



Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice (CAF) -suport de curs-





UNIUNEA EUROPEANĂ



CUPRINS

1. Sistemul administrativ românesc. Componente și reguli de funcționare
 - 1.1. Sistemul instituțional;
 - 1.2. Principiile care stau la baza organizării și funcționării administrației publice românești;
 - 1.3. Descentralizarea administrativă pe baza principiului autonomiei locale;
2. Managementul public modern
 - 2.1. Noul management public (NMP);
 - 2.2. Caracteristicile NMP;
 - 2.3. Eficiență și eficacitate în instituțiile publice;
3. Performanța în sectorul public
 - 3.1. Performanțe manageriale generale și specifice;
4. Managementul prin obiective (MBO)
5. Definirea obiectivelor specifice în conformitate cu pachetul de cerințe SMART și corelarea acestora cu obiectivele generale ale instituției
 - 5.1. Condiționalitățile de tip S.M.A.R.T. aplicate obiectivelor;
 - 5.2. Indicatori de performanță;
 - 5.3. Monitorizarea performanței în instituțiile publice;
 - 5.4. Modelul Balanced Scorecard;
6. Managementul riscurilor
 - 6.1. Glosar de termeni și definiții;
7. Managementul calității - abordare integrată în instituțiile publice în România
8. SMC - Sistem de management al calității (ISO 9001:2015)
9. TQM - Managementul calității totale
10. Modelul de excelență EFQM
 - 10.1 Modelul EFQM;
11. CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice
12. CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice PS 2
13. Egalitatea de șanse
14. Dezvoltarea durabilă

EXERCIȚII

1. Sistemul administrativ românesc. Componente și reguli de funcționare



Sistemul instituțional

Administrația publică se realizează printr-o multitudine de forme organizatorice, care alcătuiesc sistemul administrației publice. Acest angrenaj este la rândul său un subsistem al sistemului organizării sociale a societății globale.

Puterea executivă este cea care asigură conducerea și controlul întregului sistem al administrației publice, pentru realizarea puterii statului.

În temeiul Constituției României conducerea generală a administrației publice este încredințată Guvernului, care alături de Președintele României alcătuiesc autoritățile puterii executive.

Componentele sistemului administrației publice se pot grupa, după raportul acestora față de stat, în două subsisteme:

- subsistemul administrației publice statale;
- subsistemul administrației publice locale autonome.

I. Subsistemul administrației publice statale se organizează, în raport cu teritoriul, pe două paliere:

- A. palierul central;
- B. palierul teritorial.

A. În palierul central pot fi identificate următoarele componente ale sistemului administrației publice:

- Administrația prezidențială (Președintele României - ca șef al executivului și instituția Președinției);
- Administrația guvernamentală (alcătuită din Guvern - ca unul din cei doi șefi ai executivului și instituția publică a Guvernului);
- Administrația publică centrală de specialitate;
 - ministere și alte organe de specialitate organizate în subordinea Guvernului;
 - organe de specialitate înființate în subordinea ministerelor;
- Autoritățile administrative autonome:
 - cu statut constituțional: Consiliul Suprem de Apărare a Țării, Curtea de Conturi, Avocatul Poporului, Consiliul Legislativ;
 - cu statut legal: Serviciul Român de Informații Externe, Banca Națională, Consiliul Național de Evaluare și Acreditare Academică, Comisia Națională de Valori Mobiliare, Consiliul Concurenței, Consiliul Național al Audiovizualului, Consiliul Economic și Social, Academia Română etc.;

B. În palierul teritorial al administrației publice statale se constituie, pe baza deconcentrării administrative, următoarele componente ale sistemului administrației publice:

- prefectul, înalt funcționar public, este reprezentantul Guvernului pe plan local și conduce serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale, funcționând

împreună cu instituția prefectului, aceasta din urmă fiind o instituție publică cu personalitate juridică, cu patrimoniu și buget propriu;

- serviciile ministeriale exterioare, deconcentrate, aflate în raporturi de subordonare față de ministerele care le-au constituit și sub coordonarea prefectului județului.

TIPUL UNITĂȚII ADMINISTRATIV-TERITORIALE	AUTORITATEA DELIBERATIVĂ	AUTORITATEA EXECUTIVĂ
COMUNA	CONSILIUL LOCAL	PRIMARUL
ORAȘUL		
JUDEȚUL	CONSILIUL JUDEȚEAN	PREȘEDINTELE CONSILIULUI JUDEȚEAN

II. Subsistemul administrației

Administrația publică locală este alcătuită din autorități ale colectivităților locale, deliberative și executive, după cum urmează:

Principiile care stau la baza organizării și funcționării administrației publice românești

Principiul legalității

Legalitatea reprezintă un principiu fundamental care stă la baza fenomenului administrativ și căruia i se subordonează acțiunea administrației publice.

Administrația publică, supusă rigorilor acestui principiu trebuie să se întemeieze pe lege, care reprezintă baza de referință în aprecierea acesteia. Legalitatea este sinonimă cu regularitatea juridică și presupune că acțiunea administrației trebuie să țină seama de două elemente:

- *obligația de conformare față de lege ;*
- *obligația de inițiativă pentru a asigura aplicarea legii.*

Scopul fundamental al administrației publice este acela de a asigura realizarea interesului general, public, exprimat de voința suverană a poporului transpusă în lege.

Exigențele statului de drept presupun ca, în activitatea sa, administrația publică să respecte strict legalitatea, iar în cazul încălcării ei, să fie constituite mecanismele care să asigure restabilirea acesteia.

Actul administrativ ca principal instrument prin care se realizează administrația publică, este un act unilateral, în sensul că autoritățile de execuție adoptă acte obligatorii și executorii, fără concursul sau acordul de voință al celor cărora actele respective le reglementează conduită.

Principiul permanenței și al continuității

Acest principiu exprimă perenitatea activităților de organizare a executării și de executare în concret a legii realizată de către administrația publică.

Mentținerea echilibrului social și a ordinii publice impun satisfacerea anumitor interese generale, publice. Rațiunea existenței societății organizate statal nu poate fi înțeleasă fără satisfacerea unor nevoi comune printr-o colaborare în comun a membrilor corpului social.

Guvernanții sunt obligați să organizeze acțiuni de mentținere a ordinii publice și să gireze servicii publice fără de care societatea nu ar putea exista. Desigur, în viziunea actuală asupra administrației publice, caracterul regulat și continuu vizează toate acțiunile acesteia prin care se organizează executarea și se execută în concret legea, nu numai serviciul public.

Față de un peisaj politic schimbător, administrația publică reprezintă continuitatea, permanentă și stabilitatea, ceea ce îi sporește influența asupra societății.

Principiul egalității și al neutralității

Deoarece vizează satisfacerea unor interese generale, administrația publică trebuie să asigure un acces egalitar la serviciile oferite, pentru toți cetățenii, fapt ce decurge din egalitatea tuturor în fața legii.

Administrația publică trebuie să funcționeze pentru a satisface interesul general și nu un interes particular, în sensul că ea furnizează servicii tuturor, fără a face distincție de origine, vârstă, rasă, partide politice, religie etc..

Principiul separării funcțiilor publice de cele politice

Eficiența instituțiilor administrației publice, în realizarea sarcinilor care le revin depinde în mare măsură de calitatea umană și capacitatea profesională a celor care alcătuiesc aceste organe. Se impune astfel, o demarcare clară a nivelului personalului de carieră (funcționari publici) de nivelul politic al administrației. Aplicarea acestui principiu vizează următoarele obiective:

- Crearea unui corp al funcționarilor publici profesionist, imparțial, onest, stabil și eficient;
- Îmbunătățirea sistemului de recrutare și selecție a funcționarilor publici;
- Îmbunătățirea sistemelor de perfecționare profesională;
- Dezvoltarea mecanismelor ce au ca rezultat creșterea mobilității funcționarilor publici în cadrul funcției publice.
- Delimitarea funcționarilor publici de alți angajați ai statului din cadrul puterii executive. Definirea funcției publice trebuie să se realizeze în special prin luarea în considerare a atribuțiilor funcționarilor publici și mai puțin a instituțiilor unde aceștia își desfășoară activitatea;
- Îmbunătățirea coordonării funcționarilor publici și garantarea aplicării uniforme de către aceștia a principiilor administrative;
- Realizarea unui sistem de salarizare și de recompense pentru activitatea funcționarilor publici care să ia în considerare în primul rând performanțele acestora;
- Realizarea unui sistem de recrutare și promovare bazat pe merit, care să ofere garanția că cei mai buni funcționari publici sunt promovați.

Principiul transparenței

Administrația publică, incluzând toate structurile sale, nu este și nici nu poate fi considerată ca un sistem izolat de cadrul social general, de aceea relația administrație publică - cetățean se impune ca o problemă de foarte mare actualitate.

În acest context se pornește de la premiza că cetățeanul nu poate fi indiferent la mediul social și economic în care își duce existența și nici la modul în care administrația locală lucrează pentru îmbunătățirea condițiilor lui de viață.

Principiul deconcentrării

Prin *deconcentrare administrativă* se înțelege redistribuirea de competențe administrative și financiare de către ministere și celelalte instituții de specialitate ale administrației publice centrale către propriile structuri de specialitate din teritoriu. Deconcentrarea administrativă constă în deplasarea în teritoriu a unei părți importante a activității administrației publice centrale. Instituțiile deconcentrate ale administrației statului sunt numite, revocabile și răspunzătoare în fața instituțiilor administrației centrale de stat. Ele sunt înzestrate cu competență proprie de decizie.

Descentralizarea administrativă pe baza principiului autonomiei locale

Descentralizarea este acel sistem potrivit căruia administrarea intereselor locale, comunale, orașenești sau județene se realizează de către autorități liber alese de către cetățenii colectivității respective. Având la dispoziție, conform prevederilor constituționale, mijloace financiare proprii și beneficiind de putere autonomă de decizie, acest sistem răspunde ideii de libertate.

Descentralizarea administrativă se îmbină cu autonomia locală, în sensul că în unitățile administrativ-teritoriale există și autoritățile administrative locale autonome, alese de colectivitățile locale care satisfac interesele publice locale, precum și autoritățile administrației teritoriale de stat deconcentrate la nivelul circumscripțiilor teritoriale care servesc interesele publice locale și exercită, prin delegare, unele atribuții statale, cât și faptul că organele administrației statului în teritoriu satisfac și interese ale colectivităților locale.

Autonomia locală, privită exclusiv din punct de vedere administrativ, nu apare decât ca o ultimă treaptă de dezvoltare a descentralizării administrative; în esență, aceasta reprezintă transferarea unor competențe administrative de la nivel central către diverse organe sau autorități administrative, care funcționează autonom în unitățile administrativ-teritoriale, fiind alese de către colectivitățile locale respective.

2. Managementul public modern

Managementul public este un sistem dinamic, flexibil, prin care se realizează interesele publice generale și specifice ale membrilor societății.

Managementul public studiază procese și relații de management existente între componentele sistemului administrativ, dar și în cadrul acestora în vederea descoperirii de principii și legalități generale, de metode și tehnici pentru îmbunătățirea previziunii, organizării și coordonării, administrării resurselor și controlul-evaluării activităților cu scopul creșterii gradului de satisfacere a interesului public.

Obiectivul fundamental al managementului public este creșterea gradului de satisfacere a interesului public, fiind determinat de nevoile generale și specifice.

Managementul public consideră că guvernele și instituțiile publice se aseamănă, în multe privințe, cu organizațiile din sectorul privat. Ca urmare, există unele instrumente manageriale care pot fi utilizate cu succes atât în domeniul privat, cât și în cel public, în special instrumente

manageriale care se referă la creșterea eficacității și eficienței organizaționale. Această interpretare răstoarnă abordarea tradițională a managementului public care argumenta că, prin componentele sale sociale și culturale, instituțiile publice (și, în speță, guvernul) sunt atât de diferite de organizațiile sectorului privat.

Noul management public (NMP)

Începând cu anii '80, odată cu reformele sectorului public aduse de guvernul Margaret Thatcher în Marea Britanie și de administrația Ronald Regan din Statele Unite, începe să capete contur o nouă abordare în administrația publică.

Bazat pe mai largă participare a cetățenilor la deciziile publice și susținut teoretic de curentele liberale dezvoltate de marile școli de afaceri, NMP caută să îmbunătățească eficiența sectorului public și a controlului pe care guvernul îl are asupra sa.

Ideea principală care stă la baza NMP susține că o mai bună orientare a sectorului public către necesitățile pieței și ale cetățenilor conduce la eficiența sporită a costurilor guvernului, fără a avea efecte secundare negative asupra altor obiective sau domenii. De fapt, NMP reflectă o schimbare de atitudine, bazat pe ideea că instituțiile din sistemul public pot și trebuie să funcționeze ca și organizațiile din sectorul privat.

