



APROBAT,

**AVIZAT,
Manager de proiect**

RAPORT

PRIVIND REZULTATELE AUTOEVALUĂRII ACTIVITĂȚII UAT JUDEȚUL BACĂU CONFORM MODELULUI DE EXCELENȚĂ CAF-2013

Elaborat:

Carmen VASILE Consultant CAF





CUPRINS

1. Introducere	3
1.1. Informații despre proiectul „PRO-CERTIF – dezvoltarea și utilizarea sustenabilă a managementului calității în administrația publică băcăuană	3
1.2. Informații despre modelul de excelență CAF 2013	4
1.3. Obiectivele evaluării	4
2. Etapele implementării modelului de excelență CAF 2013	5
2.1. Desemnarea responsabilului CAF și a echipei de evaluatori	5
2.2. Prezentarea metodologiei de lucru	5
2.3. Activitatea de evaluare propriu-zisă, individuală	6
2.4. Prelucrarea rezultatelor și reuniunea de consens	7
2.5. Tabel centralizator rezultate	7
3. Sinteza rezultatelor	10
4. Concluzii	22
Anexa - Fișele de calcul rezultate autoevaluare cod F – PO – CAF -02	23



1. INTRODUCERE

1.1. Informații despre proiectul „PRO-CERTIF – dezvoltarea și utilizarea sustenabilă a managementului calității în administrația publică băcăuană

Consiliul Județean Bacău implementează proiectul cu titlul „PRO-CERTIF – dezvoltarea și utilizarea sustenabilă a managementului calității în administrația publică băcăuană”, cod SIPOCA MySMIS 461/119613, finanțat prin PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPACITATE ADMINISTRATIVĂ 2014-2020, Apel POCA/209/2/1 (CP6/2017 pentru regiunile mai puțin dezvoltate) Sprijinirea autorităților și instituțiilor publice locale din regiunile mai puțin dezvoltate să implementeze managementul calității în concordanță cu Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020, Obiectivul Specific 2.1. Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP.

Proiectul ține cont de faptul că implementarea de măsuri vizând managementul calității în administrația publică reprezintă o direcție de acțiune cheie în modernizarea administrației publice și modificarea imaginii acesteia.

Obiectivul general al prezentului proiect constă în consolidarea eficienței administrative a UAT Județul Bacău prin introducerea/ extinderea, promovarea și utilizarea sustenabilă a sistemelor unitare de management al calității și performanței.

Obiectivele specifice ale proiectului vizează:

OS1. Introducerea de sisteme și standarde comune la nivelul UAT Județul Bacău în scopul optimizării proceselor orientate către beneficiari și în concordanță cu SCAP, prin implementarea instrumentului de autoevaluare CAF, precum și prin facilitarea schimburilor de experiență.

OS2. Dezvoltarea abilităților personalului UAT Județul Bacău pe tema aplicării sistemelor unitare de management al calității și performanței prin organizarea a 2 programe de formare (auditor de calitate, expert CAF).

1.2. Informații despre modelul de excelență CAF 2013

- **CAF – Cadrul Comun de Autoevaluare** este un instrument de Management al Calității Totale dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM). Se bazează pe premisa că rezultatele excelente referitoare la performanța organizațională, cetățeni/clienti, personal și societate pot fi atinse prin intermediul leadership-ului, care conduce strategia și planificarea, personalul, parteneriatele, resursele și procesele.
- **CAF – Cadrul Comun de Autoevaluare** este structurat pe 9 Criterii și 28 de subcriterii.
 - Criteriile 1–5 **tratează practicile manageriale ale organizației**: așa-numiții **FACTORI**. Aceștia determină ce face organizația și cum abordează sarcinile sale pentru a ajunge la rezultatele scontate.
 - Criteriile 6–9 reprezintă **REZULTATELE** obținute referitoare la cetățeni/clienti, personal, responsabilitate socială și performanțele cheie ale instituției, cuantificate prin măsurarea percepției și a performanței.
- CAF are în vedere 8 principii ale excelenței, așa cum au fost definite de Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM), și își propune să îmbunătățească performanța organizației pe baza acestor concepte. Aceste principii ale Excelenței sunt integrate în structura modelului CAF astfel încât, prin îmbunătățirea continuă a celor nouă criterii, va aduce în timp organizației un nivel înalt de maturitate.
- CAF își propune să fie un catalizator pentru un proces de îmbunătățire totală a activității UAT Județul Bacău și are următoarele scopuri principale:
 - Să faciliteze autoevaluarea pentru a obține o analiză diagnostic și o identificare a acțiunilor de îmbunătățire;
 - Să funcționeze ca o punte de legătură între diferite modele folosite în managementul calității;
 - Să faciliteze învățarea continuă și schimbul de experiență.

1.3. Obiectivele evaluării sunt:

- Analiza percepției factorilor decizionali din cadrul UAT Județul Bacău cu privire la cele mai importante probleme cu care se confruntă aceasta.
- Evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 de către UAT Județul Bacău prin determinarea gradului de îndeplinire a celor 9 criterii și 28 de subcriterii ale modelului prin: analiza gradului de îndeplinire a criteriilor și subcriteriilor modelului de

excelență CAF 2013 pe baza autoevaluărilor; verificarea dacă criteriile și subcriteriile modelului de excelență sunt asimilate în cultura organizațională.

Instrumentul CAF/2013 permite autoevaluarea unei organizații, deci, stabilirea unui diagnostic de la care pot fi întreprinse acțiuni de îmbunătățire a activității Consiliului Județean Bacău. Utilizarea CAF va furniza organizației un cadru de referință important pentru inițierea unui proces de îmbunătățire continuă.

