |   |                             |
| 10.               | Filip Carmen-Garofița     | Compartimentul Transport Public Local                                   |   |                             |
| 11.               | Costin Ramona-Crina       | Serv. Administrarea Domeniului Public și privat al Județului Sălaj      |   |                             |
| 12.               | Marușca Leontina-Lucica   | Director executiv Direcția Economică                                    |   |                             |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)







"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 17 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

|     |                                 |  |  |  |
|-----|---------------------------------|--|--|--|
| 13. | Murăreanu Mioara-Aurica         | Şef Serviciul Financiar, Contabilitate, Control Financiar Preventiv Propriu si de Gestiune |  |  |
| 14. | Kósa Sándor                     | Şef Biroul Tehnologia Informației și Programe Guvernamentale                               |  |  |
| 15. | Labo Simona-Carmen              | Compartimentul Buget, Finanțe, Impozite și Taxe  |  |  |
| 16. | Ruzici Daniela                  | Compartiment Urmărirea și Execuția Creanțelor  |  |  |
| 17. | Ardelean Raul-Alexandru-Eusebiu | Şef Serviciul Administrativ  |  |  |
| 18. | Ghilea Ioana-Lavinia            | Director executiv Direcția Dezvoltare și Investiții  |  |  |
| 19. | Nencu Claudia                   | Compartimentul Investiții și Lucrări Publice   |  |  |
| 20. | Călinici Emanuela-Ioana         | Serviciul Proiecte și Programe   |  |  |
| 21. | Iuga Ioana-Marinela             | Unitatea de Implementare a Proiectului de Management Integrat a Deșeurilor                 |  |  |
| 22. | Popovici Katalin-Aletta         | Arhitect șef Direcția Arhitect Șef   |  |  |
| 23. | Rațiu Tatiana                   | Compartimentul Amenajarea Teritoriului și Urbanism   |  |  |
| 24. | Vultur Dănuț-Mihai              | Compartiment Autorizații de Construire și Disciplina în Construcții                        |  |  |
| 25. | Sabou Laura                     | Compartiment Mediu, Utilități Publice și Guvernanță Corporativă                            |  |  |
| 26. | Bolba Salvador-Constantin       | Şef Birou Proiectare   |  |  |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

[www.poca.ro](http://www.poca.ro)



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

"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 18 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

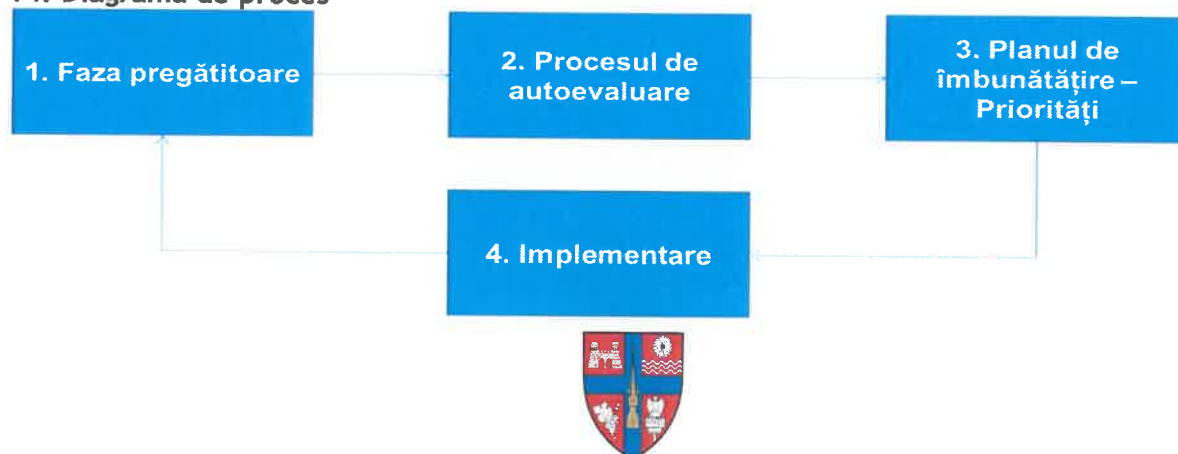
|     |                     |  |  |  |
|-----|---------------------|--|--|--|
| 27. | Vultur Maria        | Șef Serviciu Achiziții Publice Parteneriat Public-Privat și Urmărirea Contractelor                   |  |  |
| 28. | Criste Călin-Adrian | Compartiment Audit Public Intern   |  |  |
| 29. | Gora Diana-Simona   | Compartiment managementul spitalului județean de urgență Zalău-Sălaj                                 |  |  |
| 30. | Sălăjan Alina-Maria | Compartiment Relații internaționale, Cooperare și Afaceri Europene                                   |  |  |
| 31. | Ionescu Cristian    | Compartiment Turism, Tradiții Locale, Patrimoniu Cultural, Material, Învățământ și Dezvoltare Locală |  |  |

Cod FPS-01-03, Ed.I, rev.0

### 13. Anexe, Inregistrari

| Nr. crt. | Anexa/ Inregistrarea                     | Suportul           | Completează                              | Locul de păstrare             | Durata | Alte elemente |
|----------|--|--------------------|--|-------------------------------|--------|---------------|
| 1.       | Chestionarul de autoevaluare conform CAF | Formular FPS-01-01 | RCAF<br>Membrii grupului de autoevaluare | RCAF<br>+entități funcționale | 5 ani  |               |
| 2.       | Gidul de completare a chestionarului     | Formular FPS-01-02 | RCAF                                     | RC                            | 5 ani  |               |

### 14. Diagrama de proces



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020**"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622**

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 19 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

**ANEXA 1**  
**Model Formular FPS-01-01**

CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

APROBAT

Data : .....

Președinte

**Chestionar de autoevaluare conform CAF**  
**pentru anul .....**

Nume, Prenume .....

Funcția .....

| <b>CRITERIUL 1 CONDUCEREA: Analizați ce face conducerea pentru...</b>                                     |                    |                            |                    |                                |
|---|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| <b>Sub-criteriu</b>   | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |
| 1.1 Asigurarea direcției de evoluție a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor sale |                    |                            |                    |                                |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)[www.poca.ro](http://www.poca.ro)



"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 20 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

|   |                    |                            |                    |                                |
|---|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 1.2 Administrarea organizației, performanțele acesteia și continua sa dezvoltare  |                    |                            |                    |                                |
| 1.3 Motivarea și sprijinirea personalului organizației și acționează ca și model de comportament pentru aceștia   |                    |                            |                    |                                |
| 1.4 Gestionează relații eficiente cu autoritățile politice și alte părți interesate   |                    |                            |                    |                                |
| Total/400   |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriul 2: STRATEGIE SI PLANIFICARE</b>  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>   | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |
| 2.1 Adune informații referitoare la nevoile prezente și de perspectivă ale părților interesate, precum și informații relevante cu privire la management |                    |                            |                    |                                |
| 2.2 Desfășoare strategii și planificări luând în considerare informațiile colectate   |                    |                            |                    |                                |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020**"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622**

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 21 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

|   |                    |                            |                    |                                |
|---|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 2.3 Comunice și să implementeze strategii și planificări la nivelul întregii organizații și să le verifice în mod regulat               |                    |                            |                    |                                |
| 2.4 Implementeze planuri și să analizeze inovația și schimbările aduse de acestea organizației  |                    |                            |                    |                                |
| Total/400   |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriu 3: ANGAJAȚII INSTITUȚIEI. Analizați ceea ce face CJ Sălaj pentru ... :</b>  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>   | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |
| 3.1 Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor umane în mod transparent, cu referire la strategie și planificare             |                    |                            |                    |                                |
| 3.2 Identificarea, dezvoltarea și folosirea acelor competențe ale personalului, ce se aliniază Țelurilor individuale și organizaționale |                    |                            |                    |                                |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)[www.poca.ro](http://www.poca.ro)

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



UNIUNEA EUROPEANĂ

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

"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 22 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

|   |                    |                            |                    |                                |
|---|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 3.3. Implicarea personalului prin promovarea unui dialog deschis și investirea cu putere pentru sprijinirea bunăstării acestuia |                    |                            |                    |                                |
| Total/300   |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriul 4: Parteneriate si resurse: Ce face CJ Sălaj ca să....</b>   |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>   | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |
| 4.1 Dezvolte și să gestioneze parteneriate cu organizații relevante   |                    |                            |                    |                                |
| 4.2 Dezvolte și să implementeze parteneriate cu cetățeni/clienti  |                    |                            |                    |                                |
| 4.3 Gestioneze finanțele  |                    |                            |                    |                                |
| 4.4 Gestioneze informații și cunoștințe   |                    |                            |                    |                                |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

www.poca.ro



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



"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 23 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

|  |                    |                            |                    |                                |
|--|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 4.5 Gestioneze tehnologii  |                    |                            |                    |                                |
| 4.6 Gestioneze facilități  |                    |                            |                    |                                |
| Total/600  |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100   |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriul 5: Procese: Ce face CJ Sălaj ca să....</b>  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>  | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |
| 5.1 Identifice, schițeze, administreze și să înnoiască procesele în mod permanent, implicând părțile interesate. |                    |                            |                    |                                |
| 5.2 Desfășoare și să ofere servicii și produse orientate către cetățean/client.                                  |                    |                            |                    |                                |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjs@yahoo.com](mailto:integrarecjs@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

www.poca.ro



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



"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 24 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. 1.          |

|  |                    |                            |                    |                                |
|--|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 5.3 Coordoneze procese la nivelul organizației, precum și cu alte organizații relevante. |                    |                            |                    |                                |
| Total/300  |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100   |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriul 6 - REZULTATE PRIVIND ANGAJAȚII INSTITUȚIEI</b>                             |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>  | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |
| 6.1 Măsurători ale percepției  |                    |                            |                    |                                |
| 6.2 Măsurători ale performanței  |                    |                            |                    |                                |
| Total/200  |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100   |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriul 7 - REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CETĂȚENI/CLIEȚI</b>                           |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>  | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

[www.poca.ro](http://www.poca.ro)



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





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 25 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

|   |                    |                            |                    |                                |
|---|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 7.1 Măsurători ale percepției   |                    |                            |                    |                                |
| 7.2 Măsurători ale performanței                                       |                    |                            |                    |                                |
| Total/200   |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriul 8: REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALA</b> |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>   | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |
| 8.1 Măsurători ale percepției   |                    |                            |                    |                                |
| 8.2 Măsurători ale performanței                                       |                    |                            |                    |                                |
| Total/200   |                    |                            |                    |                                |
| Medie /100  |                    |                            |                    |                                |
| <b>Criteriul 9 : REZULTATE-CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANTA</b>       |                    |                            |                    |                                |
| <b>Sub-criteriu</b>   | <b>Puncte tari</b> | <b>Zone de îmbunătățit</b> | <b>Notare /100</b> | <b>Acțiuni de îmbunătățire</b> |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

[www.poca.ro](http://www.poca.ro)



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



**"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622**

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 26 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

|                                 |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|--|
| 9.1 Măsurători ale percepției   |  |  |  |  |
| 9.2 Măsurători ale performanței |  |  |  |  |
| Total/200                       |  |  |  |  |
| Medie /100                      |  |  |  |  |



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 27 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. 1.          |

ANEXA 2  
Model Formular FPS-901-02

**GHID COMPLETARE CHESTIONAR**

Pentru completarea chestionarelor, pe fiecare criteriu și subcriteriu al CAF, vă rugăm să analizați cu atenție exemplele, și să comparați ceea ce face CJ Sălaj în mod curent, cu fiecare dintre aceste exemple, care pot fi considerate ca un caz ideal, și în funcție de acestea, pe fiecare subcriteriu, să stabiliți din perspectiva dumneavoastră, care sunt:

- Punctele tari ale CJ Sălaj raportat la exemple;
- Zonele de îmbunătățit;
- Notarea pe fiecare subcriteriu;
- Acțiunile de îmbunătățire pe care le propuneți, raportat la exemplele de la fiecare subcriteriu pentru a crește calitatea serviciilor oferite.