Eficiența și eficacitatea în sectorul public trebuie să fie îmbunătățite, managementul public în instituțiile publice trebuie orientat asupra obiectivelor și rezultatelor, iar managerii publici trebuie să fie apreciați în funcție de capacitatea de a rezolva problemele sociale generale și specifice.

Caracteristicile NMP

1. *Rolul catalitic al guvernării* - Guvernarea ar trebui să aibă un rol de catalizator sau să fie un mecanism de direcție pentru diferiții furnizori de servicii, așa cum sunt sectorul public, sectorul privat și diversele organizații non-guvernamentale;
2. *Responsabilizarea cetățenilor* - Guvernul ar trebui să promoveze și să faciliteze responsabilizarea cetățenilor și a comunităților, astfel încât acestea să poată rezolva propriile probleme;
3. *Eficiență și economie în funcție de performanță* - Performanța agențiilor din sectorul public trebuie să fie eficiente. Astfel, agențiile ar trebui să se concentreze asupra rezultatelor lor;
4. *Focalizarea pe scopuri mai curând decât pe reguli* - Perspectiva NMP pledează în favoarea unei administrații orientată spre scop. Abordarea administrației nu ar trebui să fie o supra-accentuare a regulilor și reglementărilor;
5. *Guvernarea orientată spre client* - Perspectiva NMP definește clienții ca și „cumpărători interesați” și pledează în a le oferi acestora posibilitatea de a alege, furnizând servicii convenabile și fiind interesați de sugestiile clienților;
6. *Guvernare competitivă* - Guvernarea ar trebui să promoveze un mediu competitiv între diferitele servicii atât din sectorul public cât și din cel privat, ceea ce ar genera eficiență și o economie solidă;
7. *Abordarea anticipativă* - Aceasta înseamnă că guvernarea trebuie să anticipeze în cea mai mare măsură problemele care pot apărea, mai curând decât să conceapă și să aplice tratamente ulterior, într-o situație agravată;

8. *Guvernare antreprenorială* (Guvern întreprinzător) - Perspectiva NMP sugerează că guvernarea ar trebui să se concentreze pe câștigul salarial și economisirea de bani, mai curând decât asupra cheltuielilor. Resursele monetare pot fi mobilizate prin economisire, taxe de utilizare, etc;
9. *Descentralizarea autorității* - Structurile de autoritate ale guvernării ar trebui să fie descentralizate pentru evitarea consecințelor negative ale ierarhiei. Autoritatea descentralizată ar trebui să promoveze managementul participativ și lucrul în echipă;
10. *Focalizarea pe mecanismul de piață* - Fiind influențată de filozofia neo-liberală și de abordarea opțiunii publice, perspectiva NMP pledează pentru adoptarea mecanismului pieței mai curând decât mecanismului birocratic;

În esență, perspectiva NMP include creșterea productivității și îmbunătățirea raportului cost-eficiență în serviciile publice, adoptarea strategiilor de piață de către sectorul public, orientarea pe client, descentralizarea structurilor de autoritate, și distincția între elaborarea unei politici și punerea sa în aplicare.

Implicațiile practice ale acestor principii sunt: accentuarea abilităților manageriale în elaborarea de politici, adoptarea practicilor adecvate de management, stabilirea de standarde pentru măsurarea performanței, preferință pentru dereglementarea proprietății private și promovarea competiției, contractarea de servicii externe adecvate pentru guvernare, receptivitate și eficiență în furnizarea serviciilor publice, etc.

NMP îi consideră pe beneficiarii serviciilor publice drept clienți, iar cetățenii sunt asimilați acționarilor unei organizații private - acestea fiind alte asemănări cu mediul privat. Unii autori consideră că NMP este într-o continuă schimbare și dezvoltare intrând în ceea ce ei numesc "era digitală a guvernării" (digital era governance) prin care comunicarea dintre cetățeni și instituțiile publice, precum și multe din serviciile oferite de aceste instituții se fac prin intermediul internetului și al mediilor digitale.

Eficiență și eficacitate în instituțiile publice

Pentru a stabili cât de bine sau de rău funcționează o operațiune, avem nevoie de anumite criterii de performanță. Unul din modelele pe baza cărora putem porni în identificarea acestor criterii de performanță este teoria celor 4E.

- Economie
- Eficiență
- Eficacitate
- Etică

Prin economie înțelegem obținerea resurselor la cel mai mic preț, în condițiile respectării specificațiilor.

Eficiența înseamnă a face bine ceea ce faci, în timp ce eficacitatea înseamnă să faci ceea ce trebuie făcut. Dacă eficiența descrie cât de bine reușește organizația să-și transforme intrările (resursele) în ieșiri (rezultate), atunci eficacitatea arată măsura în care organizația își atinge scopurile.

Dacă primele trei criterii existau și erau puse în practică de foarte mult timp, cel de-al patrulea criteriu - etica - a apărut mai târziu ca o necesitate stringentă introdusă, mai întâi la

nivelul organizațiilor private, dar preluată foarte rapid de către instituțiile publice. Etica reprezintă măsura în care comportamentul unei organizații și al membrilor săi se ridică la standardele morale acceptate de societate. Acest criteriu este cu atât mai important cu cât el este strâns legat de fenomenul corupției.

Cei 4E	Semnificația termenilor
Eficacitate	A face ceea ce trebuie (CE)
Eficiență	A face bine ceea ce faceți (CUM)
Economie	A face ieftin ceea ce faceți (fără scăderea calității)
Etică	A face moral ceea ce faceți

Cei 4E sunt folosiți drept criterii în evaluarea performanței.

Pornind de la mandatul instituției și de la obiectivele pe care le propune se pot stabili criterii, pot fi definiți indicatori de măsură, iar apoi standarde de performanță.

	Administrația clasică	Noul Management Public	Managementul Public Modern
Indicatori de performanță	Legalitatea, respectarea procedurilor	Rezultate obținute (termeni preponderent cantitativi)	Caracteristici ale procesului: transparență, reprezentativitate, participare
Tipul de sistem	<i>Închis:</i> administrația este centrată pe respectarea propriilor reguli	<i>Deschis:</i> managementul este centrat pe producerea de rezultate destinate clienților	<i>Natural:</i> guvernarea este axată pe servirea cetățenilor și trebuie să asigure accesul și <i>participarea</i> acestora

3. Performanța în sectorul public

Performanța poate fi definită atât prin rezultate, cât și prin comportament. Cuvântul „performanță” reflectă un demers progresist, caracterizat de efort voluntar, orientarea pentru a face lucrurile mai bine. Evoluțiile din ultimii 20 de ani în managementul public au generalizat orientarea către performanță și spre obținerea de rezultate măsurabile. Există astăzi în managementul modern al administrației un set complex de instrumente, metode și tehnici prin care orientarea către performanță nu este o simplă lozincă, ci cadrul principal în care se fundamentează deciziile, sunt implementate și apoi se măsoară rezultatele obținute și distanța față de cele preconizate.

În contextul administrației publice, performanța reprezintă îmbunătățirea continuă a parametrilor serviciului public furnizat atât în ceea ce privește eficacitatea și eficiența, dar și asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al cetățenilor în raport cu nevoile și așteptările lor. Ideea de performanță înseamnă adoptarea unui set de standarde de calitate, perfecționarea și îmbunătățirea continuă a metodelor și procedurilor utilizate, respectiv implicarea beneficiarilor, personalului și a nivelurilor ierarhice superioare.

Performanța include ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultatul efectiv. Aceasta nu trebuie doar urmărită și măsurată ci trebuie gestionată avându-se în vedere patru variabile: *costul, calitatea, timpul și organizarea*.

Managementul performanței presupune obținerea rezultatelor cele mai bune de la organizație, echipe și indivizi, prin cunoașterea și gestionarea performanței. Este o abordare sistematică pe baza unor procese permanente de planificare, evaluare și măsurare a rezultatelor, în concordanță cu obiectivele sale strategice. Premisa de bază este că realizarea rezultatelor dorite conduce la îndeplinirea obiectivelor organizației și la asigurarea performanței acesteia.

Managementul performanței trebuie înțeles ca un proces continuu, reflectând practici normale de management, și nu ca tehnici speciale impuse managerilor. Cadrul său conceptual include termeni cum sunt: “managementul performanței”, “performanță”, “organizație performantă”.

Întrucât managementul este ansamblul de metode și procese de definire a obiectivelor, de antrenare și control în serviciul calității a prestațiilor externe și a modalităților de funcționare internă, managementul interesează organizația publică. În opinia unor specialiști, există o puternică mișcare managerială care caută să transforme mai mult sau mai puțin sectorul public, prin intermediul a următoarelor patru mutații majore:

- de la o administrație centrală pe propria sa funcționare la o administrație deschisă;
- de la o administrație de procedură și de supunere la o administrație de responsabilitate;
- de la o administrație verticală, unde totul este comandat de piramida ierarhică, la o administrație transversală, existând în rețea;
- de la administrație cu cheltuieli la o administrație cu rezultate.

Performanța poate fie evaluată prin raportarea la standarde stabilite la nivel național și aplicabile tuturor furnizorilor unui anumit serviciu sau la standarde locale, utilizate numai de administrația locală în cauză.

Managementul performanței presupune adoptarea unei abordări sistematice pentru îmbunătățirea performanței individuale și a echipei și se bazează pe următoarele două supoziții:

1. Este de așteptat că oamenii să lucreze bine atunci când știu ce se așteaptă de la ei și când au participat la stabilirea acestor așteptări.
2. Capacitatea de a îndeplini aceste așteptări depinde de nivelul de competență și motivație individuală, precum și de conducerea și sprijinul pe care îl primesc de la manageri.

Managementul performanței implică pe de o parte capacitatea managerilor de a stabili direcția strategică, de a stabili obiective clare și relevante, și pe de altă parte eficacitatea personalului în îndeplinirea acestora. Urmărește obținerea celei mai bune performanțe din partea personalului și a managerilor, motivându-i în sensul atingerii obiectivelor organizației. Pe lângă evaluarea personalului, managementul performanței mai folosește o gamă de alte tehnici pentru încurajarea performanțelor; acestea includ construirea echipei (team-building), cercuri de calitate, stabilirea de repere, sisteme de management al calității totale, precum și o varietate de „standarde de calitate” (unele dintre ele fiind recunoscute internațional). Sistemele de managementul performanței cuprind modalități de integrare a angajaților precum și tehnici de evaluare și măsurare a performanței și de control al performanței slabe.

Caracteristicile managementului performanței includ:

- Legături clare cu obiectivele organizației;

- Legături clare cu cerințele postului;
- Procese de evaluare riguroase și obiectivă;
- Accent pe planurile de dezvoltare individuală;
- Evaluare continuă;
- Sisteme de recompensare bazate pe evaluare;

Legătura cu obiectivele organizației. Obiectivele echipelor și oamenilor derivă din obiectivele strategice generale, astfel încât aceștia să înțeleagă ceea ce trebuie să facă pentru a contribui la eficacitatea organizației. Pe lângă performanța individuală, eficacitatea echipei este de asemenea importantă; se stabilesc obiectivele echipei, iar performanțele sunt evaluate și revizuite. O bună comunicare și implicare reprezintă un aspect esențial al managementului performanței. Trebuie înțelese în mod egal misiunea și obiectivele organizației. Comunicarea nu trebuie să se facă doar de sus în jos, ci trebuie să existe comunicare și de jos în sus și, de asemenea, pe orizontală.

Legătura cu fișa postului. În sistemele de management al performanței, fișele de post sunt revizuite în mod regulat, managerii și angajații căzând de acord asupra lor. Cerințele postului trebuie să fie clar formulate și ușor de înțeles. Este mai puțin probabil că cerințele complexe vor fi revizuite, iar cele foarte stufoase sunt puțin probabil că vor fi îndeplinite.

Evaluarea riguroasă și obiectivă. Managerul și angajații definesc obiectivele împreună și își propun ținte clare, măsurabile, care să contribuie la dezvoltarea individuală, reprezentând o provocare și care contribuie în mod egal la scopurile generale. Echipele sau grupurile de lucru pot avea de asemenea ținte și obiective de îndeplinit. Indicatorii de performanță pot fi folosiți la stabilirea standardelor și la măsurarea eficacității; de exemplu, se va lua cunoștință de toată corespondența în cel mult 2 zile lucrătoare. Sistemul are nevoie de proceduri care să controleze, să monitorizeze și să evalueze activitatea. Se mai folosesc de asemenea tehnici de măsurare și de evaluare a performanței scăzute, acestea incluzând analiza Pareto, diagrame "os de pește", analiza SWOT etc.