2. ETAPELE IMPLEMENTĂRII CADRUL COMUN DE EVALUARE CAF -2013

În conformitate cu acest obiectiv la nivelul Consiliului Județean Bacău a fost inițiat procesul de implementare a Cadrul Comun de Evaluare (CAF) - Îmbunătățirea organizațiilor publice prin autoevaluare.

2.1. Desemnarea Responsabilului CAF și a echipei de evaluatori

La nivelul Structurii reprezentate au fost desemnate 10 persoane responsabile cu implementarea CAF, conform Dispoziției Președintelui nr.333/13.05.2019, în corelație cu organigrama existentă, numărul de posturi și gradul de ocupare al acestora la data elaborării prezentului document.

De asemenea, au fost desemnate 37 de persoane, reprezentative pentru entitățile vizate în vederea implementării, care vor participa la procesul de autoevaluare prin completarea unui chestionar.

Echipa de evaluatori a fost constituită dintr-un număr de 37 funcționari din cadrul Consiliului Județean Bacău, care, pentru asigurarea unei varietăți de puncte de vedere și a unei imagini cât mai corecte și detaliate a instituției, a fost constituită din reprezentanți ai tuturor direcțiilor și structurilor din cadrul instituției asigurându-se o pondere de 24 % din totalul personalului la aceasta dată.

Grupurile vor fi coordonate de un consultant extern, de Responsabil CAF și de expertul tehnic al proiectului.

2.2. **Stabilirea metodologiei de lucru** s-a făcut prin redactarea documentelor care stabilesc cadrul de desfășurare a activității respectiv procedurile specifice:

- Procedura Operațională – Ghidul de proceduri CAF cod PO -01
- Procedura Operațională – Autoevaluare și plan de îmbunătățiri CAF cod PO -02

- Evaluarea se face pe bază de chestionar. Chestionarul utilizat este structurat pe categoriile de proces ale modelului CAF, și anume: Conducere (Leadership); Strategie și planificare; Personalul instituției; Parteneriate și resurse; Procese; Rezultate orientate către cetățeni; Rezultate orientate către personal; Rezultate orientate către responsabilitatea socială; Rezultatele privind performanțele cheie ale instituției.
- Metoda de notare folosită este cea „clasică”.
- Pentru fiecare subcriteriu evaluatorul trebuie să acorde un punctaj conform sistemului de notare. Se acordă un punctaj între 0 și 100 pentru fiecare subcriteriu, pe baza unei scale cu 6 niveluri. Pentru fiecare nivel se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente.
- În procesul de evaluare, fiecare evaluator poate face precizări suplimentare referitoare la întrebările din chestionar precum și propuneri de îmbunătățire a evaluării următoare, completând rubricile cu această denumire din Chestionare.
- Răspunsurile la chestionare vor fi centralizate și prelucrate.
- După prelucrarea rezultatelor va urmări transmiterea acestora tuturor directorilor din instituție, activitate necesară pentru punerea de acord în privința observațiilor favorabile, observațiilor nefavorabile, a acțiunilor de îmbunătățire propuse, a căilor de acțiune și a punctajelor finale pentru fiecare subcriteriu.
- În funcție de rezultatele obținute se va propune un plan de îmbunătățire.

2.3. Activitatea de evaluare propriu-zisă, individuală

S-a convenit să se lucreze individual, completându-se chestionarul CAF de către fiecare evaluator. Structura CAF prezentată sub forma celor 9 criterii și 28 de sub-criterii a acoperit domeniile esențiale ale activității instituției. Toate criteriile (factori – rezultate) au fost alcătuite din mai multe sub-criterii care au fost prezentate sub formă de întrebări care au încercat să răspundă, cât mai clar și mai concis, la aspectele legate de activitățile desfășurate în cadrul instituției.

Fiecare evaluator a completat chestionarul CAF pe baza cunoștințelor și experienței proprii, punctând fiecare subcriteriu și descriind succint punctele forte și zonele de îmbunătățire (cuvinte cheie) pe baza dovezilor și a listei cu documente și informații relevante despre organizație furnizate de liderul de proiect. Expertul CAF a oferit suport tehnic și a fost disponibil pentru a răspunde întrebărilor evaluatorilor în această fază.

2.4. Prelucrarea rezultatelor și reuniunea de consens

După realizarea evaluării individuale, toate chestionarele au fost colectate de expertul CAF , care împreună cu consultantul CAF au colectat datele în Fișele de calcul rezultate autoevaluare cod F – PO – CAF -02 / Ed.IRev.

Centralizarea datelor s-a făcut pe direcții și structuri pentru a oferi o imagine cât mai amănunțită a opiniilor rezultate .

Acestea au reunit toate opiniile într-un material comun pe care Responsabilul CAF împreună cu Expertul tehnic l-a transmis persoanelor responsabile cu implementarea CAF și Directorilor de Direcții din cadrul Consiliului Județean Bacău.

Pentru evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 de către UAT Județul Bacău, au fost luate în discuție:

I. Media notelor evaluatorilor pentru cele 9 criterii și 28 de subcriterii.

În tabelul de mai jos este prezentată nota finală, stabilită prin consens, pentru toate criteriile și subcriteriile modelului de excelență CAF 2013:

2.5. Tabel centralizator rezultate

Cod	Criteriu/subcriteriu	Media notă
FACTORII		73,25
1	Leadership	75,14
1.1	Asigurarea direcției structurii reprezentate prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor sale	72,53
1.2	Conducerea structurii reprezentate, performanței acesteia și îmbunătățirea continuă a acesteia	74,69
1.3	Motivarea și sprijinirea angajaților Structurii reprezentate și acționarea ca un model	74,69
1.4.	Gestionarea de relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate.	78,63
2.	Strategie și planificare	72,69
2.1.	Colectarea de informații cu privire la nevoile actuale și viitoare ale părților interesate, precum și de informații relevante cu privire la	73,02

	managementS	
2.2.	Dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate	76,84
2.3.	Comunicarea și implementarea strategiei și planificării la nivelul întregii organizații și verificarea acestora în mod regulat	74,43
2.4.	Planificarea, implementarea și verificarea inovației și schimbărilor	66,45
3.	Personalul instituției	73,28
3.1.	Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resursele umane în mod transparent cu referire la strategie și planificare.	74,99
3.2.	Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențele angajaților conform obiectivelor individuale și organizaționale.	72,02
3.3.	Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a împuternicirii, susținând bunăstarea acestora	72,84
4.	Parteneriate și resuse	71,52
4.1.	Dezvoltarea și managementul parteneriatelor cu organizații relevante	71,99
4.2.	Dezvoltarea și implementarea parteneriatelor cu cetățenii / clienții	65,21
4.3.	Gestionarea finanțelor	77,71
4.4.	Managementul informațiilor și cunoștințelor	72,15
4.5.	Managementul tehnologiei	72,80
4.6.	Managementul facilităților	69,23
5.	Procese	73,61
5.1.	Identificarea, proiectarea, managementul și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate	76,95
5.2.	Dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți	73,76
5.3.	Coordonarea proceselor din cadrul Structurii reprezentate precum și cu alte organizații relevante	70,11
REZULTATELE		74,49
6.	Rezultate orientate către cetățeni / clienți	72,91
6.1.	Măsurarea percepției	72,14
6.2.	Măsurarea performanței	72,68
7.	Rezultate orientate către angajați	70,74
7.1.	Măsurarea percepției	71,55
7.2.	Măsurarea performanței	69,93

8.	Rezultate orientate către responsabilitatea socială	75,42
8.1.	Măsurarea percepției	75,81
8.2.	Măsurarea performanței	75,02
9.	Rezultate privind performanțele-cheie ale instituției	78,87
9.1.	Rezultate externe: rezultate și efecte	78,76
9.2.	Rezultate interne: nivelul de eficiență	78,97
Nota finală obținută:		73,87

Nota finală obținută de UAT Județul Bacău este: 73,87

Nota Fișele de calcul sunt prezentate în anexa la prezentul raport .

II. Punctele forte, zonele de îmbunătățire și acțiunile de îmbunătățire propuse pentru cele 9 criterii și 28 de subcriterii.

Va fi redată, în cele ce urmează, o sinteză a punctelor forte, zonele de îmbunătățire și acțiunile de îmbunătățire, a acțiunilor de îmbunătățire propuse și a notelor obținute, corespunzătoare celor 9 criterii și 28 de subcriterii.

Menționăm ca în anexa sunt prezentate aceste date în mod detaliat și structurate pe Direcții și compartimente inclusiv rezultatele pe fiecare structura în parte în procente pe criteriu și subcriteriu.

3. SINTEZA REZULTATELOR

Criteriul 1. „Leadership”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 75,14

Subcriteriul 1.1. „Asigurarea direcției structurii reprezentate prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor sale”

Nota obținută: 72,53

Puncte forte :

- Disponibilitate in intampinarea problemelor cetatenilor
- Formularea și dezvoltarea misiunii și viziunii structurii reprezentate, implicând părțile interesate relevante și angajații.
- Comunicare buna in ceea ce priveste misiunea si obiectivele.

Zone de îmbunătățire :

- Consolidarea increderii reciproce a loialitatii si a respectului intre manageri si ngajati.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Campanii de informare privind misiunea, viziunea C.J Bacau
- Achiziționarea unor programe informatice specializate pe diverse segmente de activitate
- Dezvoltarea unui sistem de management care să sprijine personalul;
- Protejarea eficienta a bazei de date in ceea ce priveste modificarile neautorizate.
- Cursuri aplicate de dezvoltare
- Schimburi de experienta cu mediul extern
- Gestionarea prevenirii corupției prin identificarea unor zone potențiale de conflicte de interes și asigurarea de linii directe pentru angajați cu privire la modul de abordare a acestora

Subcriteriul 1.2. ” Conducerea structurii reprezentate, performanței acesteia și îmbunătățirea continuă a acesteia”

Nota obținută: 74,69

Puncte forte :

- Crearea condițiilor pentru o comunicare internă și externă eficace, comunicarea fiind unul dintre cei mai importanți factori de succes ai unei organizații.
- Capacitatea de a organiza un sistem de management adecvat, eficient

Zone de îmbunătățire :

- Crearea condițiilor adecvate pentru managementul proceselor și proiectelor și a lucrului în echipă.
- Dezvoltarea unui sistem de management a informației;

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Organizarea sesiunilor de informare pentru cei din exterior;
- Introducerea în sistemul de management a documentelor, posibilitatea gestionării fizice a documentelor, nu doar al numerelor acestora

Subcriteriul 1.3. „*Motivarea și sprijinirea angajaților Structurii reprezentate și acționarea ca un model*”

Nota obținută: **74,69**

Puncte forte :

- Comunicarea deschisă cu angajații, în cadrul sedințelor de la nivelul direcțiilor, asupra activității acestora.
- Sprijinul primit de angajați în realizarea sarcinilor de serviciu, respectarea și abordarea nevoilor individuale și a circumstanțelor personale ale angajaților.
- Există preocupare pentru motivarea și sprijinirea angajaților, urmărindu-se o cât mai mare obiectivitate în recompensarea și promovarea acestora.

Zone de îmbunătățire :

- Informarea și consultarea angajaților în mod regulat cu privire la aspectele cheie legate de direcție.
- Informarea și consultarea angajaților în mod regulat

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Recompensarea financiară sau nefinanciară (recunoaștere, responsabilitate, influență, creștere personală) celor care obțin rezultate deosebite.
- Stimularea angajaților prin recunoașterea eforturilor atât la nivel de echipă cât și individual.