**I. Criteriile Facilitatori/Factori**

- Criteriile 1-5 se referă la practicile manageriale ale unei organizații, așa-numitele "Facilitatori". Acestea determină ceea ce face CJ Sălaj și modul în care își abordează sarcinile pentru a obține rezultatele dorite.

În chestionarul de autoevaluare la rubrica notare, vă rugăm să acordați o notă de la 1 la 100, conform tabelului de mai jos, pentru fiecare subcriteriu, comparând enunțul subcriteriului și exemplele din cadrul acestui ghid cu activitatea din instituția dumneavoastră.

- TABELUL FACILITATORILOR/FACTORILOR

|   |      |
|---|------|
| Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații sau informațiile deținute sunt insuficiente | 0-10 |
|---|------|



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                             |
|--------------------------|--|-----------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.      |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex .    |
|                          |  | Pag. 28 din 64              |
|                          |  | Exemplar nr. <u>  1  </u> . |

|   |        |
|---|--------|
| Avem un plan pentru a realiza acest lucru   | 11-30  |
| Implementăm acest lucru   | 31-50  |
| Facem verificări pentru a vedea dacă am urmat pașii corecți   | 51-70  |
| Pe baza analizei facem modificările necesare  | 71-90  |
| Tot ceea ce facem planificam, implementam și ajustăm în mod regulat și învățăm de la alții. Suntem într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această tema | 91-100 |

### Criteriul 1 - Conducerea

*Sub-criteriu 1.1 - Furnizează direcția organizației, dezvoltând misiunea, viziunea și valorile sale*

*Sub-criteriu 1.2 - Gestionează organizația, performanța și îmbunătățirea continuă a acesteia*

*Sub-criteriu 1.3 - Motivează și sprijină oamenii în organizație și acționează ca un model de comportament*

*Sub-criteriu 1.4 - Gestionează relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate*

Într-un sistem democratic reprezentativ, politicienii aleși fac alegeri strategice și definesc obiectivele pe care doresc să le atingă în diferite domenii. Conducerea organizațiilor din sectorul public ajută autoritățile politice să elaboreze politici publice prin consiliere pe baza expertizei acumulate în domeniul lor de activitate. Este, de asemenea, responsabilă pentru implementarea și realizarea politicilor publice. CAF face o distincție clară între rolul conducerii politice și cel al liderilor/managerilor organizațiilor publice, evidențiind în același timp importanța unei bune colaborări între ambii actori în vederea realizării rezultatelor politicii.

Criteriul 1 se concentrează pe comportamentul persoanelor responsabile de mersul organizației: conducerea. Treaba lor este complexă. Ca lideri buni, ei ar trebui să creeze claritate și unitate de scop pentru organizație.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 29 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

În calitate de manageri, aceștia stabilesc un mediu în care CJ Sălaj și angajații săi pot excela și asigură funcționarea unui mecanism de direcție adecvat. În calitate de facilitatori, aceștia sprijină oamenii în organizarea lor și asigură relații eficiente cu toate părțile interesate, în special cu ierarhia politică.

#### Evaluare:

Luați în considerare ce face conducerea organizației pentru:

**Sub-criteriu 1.1 - A furniza direcție organizației, dezvoltând misiunea, viziunea și valorile sale.**

Conducerea se asigură că organizația este condusă de o misiune clară, de o viziune și de valori fundamentale. Aceasta înseamnă că ei dezvoltă misiunea (de ce există CJ Sălaj/care este mandatul nostru), viziunea (unde vrem să ajungem/care este ambiția noastră) și valorile (ce ne conduce comportamentul ?) necesare pentru organizarea pe termen lung. Ei comunică aceste lucruri și asigură realizarea lor.

Fiecare organizație publică are nevoie de valori care să creeze cadrul pentru toate activitățile organizației - valori în conformitate cu misiunea și viziunea sa. Dar, în plus, trebuie acordată o atenție deosebită valorilor care au o importanță deosebită într-o organizație din sectorul public. Chiar mai mult decât companiile private care depind de regulile economiei de piață, organizațiile din sectorul public trebuie să respecte în mod activ valori precum democrația, statul de drept, orientarea cetățenilor, diversitatea și egalitatea de gen, mediul de lucru corect, integrarea activităților pentru prevenirea corupției și anti-discriminare: valori care, în același timp, oferă un model de bază pentru întreaga societate. Conducerea creează condițiile pentru a încorpora aceste valori în activitatea zilnică a organizației.

#### Exemple

1. Formularea și dezvoltarea misiunii și a viziunii organizației, implicând părțile interesate și angajații relevanți.
2. Stabilirea unui cadru de valori alinate la misiunea și viziunea organizației, respectând cadrul general.
3. Asigurarea comunicării la scară largă a misiunii, viziunii, valorilor, obiectivelor strategice și operaționale tuturor angajaților din cadrul organizației și altor părți interesate.
4. Revizuirea periodică a misiunii, a viziunii și a valorilor, acestea să reflecte schimbările din mediul extern (de exemplu, din punct de vedere politic, economic, socio-cultural, tehnologic (analiză PEST) și mediul demografic).



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 30 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

5. Dezvoltarea unui sistem de management care să prevină comportamentul neetic, dar să sprijine personalul în abordarea dilemelor etice care apar atunci când diferite valori ale organizației sunt în conflict.

6. Gestionarea prevenirii corupției prin identificarea domeniilor potențiale de conflict de interese și oferirea de îndrumări pentru angajați cu privire la modul de abordare a acestora.

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

#### Sub-criteriul 1.2 - A gestiona organizația, performanța și îmbunătățirea continuă a acesteia

Liderii dezvoltă, implementează și monitorizează sistemul de management al organizației. O structură organizațională adecvată, cu responsabilități clare pentru toate nivelurile de personal, precum și definirea managementului, a suportului operațional și a proceselor de bază, ar trebui să garanteze realizarea eficientă a strategiei organizației pentru obținerea rezultatelor intenționate, atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ. Gestionarea performanței se bazează pe obiective măsurabile definite, care reflectă rezultatele cantitative și calitative ale activităților organizației. Sistemele integrate de management al performanței combină cantitatea și calitatea cu resursele pentru a permite orientarea bazată pe dovezi raționale. Acesta permite revizuirea periodică a performanțelor și a rezultatelor. Liderii sunt responsabili pentru îmbunătățirea performanței. Ei se pregătesc pentru viitor organizând schimbările necesare pentru a-și îndeplini misiunea. Inițierea unui proces de îmbunătățire continuă este o țintă esențială a managementului calității. Liderii au pus bazele unei ameliorări continue prin asigurarea unei culturi deschise pentru inovare și învățare.

#### Exemple

1. Definirea structurilor manageriale adecvate (niveluri, funcții, responsabilități și competențe) și asigurarea unui sistem de gestionare a proceselor și parteneriatelor în conformitate cu strategia, planificarea și nevoile și așteptările părților interesate.
2. Identificarea și stabilirea priorităților pentru schimbările necesare în ceea ce privește structura, performanța și managementul organizației.
3. Definirea obiectivelor măsurabile de realizare și rezultate pentru toate nivelurile și domeniile organizației, echilibrarea nevoilor și așteptărilor diferitelor părți interesate, în conformitate cu nevoile diferențiate ale clienților (de exemplu, integrarea perspectivei de gen, diversitatea).



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 31 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

4. Dezvoltarea unui sistem informatic de management cu contribuția sistemului de management al riscului și a sistemului de control intern și monitorizarea permanentă a realizării de către organizație a obiectivelor strategice și operaționale (de exemplu, Balanced Scorecard).
5. Aplicarea principiilor TQM și implementarea sistemelor de management/certificare a calității, cum ar fi CAF sau EFQM sau ISO 9001.
6. Formularea și alinierea strategiei de e-guvernare la obiectivele strategice și operaționale ale organizației.
7. Crearea condițiilor adecvate pentru managementul proceselor și proiectelor și lucrul în echipă.
8. Crearea condițiilor pentru o comunicare internă și externă eficientă, comunicarea fiind unul dintre cei mai importanți factori critici de succes ai unei organizații.
9. Demonstrarea angajamentului liderilor în îmbunătățirea continuă a organizației și în inovare, prin promovarea unei culturi a inovării și a îmbunătățirii continue, încurajând astfel feedback-ul de la angajați.
10. Comunicarea motivelor pentru inițiativele de schimbare și efectele așteptate ale acestora asupra angajaților și a părților interesate relevante.

#### Sub-criteriu 1.3 - A motiva și sprijini oamenii în organizație și pentru a acționa ca un exemplu de personal

Prin comportamentul lor personal și prin gestionarea resurselor umane, liderii îi motivează și îi sprijină pe angajați. Acționând ca modele, liderii reflectă obiectivele și valorile stabilite, încurajând angajații să acționeze în același mod. Angajații sunt sprijiniți de lideri pentru a-și atinge obiectivele prin îndeplinirea îndatoririlor lor. Un stil transparent de conducere bazat pe feedback reciproc, încredere și comunicare deschisă îi motivează pe oameni să contribuie la succesul organizației.

Pe lângă aceste aspecte ale comportamentului personal, factori pentru motivarea și susținerea angajaților se regăsesc și în sistemul de conducere și de management al organizației. Delegarea competențelor și a responsabilităților, inclusiv a răspunderii, este principala bază managerială a oamenilor motivați. Oportunitățile pentru dezvoltarea personală și învățare, precum și pentru sistemele de recunoaștere și recompensare sunt, de asemenea, factori motivați.

#### Exemple

1. Conducerea prin exemplu, acționând astfel în mod personal, în conformitate cu obiectivele și valorile stabilite.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 32 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

2. Promovarea unei culturi a încrederii și respectului reciproc între lideri și angajați, cu măsuri proactive de combatere a oricărui tip de discriminare.
3. Informarea și consultarea permanentă a angajaților cu privire la aspectele cheie legate de organizație.
4. Sprijinirea angajaților în îndeplinirea sarcinilor, planurilor și obiectivelor lor de îmbunătățire, a realizării obiectivelor organizaționale generale.
5. Furnizarea de feedback tuturor angajaților pentru a îmbunătăți performanțele atât la nivel individual cât și de grup.
6. Stimularea, încurajarea și împuternicirea angajaților prin intermediul delegării de autoritate, de responsabilități și competențele, inclusiv răspundere.
7. Promovarea unei culturi a învățării și stimularea angajaților pentru a-și dezvolta competențele.
8. Demonstrarea dorinței personale a conducătorilor/managerilor de a încuraja recomandările/proponerile angajaților prin reacția la feedback-ul constructiv.
9. Recunoașterea și recompensarea eforturilor echipelor și persoanelor.
10. Respectarea și abordarea nevoilor individuale și a circumstanțelor personale ale angajaților.

#### Sub-criteriu 1.4 - A gestiona relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate

Liderii sunt responsabili de gestionarea relațiilor cu toate părțile interesate relevante care au un interes în organizație sau în activitățile acesteia. Prin urmare, managerii publici conduc un dialog concentrat cu autoritățile politice și cu celelalte părți interesate. În sectorul public, conducerea este interfața dintre organizație și autoritățile politice. Acest subcriteriu descrie una dintre principalele diferențe dintre organizațiile din sectorul public și cele private. Organizațiile din sectorul public trebuie să se concentreze asupra relațiilor cu autoritățile politice din diferite perspective. Pe de o parte, politicienii individuali pot avea o funcție de conducere, deoarece, împreună cu liderii organizațiilor din sectorul public, își formulează obiective. În acest fel, organizațiile din sectorul public acționează ca organe de conducere prin care autoritățile politice conduc mersul comunităților. Pe de altă parte, autoritățile politice pot apărea ca un grup specific de părți interesate care trebuie abordate.