Planuri de dezvoltare individuală. Fiecare individ în parte poate să aibă un plan de dezvoltare personal, destinat să furnizeze scopuri și activități care să permită individului să atingă o serie de obiective și să-și dezvolte cariera profesională. Aceasta se potrivește cu standardul de calitate, precum și cu conceptul modern de „organizație ce învață pe toată durata vieții”. Organizațiile sunt din ce în ce mai dinamice, fiind supuse schimbărilor. Iată de ce angajații au nevoie de capacitatea de a dezvolta noi aptitudini și abilități.

Evaluare continuă. La fel ca la evaluarea personalului, va avea loc o evaluare anuală, dar de obicei evaluarea este mult mai frecventă. Este probabil că acest proces de evaluare să implice echipe, indivizi și manageri pentru a-i ajuta să se concentreze asupra performanței și a modalităților de îmbunătățire a acesteia. În acest context comunicarea este importantă.

Sisteme de recompensare. În sistemele de management al performanței, evaluarea anuală este adesea legată de remunerare și intenționează răsplătirea celor care au reușit să-și atingă obiectivele. Există probleme privind legătura dintre performanță și plată, și anume: urmărim să

răsplătim rezultatele obținute sau efortul depus? Mai poate exista de asemenea un conflict între nevoia personalului de a vorbi deschis despre performanțele lor și teama de a face astfel în cazul în care aceasta le poate afecta salariul. Din acest motiv întâlnirile de evaluare se organizează de obicei separat de revizuirile de salariu.

Performanțe manageriale generale și specifice

a. Performanțe metodologico-manageriale.

Cea mai importantă performanță o constituie calitatea instrumentarului managerial. Aceasta se evidențiază prin:

- oportunitatea apelării și utilizării unui anumit instrument managerial (sistem, metodă sau tehnică de management);
- integritatea sistemului, metodei sau tehnicii de management apelate, în sensul folosirii adecvate a tuturor componentelor sale, orice abordare trunchiată fiind sortită, mai devreme sau mai târziu, eșecului;
- respectarea metodologiei specifice de operaționalizare a instrumentarului managerial ales;
- sincronizarea dintre cerințele și exigențele sistemului, metodei sau tehnicii manageriale alese pentru promovare și utilizare, pe de o parte, și competența managerilor și executanților implicați nemijlocit în operaționalizarea lor;
- sincronizarea dintre instrumentarul managerial apelat și funcțiile managementului la a căror exercitare participă nemijlocit.

Cea de-a doua performanță metodologico-managerială o constituie calitatea metodelor de concepere, funcționare și întreținere a managementului și componentelor sale. Aceasta se reflectă prin:

- respectarea etapelor și fazelor specifice de proiectare/reproiectare managerială, ca premisă fundamentală a succesului unui asemenea demers complex, de natură strategică și cu un pronunțat caracter inovațional;
- luarea în considerare a specificului mediului aplicativ (organizația ori componentele procesuale și structurale la nivelul cărora se operaționalizează);
- corespondența dintre conținutul metodologiei, cerințele și exigențele impuse de aplicarea sa și competența celor care o operaționalizează; este foarte important ca metodologia, indiferent de complexitate, să fie înțeleasă de manageri și executanți, în așa fel încât aplicarea să decurgă liniștit spre performanță;
- oportunitatea metodologiei de proiectare/reproiectare, evidențiată de perioada solicitată pentru aplicare; este foarte importantă operaționalizarea metodologiei într-un interval de timp optim, atunci când schimbarea, modernizarea ori îmbunătățirea de fond a unui domeniu este necesară.

b. Performanțe decizionale.

Cea mai importantă performanță o constituie calitatea deciziilor manageriale. Aceasta se poate evidenția prin:

- fundamentarea științifică - asigurată, pe de o parte, de existența și valorificarea unor informații pertinente referitoare la problemele ce urmează a fi soluționate și,

pe de altă parte, mai ales în cazul deciziilor strategice, de folosirea unor instrumente manageriale adecvate pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor, în funcție de situația decizională în care se înscrie problema ce trebuie rezolvată;

- împuternicirea deciziei - dată de implicarea efectivă a persoanei sau persoanelor ce dispun de autoritatea necesară (puterea decizională sau dreptul de a decide într-un anumit domeniu);
- competența decizională - presupune că cei care adoptă decizii dispun de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare pentru a valorifica autoritatea oficială conferită postului, adică au autoritatea personală solicitată de rezolvarea problemelor cu care se confruntă;
- oportunitatea deciziei - respectiv, adoptarea și aplicarea deciziei într-un interval de timp considerat optim; orice depășire a acestuia face inutilă decizia adoptată. Astfel, este de preferat o decizie mai puțin fundamentată adoptată în perioada optimă decât o decizie superior fundamentată, adoptată în afara acesteia;
- integrarea în ansamblul deciziilor microeconomice implică, în primul rând, conturarea unor obiective, care să aparțină sistemului categorial de obiective al organizației (fundamentale, derivate sau specifice). În al doilea rând, este necesară o corelare pe orizontală, în sensul armonizării deciziilor adoptate de manageri amplasați pe același nivel ierarhic, referitoare la probleme decizionale complexe, ce reclamă prezența mai multor compartimente;
- formularea corespunzătoare a deciziei, adică regăsirea, în textul acesteia (responsabil de acesta este decidentul), a următorilor parametri: decidentul (exprimat explicit), obiectivele decizionale, modalitățile de realizare, resursele necesare, data adoptării, data aplicării, locul aplicării și responsabilul cu aplicarea deciziei.

De asemenea, o importanță deosebită o are și calitatea mecanismelor decizionale (acte și procese decizionale):

- oportunitatea fundamentării, adoptării și aplicării deciziilor pe bază de acte sau procese decizionale. Premisa unui asemenea parametru calitativ o reprezintă încadrarea tipologică a deciziilor adoptate. Doar deciziile curente sunt consecința actelor decizionale, în adoptarea lor fiind necesare, cu prioritate, experiența, flerul, talentul, intuiția managerului (decidentului);
- respectarea metodologiei specifice proceselor decizionale strategico-tactice, adică regăsirea unor etape reprezentative, fără de care calitatea „produsului finit”, adică a deciziilor adoptate și eficiența sa, are de suferit;
- calitatea parametrilor actelor și proceselor decizionale, asigurată de: competența decidenților, individuali și de grup; cu referire la cunoștințele, calitățile și aptitudinile acestora (autoritatea personală); realismul obiectivelor decizionale; acuratețea criteriilor decizionale; fundamentarea variantelor decizionale; realismul consecințelor/rezultatelor decizionale;

- sincronizarea dintre poziția ierarhică a managerilor (decidenților) și tipurile de decizii adoptate, cunoscute fiind varietatea extrem de ridicată a deciziilor adoptate și implicarea decizională la fel de diversificată a managerilor;
- corespondența dintre cerințele decizionale ale fiecărei funcții a managementului și deciziile adoptate (intensitatea decizională pe funcții ale proceselor de management).
- corespondența funcțiilor organizației - decizii adoptate (intensitatea decizională pe funcțiuni). Dat fiind faptul că exercitarea funcțiilor manageriale afectează componentele procesuale (procesele de muncă, regăsite în formule de agregare diferite, de la sarcini la atribuții, activități și funcțiuni), este foarte importantă acordarea unei atenții distributive acestora, în raport cu importanța lor în economia organizației și cu contribuția la realizarea diverselor tipuri de obiective.
- corespondența autoritate oficială - autoritate personală (competență acordată - competență propriu-zisă);
- corespondența dintre tipologia deciziilor și conținutul unor tendințe în management și în componentele sale majore.

c. Performanțe informaționale.

Calitatea informațiilor constituie o cerință fundamentală, care se asigură prin:

- realismul, respectiv, utilizarea de informații care să reflecte fidel situația organizației și a mediului său contextual;
- multilateralitatea, asigurată de abordarea fenomenelor și proceselor prin prisma unor aspecte de natură economică, tehnică, socială etc. și regăsirea acestora în informații;
- dinamismul, în sensul evidențierii proceselor de muncă în evoluția lor;
- oportunitatea, adică culegerea, înregistrarea, transmiterea și prelucrarea informațiilor în timp util, asigurându-se astfel derularea de procese decizionale și operaționale eficiente;
- adaptabilitatea. Calitatea circuitelor și fluxurilor informaționale se evaluează în funcție de
- lungimea, conținutul și costurile privind transmiterea informațiilor. Calitatea procedurilor informaționale se poate evidenția prin: calitatea mijloacelor de tratare a informațiilor și calitatea situațiilor (documentelor) informaționale.

d. Performanțe organizatorice.

Aceste performanțe se referă îndeosebi la organizarea procesuală și organizarea structurală. Organizarea procesuală se poate evalua prin acuratețea delimitărilor și dimensionării componentelor procesuale (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni). Organizarea structurală se poate evalua prin: acuratețea delimitării și dimensionării componentelor structurale.

Practic, procesele de muncă, delimitate în sarcini, atribuții, activități și funcțiuni nu pot fi exercitate, iar obiectivele fundamentale, derivate I, derivate II, specifice și individuale, nu pot fi realizate dacă nu se delimitează și dimensionează corespunzător componentele structurale-organizatorice: posturi, funcții, compartimente, niveluri ierarhice, ponderi ierarhice ori relații

organizatorice. Semnificative sunt posturile și compartimentele (indiferent de denumirea lor), acolo unde procesele de muncă prind contur.

- Corespondența niveluri ierarhice - ponderi ierarhice, presupune conturarea unor dimensiuni ale normelor de conducere cât mai echilibrate pentru manageri amplasați pe același nivel ierarhic.
- Aplatizarea structurii organizatorice, care reclamă un număr cât mai rezonabil de niveluri ierarhice, care să permită o fluentă a informațiilor (circuite și fluxuri informaționale cât mai scurte) și, pe această bază, o informare rapidă a managerilor și executanților implicați în fundamentarea și adoptarea de decizii și acțiuni.
- Calitatea relațiilor organizatorice, este dependentă de caracteristicile constructive și funcționale ale organizației și de tipul de structură organizatorică adoptat. De dorit ar fi ca structura relațiilor organizatorice să fie orientate spre relațiile de cooperare și de autoritate de tip funcțional, mult mai apropiate de managementul participativ.
- Gradul de specializare funcțională a posturilor și compartimentelor este un alt criteriu de performanță organizatorică, ce presupune o anumită dotare procesuală a acestor două componente structurale. O specializare exagerată mai ales la nivel de posturi, poate genera ocupanților acestora rutină în tot ceea ce fac și, cu timpul, chiar ineficiență.
- Calitatea documentelor organizatorice este un alt parametru calitativ important în aprecierea sistemului organizatoric. Presupune ca regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, descrierile de funcții și fișele de post să reflecte fidel, procesual și structural, organizația, compartimentele, funcțiile și posturile de management și execuție.
- Corespondența mobilitate - stabilitate este un atu al oricărui tip de structură organizatorică, în măsura în care permite operarea de modificări ori de câte ori este nevoie, fără însă a deranja substanțial funcționarea în condiții de normalitate a organizației.

4. Managementul prin obiective (MBO)

Procesul de stabilire a obiectivelor unei instituții este o parte din sistemul de planificare strategică, care trebuie implementat la nivelul fiecărei organizații publice sau private. Planificare prin stabilirea de obiective implică termene care clasifică obiective:

- pe termen lung - peste 10 ani
- pe termen mediu - peste 5 ani
- pe termen scurt - sub 1 an

În activitatea lor de planificare managerii pornesc de fapt de la cele 6 întrebări fundamentale : Cine? Ce? Cum? Unde? Când? De ce?

În practică, planificarea presupune un număr de pași procedurali, care pot fi adaptați la toate activitățile de planificare de pe toate nivelele organizaționale:

Pasul 1: Stabilirea scopurilor și obiectivelor. Funcția de planificare începe prin stabilirea scopurilor și a obiectivelor, fără a căror declarare organizația poate eșua în încercarea de a-și stabili prioritățile și de a alocă resurse.

Pasul al 2-lea: Definirea situației prezente. Abia după ce conducerea a stabilit poziția competitivă a firmei în raport cu competitorii ei, pot fi stabilite planuri cu privire la direcția viitoare. În această analiză este importantă identificarea punctelor slabe și forte ale organizației și a

resurselor ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor.

Pasul al 3-lea: Stabilirea de premise cu privire la condițiile viitoare. În această etapă managerii evaluează mediul intern și pe cel extern în încercarea de a identifica acei factori care ar putea crea probleme în încercarea de atingere a obiectivelor. Apoi managerii prevăd tendințe viitoare în funcție de acești factori, deoarece, deși dificilă, anticiparea problemelor și a ocaziilor este o parte esențială a procesului de planificare. Fiecare alternativă trebuie să fie evaluată cu atenție din punctul de vedere al ipotezelor luate în calcul pentru ca acea alternativă să fie eficientă.