Subcriteriul 1.4. „*Gestionarea de relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate.*”

Nota obținută: **78,63**

Puncte forte :

- Menținerea unor relații proactive și regulate cu autoritățile politice la nivel executiv și legislativ.

Zone de îmbunătățire :

- Creșterea gradului de reputație și recunoaștere publică.
- Dezvoltarea și menținerea de parteneriate;

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Dezvoltarea și menținerea unor parteneriate cu factorii interesați importanți (ONG-uri, grupuri de interese și asociații profesionale, sectorul industrial, alte autorități publice etc.).
- Intensificarea mediatizării rezultatelor instituției

Criteriul 2. „Strategie și planificare”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 72,69

Subcriteriul 2.1. *„Colectarea de informații cu privire la nevoile actuale și viitoare ale părților interesate, precum și de informații relevante cu privire la management*

Nota obținută: 73,02

Puncte forte :

- Fundamentarea bugetului se bazează pe colectarea, analizarea și verificarea informațiilor despre nevoile părților interesate;
- Identificarea tuturor părților interesate relevante și comunicarea rezultatelor către întreaga structura reprezentată.
- Colectarea de informații privind evoluția finanțării din fondurile europene și guvernamentale.

Zone de îmbunătățire :

- Analiza sistematică a punctelor forte și a punctelor slabe interne; SWOT
- Colectarea, analiza și verificarea informațiilor despre părțile interesate și satisfacția acestora

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Definirea unor instrumente de colectare de feedback de la părțile interesate.
- Planificarea unui program de lucru cu publicul și cu părțile interesate
- Posibilitatea verificării dacă datele sunt aceleași la toate instituțiile responsabile.
- Acțiunile de colectare a informațiilor despre nevoile și așteptările părților interesate

Subcriteriul 2.2. *„Dezvoltarea strategiei și a planificării, luând în considerare informațiile colectate”*

Nota obținută: 76,84

Puncte forte :

- Sunt definite obiective și acțiuni strategice și operaționale. Acestea sunt prioritizate de către conducerea instituției, astfel încât ele să poată fi atinse, iar rezultatele obținute să fie cele scontate.

Zone de îmbunătățire :

- Echilibrarea serviciilor și resurselor pe termen lung și pe termen scurt și cerințelor părților interesate

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Dezvoltarea unei politici referitoare la implicarea părților interesate în dezvoltarea de strategii și planificări, punând în balanță și prioritizând așteptările și nevoile acestora.

Subcriteriul 2.3. *„Comunicarea și implementarea strategiei și planificării la nivelul întregii organizații și verificarea acestora în mod regulat”*

Nota obținută: 74,43

Puncte forte :

- Organizarea unor întâlniri periodice între conducere și angajați în care se discută obiectivele, rezultatele așteptate, gradul de implicare a fiecărei structuri în implementarea eficientă a strategiei la fiecare nivel.

Zone de îmbunătățire :

- Lipsa de comunicare, de jos în sus (angajați-manageri), privind dificultățile întâmpinate în realizarea obiectivelor individuale.
- Dezvoltarea de planuri și programe cu obiective și rezultate pentru fiecare departament în parte cu indicatori care să stabilească nivelul de schimbare care trebuie atins (rezultatele așteptate).

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Metode de monitorizare măsurare și evaluare a performanțelor angajați
- Defalcarea activităților prevăzute în strategie pe ani și definirea unor indicatori măsurabili.

Subcriteriul 2.4. Planificarea, implementarea și verificarea inovației și schimbărilor”

Nota obținută: 66,45

Puncte forte :

- Adoptarea unei atitudini deschise în fața sugestiilor de îmbunătățire, indiferent de unde provin acestea.

Zone de îmbunătățire :

- Crearea și dezvoltarea unei noi culturi / pregătirea pentru inovare prin instruire, bench learning
- Asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru implementarea schimbărilor planificate.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Crearea unei noi atitudini în fața sugestiilor de îmbunătățiri
- Promovarea serviciilor online;
- Asigurarea resurselor necesare; Instrumente de E-Guvernare;

Criteriul 3. „Personalul instituției”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 73,28

Subcriteriul 3.1. „Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor umane în mod transparent cu referire la strategie și planificare.”

Nota obținută: 74,99

Puncte forte :

- Analizarea periodică a nevoilor actuale și viitoare resursele umane ținând cont de nevoile și așteptările părților interesate și de strategia structurii reprezentate

- Asigurarea unei politici clare in ce priveste recunoasterea promovarea si remunerarea personalului
- Utilizarea profilurilor de competență și a fișelor de post;

Zone de îmbunătățire :

- Asigurarea instruirii personalului
- Analiza periodica a nevoilor de resurse umane.
- Analizarea în mod sistematic a nevoilor de resurse specifice cerintelor legislatilor
- Dezvoltarea și implementarea unei politici clare care să conțină criteriile obiective în ceea ce privește recrutarea, promovarea, remunerarea, recompensele.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Contractarea de cursuri de formare si instruire.
- Organizarea de concursuri pentru ocuparea posturilor vacante

Subcriteriul 3.2. „ *Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențele angajaților conform obiectivelor individuale și organizaționale.* ”

Nota obținută: 72,02

Puncte forte :

- Evaluarea competentelor individuale ale angajatilor in mod obiectiv
- Identificarea competențelor actuale ale angajaților la nivel individual și organizațional în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini și compararea sistematică a acestora cu nevoile Structurii reprezentate.