#### Exemple

1. Dezvoltarea unei analize a părților interesate, definirea nevoilor lor majore actuale și viitoare și partajarea acestor constatări cu organizația.
2. Asistarea autorităților politice în definirea politicilor publice legate de organizație



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)







"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 33 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

3. Identificarea și încorporarea politicilor publice relevante pentru organizație.
4. Asigurarea faptului că obiectivele și țintele privind rezultatele cantitative și calitative sunt aliniate la politicile publice și deciziile politice și încheie acorduri cu autoritățile politice cu privire la resursele conexe necesare.
5. Implicarea factorilor politici și a altor părți interesate în dezvoltarea sistemului de management al organizației.
6. Menținerea relațiilor proactive și regulate cu autoritățile politice din domeniile executive și legislative corespunzătoare.
7. Dezvoltarea și menținerea parteneriatelor și a rețelelor cu părți interesate importante (cetățeni, ONG-uri, grupuri de interes și asociații profesionale, industrie, alte autorități publice etc.).
8. Participarea la activitățile asociațiilor profesionale, organizațiilor reprezentative și grupurilor de interes.
9. Crearea și creșterea gradului de conștientizare, reputație și recunoaștere a organizației și a serviciilor acesteia.
10. Dezvoltarea unui concept de marketing și marketing orientat către produse și servicii care să se concentreze asupra părților interesate.

## Criteriul 2: Strategia și planificarea

*Sub-criteriul 2.1 - Obține informații privind nevoile actuale și viitoare ale părților interesate, precum și informații relevante pentru management*

*Sub-criteriul 2.2 - Dezvoltă strategia și planificarea, luând în considerare informațiile colectate*

*Sub-criteriul 2.3 - Comunică și implementează strategia și planificarea în întreaga organizație și o revizuieste în mod regulat*

*Sub-criteriul 2.4 - Planifică, implementează și revizuieste inovația și schimbările*

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

Strategia trebuie să fie transpusă în planuri, programe, obiective generale, specifice și individuale măsurabile, astfel încât să poată fi executată cu succes.

Monitorizarea și coordonarea trebuie să facă parte din planificare, precum și să acorde atenție la



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 34 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. 1..         |

nevoia de modernizare și inovare, care sprijină CJ Sălaj în îmbunătățirea funcționării acesteia. Monitorizarea critică a punerii în aplicare a strategiei și a planificării ar trebui să conducă la actualizarea și adaptarea acestora ori de câte ori este necesar.

Evaluare

Luați în considerare ceea ce face CJ Sălaj pentru a:

Sub-criteriul 2.1 - Obține informații cu privire la nevoile actuale și viitoare ale părților interesate, precum și la informațiile de gestionare relevante.

Ciclu PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) joacă un rol important în elaborarea și implementarea strategiei și planificării într-o organizație publică. Începe prin colectarea de informații fiabile cu privire la nevoile prezente și viitoare ale tuturor părților interesate relevante, la rezultatele și evoluțiile din mediul extern. Aceste informații sunt indispensabile pentru a sprijini procesul de planificare strategică și operațională. De asemenea, este esențială orientarea îmbunătățirilor planificate înspre performanța organizațională.

Conform abordării PDCA, revizuirile periodice ar trebui efectuate în comun cu părțile interesate pentru a monitoriza nevoile lor în schimbare și satisfacția acestora. Calitatea acestor informații și analiza sistematică a feedback-ului de la părțile interesate este o condiție prealabilă pentru calitatea rezultatelor dorite.

Exemple

1. Identificarea tuturor părților interesate relevante și comunicarea rezultatelor către întreaga organizație.
2. Colectarea sistematică, analiza și revizuirea informațiilor despre părțile interesate, nevoile, așteptările și satisfacția acestora.
3. Colectarea, analiza și revizuirea periodică a informațiilor relevante despre variabile importante precum evoluțiile politico-juridice, socio-culturale, de mediu, economice, tehnologice și demografice.
4. Colectarea sistematică a informațiilor relevante pentru management, cum ar fi informații despre performanța organizației.
5. Analiza sistematică a punctelor forte și a punctelor slabe interne (de exemplu, diagnosticarea TQM cu CAF sau EFQM), inclusiv amenințări și oportunități (de exemplu, analiza SWOT, managementul riscului).

Sub-criteriul 2.2 - Dezvolta strategia și planificarea, luând în considerare informațiile colectate



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjs@yahoo.com](mailto:integrarecjs@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 35 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

Dezvoltarea strategiei înseamnă definirea obiectivelor strategice pentru instituția publică în conformitate cu politicile publice, nevoile părților interesate relevante și viziunea liderilor, inclusiv informațiile disponibile managementului, precum și informații despre evoluțiile din mediul extern.

Prioritățile strategice și deciziile luate de conducerea de la vârf ar trebui să asigure obiective clare privind rezultatele și beneficiile intenționate și mijloacele de realizare a acestora.

Responsabilitatea socială a organizațiilor din sectorul public ar trebui să se reflecte în strategiile lor. Planificarea implică o abordare conștientă și metodică, care va ghida CJ Sălaj în totalitate pentru atingerea obiectivelor strategice. Stabilirea obiectivelor și identificarea condițiilor care trebuie îndeplinite pentru atingerea lor - pe baza unei analize și a unui management solid al riscului - joacă un rol esențial în asigurarea unei implementări și urmăriri eficiente. Indicatorii și sistemele de monitorizare a rezultatelor utilizate în faza de execuție ulterioară ar trebui să fie definite în timpul planificării. Planul de evaluare a rezultatelor trebuie să fie evaluat în criteriile privind cetățenii / clienții (criteriul 6), oamenii (criteriul 7), responsabilități sociale (criteriul 8) și performanță cheie (criteriul 9).

### Exemple

1. Traducerea misiunii și a viziunii în obiective strategice (pe termen lung și pe termen mediu) și operaționale (concrete și pe termen scurt) bazate pe o analiză solidă a riscurilor.
2. Implicarea părților interesate în elaborarea strategiei și planificării, echilibrarea și prioritizarea așteptărilor și nevoilor acestora.
3. Evaluarea sarcinilor existente în funcție de rezultatele (produsele și serviciile furnizate) și beneficiile (efectele realizate în societate) obținute prin acestea precum și calitatea planurilor strategice și operaționale în funcție de gradul lor de îndeplinire.
4. Asigurarea disponibilității resurselor pentru dezvoltarea și actualizarea strategiei organizației.
5. Echilibrarea sarcinilor și a resurselor în funcție de presiunile existente pe termen lung și pe termen scurt și precum și în funcție de cerințele părților interesate.
6. Dezvoltarea unei politici privind responsabilitatea socială și integrarea acesteia în strategia și planificarea organizației.

### Sub-criteriul 2.3 – Comunică și pune în aplicare strategia și planificarea în întreaga organizație și revizuirea acestora în mod regulat



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 36 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

Capacitatea organizației de a-și implementa strategia depinde de calitatea planurilor și a programelor care detaliază țintele și rezultatele așteptate de la fiecare nivel organizațional, precum și de la angajați. Actorii relevanți și angajații de la diferite niveluri organizaționale ar trebui să fie astfel bine informați cu privire la obiectivele organizației, precum și obiectivele structurii din care fac parte pentru a garanta o punere în aplicare eficientă și uniformă a strategiei. CJ Sălaj trebuie să implementeze strategia la fiecare nivel al organizației. Conducerea ar trebui să se asigure că procesele, gestionarea proiectelor și a programelor, precum și structurile organizatorice corespunzătoare sunt puse în practică pentru a asigura implementarea eficientă și la timp. Organizațiile trebuie să monitorizeze în mod constant și în mod critic implementarea strategiei și a planificării, să adapteze practicile și procesele atunci când este necesar sau să le actualizeze și să le personalizeze, dacă este necesar.

### Exemple

1. Implementarea strategiei și a planificării prin stabilirea priorităților, stabilirea unor termene, procese, proiecte și structura organizatorică adecvate.
2. Traducerea obiectivelor strategice și operaționale ale organizației în planuri și sarcini relevante pentru structurile funcționale și persoanele din cadrul organizației.
3. Elaborarea de planuri și programe cu obiective și rezultate pentru fiecare structură funcțională, cu indicatori care să stabilească nivelul de schimbare care trebuie atins (rezultatele așteptate).
4. Comunicarea eficientă pentru a disemina obiectivele, planurile și sarcinile în cadrul organizației.
5. Dezvoltarea și aplicarea metodelor de monitorizare, măsurare și/sau evaluare la intervale regulate a performanței organizației la toate nivelurile (compartimente, funcții, structuri din organigramă) care să asigure implementarea strategiei.
6. Dezvoltarea și aplicarea metodelor de măsurare a performanței organizației la toate nivelurile în ceea ce privește relația dintre elementele de intrare și ieșire (eficiență) și între rezultate și beneficii (eficacitatea).
7. Evaluarea necesității de a reorganiza și de a îmbunătăți strategiile și metodele de planificare care implică părțile interesate.

### Sub-criteriul 2.4 - Planifice, implementeze și revizuiască inovația și schimbările

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

Inovația poate avea loc în mai multe moduri:



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsi@yahoo.com](mailto:integrarecjsi@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





**"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622**

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 37 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

- prin implementarea de metode și procese inovatoare pentru furnizarea de servicii sau bunuri, de ex. prin implicarea cetățenilor/clientilor în procesul de proiectare și livrare;
- prin noi metode de gestionare a proceselor de muncă;
- prin introducerea de servicii inovatoare sau bunuri care au o valoare adăugată mai mare pentru cetățeni și clienți.

Faza de proiectare este crucială: pentru deciziile ulterioare, pentru "livrarea" operațională a serviciilor și pentru evaluarea propriilor inovații. O primă responsabilitate a conducerii este prin urmare să creeze și să comunice o atitudine deschisă și de susținere față de sugestiile de îmbunătățire de oriunde vin.

### Exemple

1. Crearea și dezvoltarea unei noi culturi/pregătirea pentru inovare prin formare, învățare din exemplele organizațiilor care au rezultate superioare și înființarea de procese pentru învățare.
2. Monitorizarea sistematică a indicatorilor/impulsurilor interne pentru schimbare și cererile externe pentru inovare și schimbare.
3. Discutarea modernizării și inovării planificate și punerea lor în aplicare cu părțile interesate relevante.
4. Asigurarea implementării unui sistem eficient de management al schimbării (de exemplu, management de proiect, benchmarking și bench-learning, proiecte pilot, monitorizare, raportare privind monitorizarea, implementarea PDCA etc.).
5. Asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru implementarea modificărilor planificate.
6. Echilibrarea între o abordare de schimbare de sus în jos și de jos în sus.
7. Promovarea utilizării instrumentelor de guvernare electronică pentru creșterea eficienței serviciilor furnizate și creșterea transparenței și interacțiunii dintre organizație și cetățeni / clienți.

### Criteriul 3: Oamenii

*Sub-criteriul 3.1 - Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resursele umane în mod transparent având în vedere strategia și planificarea*

*Sub-criteriul 3.2 - Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențele persoanelor, aliniind obiectivele individuale și organizaționale*

*Sub-criteriul 3.3 - Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a abilitării, susținând bunăstarea lor*

Angajații sunt cel mai important bun pe care îl posedă.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 38 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

Organizația gestionează, dezvoltă și stabilește competențele pentru ca oamenii săi la nivel individual și organizațional să-și atingă potențialul deplin, realizându-și astfel strategia și planificarea, precum și funcționarea eficientă a proceselor sale. Respectul și corectitudinea, dialogul deschis, împuternicirea, recompensarea și recunoașterea, îngrijirea și asigurarea unui mediu sigur și sănătos sunt esențiale pentru construirea angajamentului și participarea oamenilor la călătoria organizațională către excelență.

Managementul organizației și gestionarea oamenilor sunt din ce în ce mai importante în perioadele de schimbare. Îmbunătățirea dezvoltării conducerii, a managementului talentelor și a planificării strategice a forței de muncă sunt esențiale, deoarece oamenii sunt adesea cea mai mare investiție a organizației. Managementul eficient al resurselor umane și conducerea oamenilor permit organizației să își îndeplinească obiectivele strategice și să profite de punctele forte ale oamenilor și de capacitatea lor de a contribui la realizarea obiectivelor strategice. Managementul reușit al resurselor umane și conducerea promovează implicarea, motivația, dezvoltarea și reținerea oamenilor în cadrul organizației. În contextul managementului calității totale, este important să constatăm că numai persoanele mulțumite pot conduce CJ Sălaj spre clienți satisfăcuți.