Pasul al 4-lea: Crearea de alternative și stabilirea direcției. În timpul acestei etape managerii dezvoltă alternative și aleg cea variantă care pare cea mai potrivită. Evaluarea include și o critică a premiselor pe care se bazează alternativa respectivă, fiind eliminate acele alternative care se bazează pe presupuneri nerealiste. Sunt luate decizii cu privire la acțiunile viitoare.

Pasul al 5-lea: Implementarea planurilor și evaluarea rezultatelor. Planificarea este prima dintre funcțiile elementare ale managementului și stă la baza celorlalte funcții. Această etapă a procesului de planificare subliniază relația dintre planificare și control: planurile de acțiune reprezintă baza procesului de control.

MPO face legătura între scopul organizației și performanța individuală prin implicarea participativă a managerilor la toate nivelele și în toate activitățile de planificare, organizare, dirijare și control în vederea executării lucrării.

Managementul prin obiective (MPO) este metoda cea mai uzitată de evaluare a performanței managerilor. Sistemul MPO este cel mai profund dintre cele trei abordări tip ale evaluării personalului și impune evaluatorului experiență, raționament și capacitate de previzionare.

Astfel, managementul prin obiective prin componenta lui de evaluare apreciază realizările în termeni cantitativi și calitativi a scopurilor sau obiectivelor asupra cărora au căzut de acord cele două părți (șef + subordonat).

Managementul prin obiective este adecvat pentru posturile manageriale de nivel mijlociu (șefii sectoarelor, atelierelor, serviciilor). Obiectivele și indicatori sunt stabiliți în acord cu subordonatul, cu o perioadă fixă de timp înainte de evaluare (de obicei un an). Se presupune că acești manageri sunt bine instruiți cu privire la elementele strategice al procesului decizional și de planificare managerială. Pe de altă parte, și evaluatorul trebuie să cunoască elementele teoretice și practice ale procesului de previziune, de stabilire a obiectivelor, de evaluare și de tehnică a interviului.

Observăm faptul că în managementul performanței accentul nu cade pe activitățile din cadrul proceselor, ci pe rezultatele acestora, care se revizuiesc continuu, într-un ciclu de evaluare continuă.

Pe de altă parte, managerii identifică acțiunile întreprinse în zonele de rezultat cheie care contribuie astfel la obiectivele generale. Ulterior fiecare sarcină trebuie definită și stabilite standarde de performanță ca fiind obiective ce reflectă calitatea, cantitatea, costul și timpul asupra căruia s-a convenit de acord de către manageri împreună cu angajații. Standardele pot fi descrise ca fiind o „declarație a condițiilor ce vor exista atunci când rezultatele cerute vor fi îndeplinite în mod satisfăcător”. Nu reprezintă o serie de acțiuni, ci rezultatul final al acestora. Un standard se stabilește în funcție de sarcină și nu trebuie să varieze în funcție de angajat.

În practică există obiective ce pot fi cuantificate și măsurate prin indicatori de cantitate prin bugete, costuri, munca prestată etc, dar de multe ori obiectivele trebuie apreciate prin indicatori

de calitate, cum ar fi acele standarde care deși nu pot fi măsurate direct, pot fi apreciate sau observate, de exemplu relațiile cu clienții.

Modul de stabilire a obiectivelor este hotărâtor pentru performanța realizării lor. Astfel dacă obiectivele sunt lipsite de importanță, stabilite pe termen scurt sau nu pot fi măsurate, managerii, indiferent de forma de motivare (pozitivă sau negativă) nu vor ajunge la realizarea scopului propus. Gradul de îndeplinire a obiectivelor depinde și de sistemul de informare/raportare implementat de către manageri. Acesta presupune dezvoltarea unor modalități de strângere de informațiilor în legătură cu obiectivele de control ale managerilor. Informațiile precise - care pot fi strânse cu ușurință - cu privire la ceea ce s-a realizat sunt esențiale. Ele sunt apoi comparate cu ceea ce ar fi trebuit realizat și se analizează dacă se pot lua măsurile necesare pentru a îndrepta performanța. Este important să se decidă ce informații sunt cruciale pentru scopurile de control și să se întocmească rapoarte care să transmită aceste informații acelor care au nevoie de ele și care pot întreprinde ceva. Sistemele informaționale pot ajuta, de asemenea, la identificarea constrângerilor ce pot împiedica realizarea obiectivelor.

Planurile de acțiune, care descriu obiectivele instituției se revizuiesc periodic. Performanțele departamentelor, unităților și funcțiilor specifice în organizație sunt și ele revizuite în mod regulat în comparație cu obiectivele și standardele stabilite. Performanța individuală a angajatului este de asemenea revizuită, deseori prin intermediul rapoartelor de evaluare a personalului. Scopul acestor revizuii îl reprezintă sprijinirea angajaților la locul de muncă și dezvoltarea continuă.

Planurile de acțiune sunt descrieri detaliate a modului în care se realizează obiectivele; planurile se stabilesc apriori implementării activităților și se revizuiesc periodic

Metoda celor 7 pași pentru întocmirea unui plan de acțiune:

Pasul 1. stabilirea a ceea ce trebuie realizat;

Pasul 2. definirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele;

Pasul 3. stabilirea relației dintre aceste activități;

Pasul 4. clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune;

Pasul 5. estimarea termenelor pentru încheierea fiecărei activități principale și a activităților secundare;

Pasul 6. identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități;

Pasul 7. verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

5. Definirea obiectivelor specifice în conformitate cu pachetul de cerințe SMART și corelarea acestora cu obiectivele generale ale instituției

Orice instituție publică trebuie să-și definească obiectivele generale și specifice în acord cu scopul pentru care a fost creată și conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne.

Cerințele generale privind definirea obiectivelor sunt:

- Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea instituției publice;
- Obiectivele generale sunt detaliate în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate;
- Obiectivele trebuie astfel definite încât să răspundă setului de condiționalități "S.M.A.R.T.";

- Stabilirea obiectivelor reprezintă atributul managementului, iar responsabilitatea realizării acestora revine atât managementului, cât și angajaților;
- Pentru fiecare obiectiv trebuie definite rezultatele așteptate (țintele);
- Obiectivele stabilite și rezultatele așteptate trebuie comunicate angajaților și părților interesate (stakeholderi).

Obiectivele generale ale oricărei instituții publice se referă la realizarea unor servicii publice de bună calitate, în condiții de eficiență și eficacitate maximă, astfel cum sunt prezentate aceste obiective în actul normativ care-i reglementează organizarea și funcționarea.

Condiționalitățile de tip S.M.A.R.T. aplicate obiectivelor:

1. **Precis** (în engleză „Specific”): are în vedere faptul că obiectivul trebuie să fie clar și bine definit, cu alte cuvinte orice angajat în domeniu îl poate înțelege, iar interpretarea acestuia de către angajați este unitară.

Exemplu de obiectiv care nu este precis: “Îmbunătățirea procesului de achiziție”. (nu se poate ști ce se dorește cu privire la îmbunătățirea acestui proces - achiziția unui soft, noi angajări, pregătire profesională etc.).

2. **Măsurabil și verificabil** (în engleză „Measurable/Verifiable”): reprezintă atributul cel mai important și ajută în stabilirea următoarelor elemente:

- obiectivul poate fi îndeplinit;
- perioada de timp stabilită până la realizarea lui totală;
- când a fost îndeplinit obiectivul (în cazul evaluării performanțelor entității).

Exemplu de obiectiv care nu este măsurabil: “creșterea competențelor și abilităților personalului” fără a preciza rezultatele așteptate (de exemplu un curs de achiziții pentru 10 persoane).

3. **Necesar** (în engleză „Appropriate”): urmărește dacă obiectivul este corelat cu misiunea și obiectivul strategic al instituției. De asemenea, se are în vedere evitarea unor aspecte ilegale sau care sunt inacceptabile din punct de vedere etic și moral.

Exemplu de obiectiv care nu este întotdeauna necesar: “achiziționarea unui software specializat performant de comerț electronic” în condițiile în care nu poate fi utilizat de structura de achiziții, “achiziția unui Porsche”, “cel mai bun/scump laptop de pe piață”

4. **Realist** (în engleză „Realistic”): presupune că obiectivul poate fi atins (nu este imposibil) și că angajații dispun de competențele, cunoștințele resursele și timpul necesar îndeplinirii acestuia.

Exemplu de obiectiv care nu este realist: “reducerea costurilor de achiziție pentru combustibil cu 20%”, în condițiile în care se prognozează o creștere cu 50% a prețului combustibilului pe piață.

5. **Termen de realizare** (în engleză „Time-dependent”): vizează stabilirea unui termen clar în timp. Acest termen trebuie să permită atingerea obiectivului, dar să nu fie exagerat de mare astfel încât să afecteze performanțele activității (adică să determine o eficiență scăzută).

Exemplu de obiectiv care nu are termen de realizare: “achiziționarea în regim de urgență a unei rețele IT”. În acest caz, pentru anumite persoane regimul de urgență poate însemna câteva zile, iar pentru altele o lună sau două.

Indicatori de performanță

Indicatorul reprezintă o măsurare cantitativă, calitativă sau după alt criteriu prin care sunt evaluate performanțele unui proces, adesea prin comparare cu un standard sau obiectiv, agreat în prealabil.

Definirea corectă a indicatorilor de performanță înseamnă evaluarea eficientă a strategiei unei instituții publice, deoarece permite:

- cunoașterea gradului de realizare al obiectivelor stabilite prin strategie;
- monitorizarea și evaluarea performanțelor fiecărui proces;
- analiza sistemului și proceselor din interiorul său după mai multe criterii/variabile, ce pot fi combinate: cantitatea, calitatea, costul și timpul;

Scopul utilizării indicatorilor de performanță:

- Evaluarea, la anumite momente de timp a stadiului îndeplinirii obiectivelor;
- Implementarea unui sistem de avertizare timpurie privind apariția unor probleme, care să permită luarea în timp util de măsuri corective;
- Creșterea responsabilității manageriale în entitățile publice prin stabilirea unor criterii obiective de evaluare a performanțelor activității;
- Efectuarea de comparații pentru a identifica oportunități de îmbunătățire a activităților;
- Promovarea îmbunătățirii activităților prin publicarea nivelurilor de performanță realizate de către entități etc.

Caracteristicile indicatorilor de performanță:

- **Consistența** - să asigure compararea în timp și pentru diferite entități cu aceeași activitate;
- **Claritatea** - indicatorii trebuie să fie simpli, bine definiți și ușor de înțeles;
- **Controlabilitatea** - performanța trebuie măsurată în domeniile care pot fi controlate de manageri. Totuși, pot fi mulți alți factori care influențează performanța și care nu se află sub controlul managementului.
- **Aria de cuprindere** - indicatorii trebuie să acopere toate aspectele importante ale activității. Totuși, folosirea excesivă de indicatori poate genera confuzii și conduce la disiparea eforturilor.
- **Credibilitatea** - indicatorii definiți trebuie să fie acceptați ca fiind potriviți pentru măsurarea performanței și trebuie să se bazeze pe surse adecvate de informare.