Zone de îmbunătățire :

- Dezvoltarea si promovarea metodelor moderne de instruire.
- Evaluarea impactului programelor de instruire
- Operarea serviciilor de e-guvernare;
- Discutarea, stabilirea și comunicarea unei strategii pentru dezvoltarea competențelor. Aceasta include un plan de instruire bazat pe nevoile actuale și viitoare de competență organizațională și individuală.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Dezvoltarea și promovarea unor metode moderne de instruire (ex. Abordarea multimedia în procesul de instruire la locul de muncă, e-learning utilizând media socială).

Subcriteriul 3.3. ” *Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului deschis și a împuternicirii, susținând bunăstarea acestora* ”

Nota obținută: 72,84

Puncte forte :

- Comunicarea deschisa, dialog si incurajarea muncii in echipa.
- Promovarea unei culturi de comunicare deschisă și dialog și încurajarea muncii în echipă.



Zone de îmbunătățire :

- Desfasurarea periodica a sondajelor angajatilor.
- Sistem deficitar care sa permita angajatilor sa ofere feedback cu privire la calitatea conducerii compartimentului

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Acordarea unei atenții deosebite nevoilor angajaților dezavantajați din punct de vedere social
- Elaborarea și adoptarea unui sistem care să încurajeze angajații
- Identificarea unor soluții de stimulare, recompensare

Criteriaul 4. „Parteneriate și resurse”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 71.52

Subcriteriul 4.1. „Dezvoltarea și managementul parteneriatelor cu organizații relevante”

Nota obținută: 71,99

Puncte forte :

- Exista contracte de parteneriat și asistența tehnică cu primăriilor din județ pentru o bună desfășurare a activităților

Zone de îmbunătățire :

- Feedback necorespunzător din partea unor parteneri
- Monitorizarea și evaluarea periodică a implementării și a rezultatelor parteneriatelor

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Identificarea nevoii de parteneriate publice-private pe termen lung (PPP) și dezvoltarea acestora acolo unde este cazul.
- Schimburile de „bune practici”, dezvoltarea unor acorduri de parteneriate adecvate.

Subcriteriul 4.2. „Dezvoltarea și implementarea parteneriatelor cu cetățenii / clienții”

Nota obținută: 68,21

Puncte forte :

- Este asigurată transparența deciziilor, informatizarea cetățenilor despre activitatea structurii prin postări pe site-ul instituției și pe pagina de facebook

Zone de îmbunătățire :

- Accesarea informațiilor online;
- Încurajarea în mod activ a cetățenilor / clienților de a se organiza, de a-și exprima nevoile și cerințele și sprijinirea parteneriatelor cu cetățenii

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Crearea unor modalități de dezvoltare rolului cetățenilor/clientilor
- Definirea cadrului pentru a identifica în mod activ idei, sugestii și reclamațiile cetățenilor

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

cod SIPOCA/SMIS 461/119613 pag 15



- Identificarea ONG-urilor de tineret in vederea infiintarii Consiliului Consultativ pt. probleme de tineret (80)

Subcriteriul 4.3. „Managementul financiar”

Nota obținută: 77,71

Puncte forte :

- Asigurarea transparenței bugetare și financiare.
- Alinierea managementului financiar la obiectivele strategice într-un mod eficace, eficient și economic

Zone de îmbunătățire :

- Analizarea riscurilor și oportunităților pentru deciziile financiare.
- Includerea informațiilor referitoare la performanță în documentele bugetare, cum ar fi cele despre indicatorii de rezultat și de efect raportați la obiective.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Delegarea și descentralizarea responsabilităților financiare.

Subcriteriul 4.4. „Managementul informațiilor și cunoștințelor”

Nota obținută: 72,15

Puncte forte :

- Este asigurata utilizarea sigura,eficienta si eficace a tehnologiei
- Monitorizarea constantă a informațiilor și cunoștințelor Structurii reprezentate, asigurând relevanța, corectitudinea, fiabilitatea și securitatea acestora

Zone de îmbunătățire :

- Asigurarea ca informatiile relevante sunt disponibile din exterior sunt obtinute, procesate, in mod eficace si stocate
- Dezvoltarea unor canale interne pentru diseminarea de informații;

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Asigurarea accesului la informații relevante, luând în considerare nevoile specifice ale tuturor membrilor societății, cum ar fi persoanele în vârstă, persoanele cu dizabilități, etc.

Subcriteriul 4.5. „Managementul tehnologiei”

Nota obținută: 72,00

Puncte forte :

- Aplicarea tehnologiei din dotare, în mod eficient, prin programe IT, internet, intranet, e-mail.
- Tehnologia este utilizată pentru realizarea sarcinilor, gestionarea cunoștințelor și activitățile de perfecționare a pregătirii personalului;

Zone de îmbunătățire :

- Insuficiente servicii electronice disponibile pentru cetățeni și mediul de afaceri, pe site-ul instituției.

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

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Diversificarea pe site-ul institutiei a serviciilor electronice
- Achiziții programe specifice;
- Urmărirea îmbunătățirii echipamentelor.
- Creșterea abilităților angajaților în utilizarea eficientă a tehnologiei.

Subcriteriul 4.6. „Managementul facilităților”

Nota obținută: 69,23

Puncte forte :

- Asigurarea unei întrețineri cost- eficiente, eficiente și sustenabile a clădirilor, birourilor, echipamentelor și materialelor utilizate

Zone de îmbunătățire :

- Lipsa fondurilor pentru amenajarea corespunzătoare a spațiilor de lucru.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Promovarea reciclării activelor fizice;
- Asigurarea unei accesibilități fizice adecvate a clădirilor, în conformitate cu nevoile și așteptările angajaților și cetățenilor / clienților (de exemplu, accesul persoanelor cu dizabilități, parcare sau transport public etc.).