#### Evaluare

Evaluați ce face CJ Sălaj pentru a:

**Sub-criteriul 3.1 - Planifica, gestiona și îmbunătățiți resursele umane în mod transparent având în vedere strategia și planificarea**

O abordare strategică și cuprinzătoare a gestionării oamenilor, a culturii organizaționale și a mediului înconjurător reprezintă o componentă esențială a planificării strategice într-o organizație. Managementul eficient al resurselor umane permite oamenilor să contribuie în mod eficace și productiv la misiunea, viziunea și la realizarea obiectivelor organizației. Sub-criteriul evaluează dacă CJ Sălaj își aliniază obiectivele strategice cu resursele umane, astfel încât acestea să fie identificate, dezvoltate, implementate și îmbunătățite în mod transparent și luate în considerare pentru a obține un succes optim.

Se evaluează modul în care CJ Sălaj reușește să atragă și să rețină persoane capabile să producă și să furnizeze servicii și produse în conformitate cu obiectivele stabilite în strategiile și planurile de acțiune, luând în considerare nevoile și așteptările clienților. Aceasta implică analiza periodică a nevoilor actuale și viitoare de resurse umane și dezvoltarea și implementarea unei politici de



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsi@yahoo.com](mailto:integrarecjsi@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 39 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

gestionare a resurselor umane cu criterii obiective privind recrutarea, dezvoltarea carierei, promovarea, remunerarea, recompensele și atribuirea funcțiilor manageriale.

### Exemple

1. Analiza periodică a nevoilor actuale și viitoare de resurse umane, ținând seama de nevoile și așteptările părților interesate și de strategia organizației.
2. Elaborarea și punerea în aplicare a unei politici de gestionare a resurselor umane bazate pe strategia și planificarea organizației, ținând seama de necesitățile necesare competențe pentru viitor, precum și considerente sociale (de exemplu, timp de lucru flexibil, concediu de paternitate și maternitate, oportunități egale, genuri și diversitate culturală, angajarea persoanelor cu dizabilități).
3. Asigurarea capacității resurselor umane (recrutare, alocare, dezvoltare) pentru realizarea misiunii, precum și echilibrarea sarcinilor și responsabilităților.
4. Elaborarea și implementarea unei politici clare care să conțină criterii obiective în ceea ce privește recrutarea, promovarea, remunerarea, recompensele și atribuirea funcțiilor de conducere.
5. Sprijinirea unei culturi a performanței (de exemplu, prin aplicarea unor sisteme transparente de remunerare / recunoaștere pe baza rezultatelor obținute individual și în echipă).
6. Utilizarea profilurilor de competență și a descrierilor funcțiilor și specificațiilor posturilor pentru
  - (a) recrutarea
  - (b) planurile de dezvoltare personală atât pentru angajați, cât și pentru manageri.
7. Acordarea unei atenții deosebite resurselor umane necesare dezvoltării și funcționării serviciilor de e-guvernare și a serviciilor informatice colaborative (de exemplu prin asigurarea formării și a cadrului necesar).
8. Gestionarea recrutării și dezvoltării carierei în ceea ce privește corectitudinea ocupării forței de muncă, egalitatea de șanse și aspectele legate de diversitate (de exemplu, sexul, orientarea sexuală, dizabilitatea, vârsta, rasa și religia).

### Sub-criteriul 3.2 - Identifică, dezvoltă și utilizează competențele persoanelor, aliniind obiectivele individuale și organizaționale

O componentă importantă a criteriului 3 este evaluarea modului în care CJ Sălaj identifică, dezvoltă și menține competențele oamenilor. Atunci când CJ Sălaj creează cadre pentru a permite oamenilor să-și dezvolte în mod continuu propriile competențe, să-și asume o mai mare responsabilitate și să-și asume mai multă inițiativă, oamenii contribuie la dezvoltarea organizației și a locului de muncă.

Acest lucru se poate realiza asigurându-se că își aliniază obiectivele de performanță proprii



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 40 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

cu obiectivele strategice ale organizației și de asemenea, prin implicarea acestora în stabilirea politicilor legate de formarea, motivarea și recompensarea oamenilor.

În practică, această facilitate poate fi condensată într-o strategie de competențe care descrie necesitatea de a dezvolta competențele oamenilor și metodele care trebuie aplicate (de exemplu, învățarea de la colegi, schimbul de locuri de muncă/mobilitatea, formarea ulterioară).

#### Exemple

1. Identificarea competențelor actuale ale persoanelor la nivel individual și organizațional în termeni de cunoștințe, aptitudini și atitudini și compararea sistematică a acestora cu nevoile organizației.
2. Discutarea, stabilirea și comunicarea unei strategii de dezvoltare a competențelor. Acesta include un plan de formare bazat pe nevoile actuale și viitoare de competență organizațională și individuală.
3. Dezvoltarea, aprobarea și revizuirea planurilor de pregătire și de dezvoltare personală pentru toți angajații și/sau echipele în conformitate cu strategia, luând în considerare accesibilitatea pentru toți angajații. Planurile individuale de dezvoltare a competențelor pot face parte dintr-un interviu pentru dezvoltarea angajaților, care poate oferi un forum pentru feedback reciproc și de echilibrare a așteptărilor.
4. Dezvoltarea abilităților manageriale și de conducere, precum și competențele de relaționare ale conducerii cu oamenii din organizație, cetățenii/clientii și partenerii.
5. Conducerea și sprijinirea oamenilor noi (de exemplu prin mentorat, coaching, consiliere individuală).
6. Promovarea mobilității interne și externe a oamenilor.
7. Dezvoltarea și promovarea metodelor de formare moderne (de exemplu, abordarea multimedia, formarea profesională, e-learning, utilizarea social media).
8. Planificarea activităților de formare și dezvoltarea tehnicilor de comunicare în domeniile riscului, conflictului de interese, managementului diversității, integrării egalității de gen și integrității sau eticii.
9. Evaluarea impactului programelor de instruire și dezvoltare la locul de muncă și extern, precum și a transferului cunoștințelor dobândite către colegi ținând cont de costurile activităților de formare prin monitorizare și analiză cost/beneficiu.
10. Revizuirea necesităților de dezvoltare a carierei femeilor și elaborarea planurilor în conformitate cu acestea.

**Sub-criteriul 3.3 - Implica angajații prin dezvoltarea dialogului deschis și a abilitării, susținând bunăstarea lor**



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

[www.poca.ro](http://www.poca.ro)







"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 41 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>4</u> .  |

Implicarea oamenilor creează un mediu în care oamenii au un impact asupra deciziilor și acțiunilor care le afectează locul de muncă. Aceasta implică crearea unei culturi care să sprijine misiunea, viziunea și valorile organizației în practică, de ex. prin recunoașterea și recompensarea creativității, a ideilor bune și a eforturilor speciale. Sub-criteriul se concentrează asupra capacității managerilor/conducătorilor și angajaților de a coopera activ în dezvoltarea organizației, de reducere a izolării organizaționale prin crearea dialogului, făcând loc creativității, inovației și sugestiilor pentru îmbunătățirea performanței. Oamenii ar trebui să fie asistați pentru a-și atinge întregul potențial. Executarea adecvată a politicilor de resurse umane depinde de toți liderii și managerii din întreaga organizație care demonstrează că le pasă de problemele oamenilor și de binele lor și că promovează în mod activ o cultură a comunicării deschise și a transparenței. Implicarea oamenilor poate fi realizată prin platforme oficiale, cum ar fi comitetele consultative și prin dialogul zilnic (de exemplu, despre idei de îmbunătățire). Constituie, de asemenea, o bună practică realizarea de sondaje de satisfacție și evaluări ale liderilor pentru a obține evaluări mai specifice ale climatului la locul de muncă și pentru a utiliza rezultatele obținute pentru a face îmbunătățiri.

### Exemple

1. Promovarea unei culturi de comunicare și dialog deschis și încurajarea muncii în echipă.
2. Crearea proactivă a unui mediu propice pentru a obține idei și sugestii de la angajați și pentru a dezvolta mecanisme adecvate (de exemplu, sugestii, grupuri de lucru, brainstorming).
3. Implicarea angajaților și a reprezentanților acestora (de exemplu sindicatele) în elaborarea planurilor, strategiilor, obiectivelor, designului proceselor și identificării și implementării activităților de îmbunătățire.
4. Căutarea unui acord/consens între manageri și angajați cu privire la obiective și modalități de măsurare a realizării obiectivelor.
5. Realizarea periodică a sondajelor de satisfacție a personalului, publicarea și oferirea de feedback asupra rezultatelor/rezumatelor/interpretărilor/acțiunilor de îmbunătățire.
6. Asigurarea faptului că angajații au posibilitatea de a oferi feedback cu privire la calitatea managementului pe care îl primesc de la managerii/șefii lor ierarhici.
7. Asigurarea unor bune condiții de muncă în cadrul organizației, inclusiv prin luarea în considerare a cerințelor de sănătate și siguranță.
8. Asigurarea condițiilor astfel încât să contribuie la realizarea unui echilibru rezonabil între viața profesională și viața privată a angajaților (de exemplu)



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsi@yahoo.com](mailto:integrarecjsi@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferențăInstrumente Structurale  
2014-2020

"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 42 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

posibilitatea de a adapta orele de lucru), precum și atenția asupra necesității ca angajații cu fracțiuni de normă sau persoanele aflate în concediu de maternitate sau de paternitate să aibă acces la informații relevante și să fie implicați în probleme organizatorice și educaționale adecvate.

9. Acordarea unei atenții deosebite nevoilor angajaților dezavantajați din punct de vedere social și persoanelor cu dizabilități.

10. Furnizarea de criterii și metode adaptate pentru a recompensa oamenii într-un mod nefinanciar (de exemplu, prin planificarea și revizuirea beneficiilor acordate cetățenilor și prin sprijinirea activităților sociale, culturale și sportive axate pe sănătatea și bunăstarea populației).

#### Criteriul 4: Parteneriate și resurse

*Sub-criteriul 4.1 - Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizațiile relevante*

*Sub-criteriul 4.2 - Dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii / clienții*

*Sub-criteriul 4.3 - Gestionarea finanțelor*

*Sub-criteriul 4.4 - Gestionarea informațiilor și cunoștințelor*

*Sub-criteriul 4.5 - Gestionarea tehnologiei*

*Sub-criteriul 4.6 - Gestionarea facilităților*

Organizațiile din sectorul public au nevoie de resurse de diferite tipuri pentru a-și atinge obiectivele strategice și operaționale, în conformitate cu misiunea și viziunea lor, asta în plus de persoanele care lucrează în cadrul organizației. Ele pot fi de natură materială și imaterială, dar toate trebuie să fie gestionate cu atenție. Partenerii stimulează orientarea externă a organizației și aduc expertiza necesară. În acest fel, parteneriate-cheie, de ex. furnizorii privați de servicii sau alte organizații publice, dar și cetățeni/clienți, reprezintă resurse importante pentru buna funcționare a organizației și trebuie să fie realizate cu atenție. Acestea sprijină implementarea strategiei și planificării și funcționarea eficientă a proceselor organizației. Organizațiile publice sunt văzute din ce în ce mai des ca parte a unui lanț de organizații care lucrează împreună pentru a obține un rezultat specific pentru cetățeni (de exemplu, în domeniul securității sau al sănătății). Calitatea fiecăruia dintre aceste parteneriate are un impact direct asupra rezultatului comun.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)[www.poca.ro](http://www.poca.ro)



"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 43 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

Pe lângă parteneriate, organizațiile trebuie să gestioneze într-un mod eficient resursele tradiționale - cum ar fi finanțele, tehnologia, facilitățile - pentru a asigura funcționarea lor eficientă și a face disponibile cunoștințele de care are nevoie pentru a-și atinge obiectivele strategice. Resursele informaționale și de competență acoperă cunoștințele și experiența angajaților organizației, a partenerilor săi strategici, a clienților și a cetățenilor. Un management al resurselor bine dezvoltat, prezentat într-o manieră transparentă, este esențial pentru ca organizațiile publice să demonstreze responsabilitatea în utilizarea legitimă a resurselor disponibile față de diferiții actori implicați.