În practica procesul de măsurare a performanței sunt folosite trei tipuri de indicatori:

Indicatori de intrare	Indicatori intermediari	Indicatori finali
Indicatori de input	Indicatori de output (produs/serviciu)	Indicatori de outcome (consecințe/efecte)

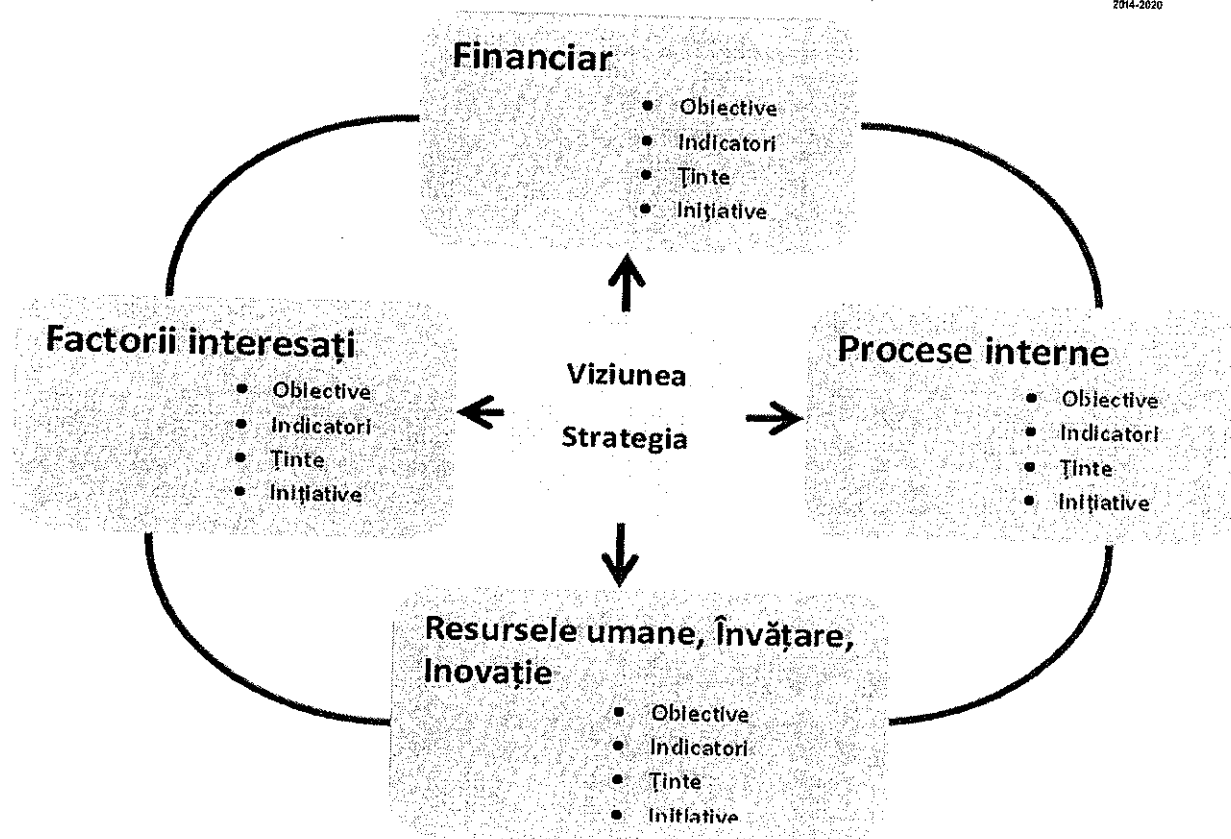
Intrările (resursele) nu sunt scopuri în sine, ci contribuie la atingerea scopurilor instituției	Produsele nu sunt scopuri în sine, ci contribuie la atingerea scopurilor instituției	Pot da măsura atingerii scopurilor instituției
		Măsoară efectul intervenției instituției asupra grupurilor-țintă (indivizi, organizații)

Monitorizarea performanței în instituțiile publice

În contextul adoptării de către o serie de instituții publice importante a managementului performanței (strategie, plan strategic, obiective și indicatori de performanță etc), un pas evolutiv l-a reprezentat implementarea unor instrumente manageriale (dezvoltate pe platformele TIC) care să ofere informații despre performanță în timp real.

Modelul Balanced Scorecard a devenit o platformă conceptuală pe care aceste instituții și-au proiectat procesele și fluxurile interne/externe astfel încât personalul și ceilalți factori interesați să poată monitoriza progresele, asuma responsabilitățile și gestiona rezultatele. Balance Scorecard definește în esență arhitectura oricărui sistem integrat de management al performanței dintr-o instituție sau dintre mai multe instituții aflate în raporturi funcționale, astfel încât sistemul în ansamblu să se concentreze pe valoarea adăugată a serviciilor publice furnizate și pe îmbunătățirea performanței instituționale.

Modelul Balanced Scorecard



6. Managementul riscurilor

Instituțiile publice au obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să elaboreze planuri corespunzătoare în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și să numească responsabili pentru aplicarea planurilor respective.

Această practică a migrat din sectorul privat în cel public, astfel încât din ce în ce mai multe guverne din țările membre ale Uniunii Europene au integrat managementul riscurilor în reformele administrației publice, întreprinse în ultimii ani.

Preocuparea pentru gestionarea riscurilor nu este ceva nou. Fiecare organizație, dar și fiecare individ în parte, care intenționează să atingă niște obiective, își stabilește activitățile ce conduc la realizarea scopurilor propuse și, în același timp, caută să identifice cât mai multe dintre "amenințările" care l-ar împiedica să facă acest lucru, pentru a lua din timp măsurile necesare.

În managementul riscurilor, esențială este *atitudinea față de risc* și nu modelele sau tehnicile folosite. Predilecția managementului pentru centrarea pe atitudine ori aspectele procedurale se poate observa cu acuratețe în cultura organizațională, deoarece aceasta se formează în timp și este rezultatul dezvoltării organice a instituției, nicidecum al unor norme imperative.

De aceea, metodologia care urmează nu are caracter prescriptiv, ci poate fi un ghid orientativ pentru abordarea managementului riscurilor în cazul instituțiilor publice, așa cum este unanim acceptată în Uniunea Europeană.

Glosar de termeni și definiții

Organizație - Persoanele care lucrează împreună pentru atingerea unor obiective prestabilite. O organizație poate fi o instituție publică, un serviciu guvernamental (minister, instituție publică, agenție etc.), o întreprindere constituită sau nu în societate, o asocierie de persoane fără scop lucrativ, o colectivitate locală etc. De asemenea, tot organizațiile sunt considerate și componentele structurale (divizii, direcții, servicii, birouri etc.).

Obiective - Scopurile pe care și le stabilește o organizație. Obiectivele generale se descompun, la nivel operațional, în obiective derivate și specifice. La nivel global, obiectivele pot fi exprimate în termeni generali, dar, la nivel operațional, obiectivele se definesc precis, prin indicatori de rezultat măsurabili. De aceea, obiectivele reprezintă rezultatele ce trebuie obținute la nivelul organizației și la nivelul fiecărei componente structurale din cadrul acesteia.

Riscul - O problemă (situație, eveniment etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apare în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată. În prima situație, riscul reprezintă o amenințare, iar în cea de-a doua, riscul reprezintă o oportunitate. Riscul reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și trebuie privit ca o combinație între probabilitate și impact.

Probabilitatea de materializare a riscului - Posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze.

Reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată intuitiv sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare.

Impactul riscului - Reprezintă consecința asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o amenințare, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o oportunitate, consecința este pozitivă.

Expunere la risc - Consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o organizație în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

Materializarea riscului - Translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat se transformă dintr-o problemă posibilă într-o problemă dificilă, dacă riscul reprezintă o amenințare, sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate.

Atenuarea riscului - Măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau/și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa. Mai precis, atenuarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

Evaluarea riscului - Evaluarea consecințelor materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Mai exact, evaluarea riscului reprezintă evaluarea expunerii la risc.

Profilul de risc - Un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă organizația.

Strategia de risc - Abordarea generală pe care o are organizația în privința riscurilor. Ea trebuie să fie documentată și ușor accesibilă în organizație. În cadrul strategiei de risc se definește toleranța la risc.

Toleranța la risc - "Cantitatea" de risc pe care o organizație este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.

Risc inerent - Expunerea la un anumit risc, înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui.

Risc rezidual - Expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de atenuare a lui.

Măsurile de atenuare a riscurilor aparțin controlului intern. Din această cauză riscul rezidual este o măsură a eficacității controlului intern, fapt pentru care unele țări au înlocuit termenul de risc rezidual cu cel de risc de control.

Gestionarea riscurilor sau managementul riscurilor - Toate procesele privind identificarea, evaluarea și aprecierea riscurilor, stabilirea responsabilităților, luarea de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică și monitorizarea progresului.

7. Managementul calității - abordare integrată în instituțiile publice în România

„Managementul calității și asigurarea calității” - comitet tehnic format în anul 1979 din reprezentanții a 20 de țări membre ISO al Organizației Internaționale de Standardizare (confederație internațională de stabilirea normelor în mai multe domenii).

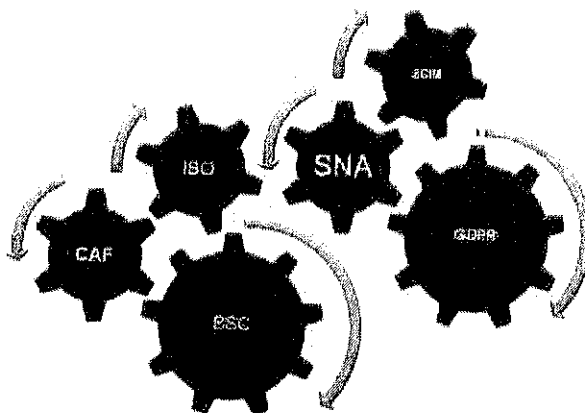
În anul 1986, s-a publicat standardul ISO 8402 - Managementul calității și asigurarea calității. Conform SR ISO 8402/1995, Vocabular, sistemul calității este definit astfel: „structuri organizatorice, proceduri, procese și resurse necesare pentru implementarea managementului calității”.

SR ISO 8402/1995 face următoarele precizări:

- Sistemul calității ar trebui să fie atât de cuprinzător cât este necesar pentru satisfacerea obiectivelor referitoare la calitate;
- Sistemul calității unei organizații este destinat în primul rând să satisfacă necesitățile manageriale interne ale acesteia. Acesta este mai cuprinzător decât cerințele unui anumit client, care evaluează numai părțile relevante ale sistemului calității;
- Standardele ISO sunt adoptate, traduse și difuzate în România de ASRO - Asociația de Standardizare din România (fostul IRS) care participă prin specialiști în cadrul comitetelor tehnice internaționale ale ISO.

În relație direct cu managementul calității în instituțiile publice din România, menționăm câteva mijloace directe, sau indirecte de implementare, ca:

- Standardele ISO (International Organization for Standardization);
- SCIM - Sistemul de control intern/managerial;
- CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice;
- BSC - Balanced Scorecard;
- SNA - Strategia Națională Anticorupție;
- GDPR - Protecția Datelor cu Caracter Personal.



”Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020” este un document strategic în care sunt incluse liniile directoare ale utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale în România.

Planul este în concordanță cu direcțiile de acțiune ale Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și este susținut de Grupul de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice”, care este constituit în cadrul mecanismului de coordonare a implementării SCAP 2014-2020.

”Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității se axează pe ideea de asumare a utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale. În planul de acțiuni sunt avute în vedere și acțiuni de implementare și promovare a managementului calității la nivel local de a căror implementare sunt responsabile autoritățile și instituțiile de la nivel local. Structurile asociative ale autorităților administrației publice locale și Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice pot derula activități de sprijin pentru acțiunile de la nivel local, inclusiv prin stabilirea unor parteneriate cu autoritățile și instituțiile de la nivel local și implementarea de proiecte finanțate din POCA 2014-2020.”¹

Planul susține:

- Utilizarea sistemelor ISO;
- Utilizarea instrumentului CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice);
- Utilizarea instrumentului BCS (Balanced Scorecard).

¹ Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 – 2020, pg.6

Alegerea celor mai potrivite tehnici și instrumente de îmbunătățire a calității și utilizarea lor cât mai eficientă este responsabilitatea managementului de vârf, constituind o componentă a procesului decizional din cadrul instituției.

8. SMC - Sistem de management al calității (ISO 9001:2015)

SR EN ISO 9001:2015 permite unei organizații flexibilitate în modul în care alege să își documenteze sistemul de management al calității (SMC). Este accentuat faptul ca ISO 9001 cere (și întotdeauna a cerut) un "Sistem de management al calității documentat" și nu "un sistem de documente".

Structura ISO 9001:2015 a fost modificată pentru a se alinia cu cele 10 clauze comune ale noului concept promovat de ISO pentru standardele sistemelor de management prin Anexa SL „High Level Structure” pentru a asigura o mai mare armonizare între diferitele standarde pentru sisteme de management.

Noua revizie a lui ISO 14001 a adoptat de asemenea această structură, care este construită în jurul ciclului PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Toate standardele ISO pentru sisteme de management vor adopta aceasta structură. Acest lucru va ajuta organizațiile să abordeze mai ușor cerințele standardelor ISO pentru sisteme de management în cadrul unui sistem de management integrat.

Beneficiile versiunii 2015 a ISO 9001:

- Mai puțin prescriptivă, dar cu un mai mare accent pe obținerea conformității produselor și serviciilor;
- Mai prietenos pentru organizațiile bazate pe cunoaștere;
- O mai mare implicare a managementului;
- Planificare mai structurată pentru stabilirea obiectivelor;
- Analiza efectuată de management este aliniată la rezultatele organizaționale;
- Oportunitatea pentru o mai mare flexibilitate în determinarea informațiilor documentate;
- Abordarea riscurilor și oportunităților organizaționale într-o manieră structurată;
- Abordarea mai eficace a managementul lanțului de aprovizionare;
- Oportunitatea pentru un sistem integrat de management care abordează alte elemente cum ar fi mediul, sanatate și securitate, continuitatea afacerii etc.

9. TQM - Managementul calității totale

Managementul calității totale reprezintă o modalitate sistematică de conducere a rezultatelor unei organizații și implică strategii noi de management, schimbări în cultură și infrastructură, instrumente și tehnici care să determine pe toți membrii organizației să colaboreze și să permită îmbunătățirea continuă a calității, definite de către client.