Criteriul 5. „Procese”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 73.61

Subcriteriul 5.1. „Identificarea, proiectarea, managementul și inovarea proceselor în mod continuu, implicând părțile interesate”

Nota obținută: 76,98

Puncte forte :

- Este implementat sistemul de management al calitatii cf. standard ISO9001/2015
- Alocarea de resurse proceselor pe baza importanței relative a contribuției acestora la obiectivele strategice
- Identificarea, maparea, descrierea și documentarea proceselor în mod continuu.

Zone de îmbunătățire :

- Necesitatea atragerii de finanțări europene, finanțări care au rolul de a dezvolta medical și în alte domenii de interes local.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Simplificarea proceselor în mod regulat propunând modificări ale cerințelor legale dacă e necesar

Subcriteriul 5.2. „Dezvoltarea și furnizarea de servicii și produse orientate către cetățeni / clienți

Nota obținută: 75,76

Puncte forte :

- Asigurarea disponibilității informațiilor adecvate și fiabile;

Zone de îmbunătățire :

- Lipsa unui feedback din partea cetățenilor pentru serviciile oferite
- Simplificarea proceselor în mod regulat, propunând modificări ale cerințelor legale, dacă este necesar.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Instruirea periodică a personalului pentru lucru cu cetățenii
- Dezvoltarea unor sisteme și proceduri solide de management a reclamațiilor și de răspuns la acestea.
- Acțiunea de implicare a cetățenilor
- Actualizarea procedurilor privind petitiile și reclamațiile

Subcriteriul 5.3. „Coordonarea proceselor din cadrul Structurii reprezentate precum și cu alte organizații relevante”

Nota obținută: 70,11

Puncte forte :

- Se organizează schimburi de experiență la instituții similare,
- Dezvoltarea unor sisteme și proceduri de management a reclamațiilor

Zone de îmbunătățire :

- Implicarea unor organizații partenere pt. rezolvarea problemelor.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Crearea unor grupuri de lucru între organizații / furnizori de servicii pentru a rezolva problemele.

Criteriul 6. „Rezultate orientate către cetățeni / clienți”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 72.91

Subcriteriul 6.1. Măsurarea percepției

Nota obținută: 73,14

Puncte forte :

- Imaginea de ansamblu a Consiliului Județean Bacău și reputația publică (de exemplu, prietenie, corectitudinea tratamentului, deschidere, claritatea informațiilor furnizate, disponibilitatea angajaților de a asculta, receptivitatea, flexibilitatea și abilitatea de a aborda
- Transparența cu privire la funcționarea CJ Bacău, la explicarea legislației și la procesul de luare a deciziilor

Zone de îmbunătățire :

- Necunoașterea întru totul a percepției cetățenilor privind rezultatele

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

cod SIPOCA/SMIS 461/119613 pag 18



- O bună primire a informațiilor de către cetățean / client.

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Creșterea frecvența sondajelor de opinie ale cetățenilor / clienților cu privire la Structura reprezentata.

Subcriteriul 6.2. „Măsurarea performanței”

Nota obținută: 72,66

Puncte forte :

- Extinderea eforturilor de îmbunătățire a disponibilității, acurateței și transparenței informațiilor privind serviciile și produsele furnizate.
- Timpul de așteptare, timpul de procesare a furnizării serviciului

Zone de îmbunătățire :

- Extinderea analizelor periodice, împreună cu părțile interesate, pentru a monitoriza nevoile lor în schimbare și gradul în care acestea sunt satisfăcute.
- Numărul de canale de informare și eficiența acestora;
- Numarul si timpul de procesare al reclamatiiilor

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Stabilirea unor indicatori care să fie urmăriți în analiza satisfacției cetățenilor și întocmirea unor statistici privind evoluția acestora în timp.
- Armonizarea permanentă la schimbările legislative;
- Programul de lucru dupa ora 16 pentru asigurarea accesului cetatenilor.
- Extinderea eforturilor de imbunatatire a disponibilitatii si transparenteii informatiilor

Criteriaul 7. „Rezultate orientate către angajați”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 70.74

Subcriteriul 7.1. „Măsurarea percepției”

Nota obținută: 71,55

Puncte forte :

- Atmosfera de lucru potrivita, conditii de munca bune
- Tratarea egalității de șanse și corectitudinea tratamentului în cadrul structurii;

Zone de îmbunătățire :

- Aspecte negative privind spatiile de arhivare a documentelor
- Dezvoltarea sistematica a carierei si a competentelor.
- Mecanisme de consultare și dialog

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Dezvoltarea sistematică a carierei;
- Rezervarea unor locuri de parcare.
- Flexibilitatea programului.

Subcriteriul 7.2. „Măsurarea performanței”

Nota obținută: 69,93

Puncte forte :

- Indicatori privind comportamentul angajaților.
- Avantajul utilizării tehnologiei informației și comunicării.

Zone de îmbunătățire :

- Indicatori privind capacitatea angajaților de a lucra cu cetățenii / clienții și de a răspunde nevoilor acestora
- Indicatori privind motivația și implicarea (de exemplu, ratele de răspuns pentru anchetele angajaților, numărul de propuneri de inovare, participarea la grupurile interne de discuții).

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Stabilirea de indicatori cu privire la abilitatea angajaților de a lucra cu cetățenii și de a răspunde nevoilor acestora.
- Discuții periodice cu angajații pe marginea performanței, a motivației și implicării acestora, sub forma de interviuri, în vederea îmbunătățirii performanței acestora.