#### Evaluare

Luați în considerare ceea ce face CJ Sălaj pentru:

#### Sub-criteriul 4.1 - Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu organizațiile relevante

În societatea în continuă schimbare și a complexității în creștere, organizațiile publice sunt obligate să gestioneze relațiile cu alte organizații pentru a-și realiza obiectivele strategice. Acestea pot fi parteneri privați, neguvernamentali și publici. Organizațiile trebuie să definească astfel cine sunt partenerii lor relevanți. Aceste parteneriate pot avea o natură diferită: furnizori de servicii și produse, servicii externalizate, parteneriate strânse cu obiective comune, etc. Pentru succesul politicilor publice într-un anumit domeniu sau sector, colaborarea dintre administrațiile publice de același nivel instituțional (de exemplu, la nivel regional), dar și între organizații de niveluri instituționale diferite (naționale, regionale și locale) ar putea fi crucială. Organizațiile ar trebui să definească rețelele sau lanțul de politici din care fac parte și rolul pe care îl joacă pentru a asigura succesul întregii rețele.

#### Exemple

1. Identificarea partenerilor privați, a societății civile și a partenerilor-cheie publici și a naturii relației (de exemplu, cumpărător - furnizor, furnizor, coproducție, furnizor de produse complementare / substituție, proprietar, fondator etc.)
2. Dezvoltarea și gestionarea unor acorduri de parteneriat adecvate, 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 de parteneriate specifice sarcinilor și dezvoltarea și implementarea proiectelor comune cu alte organizații din sectorul public care aparțin aceluiași sector/lanț de politici și la diferite niveluri instituționale.
4. Monitorizarea și evaluarea periodică a implementării și a rezultatelor parteneriatelor.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecsj@yahoo.com](mailto:integrarecsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |                     |                          |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          | IMPLEMENTAREA CAF   | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |                     | Pag. 44 din 64           |
|                          | Cod: PS-01          | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

5. Identificarea nevoii de parteneriate public-privat pe termen lung (PPP) și realizarea acestora acolo unde este cazul.
6. Definirea responsabilităților fiecărui partener în gestionarea parteneriatelor, inclusiv a controalelor, precum și a evaluării și revizuirii.
7. Creșterea capacității organizaționale prin exploatarea posibilităților de locare a forței de muncă.
8. Schimbul de "bune practici" cu partenerii și utilizarea benchlearning-ului și benchmarking-ului.
9. Selectarea furnizorilor cu profil social responsabil în contextul achizițiilor publice.

#### Sub-criteriul 4.2 - Dezvoltarea și punerea în aplicare a parteneriatelor cu cetățenii/clientii

Cetățenii/clientii joacă un rol din ce în ce mai activ în calitate de parteneri cheie în sectorul public. Termenul "cetățeni/clientii" se referă la rolul diferit al cetățenilor între părțile interesate și utilizatorii serviciilor. Implicarea cetățenilor/clientilor este considerată din ce în ce mai mult o pârghie necesară pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității organizațiilor publice. Feedback-ul acestora prin intermediul reclamațiilor/plângerilor, ideilor și sugestiilor este considerat ca fiind o contribuție importantă la îmbunătățirea serviciilor și a produselor. Rolul cetățenilor/clientilor în general poate fi abordat din patru direcții: **co-proiectanți, co-factori, co-producători și co-evaluatori.**

În calitate de co-proiectanți, aceștia au un impact asupra a ceea ce și cum doresc organizațiile publice să ofere ca servicii conform unui răspuns la o nevoie specifică.

În calitate de co-factori de decizie în procesul de luare a deciziilor, cetățenii vor dobândi o mai mare implicare în procesul de adoptare a deciziilor care îi afectează.

În calitate de co-producători, cetățenii înșiși vor fi implicați în ciclul de producție și / sau livrare a serviciilor și calitatea acestora.

Și nu în ultimul rând, în calitate de co-evaluatori, cetățenii se vor exprima asupra calității politicilor publice și a serviciilor pe care le-au primit.

În acest criteriu, CAF se concentrează pe implicarea cetățenilor în chestiuni publice și pe dezvoltarea politicilor publice, precum și pe deschiderea față de nevoile și așteptările lor. Organizațiile publice ar trebui să sprijine cetățenii/clientii în aceste roluri dacă doresc ca acestea să fie jucate într-un mod eficient.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 45 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u> .  |

### Exemple

1. Asigurarea unei politici proactive de informare (de ex. despre modul în care funcționează CJ Sălaj, despre competențele diferitelor autorități publice, despre structura și procesele organizației etc.).
2. Încurajarea în mod activ a cetățenilor/clientilor să se organizeze, să-și exprime nevoile și cerințele și sprijinirea parteneriatelor cu cetățenii, grupurile reprezentative de cetățeni și organizațiile societății civile.
3. Încurajarea implicării cetățenilor/clientilor și a reprezentanților acestora prin consultare și participarea activă la procesele decizionale ale organizației (co-design și co-decizie) de ex. prin grupuri de consultare, sondaje, sondaje de opinie și cercuri de calitate.
4. Definirea cadrului pentru a căuta în mod activ idei, sugestii și reclamații ale cetățenilor / clienților, colectându-le prin mijloace adecvate (de exemplu, sondaje, grupuri de consultare, chestionare, casete de reclamații, sondaje de opinie etc.). Analiza și exploatarea acestor informații și diseminarea rezultatelor.
5. Asigurarea transparenței în ceea ce privește funcționarea organizației, precum și procesele sale de luare a deciziilor (de exemplu prin publicarea rapoartelor anuale, organizarea de conferințe de presă și publicarea de informații pe internet).
6. Definirea și acceptarea modalităților de dezvoltare a rolului cetățenilor/clientilor în calitate de co-producători de servicii (de exemplu, în contextul gestionării deșeurilor) și de co-evaluatori (de exemplu, prin măsurători sistematice de satisfacție și luarea de măsuri pentru creșterea acesteia).
7. Dezvoltarea unei gestionări eficiente a așteptărilor cetățenilor prin explicarea serviciilor pe care CJ Sălaj le oferă și le va dezvolta, inclusiv prin publicarea unui număr de indicatori de calitate și monitorizarea atingerii acestora.
8. Asigurarea informațiilor actualizate despre evoluția comportamentului individual și social al cetățenilor/clientilor, pentru a evita implementarea de procese de consultare depășite sau producerea de servicii ce nu mai sunt necesare sau uzate moral.

### Sub-criteriul 4.3 - Gestionarea finanțelor

Capacitatea organizațiilor publice de a genera resurse financiare suplimentare poate fi limitată, ca de exemplu libertatea de alocare sau realocarea fondurilor către serviciile pe care dorește să le furnizeze. Deși organizațiile publice au adesea plajă restrânsă de decizie în alocarea resurselor, pregătirea cu atenție a bugetelor, de preferință împreună cu autoritățile financiare, este primul pas în gestionarea financiară eficientă, durabilă și responsabilă. Sunt necesare sisteme de contabilitate.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 46 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>.1</u>   |

detaliate și control intern pentru monitorizarea continuă a cheltuielilor. Astfel este pusă baza pentru o contabilitate corectă a costurilor, care demonstrează capacitatea organizației de a furniza "servicii mai multe și îmbunătățite cu mai puține costuri" dacă este necesar și de a crea oportunități de a introduce mai repede servicii sau produse mai inovatoare.

### Exemple

1. Alinierea managementului financiar la obiectivele strategice într-un mod eficace, eficient și economic.
2. Analizarea riscurilor și a oportunităților în luarea deciziilor financiare.
3. Asigurarea transparenței bugetare și financiare.
4. Asigurarea gestionării eficace, eficiente și economice a resurselor financiare prin utilizarea sistemelor contabile eficiente și controlul costurilor financiare.
5. Introducerea sistemelor de planificare și monitorizare bugetară și a costurilor (de ex. bugetele multianuale, programul bugetelor de proiecte, bugetele pentru energie, bugetele de gen/ diversitate).
6. Delegarea și descentralizarea responsabilităților financiare și echilibrarea acestora cu controlul central.
7. Fundamentarea deciziilor privind investițiile și controlul financiar pe analize cost/beneficiu, de durabilitate și etică.
8. Includerea criteriilor de performanță în documentele bugetare, cum ar fi informații despre obiectivele propuse și a rezultatelor atinse.

### Sub-criteriul 4.4 - Gestionarea informațiilor și cunoștințelor

Este important să se identifice cerințele de informare și necesarul cunoștințe al organizației pentru atingerea obiectivelor strategice și pregătirea pentru viitor. Aceste cunoștințe și informații necesare trebuie să intre în organizație într-un mod sistematic, să fie împărtășite cu tot personalul care are nevoie de ele și să rămână în organizație atunci când apar fluctuații de personal. Angajații ar trebui să aibă acces rapid la informațiile și cunoștințele corespunzătoare de care au nevoie pentru a-și face treaba eficient. CJ Sălaj trebuie, de asemenea, să se asigure că posedă informații și cunoștințe critice cu privire la partenerii cheie și alte părți interesate, în funcție de nevoile sale și ale lor.

### Exemple

1. Dezvoltarea sistemelor de gestionare, stocare și evaluare a informațiilor și cunoștințelor în cadrul organizației în conformitate cu obiectivele strategice și operaționale.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Ediția: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 47 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

2. Asigurarea că informațiile relevante disponibile din exterior sunt furnizate, prelucrate, utilizate în mod eficient și stocate.
3. Monitorizarea permanentă a informațiilor și cunoștințelor organizației, asigurând relevanța, corectitudinea, fiabilitatea și securitatea acestora. De asemenea, alinierea acestora la planificarea strategică și la nevoile actuale și viitoare ale organizației și a părților interesate.
4. Dezvoltarea de canale interne pentru a disemina informații în cadrul organizației pentru a se asigura ca angajații au acces la informațiile și cunoștințele relevante pentru sarcinile și obiectivele lor (intranet, newsletter, informări interne etc.).
5. Asigurarea unui transfer permanent de cunoștințe între personalul din organizație (de exemplu mentorat, coaching, manuale scrise).
6. Asigurarea accesului și a schimbului de informații și date relevante cu toate părțile interesate printr-un un mod sistematic și ușor de utilizat, ținând cont de nevoile specifice ale tuturor membrilor societății, cum ar fi persoanele în vârstă, persoanele cu dizabilități etc.
7. Asigurarea păstrării informațiilor cheie și a cunoștințelor angajaților în cadrul organizației în cazul în care aceștia părăsesc organizația.

#### Sub-criteriul 4.5 - Gestionarea tehnologiei

TIC și alte politici tehnologice ale organizației trebuie gestionate astfel încât să sprijine obiectivele strategice și operaționale ale organizației într-un mod durabil. Atunci când sunt administrate strategic, ele pot fi pârghii importante pentru îmbunătățirea performanțelor organizațiilor din sectorul public și dezvoltarea e-guvernării. Procesele cheie pot fi îmbunătățite remarcabil prin introducerea tehnologiilor adecvate într-un mod adecvat. În furnizarea de servicii, serviciile electronice pot facilita accesul cetățenilor la acestea și pot reduce considerabil povara administrativă. În cadrul administrației, soluțiile inteligente din domeniul TIC pot permite o utilizare mai eficientă a resurselor.

#### Exemple

1. Proiectarea gestionării tehnologiei în conformitate cu obiectivele strategice și operaționale.
2. Implementarea, monitorizarea și evaluarea rentabilității tehnologiei utilizate. Timpul pentru atingerea rentabilității investiției ar trebui să fie suficient de scurt și trebuie să existe valori fiabile pentru aceasta.
3. Asigurarea unei utilizări sigure, eficiente a tehnologiei, acordând o atenție deosebită aptitudinilor oamenilor.
4. Aplicarea eficientă a tehnologiei adecvate spre exemplu:



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 48 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

gestionarea proiectelor și a sarcinilor;

- gestionarea cunoștințelor;
- sprijinirea activităților de învățare și de îmbunătățire;
- sprijinirea interacțiunii cu părțile interesate și cu partenerii;
- susținerea dezvoltării și întreținerea serviciilor interne și externe.