Managementul calității totale se bazează pe următoarele premize :

- Reducerea complexității sistemului prin simplificarea și creșterea abilității manageriale, prin simplificarea procesului și a desfășurării acestuia, coerență internă, comunicare, instruire etc;
- Orientarea spre marketing;

- Orientarea pe creșterea conștientizării prin participarea, inovarea și adaptarea la probleme (când acestea apar);
- Prevenirea sau corectarea erorilor umane când acestea survin.

La baza managementului calității totale se află o serie de principii:

- principiul orientării spre client;
- principiul îmbunătățirii continue;
- principiul "zero defecte";
- principiul internalizării relației dintre client și furnizor;
- principiul situării calității pe primul plan.

Pentru asigurarea unei bune coordonări a tuturor activităților și proceselor din cadrul organizației în spiritul principiilor managementului calității totale este necesară o comunicare eficientă atât cu salariații, cât și cu clienții/beneficiarii organizației. Personalul organizației trebuie să conștientizeze necesitatea îmbunătățirii continue a propriei activități, în strânsă legătură cu rezultatele finale ale organizației. Comunicarea cu clienții/părțile interesate are un rol important pentru optimizarea deciziilor, începând cu faza de proiectare a produsului/serviciului și până la urmărirea comportării acestuia în exploatare.

În antrenarea resurselor umane din cadrul organizației, managementul calității totale are la bază folosirea unor tehnici de motivare pozitivă. În procesul de organizare a muncii trebuie să se țină cont de nevoile, aspirațiile și capacitatea fiecărui individ. Este necesar să se promoveze un management participativ, să se asigure un climat deschis care să permită punerea în valoare a personalității salariaților și stimularea capacității de creație a acestora.

10. Modelul de excelență EFQM

În ceea ce privește conceptul de excelență în managementul calității, excelența presupune ca o organizație să fie un model/ să fie cea mai bună, pentru că:

- Este orientată către clienți;
- Aplică tehnici manageriale de vârf;
- Obține rezultate consistente.

Principii ale excelenței în managementul calității:

- Viziune clară: misiune / politică / strategie / obiective;
- Orientare către clienți: cunoașterea necesităților / explicite și latente / satisfacerea necesităților;
- Îmbunătățire continuă: măsurarea și analiza rezultatelor / feedback / inovare;
- Aplicarea bunelor practici manageriale: orientare către procese / abordare convingătoare, integratoare/ implementare sistematică / îmbunătățire continuă;
- Aplicarea bunelor practici în managementul resurselor umane: orientare către satisfacția angajaților / motivare / recompensare / formare continuă;
- Parteneriat: cu furnizorii/ implicare / încredere cu celelalte părți interesate;

- Responsabilitate etică față de societate.

În ceea ce privește Modelul de excelență EFQM, acesta este dezvoltat și deținut de Fundația Europeană pentru Managementul Calității /European Foundation Quality Management (EFQM), înființată în 1988 de companiile europene performante vizând promovarea și răspândirea ideii de excelență în afaceri în Europa.

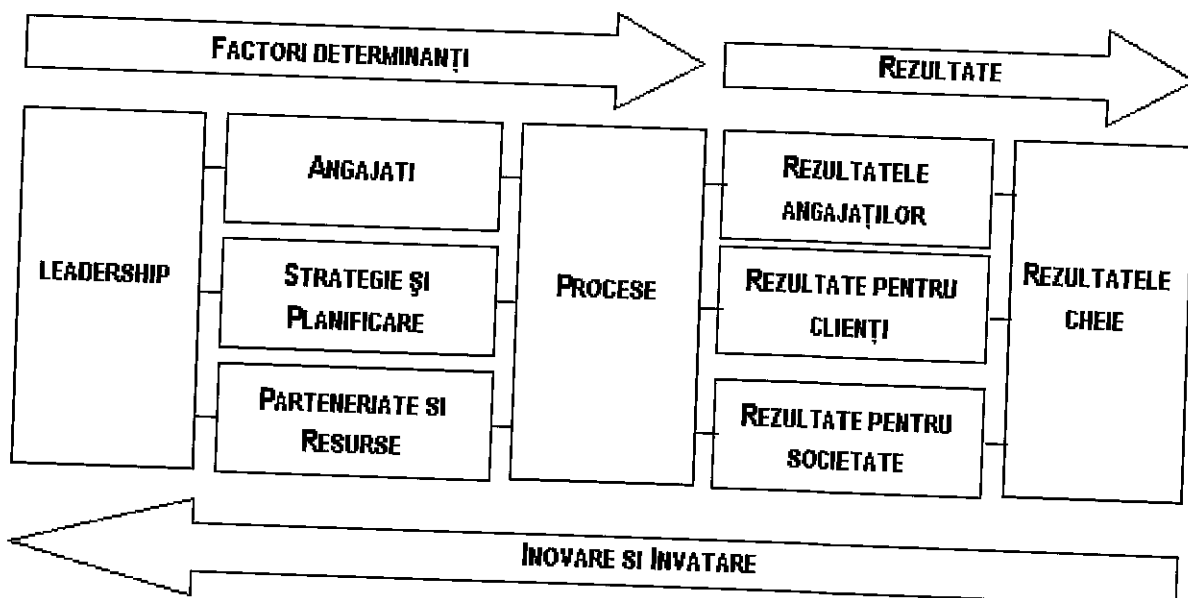
Modelul de Excelență al EFQM este un model european de management al calității dezvoltat începând cu 1991 și cuprinde principiile sistemului de management al calității Modelul de excelență EFQM facilitează calcularea de scoruri potrivit unui număr de criterii care pot fi folosite fie pentru comparații de referință, fie interne, fie externe.

Modelul oferă pentru sectorul public românesc nu numai avantajele unei strategii verificate în practica managementului calității, direct relevantă pentru contextul economic european, ci și cele ale unui pronunțat pragmatism și ale unei orientări pronunțate către obținerea de rezultate Modelul EFQM se bazează pe o abordare sistematică a analizei și pe îmbunătățirea proceselor interne (factori) și consecințele lor (rezultate) bazate pe un set de principii generice de cea mai bună practică

Acest model se sprijină pe un număr de opt concepte fundamentale privind excelența, care sunt transformate într-o diagramă de nouă criterii ce formează un cadru pentru evaluarea calității într-o organizație.

Cinci criterii acoperă ceea ce face organizația, iar celelalte patru criterii acoperă rezultatele obținute de către organizație.

Modelul EFQM



11. CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice

Modelul CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) a fost inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene și a fost lansat în 2000 ca primul instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public.

CAF este un instrument de auto-evaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice. Dezvoltat în anul 1999/2000 de către statele membre ale UE ca un cadru comun al domeniului public pentru evaluarea și îmbunătățirea administrației publice, CAF se bazează pe concepte fundamentale, pe diagrama și pe criteriile de evaluare gestionate de Modelul EFQM și operează cu metodologia autoevaluării

CAF se diferențiază de Modelul EFQM printr-un număr de dimensiuni (subcriteriile sau ariile care trebuie rezolvate; indicatorii exemplificați; sistemul de evidență a rezultatelor) și ține cont, în mod explicit, de specificul organizațiilor publice.

Structura cadrului comun de autoevaluare urmează modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității, fiind compus din nouă părți, ce identifică principalele aspecte ce trebuie tratate în cadrul unei analize organizaționale.

Criteriile de la 1 la 5 identifică trăsăturile unei organizații. Aceste trăsături determină ce anume face organizația pentru a atinge rezultatele dorite.

Criteriile de la 6 la 9, reprezintă rezultatele atinse cu privire la cetățeni/clienti, oameni, societate și performanțe cheie.

Fiecare astfel de criteriu este apoi împărțit într-o listă de subcriterii, în total 28 de subcriterii care permit autoevaluarea organizației publice din toate unghiurile.

Finalitatea CAF este aceea de a oferi un cadru simplu, pentru autoevaluarea organizațiilor publice din Europa și care să permită utilizarea bunelor practici și a evaluărilor de tip benchmarking.

Principalele obiective ale CAF:

- Să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și a principiilor TQM/MCT - Managementului Calității Totale;
- Să ghideze progresiv administrațiile publice către un ciclu complet PDCA/PIVA (planificare, implementare, verificare, acțiune);
- Să faciliteze autoevaluarea unei organizații din sectorul public pentru a obține o analiză diagnostic și o definiție a acțiunilor de îmbunătățire;
- Să funcționeze ca o punte de legătură între diferite metode folosite în managementul calității, atât în sectorul public, cât și în cel privat;
- Să faciliteze bench learningul între diferite instituții din sectorul public.

CAF este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA, astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea ca autoritățile și instituțiile publice din statele europene să își consolideze serviciile oferite părților interesate.

12. CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice PS 2

Principalele faze de implementare CAF PS 2 sunt:

- faza de organizare;
- faza de evaluare;
- faza de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF.

În faza de organizare, se vor elabora documentele suport sub formă de proceduri operaționale, astfel încât s-a procedurat fiecare activitate necesară pentru implementarea cu succes a CAF. Procedurile operaționale elaborate au drept scop 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 PS 2 pentru susținerea schimbării în vederea obținerii de performanță, de îmbunătățire a modului de realizare a activităților și de prestare a serviciilor publice.

Cele două proceduri operaționale sunt în concordanță cu politica PS 2, cu privire la sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF dezvoltat la nivelul statelor membre și cuprind:

1. Procedură operațională 1 - AUTOEVALUARE CAF (Cod: CAF-PO-01)
 - ANEXA 1 - Declarație angajament conducere CAF (CAF - PO-01-PSP-01);
 - ANEXA 2 - Ghid de procedură autoevaluare CAF (CAF - PO-01 -GP-01);
 - ANEXA 3 - Chestionar CAF 2013 (CAF - PO-01-PSP-02).
2. Procedură operațională 2 - PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRE CAF (Cod: CAF-PO-02)
 - ANEXA 1 - Ghid de procedură Plan îmbunătățire CAF (CAF - PO-02 -GP-01);
 - ANEXA 2 - Structură cadru Plan de îmbunătățire CAF (CAF - PO-02-PSP-01).

În cadrul procesului de autoevaluare CAF PS 2, resursele umane direct implicate în procesul de autoevaluare CAF din cadrul PS 2 au fost selectate de factorii de decizie din instituție, pe baza criteriilor propuse de consultantul extern și pot fi grupate astfel:

- Grup de coordonare CAF;
- Grup evaluatori voluntari.

În cadrul procesului de autoevaluare, se vor consemna:

- punctele tari PS 2
- domeniile de îmbunătățit PS 2
- acțiunilor de îmbunătățire PS 2
- notele/scorurile generale ale evaluatorilor PS 2

Procesul de autoevaluare constă și în susținerea unei întâlniri de consens pentru armonizarea scorurilor și a celorlalte trei secțiuni completate în chestionar.

Principalele DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT/ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ce pot fi identificate la nivelul PS 2 sunt:

1. Managementul deciziilor/Acțiuni

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

Dezvoltarea unui sistem de management care să prevină comportamentul neetic, consolidarea încrederii reciproce, fidelității și respectului între lideri, manageri și angajați.

Realizarea analizei cost -beneficii pentru stabilirea unui plan de investiții care să acopere cât mai bine nevoile comunității.

Management strategic

- Se asigură de faptul că obiectivele și țelurile instituției sunt aliniate la politicile publice și la deciziile politice și încheie acorduri cu autoritățile politice cu privire la resursele aferente necesare;
- Actualizarea și adaptarea programelor și obiectivelor stabilite inițial în funcție de evoluțiile politice, social culturale și situația economică și nu abandonarea lor cu ocazia schimbărilor politice;
- Stabilirea unor obiective de performanță, precum și a unor rezultate de atins, pentru activitățile desfășurate.

Implicarea angajaților în procesul decizional

- Dezvoltarea de mecanisme de consultare internă în luarea deciziilor;
- Identificarea și construirea consensului între manageri și angajați cu privire la obiective și modalități de măsurare a realizării obiectivelor;
- Încurajarea și stimularea lucrului în echipă pentru definirea problemelor și găsirea soluțiilor;
- Delegarea și descentralizarea responsabilităților financiare, adoptarea de decizii privind investițiile, analiza cost - beneficiu, sustenabilitate.

Implicarea părților interesate în procesul decizional

- Revizuirea informațiilor, despre părțile interesate, nevoile, așteptările și gradul de satisfacere a acestora, analiza sistematică a punctelor tari și a punctelor slabe;
- Includerea în documentele bugetare a informațiilor referitoare la performanță.

Soluții inovative

- Dezvoltarea unui sistem de stimulare, planificare și punere în practică a soluțiilor inovative;
- Asigurarea transparenței deciziilor prin intermediul rapoartelor anuale, a conferințelor de presă, a site-ului;
- Asigurarea unei atenții permanente la inovațiile tehnologice și revizuirea politicii, dacă este necesar.