Criteriaul 8. „Rezultate privind responsabilitatea socială”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 75.42

Subcriteriul 8.1. „Măsurarea percepției”

Nota obținută: 75,81

Puncte forte :

- Percepția abordării problemelor de mediu. Implementarea standard ISO 14001

Zone de îmbunătățire :

- Percepția abordării problemelor de mediu (de exemplu, percepția amprentei ecologice, managementul energiei, consumul redus de energie electrică și apă, protecția împotriva poluării fonice și a aerului, stimularea mobilității prin transportul public,

Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Percepția CJ Bacău în mass-media în ceea ce privește responsabilitatea socială
- Creșterea vizibilității în rândul organizațiilor a cerințelor de mediu/implementării lor (ex. Gestionarea deșeurilor, folosirea hârtiei xerox reciclate)

Subcriteriul 8.2. „Măsurarea performanței”

Nota obținută: 75,02

Puncte forte :

- Activitățile Consiliului Județean Bacău de conservare și susținere a resurselor
- Calitatea relației cu autoritățile relevante, grupurile și reprezentanții comunității.



Zone de îmbunătățire :

- Activitățile Consiliului Județean Bacău de conservare și susținere a resurselor (de exemplu, prezența furnizorilor cu profil social responsabil, gradul de conformitate cu standardele de mediu, utilizarea materialelor reciclate, utilizarea modurilor de transport
- Opinia publicului despre deschiderea și transparența Consiliului Județean Bacău, comportamentul etic
- Sprijin pentru proiectele de dezvoltare internațională și participarea angajaților la activitățile filantropice.

Ațiuni de îmbunătățire propuse:

- Intensificarea programelor de reducere CO2 la nivel local.

Criteriul 9. „Rezultate privind performanțele-cheie ale instituției”

Nota obținută la acest criteriu a fost: 78.87

Subcriteriul 9.1. „Rezultate externe: rezultate și efecte

Nota obținută: 78,76

Puncte forte :

- *Gradul de realizare a contractelor / acordurilor între autorități și instituție/structura reprezentată*
- *Rezultatele inspecțiilor și auditurilor asupra rezultatelor și efectelor.*

Zone de îmbunătățire :

- *Nivelul calitatii serviciilor sau produselor in raport cu standardele si reglementarile in vigoare*

Ațiuni de îmbunătățire propuse:

- *Actiuni de identificare a serviciilor ce pot fi imbunatatite prin solutii inovative.*

Subcriteriul 9.2. „Rezultate interne: nivelul de eficiență

Nota obținută: 78,97

Puncte forte :

- *Rezultate substantiale si imbunatatirea performantei si realizarea serviciilor de urbanism in urma analizelor si inspectiilor privind functionarea CJ Bacau*
- *Eficiența Consiliului Județean Bacău în managementul resurselor disponibile,cunoștințele și facilitățile într-un mod optim. Eficacitatea parteneriatelor.*

Zone de îmbunătățire :

- *Valoarea adăugată a utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor pentru creșterea eficienței, diminuarea poverii administrative, îmbunătățirea calității furnizării serviciilor (de exemplu, reducerea costurilor, reducerea documentelor, colaborarea cu alți*
- *Reactia liderilor la rezultatele si constatarile masuratorilor, inclusiv managementul riscurilor*

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

cod SIPOCA/SMIS 461/119613 pag 21



Acțiuni de îmbunătățire propuse:

- Utilizarea programelor performante pt circuitul documentelor, prelucrare informatii/stocare in vederea reducerii documentelor fizice
- Actiuni de prevenire a rezultatelor nesatisfactoare

3. CONCLUZII

În urma analizelor efectuate, a rezultat că există un nivel bun al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013 în UAT Județul Bacău, având în vedere faptul că este prima rundă de evaluare. Acesta denotă că activitatea la nivelul instituției se desfășoară după reguli conturate. Cu toate ca rezultatul la nivel de instituție este mare estimăm ca pe viitor procentul nu va putea crește fără măsuri concrete care să țină cont de această autoevaluare.

Pe de o parte, pe baza evaluării stadiului actual de implementare al modelului de excelență CAF 2013, pentru ca procedura de autoevaluare să nu se limiteze la elaborarea raportului privind rezultatele evaluării CAF, ca să putem afirma că unul dintre principalele obiective ale implementării au fost atinse, autoevaluarea trebuie să conducă la un plan de acțiune pentru a îmbunătăți performanța UAT Județul Bacău.

Planul de îmbunătățire, se va întocmi după consultarea factoriilor de decizie din cadrul instituției.

Unele dintre acțiuni vor necesita resurse financiare considerabile, alte resurse de personal.

Anterior întocmii planului de îmbunătățire se vor grupa acțiunile de îmbunătățire propuse (din raportul CAF) sub o temă comună și vor fi prioritizate din punct de vedere al urgenței implementării lor.

Pe de altă parte, s-a constatat că excelența nu poate fi obținută doar prin simpla implementare a modelului de excelență CAF 2013. Este obligatoriu ca, pe lângă implementare și certificare a două sau mai multe sisteme de management în cultura organizațională, să fie asimilate și aplicate spiritul celor 8 principii ale filozofiei calității totale pe care se bazează demersul spre excelență.

Pentru a se ajunge la evaluări extrem de fructuoase, acest instrument de autoevaluare trebuie reluat periodic, anual in primii doi ani iar apoi la intervale de doi ani dacă rezultatele sunt satisfacatoare. Rezultatele acestei evaluări pot constitui un punct de plecare pentru evaluările viitoare. Propunere de îmbunătățire provind completarea chestionarului la urmatoarea evaluare constă în crearea unui program care sa permita cu ușurință completarea on-line pe intranet.