5. Definirea modului în care pot fi utilizate TIC pentru îmbunătățirea furnizării serviciilor, de ex. utilizând metoda arhitecturii întreprinderii pentru gestionarea informațiilor în administrația publică.

6. Adoptarea cadrului TIC și a resurselor necesare pentru furnizarea de servicii online inteligente și eficiente, pentru a îmbunătăți furnizarea serviciilor către clienți.

7. Atenția permanentă la inovațiile tehnologice și revizuirea politicii dacă este necesar.

8. Luarea în considerare a impactului social-economic și de mediu al TIC, de ex. gestionarea deșeurilor, accesibilitate redusă a utilizatorilor care nu sunt familiarizați cu mijloacele electronice de comunicare, etc.

#### Sub-criteriu 4.6 - Gestionarea facilităților

Organizațiile publice trebuie să evalueze la intervale regulate starea infrastructurii pe care o au la dispoziție. Infrastructura disponibilă trebuie gestionată într-un mod eficient, rentabil și durabil, astfel încât să răspundă nevoilor clienților și să sprijine condițiile de lucru ale personalului. Durabilitatea materialelor utilizate în organizație și impactul asupra mediului sunt, de asemenea, factori de succes critici pentru acest subcriteriu, precum și pentru responsabilitatea socială a organizației.

#### Exemple

1. Echilibrarea eficacității costurilor infrastructurii cu nevoile și așteptările personalului și ale clienților (de exemplu, centralizarea vs. descentralizarea birourilor/punctelor de livrare a serviciilor, alocarea de camere, accesibilitatea prin intermediul transportului public).
2. Asigurarea unei utilizări sigure, eficace și eficiente a facilităților de birou (de exemplu, birouri în plan deschis vs. birouri individuale, birouri mobile) bazate pe obiective strategice și operaționale, ținând seama de nevoile angajaților, de cultura locală și de constrângerile fizice.
3. Asigurarea unei întrețineri eficiente, rentabile și durabile a clădirilor, birourilor, echipamentelor și materialelor utilizate.
4. Asigurarea unei utilizări eficiente, rentabile și durabile a resurselor de transport și de energie și optimizarea acestora.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)







"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 49 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

5. Asigurarea accesibilității fizice adecvate a clădirilor, în conformitate cu nevoile și așteptările angajaților și cetățenilor/clientilor (de exemplu, accesul persoanelor cu handicap, parcare sau transport public etc.).

6. Dezvoltarea unei politici integrate pentru gestionarea bunurilor fizice, inclusiv reciclarea/eliminarea lor în condiții de siguranță, de ex. prin administrare directă sau subcontractare.

7. Punerea facilităților la dispoziția comunității locale.

### Criteriul 5: Procese

*Sub-criteriul 5.1 - Identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate*

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

*Sub-criteriul 5.3 - Coordonarea proceselor din cadrul organizației și cu alte organizații relevante*

Fiecare organizație este condusă prin mai multe procese, fiecare proces fiind un set organizat de activități inter-conexe care transformă într-un mod eficient resursele sau intrările în servicii (rezultate) și beneficii prin impactul acestora asupra societății (realizări).

Se poate face distincție între trei tipuri de procese care fac ca o organizație să funcționeze eficient în funcție de cantitatea și calitatea interactivității:

- procesele de bază, cele care țin de realizarea misiunii și a strategiei instituției și astfel critice pentru livrarea de produse sau servicii;
- procese de management, conducerea organizației; și
- procese de sprijin sau suport, furnizarea resurselor necesare pentru celelalte procese.

Cadrul comun de evaluare evaluează doar procesele-cheie dintre aceste trei tipuri de procese, și anume cele care contribuie efectiv la realizarea misiunii și strategiei organizației.

Criteriul 5 se referă în special la procesele de bază ale organizației, în timp ce criteriile 1 și 2 se ocupă de procesele de management iar criteriile 3 și 4 au în vedere procesele de sprijin. Pentru structurile orizontale, cum ar fi Direcția de strategie, departamentele de resurse umane și financiare, activitățile lor de management sau de sprijin sunt, desigur, parte a proceselor lor de bază. O organizație eficientă și eficientă identifică



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjs@yahoo.com](mailto:integrarecjs@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 50 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

procesele sale principale pe care le îndeplinește pentru a-și furniza serviciile (rezultatele) și impactul (beneficiile), ținând cont de așteptările cetățenilor/clientșilor și ale altor părți interesate, în conformitate cu misiunea și strategia sa.

Natura acestor procese de bază în cadrul organizațiilor publice poate varia foarte mult, de la activități relativ abstracte, cum ar fi sprijinul pentru dezvoltarea politicilor sau reglementarea activităților economice, la activitățile foarte concrete de furnizare a serviciilor. Necesitatea de a genera o valoare crescândă pentru cetățenii/clientșii săi și alte părți interesate și pentru a spori eficiența sunt două dintre principalele motoare ale dezvoltării și inovării proceselor.

Implicarea crescândă a cetățeanului/clientului în administrația publică, așa cum este descrisă în introducerea subcriteriilor 4.2 (cetățenii ca și co-proiectanți, co-factori, co-producători și co-evaluatori) stimulează organizațiile să-și îmbunătățească continuu procesele, profitând de schimbarea mediului în multe domenii, cum ar fi tehnologia, economia și structura populației.

### Evaluare

Luați în considerare ceea ce face CJ Sălaj pentru:

**Sub-criteriul 5.1 - Identificarea, proiectarea, gestionarea și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate**

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

### Exemple

1. Identificarea, maparea, descrierea și documentarea proceselor în mod continuu.
2. Identificarea proprietarilor de procese (persoanele care controlează toți pașii din proces) și atribuirea responsabilităților și competențelor acestora.
3. Analiza și evaluarea proceselor, a riscurilor și a factorilor de succes critici, ținând cont de obiectivele organizației și de mediul în care se află, aflat la rândul său în continuă schimbare.
4. Asigurarea faptului că procesele sprijină obiectivele strategice, sunt planificate și gestionate pentru a atinge obiectivele stabilite
5. Implicarea angajaților și a părților interesate externe relevante în conceperea și îmbunătățirea proceselor pe baza eficienței, eficacității și rezultatelor măsurate (rezultate și beneficii).



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsi@yahoo.com](mailto:integrarecjsi@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 51 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

6. Alocarea resurselor pentru procese pe baza importanței și a contribuției acestora la realizarea obiectivelor strategice ale organizației.
7. Simplificarea proceselor în mod regulat, propunând modificări ale cerințelor legale, dacă este necesar.
8. Stabilirea obiectivelor de performanță orientate către părțile interesate și implementarea indicatorilor de performanță pentru a monitoriza eficacitatea proceselor (de exemplu, BSC, contractele de performanță/acordurile la nivel de servicii).
9. Monitorizarea și evaluarea impactului TIC și a serviciilor electronice asupra proceselor organizației (de exemplu, în ceea ce privește eficiența, calitatea, eficacitatea).
10. Inovarea în mod continuu sau la anumite intervale a proceselor, ținând cont de experiența la nivel național și internațional, acordând o atenție deosebită obstacolelor în calea inovării și resurselor necesare.

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

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

#### Exemple

1. Identificarea rezultatelor (serviciilor și produselor) proceselor de bază.
2. Implicarea cetățenilor clienților în conceperea și îmbunătățirea serviciilor și a produselor (de exemplu, prin sondaje/feedback/focus grupuri/întrebări privind adecvarea serviciilor sau produselor și dacă acestea sunt eficiente în luarea în considerare a aspectelor de gen și diversitate).
3. Implicarea cetățenilor clienților și a altor părți interesate în elaborarea standardelor de calitate pentru servicii și produse (elementelor de ieșire ale procesului), răspunzând așteptărilor acestora și gestionabile de către organizație.
4. Implicarea cetățenilor clienților în furnizarea de servicii și pregătirea cetățenilor clienților, precum și a funcționarilor publici pentru noua relație și schimbarea rolurilor.
5. Implicarea cetățenilor clienților în conceperea și dezvoltarea de noi tipuri de servicii interactive și furnizarea de informații și canale eficiente de comunicare.
6. Asigurarea disponibilității informațiilor adecvate și fiabile, cu scopul de a asista și sprijini cetățenii clienții, precum și de a-i informa cu privire la schimbările implementate.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjs@yahoo.com](mailto:integrarecjs@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





UNIUNEA EUROPEANĂ

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

"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 52 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

7. Promovarea accesibilității organizației (de exemplu, ore de deschidere flexibile și documente într-o varietate de formate, de exemplu pe hârtie, precum și o versiune electronică, limbi corespunzătoare, postere, broșuri, Braille și panouri audio).

8. Dezvoltarea sistemelor și procedurilor de comunicare cu cetățeanul, de gestionare a petițiilor și reclamațiilor.

### Sub-criteriul 5.3 - Coordonarea proceselor din cadrul organizației și cu alte organizații relevante

Acest sub-criteriu evaluează cât de bine sunt coordonate procesele în cadrul organizației și precum și cu procesele altor organizații care funcționează în cadrul aceluiași lanț de servicii.

Eficiența organizațiilor publice depinde în mare măsură de modul în care acestea colaborează cu celelalte organizații publice, cu care ele formează un fel de lanț de livrare a serviciilor, orientate spre un rezultat comun. Procesele funcționale încrucișate sunt comune în administrația publică. Este esențial să se integreze cu succes gestionarea acestor procese, deoarece eficacitatea și eficiența proceselor depind în mare măsură de această integrare.

#### Exemplu

- Definirea lanțului de livrare a serviciilor la care aparțin CJ Sălaj și partenerii săi.
- Coordonarea și corelarea proceselor cu partenerii cheie din sectorul privat, ONG și sectorul public.
- Dezvoltarea unui sistem comun cu partenerii din lanțul de livrare a serviciilor pentru facilitarea schimbului de date.
- Parcurgerea pașilor de urmat de către cetățeni/clienti în diferitele organizații responsabile cu activitățile aceluiași proces, pentru a afla mai multe și a realiza o mai bună coordonare a proceselor și pentru depășirea granițelor organizaționale în creșterea calității serviciilor oferite.
- Crearea unor grupuri de lucru între organizații/furnizori de servicii pentru rezolvarea problemelor
- Construirea unui cadru de stimulare (și condiții) pentru management și angajați pentru a crea procese inter-organizaționale (de exemplu, pentru serviciile la care contribuie în comun și dezvoltarea comună a proceselor între diferite unități).
- Creați o cultură pentru a lucra în comun în gestionarea procesului, ieșirea din gândirea izlării, coordonarea proceselor din cadrul organizației sau dezvoltarea unor procese inter-organizaționale (de exemplu, efectuați autoevaluarea pentru întreaga organizație, mai degrabă decât pentru diferite structuri).



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

www.poca.ro





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 53 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

## II. Criteriile Rezultate

Începând cu Criteriul 6, concentrarea evaluării se schimbă de la Facilitatori la Rezultate. În primele trei criterii de rezultate se măsoară percepțiile: ceea ce cred oamenii noștri, cetățenii/clientii și societatea. Avem, de asemenea, indicatori de performanță internă care arată cât de bine facem ținând cont de obiectivele pe care le-am stabilit pentru noi - rezultatele. Evaluarea rezultatelor necesită un set diferit de răspunsuri, astfel încât răspunsurile de la acest punct să se bazeze:

Pentru Criteriile 6-9, la rubrica „Notă” se va utiliza pentru notare Tabelul rezultatelor:  
TABELUL REZULTATELOR

|   |        |
|---|--------|
| Nu există rezultate măsurate și /sau nu sunt disponibile informații   | 0-10   |
| Rezultatele sunt măsurate și arată un trend negativ și/sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante  | 11-30  |
| Rezultatele arată o tendință de stagnare și/sau câteva obiective relevante sunt îndeplinite   | 31-50  |
| Rezultatele arată tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor relevante sunt îndeplinite   | 51-70  |
| Rezultatele indică un progres major și/sau toate obiectivele relevante sunt îndeplinite   | 71-90  |
| Au fost atinse rezultate excelente. Toate obiectivele relevante sunt îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante | 91-100 |

### Criteriul 6: Rezultate orientate spre cetățean/client

Sub-criteriu 6.1 - Măsurători ale percepției

Sub-criteriu 6.2 - Măsurători ale performanței

Termenul cetățean/client reflectă relația complexă dintre administrație și publicul său. Persoana căreia i se adresează serviciile trebuie considerată cetățean



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 54 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

membru al unei societăți democratice cu drepturi și îndatoriri (de exemplu, contribuabil, actor politic etc.). De asemenea, persoana ar trebui să fie considerată client, nu numai în contextul prestării serviciilor în care își asumă poziția de beneficiar al serviciilor, ci și într-un context în care trebuie să-și îndeplinească atribuțiile (contribuabil sau plata amenzilor) are dreptul de a fi tratat cu corectitudine și curtoazie fără a neglija interesele organizației. Deoarece cele două cazuri nu sunt întotdeauna clar separabile, această relație complexă va fi descrisă ca o relație cetățean / client.