2. Managementul resurselor umane/acțiuni

Managementul carierei

- Asumarea răspunderii la nivelul personalului cu atribuții de management pentru asigurarea unei simplificări și eficientizări a activității;

- Organizarea instituției pe servicii, birouri, compartimente cu stabilirea clară a atribuțiilor, completarea funcțiilor de conducere vacante și desemnarea oficială a persoanelor responsabile de activitatea compartimentelor funcționale; revizuirea regulamentului de organizare și funcționare a instituției;
- Reanalizarea sarcinilor fiecărei structuri, regandirea și reasezarea structurilor operationale ale instituției cu redistribuirea unor persoane/functii între compartimente, analiza încărcării cu sarcini /atribuții a tuturor angajaților / norma de timp, eficientizarea activității tuturor angajaților;
- Elaborarea și implementarea unei politici clare care să conțină criterii obiective în ceea ce privește recrutarea, promovarea, remunerarea, recompensarea și atribuirea funcțiilor de conducere;
- Repartizarea sarcinilor și îmbunătățirea sistemul de evaluare privind angajații;
- Întocmirea planului de ocupare a funcțiilor publice și organizarea periodică a concursurilor de promovare în funcție;
- Conștientizarea angajaților cu privire la posibilele conflicte de interese și importanța comportamentului etic;
- Definirea clara a responsabilităților, procedurilor și standardelor ce urmează a fi utilizate în procesul de evaluare a rezultatelor;
- Cel puțin o oră pe luna să aibă timp dedicat studierii legislației în domeniul în care profesează, apoi să aibă ședințe de lucru privind aplicarea acestei legislații;
- Perfecționarea activității de audit intern și a compartimentului corp control, creșterea rolului preventiv al controlului, valorificarea rezultatelor controlului prin aducerea la cunoștința personalului, fructificarea experiențelor pozitive și remedierea deficiențelor constatate;
- Dezvoltarea unui sistem de dezvoltare și stimulare a carierei funcționarilor și personalului contractual din instituție;
- Comunicarea motivelor pentru schimbarea inițiativelor precum și a efectelor acestora asupra angajaților.

Formarea continuă

- Plan de formare bazat pe nevoile actuale și viitoare de competențe, la nivel organizațional și individual;
- Prioritizarea, la începutul fiecărui an, a nevoilor de formare ale angajaților, în concordanță cu nevoile instituției și resurselor aferente;
- Planificarea cursurilor și cuprinderea în buget a fondurilor corespunzătoare;
- Acordarea unei atenții deosebite resurselor umane necesare pentru dezvoltarea și funcționarea serviciilor de e-guvernare (de exemplu prin asigurarea cadrului necesar și prin asigurarea de formare dedicată);
- Stabilirea unei ținte clare de a angaja o persoană cu dizabilități;
- Implementarea "săptămânii universale" pentru nou angajați, perioada în care aceștia să desfășoare numai activități de cunoaștere a instituției și stabilirea ulterioară a două ore săptămânal pentru consiliere individuală pe o perioadă de 3 luni;
- Realizarea de schimburi de experiență cu alte autorități;

- Formarea competenței digitale la toți salariații instituției - transformarea calculatorului într-un adevărat mijloc de muncă și instruire;
- Asigurarea unui transfer permanent de cunoștințe între personalul instituției (de exemplu, mentorat, coaching, manuale scrise;
- Planificarea activităților de formare și dezvoltarea de tehnici de comunicare în domeniile managementului riscului, conflictului de interese, managementului diversității, egalității de șanse, a integrității sau eticii.

Creșterea motivației

- Frecvența recunoașterii profesionale a angajaților și a echipelor;
- Corelarea între rezultatele individuale și recompensele financiare primite pentru munca depusă;
- Stabilirea unui set de criterii general valabile cu parametri și coeficienți bine punctați adus la cunoștința tuturor salariaților a căror punctaj să stabilească personalul ce trebuie recompensat;
- Dezvoltarea unui sistem care să permită stimularea, identificarea, planificarea și punerea în practică a inovațiilor;
- Crearea unui sistem transparent de premiere sau stimularea performanței;
- Respectul și corectitudinea, dialogul deschis, responsabilitatea, recunoașterea, motivarea și asigurarea unui mediu sigur și sănătos în instituție, aspecte esențiale pentru ca angajații să participe pe drumul spre excelență al instituției;
- Felicitarea într-un cadru festiv a salariaților privind activitatea respectivă - oferirea unui curs gratuit drept recompensă în alte domenii de specializare.

3. Managementul informațiilor/acțiuni

Realizarea unei strategii de comunicare internă (ex. prin Rețeaua Intranet) și externă.

Monitorizarea continuă a informațiilor și cunoștințelor instituției, asigurând relevanța, corectitudinea, fiabilitatea și securitatea acestora.

Managementul informațiilor interne

- Extinderea eforturilor de îmbunătățire a disponibilității, acurateței și transparenței informațiilor;
- Comunicarea între compartimentele instituției.

E-guvernare/ managementul documentelor

- Aplicarea eficientă a tehnologiei adecvate pentru: gestionarea proiectelor și a atribuțiilor, gestionarea cunoștințelor, sprijinirea activităților de învățare și de îmbunătățire, sprijinirea interacțiunii cu părțile interesate și cu partenerii;
- Crearea unei aplicații informatice de primire a sugestiilor, propunerilor, ideilor și proiectelor;
- Dezvoltarea unor canale interne pentru diseminarea informațiilor în întreaga instituție, pentru a se asigura că toți angajații au acces la informațiile și cunoștințele relevante pentru atribuțiile și obiectivele lor (intranet, buletin informativ, revista internă etc.);
- Utilizarea tehnologiei informației și comunicațiilor pentru creșterea eficienței, diminuarea sarcinii administrative, îmbunătățirea calității furnizării serviciilor;

- Promovarea utilizării instrumentelor de e-guvernare în scopul creșterii eficienței serviciilor furnizate și a creșterii transparenței și interacțiunii dintre instituție și cetățeni / beneficiari.

Managementul informațiilor externe

- Colectarea sistematică, analizarea și revizuirea informațiilor despre părțile interesate, nevoile, așteptările și gradul de satisfacție al acestora;
- Conștientizarea cetățenilor asupra impactului performanței instituției, asupra calității vieții acestora, măsuri de gestionare a resurselor energetice, stimularea transportului public de persoane, gestionarea corespunzătoare a deșeurilor;
- Alocarea de fonduri în buget pentru realizarea de schimburi de experiență cu cetățenii / clienții în diferite organizații pentru a afla mai multe despre o mai bună coordonare a proceselor și despre depășirea granițelor organizaționale;
- Mediatizarea mai intensă a rolului PS 2 (campanii de mediatizare, ziar, buletin informativ, emisiuni la posturile de radio locale, editarea de pliante privind rolul, obiectivele și activitățile specifice).

4. Managementul parteneriatelor/acțiuni

- Elaborarea unor strategii viabile pe termen mediu și lung a unor programe de colaborare la nivel interinstituțional și a acordurilor de cooperare cu alte autorități publice locale;
- Dezvoltarea de parteneriate relevante (cetățeni, asociații profesionale, mediul de afaceri, alte autorități publice), participarea la activități desfășurate de asociații profesionale, organizații reprezentative, grupuri de interese, dezvoltarea nivelului de conștientizare publică;
- Continuarea parteneriatelor care au adus un plus de imagine instituției și identificarea unor noi acțiuni de același gen prin care să fie promovate interesele și imaginea PS 2;
- Parteneriate pentru sprijinirea proiectelor de economie socială;
- Cultivarea interesului pentru activitățile ce vizează bunăstarea comunității.

5. Managementul proceselor interne/acțiuni

- Crearea unei culturi a învățării pentru a lucra dincolo de frontiere în gestionarea proceselor, a ieși din gândirea îngustă (la nivel de birou/departament), a coordona procesele din cadrul instituției, sau a dezvolta procese interprofesionale (de exemplu, să se facă mai degrabă autoevaluări pentru întreaga instituție, decât pentru diferite departamente);
- Implementarea Sistemului de Management al Calității la nivelul instituției;
- Monitorizarea continuă a informațiilor și cunoștințelor instituției, asigurând relevanța, corectitudinea, fiabilitatea și securitatea acestora;
- Analizarea și evaluarea proceselor, riscurilor și factorii esențiali pentru asigurarea succesului instituției, ținând cont de obiectivele instituției și de mediul în permanentă schimbare;
- Măsurarea performanței bazată pe sisteme de evaluare și indicatori, care asigură legătura între obiectivele și performanțele instituțiilor publice și reprezintă un proces extrem de important în planificarea și managementul proiectelor;

- Achiziționarea de servicii de gestiune electronică a documentelor;
- O mai buna organizare a muncii în cadrul birourilor/serviciilor;
- Extinderea utilizării unor metode noi și inovatoare în relația cu cetățenii / clienții;
- Stabilirea unei liste de indicatori care sa fie urmăriți în analiza satisfacției cetățenilor și întocmirea unor statistici privind evoluția acestora în timp;
- Micșorarea timpului de manipulare - prelucrare a documentelor, extinderea recenziilor periodice;
- Micșorarea timpilor de răspuns la solicitări, simplificarea procedurilor, respectarea termenelor de rezolvare stabilite de lege sau proceduri interne;
- Implicarea angajaților și a părților interesate externe relevante în conceperea și îmbunătățirea proceselor pe baza eficienței, eficacității și rezultatelor măsurate;
- Dezvoltarea unui sistem comun cu partenerii din rețeaua de livrare a serviciilor pentru a facilita schimbul de date.

Structura cadru - Plan de îmbunătățire CAF PS 2 2019 - 2020 este:

Obiectiv general										
Obiectiv specific										
DOMENIU DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE										
Nr. crt	Acț. de îmbunătățire PRIORITARE	Rezultate așteptate	Activități	Indicatori de rezultat	Surse de verificare	Termen	Responsabil	Resurse		Obs
								Umane	Financiare	
...										

13. Egalitatea de șanse

Egalitatea de șanse are la baza asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de origine etnica, sex, religie, vârstă dizabilități sau orientare sexuală.

Cetățenii Uniunii Europene au dreptul la tratament egal indiferent de sex, etnie, religie, dizabilități, vârstă și orientare sexuală. În calitate de stat membru, România s-a angajat să respecte aceste drepturi și să promoveze diversitatea.

Legislația României garantează drepturile egale ale cetățenilor de a participa la viața economică și socială, de a se pregăti și forma într-o anumită profesie, de a se angaja, promova și participa la distribuirea beneficiilor, de a se bucura de protecție socială în anumite situații.

Egalitatea între femei și bărbați

Este un drept fundamental, o valoare comună a UE, și o condiție necesară pentru realizarea obiectivelor UE de creștere economică, ocuparea forței de muncă și a coeziunii sociale. Cu toate că inegalitățile încă există, în prezent UE a făcut progrese semnificative în ultimele decenii în realizarea egalității între femei și bărbați. Aceasta este - în principal - datorită legislației de

tratament egal, integrarea dimensiunii egalității de gen și măsurile specifice pentru avansarea femeilor; Aceste aspecte vizează accesul la ocuparea forței de muncă, egalitatea salarială, protecția maternității, concediul parental, de asigurări sociale și profesionale, securitatea socială, sarcina probei în cazurile de discriminare și de auto-ocupare a forței de muncă.

Principiul egalității de șanse între femei și bărbați a început să fie transpus în legislația și în politicile UE, urmărindu-se reglementarea vieții sociale a Statelor Membre din perspective economice. Astfel, egalitatea între femei și bărbați pe piața muncii s-a dovedit de importanță crucială în spațiul comunitar, plasând problematica egalității de șanse în centrul Strategiei Europene pentru Ocupare. Strategia Comunitară urmărește să combine integrarea perspectivei de gen în toate politicile și programele Comunității Europene concomitent (complementar) cu promovarea acțiunilor specifice în favoarea femeilor.

Tratarea egală a cetățenilor

În plus față de dispozițiile legale referitoare la egalitatea de tratament dintre bărbați și femei, legislația UE anti-discriminare a fost înlocuită de asigurarea unui nivel minim de protecție și un tratament egal pentru toată lumea de viață și de muncă în Europa. Aceste legi sunt proiectate pentru a asigura un tratament egal, indiferent de:

- rasă sau origine etnică
- religie și credință
- dizabilități
- orientare sexuală
- vârstă

Aceste legi au scopul de a asigura egalitatea de tratament, în multe aspecte legate de viața de zi cu zi - de la locul de muncă, care acoperă probleme de educație, asistență medicală și de acces la bunuri și servicii.