Centralizator chestionare CAF

Compartimentul / Criteriul	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Arhitect Sef	77.50	73.92	77.67	73.22	77.78	70.17	66.00	83.17	85.84
Achiziții publice, contracte/informatizare	75.59	69.58	74.44	70.28	69.44	73.34	80.83	75.00	68.33
D.R.U.M. - serviciul resurse umane	95.00	82.50	95.33	91.75	95.50	96.25	93.75	96.75	94.50
Direcția tehnic- investitii si lucrari publice	63.81	60.50	57.08	43.96	58.25	37.50	44.38	43.38	72.13
D.D.D. - Managementul proiectelor	76.38	68.75	79.11	72.61	78.11	80.50	83.50	82.08	83.50
Direcția juridica	76.31	85.25	69.75	83.29	73.58	75.38	81.25	69.75	85.38
Direcția audit public intern	70.00	67.50	73.33	60.00	63.33	65.00	70.00	65.00	70.00
Compartiment lucru, consilieri juridici	87.50	89.25	92.00	90.17	89.33	90.50	91.50	90.50	91.00
Compartiment transport public	76.25	71.25	70.00	66.67	88.33	92.50	55.00	90.00	90.00
Unitatea județeană de monitorizarea serviciilor de salubritate	55.00	66.25	53.33	57.50	47.00	51.00	55.00	55.00	55.00
Comunicare, imagine, relatii cu presa	70.63	61.25	64.17	74.17	69.17	67.50	56.25	78.75	76.25
Direcția economica si managementul calitatii	77.64	76.22	73.19	74.59	73.48	75.28	71.41	75.61	74.50
Media pe criterii	75.13	72.69	73.28	71.52	73.61	72.91	70.74	75.42	78.87
Media pe institutie	73.87								



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operational Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Compartimentul / Criteriul	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2	9.1	9.2		
Arhitect Sef	80.00	73.33	71.67	85.00	70.00	83.67	73.67	66.33	80.00	78.00	75.00	83.33	51.67	73.33	78.33	77.67	75.00	81.67	73.33	78.33	68.67	71.67	63.33	88.67	76.00	88.33	85.00	88.67	85.00	
Achiziții publice, contracte/informatizare	69.00	80.00	81.67	71.67	75.00	71.67	63.33	66.33	76.67	73.33	73.33	71.67	83.33	83.33	60.00	75.00	48.33	73.33	71.67	63.33	75.00	71.67	78.33	83.33	76.67	73.33	83.33	83.33	63.33	
D.R.U.M. - servicii resurse umane	84.00	95.50	95.00	95.50	94.00	84.00	95.00	47.00	97.00	96.50	82.50	91.00	93.50	93.50	94.00	87.50	91.00	94.00	97.50	95.00	98.00	94.50	94.50	93.00	98.00	95.50	94.50	94.50	94.50	
Direcția tehnic- investitii și lucrari publice	67.25	64.25	64.25	55.50	62.25	63.50	63.50	66.25	61.25	52.00	58.00	33.00	59.25	56.00	39.00	33.50	40.00	64.50	73.75	36.50	29.75	45.25	51.00	37.75	44.00	42.75	69.75	74.50	74.50	
D.D.D. - Managementul proiectelor	76.50	77.17	76.83	73.00	74.33	72.17	66.33	62.17	76.50	78.33	82.50	70.67	69.33	79.50	62.50	81.50	61.17	82.00	71.50	76.50	79.83	81.17	82.50	84.50	82.83	81.33	83.83	83.17	83.17	
Direcția juridica	75.25	72.75	73.75	83.50	84.75	88.75	91.25	76.25	89.25	58.00	62.00	87.25	80.00	88.25	79.00	81.75	83.50	77.00	71.50	72.25	83.00	67.75	78.00	84.50	76.75	62.75	82.25	88.50	88.50	
Direcția audit public intern	50.00	70.00	80.00	80.00	60.00	70.00	70.00	70.00	60.00	80.00	80.00	70.00	60.00	60.00	60.00	50.00	60.00	60.00	70.00	60.00	60.00	70.00	80.00	60.00	70.00	60.00	70.00	70.00	70.00	
Compartiment lucru, consilieri juridici	81.00	93.00	93.00	91.00	93.00	85.00	89.00	90.00	91.00	82.00	93.00	91.00	87.00	89.00	92.00	88.00	93.00	89.00	92.00	87.00	91.00	90.00	92.00	91.00	88.00	95.00	90.00	92.00	92.00	
Compartiment transport public	70.00	70.00	75.00	90.00	80.00	75.00	70.00	60.00	70.00	70.00	70.00	70.00	10.00	75.00	75.00	90.00	80.00	90.00	90.00	85.00	95.00	90.00	90.00	60.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	
Unitatea judeteana de monitorizarea serviciilor de salubritate	50.00	55.00	50.00	65.00	65.00	75.00	65.00	60.00	50.00	55.00	55.00	50.00	50.00	70.00	60.00	60.00	55.00	60.00	30.00	51.00	51.00	51.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	
Comunicare, imagine, relatii cu presa	77.50	70.00	60.00	75.00	55.00	67.50	70.00	52.50	75.00	57.50	60.00	70.00	75.00	82.50	75.00	72.50	70.00	77.50	85.00	65.00	72.50	62.50	57.50	95.00	75.00	82.50	67.50	85.00	85.00	
Direcția economica și managementul calitatii	77.89	80.22	75.11	77.33	75.11	77.11	76.11	76.56	73.22	73.56	72.78	76.00	72.44	79.11	71.00	75.22	73.78	74.44	74.56	71.44	73.89	76.67	76.44	66.38	75.44	75.78	74.00	75.00	75.00	
Media pe subcriterii	72.53	74.69	74.69	78.63	73.02	76.84	74.43	66.45	74.99	72.02	72.84	71.99	65.21	77.71	72.15	72.80	69.23	76.95	73.76	70.11	73.14	72.68	71.55	69.93	75.81	75.02	76.76	78.97	78.97	
Media pe criterii	75.14																72.69	73.28	71.52	73.61	72.91	70.74	75.42	78.87	78.87					
Media pe institutie	73.87																													