Cetățenii/clientii sunt destinatarii sau beneficiarii activității, produselor sau serviciilor organizațiilor din sectorul public. Cetățenii/clientii trebuie să fie definiți, dar această definiție nu trebuie să se limiteze doar la utilizatorii principali ai serviciilor furnizate.

Criteriul 6 descrie rezultatele pe care organizația le realizează în legătură cu satisfacția cetățenilor/clientilor săi cu CJ Sălaj și cu produsele sau serviciile pe care le oferă.

CAF distinge între percepție și rezultatele performanței. Este important ca toate tipurile de organizații din sectorul public să măsoare direct satisfacția cetățenilor/clientilor lor (rezultatele percepției). Mai mult, rezultatele performanței trebuie măsurate. Aici sunt colectate informații suplimentare despre satisfacția cetățenilor și a clienților prin măsurarea indicatorilor interni. Lucrul pe îmbunătățirea rezultatelor indicatorilor interni ar trebui să conducă la o mai mare satisfacție a clienților/cetățenilor.

### Evaluare

Luați în considerare cum a reușit CJ Sălaj să răspundă nevoilor și așteptărilor personalului său prin rezultatele:

#### Sub-criteriu 6.1 - Măsurătorilor de percepție

Măsurarea directă a satisfacției sau percepției cetățenilor și a clienților are o importanță esențială. Măsurarea percepției cetățenilor și a clienților înseamnă a le solicita direct și de a obține feedback direct și informații despre diferite aspecte ale performanței organizației.

În conformitate cu principiul managementului bazat pe dovezi, CJ Sălaj nu face presupuneri privind nivelul de satisfacție; în același timp, informațiile directe din partea clientului/cetățeanului oferă ele însele informații obiective. În cele mai multe cazuri, acest lucru se realizează prin sondaje adresate clienților sau cetățenilor. Se utilizează, de asemenea, instrumente complementare, cum ar fi focus grupurile sau platformele de media socială. Acest sub-criteriu evaluează dacă CJ Sălaj efectuează aceste măsurători și prezintă rezultatele acestor măsurători.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 55 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

### Exemple:

Rezultatul măsurării percepției privind:

1. Imaginea generală a organizației și reputația publică (de exemplu, amabilitatea, corectitudinea tratamentului, deschiderea, claritatea informațiilor furnizate, disponibilitatea angajaților de a asculta, receptia, flexibilitatea și abilitatea de a aborda soluțiile individuale etc.).
2. Implicarea și participarea cetățeanului/clientului la procesele de lucru și de luare a deciziilor.
3. Accesibilitate (de exemplu, accesibilitatea cu transportul public, accesul pentru persoanele cu dizabilități, programul de lucru și timpul de așteptare, ghișeele unice, costul serviciilor etc.).
4. Transparența (de exemplu, cu privire la funcționarea organizației, la explicarea legislației aplicabile și la procesul de luare a deciziilor).
5. Produse și servicii (de exemplu, calitatea, fiabilitatea, respectarea standardelor de calitate, procesarea/furnizarea de timp, calitatea consultanței acordate clienților/cetățenilor, abordarea ecologică).
6. Diferențierea serviciilor oferite de organizație în funcție de nevoile diferite ale clienților (de exemplu, sex, vârstă etc.).
7. Informațiile disponibile: cantitatea, calitatea, fiabilitatea, transparența, lizibilitatea, adecvarea pentru grupul țintă etc.
8. Primirea informațiilor de către cetățean/client.
9. Frecvența sondajelor de opinie a cetățenilor/clientilor despre organizație.
10. Nivelul de încredere publică față de organizație și produsele/serviciile acesteia.

### Sub-criteriu 6.2 - Măsurătorilor de performanță

Pe lângă măsurarea directă a percepției cetățenilor și a clienților, calitatea serviciilor furnizate cetățenilor și clienților poate fi măsurată prin indicatori interni. Aici sunt utilizate rezultatele măsurabile ale indicatorilor de gestiune internă (de exemplu, timpul de procesare, timpul de așteptare, numărul plângerilor). Pe baza acestor măsurători se pot învăța lecții despre calitatea serviciilor livrate.

CAF oferă o prezentare generală a exemplurilor de indicatori interni care măsoară performanța pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor.

### Exemple

- Rezultate privind implicarea:
  1. Gradul de implicare a părților interesate în proiectarea și furnizarea de servicii și produse și/sau proiectarea proceselor de luare a deciziilor.
  2. Numărul de sugestii primite și implementate.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjs@yahoo.com](mailto:integrarecjs@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 56 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

3. Extinderea utilizării unor modalități noi și inovatoare în relația cu cetățenii/clientii.
4. Indicatori de respectare a aspectelor de gen și a diversității culturale și sociale în ceea ce privește cetățenii/clientii.
5. Examinarea periodică a revizuirilor, împreună cu părțile interesate, pentru a monitoriza nevoile lor în schimbare și gradul în care acestea sunt satisfăcute.

- Rezultatele accesibilității organizației:

1. Programul de lucru al diferitelor servicii (departamente).
2. Timpul de așteptare. Timpul de prelucrare/livrare a serviciului.
3. Prețul de cost al serviciilor.
4. Disponibilitatea informațiilor privind responsabilitățile de gestionare ale diferitelor servicii.

Rezultatele privind transparența furnizarea de servicii și produse

1. Numărul de canale de informare și eficiența acestora.
2. Disponibilitatea și exactitatea informațiilor.
3. Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației.
4. Numărul de reclamații la instituții superioare/externe (inclusiv contencios).
5. Extinderea eforturilor de îmbunătățire a disponibilității, acurateței și transparenței informațiilor.

- Rezultatele indicatorilor privind calitatea produse și servicii

1. Numărul și timpul de procesare a reclamațiilor.
2. Numărul de dosare returnate cu erori și/sau cazuri care necesită prelucrare/compensare repetate.
3. Aderarea la standardele publicate (de ex. Cerințele legislative).

### Criteriul 7: Rezultatele oamenilor

*Sub-criteriu 7.1 - Măsurători de percepție*

*Sub-criteriu 7.2 - Măsurători de performanță*

Rezultatele oamenilor sunt rezultatele obținute de organizație în ceea ce privește competența, motivația, satisfacția, percepția și performanța personalului său.

Criteriul distinge două tipuri de persoane: pe de o parte, măsurători de percepție în care oamenii sunt rugați direct (de exemplu, prin chestionare, sondaje, focus grup, evaluări, interviuri, consultarea reprezentanților personalului) și, pe de altă parte, organizația în sine monitorizează



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)







"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 57 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

și a îmbunătățește satisfacția oamenilor și rezultatele de performanță.

### Evaluare

Luați în considerare cum a reușit CJ Sălaj să răspundă nevoilor și așteptărilor personalului său prin rezultatele:

#### Sub-criteriu 7.1- Măsurători de percepție

Sub-criteriul evaluează dacă angajații percep CJ Sălaj ca un loc de muncă atrăgător și dacă sunt motivați în munca lor de zi cu zi să facă tot posibilul pentru organizație.

Este important ca toate organizațiile din sectorul public să măsoare sistematic percepția angajaților asupra organizației și a produselor și serviciilor pe care le oferă CJ Sălaj.

#### Exemple

- Rezultate privind percepția generală a angajaților despre:

1. Imaginea și performanța generală a organizației (pentru societate, cetățeni/clienti, alte părți interesate).
2. Implicarea angajaților în organizație, procesul de luare a deciziilor și conștientizarea lor cu privire la misiunea, viziunea și valorile sale.
3. Implicarea angajaților în activități de îmbunătățire.
4. Conștientizarea personalului cu privire la posibilele conflicte de interese și importanța comportamentului etc.
5. Mecanisme de consultare și dialog.
6. Responsabilitatea socială a organizației.

- Rezultate privind percepția sistemelor de management și a managementului:

1. Abilitatea CJ Sălaj de a conduce structurile funcționale (de exemplu, stabilirea obiectivelor, alocarea resurselor, evaluarea performanței globale a organizației, strategia de resurse umane etc.) și comunicarea acestora.
2. Proiectarea și gestionarea diferitelor procese ale organizației.
3. Diviziunea sarcinilor și sistemul de evaluare personalul.
4. Gradul și calitatea la care sunt recunoscute eforturile individuale și de echipă.
5. Abordarea organizației față de schimbări și inovații.

- Rezultate privind percepția condițiilor de lucru:



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





UNIUNEA EUROPEANĂ

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

"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 58 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

1. Atmosfera de lucru (de exemplu, modul de abordare a conflictelor, nemulțumiri sau probleme de personal, modul de adresare în ședințe etc.) și cultura organizației (de exemplu, promovarea colaborării între departamente, unități etc.).
2. Abordarea aspectelor sociale (de exemplu, flexibilitatea programului de lucru, echilibrul între viața profesională și viața personală, protecția sănătății).
3. Gestionarea egalității de șanse și corectitudinii tratamentului și comportamentului în cadrul organizației.
4. Structura locului de muncă și condițiile de lucru ecologice.

- Rezultate privind percepția asupra dezvoltării carierei și dezvoltarea abilităților:

1. Dezvoltarea carierei și competențelor sistematice.
2. Încurajarea și abilitarea.
3. Accesul și calitatea instruirii în raport cu obiectivele strategice ale organizației.

#### Sub-criteriu 7.2 - Măsurători ale performanței

Măsurătorile performanței sunt alcătuite din indicatori de performanță interni care permit organizației să măsoare rezultatele obținute în ceea ce privește comportamentul general al oamenilor, performanța acestora, dezvoltarea abilităților motivația și nivelul de implicare a acestora în organizație. Astfel de rezultate includ, de obicei, măsurători interne ale comportamentului pe care oamenii îl manifestă în practică (de exemplu, concediul medical, gradul de îndeplinire a obiectivelor individuale, numărul plângerilor din partea personalului, numărul de propuneri de inovare etc.)

#### Exemple

##### Rezultate:

1. Indicatori privind comportamentul oamenilor (de exemplu, nivelurile de absenteism sau de boală, rata de fluctuație a personalului, numărul plângerilor, numărul de zile în grevă).
2. Indicatori privind motivația și implicarea (de exemplu, ratele de răspuns la sondajele interne, numărul de propuneri de inovare, participarea la grupurile de discuții interne).
3. Indicatori privind performanța (personală) (de exemplu, rezultatele evaluării persoanelor).
4. Nivelul de implicare în activitățile de îmbunătățire.
5. Nivelul de utilizare a tehnologiilor informației și comunicațiilor.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 59 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

6. Indicatori privind dezvoltarea abilităților (de exemplu, rata de participare și succes în activitățile de formare, eficacitatea bugetelor de formare).
7. Indicatori privind capacitatea oamenilor de a trata cu cetățenii/clientii și de a răspunde nevoilor lor (de exemplu, numărul orelor de instruire a angajaților privind managementul relațiilor cu cetățenii/clientii, numărul reclamațiilor cetățenilor/clientilor privind comportamentul personalului, măsurarea atitudinii oamenilor față de cetățeni/clienti etc.).
8. Frecvența recunoașterii meritelor persoanelor și a echipelor.
9. Numărul de dileme etice (de exemplu, posibilele conflicte de interese) raportate.
10. Frecvența participării voluntare în contextul activităților legate de responsabilitatea socială, promovate de organizație.

#### Criteriul 8: Rezultatele responsabilității sociale

*Sub-criteriu 8.1 - Măsurători ale percepției*

*Sub-criteriu 8.1 - Măsurători ale performanței*

Principala misiune a unei organizații publice este întotdeauna dedicată satisfacerii unei categorii de nevoi și așteptări ale societății. Dincolo de misiunea sa principală, o organizație publică ar trebui să adopte un comportament responsabil pentru a contribui la dezvoltarea durabilă a componentelor sale economice, sociale și de mediu, legate de comunitatea locală, națională și internațională. Aceasta poate include abordarea și contribuția organizației la calitatea vieții comunității, protecția mediului, conservarea resurselor globale, oportunități egale de angajare, comportament etic, implicarea în comunități și contribuția la dezvoltarea locală. Caracteristica principală a responsabilității sociale traduce voința organizației, pe de o parte, de a integra aspectele sociale și de mediu în considerațiile sale decizionale (criteriul 2) și, pe de altă parte, de a putea răspunde la impactul deciziilor și activităților sale privind societatea și mediul. Responsabilitatea socială ar trebui să facă parte integrantă din strategia organizației. Obiectivele strategice ar trebui verificate în ceea ce privește responsabilitatea socială pentru a evita consecințele neintenționate.

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

1. își va îmbunătăți reputația și imaginea în comunitate;



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 60 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

2. își va îmbunătăți capacitatea de a atrage și de a menține membrii personalului și de a menține motivația și angajamentul personalului său;
3. își va îmbunătăți relațiile cu companii, alte organizații publice, mass-media, furnizori, cetățeni/clienți și comunitatea în care există.

Măsurarea acoperă atât măsurătorile calitative/cantitative ale percepției (8.1), cât și indicatorii cantitativi (8.2).

Acestea pot fi legate de:

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

#### Evaluare

Luați în considerare ceea ce realizează CJ Sălaj în ceea ce privește responsabilitatea socială a acesteia, prin rezultatele:

#### Sub-criteriu 8.1 - Măsurători ale percepției

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

#### Exemple

1. Sensibilizarea publicului asupra impactului performanței organizației asupra calității vieții cetățenilor/clienților (de exemplu, educația pentru sănătate, sprijinirea activităților sportive și culturale, participarea la operații umanitare, acțiuni specifice față de persoanele dezavantajate, activități culturale deschise publicului, etc.).
2. Reputația organizației (de exemplu, ca angajator/contributor la societatea locală).
3. Percepția impactului economic asupra societății la nivel local, regional, național sau internațional (de exemplu, crearea/atragerea activităților de afaceri mici în vecinătate, crearea de drumuri publice sau transportul public care să servească și actorii economici existenți).



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjs@yahoo.com](mailto:integrarecjs@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |                     |                          |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          | IMPLEMENTAREA CAF   | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |                     | Pag. 61 din 64           |
|                          | Cod: PS-01          | Exemplar nr. <u>1</u>    |

4. Percepția abordării problemelor de mediu (de exemplu, percepția amprentei ecologice, gestionarea energiei, consumul redus de energie electrică și apă, protecția împotriva zgomotului și a poluării aerului, stimularea mobilității prin transportul public, gestionarea deșeurilor de deșeuri potențial toxice).
5. Percepția impactului social asupra sustenabilității la nivel local, regional, național sau internațional (cumpărarea produselor de comerț echitabil, a produselor reutilizabile, a producției de energie regenerabilă etc.).
6. Percepția impactului social, ținând seama de calitatea participării democratice a cetățenilor la nivel local, regional, național sau internațional (de exemplu, conferințe deschise, procese de consultare și luare a deciziilor cu privire la impactul posibil al organizației asupra siguranței, mobilității).
7. Opinia publicului despre deschiderea și transparența organizației, comportamentul etic (respectarea strictă a principiilor/valorilor serviciilor publice, cum ar fi egalitatea, continuitatea etc.).
8. Percepția implicării în comunitatea în care este organizat CJ Sălaj, prin sprijin financiar sau alt tip, prin organizarea de evenimente culturale sau sociale etc.
9. Percepția instituției în ceea ce privește mediatizarea activităților sale de dezvoltare a responsabilității sociale.

#### Sub-criteriu 8.2 - Măsurători ale performanței

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

Exemple

Indicatori privind responsabilitatea socială

1. Activitățile organizației privind conservarea și susținerea resurselor (de exemplu, prezența furnizorilor cu profil social responsabil, gradul de conformitate cu standardele de mediu, utilizarea materialelor reciclate, utilizarea modurilor de transport prietenoase cu mediul, reducerea neplăcerilor, amenințările și zgomot, reducerea utilizării utilităților, de exemplu apă, electricitate, gaz).
2. Calitatea relației cu autoritățile relevante, grupurile și reprezentanții comunității.
3. Cantitatea și importanța acoperirii media pozitive și negative (numărul de articole, conținutul).



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDETEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 62 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

4. Sprijin dedicat cetățenilor dezavantajați din punct de vedere social (de exemplu, estimarea prețului de cost al acestui ajutor, numărul de beneficiari).
5. Sprijinirea ca angajator a unei politici privind diversitatea și integrarea și acceptarea minorităților etnice și a persoanelor defavorizate (de exemplu, organizarea de programe / proiecte specifice pentru angajarea minorităților etnice).
6. Sprijin pentru proiectele de dezvoltare internațională și participarea angajaților la activitățile filantropice.
7. Sprijin pentru implicarea civică a cetățenilor/clientilor, a altor părți interesate și a angajaților.
8. Schimbul productiv de cunoștințe și informații cu alții (numărul de conferințe organizate, numărul de intervenții în colocvii naționale și internaționale).
9. Programe de prevenire a riscurilor și accidentelor de sănătate pentru cetățeni / clienți și angajați (numărul și tipul programelor de prevenire, asistența în lupta împotriva fumatului, educația alimentară sănătoasă, numărul beneficiarilor și relația cu costul / calitatea acestor programe).
10. Rezultatul măsurării responsabilității sociale (de exemplu, ratingul extra-financiar).

#### Criteriul 9: Rezultatele cheie ale performanței

*Sub-criteriul 9.1 - Rezultatele externe: rezultatele și beneficiile*

*Sub-criteriul 9.2 - Rezultatele interne: nivelul de eficiență*

Rezultatele cheie ale performanței se referă la ceea ce CJ Sălaj a determinat ca realizări esențiale, măsurabile pentru succesul organizației pe termen scurt și lung. Ele reprezintă politicile și procesele de capacitate pentru a atinge obiectivele și obiectivele definite în misiunea, viziunea și planul instituției.

Criteriul 9 se concentrează pe abilitățile organizației de a realiza aceste rezultate cheie de performanță.

Rezultatele cheie ale performanței pot fi împărțite în:

1. Rezultatele externe: rezultatele și beneficiile realizate prin îndeplinirea obiectivelor, concentrându-se pe legătura cu/între misiunea și viziunea (Criteriul 1) strategia și planificarea (Criteriul 2), procesele (Criteriul 5) și rezultatele obținute pentru părțile interesate externe.
2. Rezultatele interne: nivelul de eficiență, concentrându-se pe legătura cu oamenii (Criteriul 3) Parteneriatele, resursele (Criteriul 4), procesele (Criteriul 5) și rezultatele obținute în construirea organizației spre excelență.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                           |
|--------------------------|--|---------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr. de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr. de ex . |
|                          |  | Pag. 63 din 64            |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>     |

### Evaluare

Luați în considerare rezultatele obținute de organizație în legătură cu:

#### Sub-criteriu 9.1 - Rezultatele externe: rezultatele și beneficiile

Rezultatele externe sunt măsurile eficienței strategiei organizației în ceea ce privește capacitatea de a satisface așteptările părților interesate externe, în conformitate cu misiunea și viziunea organizației. Orice organizație din sectorul public ar trebui să evalueze în ce măsură obiectivele de activitate principale sunt atinse, așa cum sunt definite în planul strategic în ceea ce privește rezultatele - servicii și produse - și rezultatele - impactul activităților centrale ale organizației asupra părților interesate externe și asupra societății, să fie capabil să-și îmbunătățească performanțele într-un mod eficient.

#### Exemple

1. Rezultate în termeni de producție (cantitate și calitate în livrarea de servicii și produse).
2. Rezultatele în termeni de beneficii (efectele producției livrate de servicii și produse în societate și asupra beneficiarilor direcți).
3. Nivelul calității serviciilor sau produselor livrate în legătură cu standardele și reglementările.
4. Gradul de realizare a contractelor/acordurilor între autorități și organizație.
5. Rezultatele inspecțiilor și auditurilor rezultatelor și beneficiilor.
6. Rezultatele benchmarking-ului (analiza comparativă) în termeni de rezultate și rezultate.
7. Rezultatele inovării serviciilor/bunurilor privind îmbunătățirea rezultatelor. Subcriteriu 9.2

#### Sub-criteriu 9.2 - Rezultatele interne: nivelul de eficiență

Rezultatele interne sunt legate de eficiența, eficacitatea proceselor interne și măsurarea economiei de funcționare a organizației. Ele iau în considerare gestionarea proceselor (de exemplu, productivitatea, eficiența costurilor sau defectivitatea), performanța financiară (utilizarea eficientă a resurselor financiare, conformitatea cu bugetul), utilizarea eficientă a resurselor (parteneriate, informații, tehnologie etc.) a părților interesate din cadrul organizației și a rezultatelor inspecțiilor și auditurilor interne.

#### Exemple

1. Răspunsul liderilor la rezultatele și constatările măsurătorilor, inclusiv gestionarea riscurilor.



CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,

telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)





"Sisteme de management performant pentru Consiliul Județean Sălaj", cod SIPOCA 99/ cod MySMIS 121622

|                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| CONSILIUL JUDEȚEAN SALAJ | PROCEDURĂ DE SISTEM<br><br>IMPLEMENTAREA CAF<br><br>Cod: PS-01 | Editia: 1<br>Nr.de ex.   |
|                          |  | Revizia: 0<br>Nr.de ex . |
|                          |  | Pag. 64 din 64           |
|                          |  | Exemplar nr. <u>1</u>    |

2. Eficiența organizației în gestionarea resurselor disponibile, inclusiv resurse umane, gestionarea cunoștințelor și facilităților într-un mod optim (input versus output).
3. Rezultatele îmbunătățirilor performanței și inovării produselor și serviciilor.
4. Rezultatele benchmarking-ului (analiză comparativă).
5. Eficacitatea parteneriatelor (de exemplu gradul de realizare a acordurilor de parteneriat, activități comune).
6. Valoarea adăugată a utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor pentru creșterea eficienței, diminuarea birocrăției administrative, îmbunătățirea calității furnizării serviciilor (de exemplu, reducerea costurilor, reducerea numărului de documente necesare, colaborarea cu alți furnizori, interoperabilitatea, economisirea timpului).
7. Rezultatele măsurătorilor prin inspecții și audituri privind funcționarea organizației.
8. Rezultatele participării la concursuri, premii de calitate și certificarea sistemului de management al calității (Premii de excelență etc.).
9. Bugetul și îndeplinirea obiectivelor financiare.
10. Rezultatele inspecțiilor și auditurilor privind gestiunea financiară.
11. Eficacitatea costurilor (rezultate obținute la cel mai mic cost posibil).

Întocmit,

Responsabil CAF




CONSILIUL JUDEȚEAN SĂLAJ

Zalău, Piața 1 Decembrie 1918, nr. 12,  
telefon: +40 0260 610 561 / +40 260 614 120, fax: +40 0260 661 097, e-mail [integrarecjsj@yahoo.com](mailto:integrarecjsj@yahoo.com), web: [www.cjsj.ro](http://www.cjsj.ro)