Ca și cetățeni cu drepturi depline, persoanele cu handicap au drepturi egale și au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, de viață independentă și de participarea deplină în societate. Activarea persoanelor cu handicap de a beneficia de aceste drepturi este principalul scop al UE de strategie pe termen lung pentru includerea lor activă. Comisia Europeană dorește să vadă îmbunătățiri în perspectivele de ocupare a forței de muncă, accesibilitatea și de viață independentă.

UE promovează incluziunea activă și participarea deplină a persoanelor cu handicap în societate, în acord cu abordarea europeană a drepturilor omului referitoare la problemele de handicap. Drepturile persoanelor cu handicap este o problemă și nu o problemă de discreție.

Fondul Social European (FSE) este o sursă importantă de finanțare pentru activități destinate dezvoltării capacității de ocupare a forței de muncă și a resurselor umane.

Este folosit ca o completare pentru politicile introduse în scopul realizării obiectivului de a promova oportunitățile de ocupare a forței de muncă pentru toți cetățenii, în cadrul unei societăți incluzive.

Scopul principal al FSE este acela de a sprijini măsurile care previn și combat șomajul, care contribuie la dezvoltarea resurselor umane și prevăd integrarea socială pe piața muncii, astfel încât să promoveze un nivel ridicat al ocupării forței de muncă, egalitate de șanse pentru femei și bărbați, dezvoltare durabilă și coeziune economică și socială. În mod special, trebuie să sprijine

măsurile luate în conformitate cu Strategia Europeană și Linile Directoare privind Ocuparea Forței de Muncă.

Clarificări conceptuale

Egalitatea de șanse (equal opportunities) - conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

Egalitatea de tratament - absența oricărei discriminări, directe sau indirecte, bazate pe motive de apartenență religioasă sau convingeri, etnie sau rasă, handicap, sex, vârstă sau orientare sexuală.

Relevanța în problemele de gen (gender relevance) - punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați.

Abordarea integratoare a egalității de gen (gender mainstreaming) - elementul esențial utilizat în definiția abordării integratoare a egalității de gen este punerea accentului pe procesele de elaborare a politicilor. Abordarea integratoare se referă la (re)organizarea procedurilor și reglementărilor uzuale, (re)organizarea responsabilităților și capacităților în scopul integrării perspectivei de gen în toate aceste proceduri, reglementări, responsabilități, capacități, etc. Se referă, de asemenea, la utilizarea expertizei de gen în elaborarea și planificarea politicilor, utilizarea analizei privind impactul de gen în acest proces, includerea consultărilor și participării grupurilor și organizațiilor relevante. Numai când toate aceste (pre)condiții sunt îndeplinite se poate afirma că procesul abordării integratoare este în curs de realizare.

Dizabilitatea (disability) - termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății;

Discriminare (discrimination) - „orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice” (Ordonanța nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare).

Discriminare directă - situația în care o persoană este tratată mai puțin favorabil decât este, a fost sau ar fi tratată altă persoană într-o situație comparabilă pe baza oricărui criteriu pentru care discriminarea este interzisă.

Discriminare indirectă - situația în care o dispoziție, un criteriu sau o practică, aparent neutră, ar dezavantaja persoanele de un anumit sex, de o anumită rasă sau origine etnică, religie sau convingere religioasă, vârstă, orientare sexuală sau cu un anumit handicap etc.

Excepție: situațiile în care dispoziția, criteriul sau practica este justificată obiectiv de un scop legitim, iar mijloacele folosite pentru atingerea acestui scop sunt corespunzătoare și necesare.

Discriminare multiplă - orice faptă de discriminare bazată pe două sau mai multe criterii de discriminare.

Discriminare prin asociere - situația în care o persoană asociată cu o altă persoană (care se încadrează în criteriile de discriminare) este tratată într-o manieră defavorabilă datorită acelei asocieri.

Hărțuire - formă de discriminare, definită ca orice comportament indezirabil pe criterii de rasă, religie, categorie socială, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap etc. care are ca obiectiv sau efect lezarea demnității unei persoane și crearea unui cadru intimidant, ostil, degradant sau ofensiv.

Victimizare - orice tratament advers, venit ca reacție la o plângere sau acțiune în justiție cu privire la încălcarea principiului tratamentului egal și al nediscriminării.

Discriminarea

Grupurile supuse cel mai adesea discriminării și asupra cărora s-au centrat cele mai multe studii sunt minoritățile etnice, rasiale, religioase, grupurile de imigranți. O preocupare aparte a existat pentru discriminarea practică la adresa femeilor. În ultima perioadă un interes special este acordat studiilor referitoare la discriminarea minorităților sexuale, a persoanelor cu necesități speciale, precum și a vârstnicilor. Aceste grupuri vulnerabile din punct de vedere social devin vulnerabile și din puncte de vedere economic. Cei care sunt ținta prejudecăților și a discriminării într-o societate anume vor întâmpina dificultăți de integrare pe piața muncii (nu își vor găsi locuri de muncă pe măsura calificării sau vor fi plătiți la nivel inferior celor care aparțin grupurilor favorizate), vor avea dificultăți în obținerea beneficiilor publice. Toate acestea îi fac vulnerabili din punct de vedere economic și îi includ în categoria grupurilor cu risc ridicat de sărăcie.

Persoanele care aparțin unor grupuri vulnerabile din societate se confruntă cu discriminarea atât în demersurile de găsire a unui loc de muncă, cât și la locul de muncă. Printre aceste grupuri se numără femeile, lucrătorii în vârstă, minoritățile și imigranții din UE. Mamele care caută un loc de muncă după ce au născut, dar ale căror îndatoriri privind îngrijirea copiilor sunt de nedorit de către angajatori; persoane în vârstă foarte calificate care au fost ocolite de la promovare în favoarea unor candidați mai tineri; imigranți care sunt discriminați de către potențialii angajatori sau colegi. Acestea sunt câteva exemple de grupuri de persoane care suferă de pe urma discriminării de pe piața muncii în obținerea și păstrarea unui loc de muncă, precum și în promovarea la locul de muncă.

Există două motive pentru combaterea discriminării la accesul și la menținerea pe piața muncii.

Primul motiv este de natură socială: discriminarea pe astfel de motive este împotriva valorilor europene și a dreptului comunitar. Cel de-al doilea motiv este unul economic: UE, confruntată cu o populație care îmbătrânește, trebuie să aibă cât mai multe persoane active pe piața muncii pentru a putea garanta creșterea economică și prosperitatea viitoare.

Eliminarea discriminării este esențială pentru ca oamenii:

- sa fie în masura sa își aleaga liberi cariera profesionala;
- sa își dezvolte talentul și abilitățile;
- sa fie recompensati dupa merit.

Discriminarea produce inegalități pe piața forței de muncă și dezavantaje inechitabile, generează stres, scade moralul și motivația, afectând respectul de sine și încurajând prejudecățile.

Discriminarea pe termen lung și excluziunea socială pot duce la sărăcie și fragmentare socială, care compromit creșterea economică.

Eliminarea discriminării la locul de muncă este un pas strategic spre combaterea discriminării în general, ajutând la construirea unor piețe a forței de muncă și societăți egalitare și democratice și la diminuarea conflictelor. Corectitudinea și dreptatea la locul de muncă cresc respectul de sine, moralul și motivația lucrătorilor. Forța de muncă mai productivă și mai loială combinată cu gestionarea eficientă a resurselor umane fac organizațiile mai productive și competitive. Riscul de tensiuni și conflicte sociale este de asemenea, redus atunci când oportunitățile sunt uniform distribuite între diferite grupuri ale societății.

Forța de muncă ce reflectă diversitatea societății (în funcție de vârstă, sex, religie, handicap, abilități etc.) poate înțelege și răspunde mai bine nevoilor diversilor clienți. Distribuția egală a resurselor de producție și a educației între femei și bărbați duce la creșterea productivității și creștere economică.

Legislația pentru interzicerea discriminării și promovarea egalității sunt indispensabile, însă insuficiente. Discriminarea la locul de muncă nu va dispărea doar pentru că este interzisă.

Pentru combaterea discriminării e nevoie de:

- legislație eficientă;
- instituții pentru aplicarea efectivă a legislației;
- acțiuni pozitive;
- educație imparțială;
- servicii de formare și de angajare a forței de muncă;
- date statistice și baza de informații pentru monitorizarea progresului;
- întărirea capacității de intervenție a organizațiilor patronale și sindicale;
- creșterea gradului de reprezentativitate în cadrul acestor organizații.

Acest amestec de politici și instrumente este esențial, indiferent de forma de discriminare. Atât barierele de egalitate formale cât și cele informale trebuie să fie desființate, fiind necesare măsuri de promovare a egalității care să țină cont de diversitatea în cultură, limbă, circumstanțe familiale, precum și capacitatea de a citi și de a lucra cu numere.

Combaterea discriminării la locul de muncă ajută la reducerea dezavantajelor, cum ar fi cele datorate educației prin discriminarea suferită timpuriu în viață.

Discriminarea pe criterii de dizabilitate

În vederea garantării conformării cu principiul egalității de tratament în legătură cu persoanele cu dizabilități, art. 5 din Directiva Consiliului privind relațiile de muncă 2000/78/CE prevede ca, în cazurile particulare în care se impune, angajatorii trebuie să ia măsurile necesare pentru a permite unei persoane cu dizabilități să aibă acces, să participe sau să promoveze la locul de muncă sau să beneficieze de instruire, cu excepția cazului în care astfel de măsuri ar presupune un efort disproporționat din partea angajatorului. Acest efort nu va fi disproporționat când este suficient acoperit de măsurile existente în cadrul politicilor privind dizabilitatea ale statului în cauză.

Aceasta presupune că, ori de câte ori este nevoie, trebuie luate măsuri adecvate pentru persoanele cu dizabilități tocmai pentru garantarea egalității de tratament cu excepția situației în care se poate demonstra că o astfel de acomodare ar reprezenta o dificultate nefiresc de mare pentru cealaltă parte. Un exemplu în acest sens poate fi adaptarea orelor de lucru pentru persoanele cu dizabilități.

14. Dezvoltarea durabilă

Conceptul de dezvoltare durabilă aparține teoriei noi a dezvoltării economice, ea însăși ramură relativ nouă a teoriei economice generale de care s-a desprins și individualizat la nivelul anilor 50-60.

Dezvoltarea înseamnă mutații calitative ce țin de ansamblul vieții astfel încât, se poate traduce prin „faptul că oamenii se hrănesc mai bine, se îngrijesc mai bine și capătă o mai bună cunoaștere”²

Fără îndoială că procesul dezvoltării economice antrenează inevitabil schimbarea mediului natural, atât prin faptul că utilizează factorii de mediu în calitatea lor de resurse regenerabile, dar și prin faptul că noxele afectează, într-o măsură mai mare sau mai mică, uneori ireversibil, echilibrul ecologic. Dezvoltarea economică implică un cost extern suportat de mediul înconjurător, ale cărui dimensiuni, din ce în ce mai evidente în ultimii ani, dacă nu sunt corect evaluate, pun sub semnul întrebării viabilitatea pe termen lung a însuși procesului în sine. Teoriile dezvoltării economice au abordat încă din primele faze ale conturării acestora problematica resurselor naturale și a caracterului lor limitat. Pornind de la necesitatea ca obiectivele și eșaloanele măsurilor privind protecția mediului să fie conectate la traseul tranziției spre economia de piață în scopul asigurării unei dezvoltări durabile, este evident că ajustările macroeconomice trebuie să țină seama de restricțiile energetice și ecologice.

Ca formă de manifestare a dinamicii macroeconomice, dezvoltarea economică durabilă presupune un ansamblu de transformări cantitative, structurale și calitative, atât în economie, cât și în cercetarea științifică și a tehnologiei de fabricație, în mecanismele și structurile organizatorice de funcționare a economiei, principiul fundamental al acestei dezvoltări va fi PPP, adică „principiul poluatorul plătește”

În acest context, apare conceptul de dezvoltare durabilă, ce reprezintă acea formă de dezvoltare economică în cadrul căreia se urmărește ca satisfacerea cerințelor prezente de consum să nu compromită sau să prejudicieze pe cele ale generației viitoare.

Conceptul de dezvoltare durabilă exprimă procesul de largire a posibilităților prin care generațiile prezente și viitoare își pot manifesta pe deplin opțiunile în orice domeniu: economic, social, cultural sau politic, omul fiind așezat în centrul acțiunii destinate dezvoltării. Dacă din perspectiva istorică, condițiile economice au avut un rol covârșitor în evoluția umanității, celelalte condiții nu mai pot fi astăzi, ignorate, componenta economică reprezentând însă factorul esențial al dezvoltării.

Elementul central al conceptului de dezvoltare durabilă este reprezentat de interacțiunea dintre populație, progres economic și potențialul de resurse naturale, evidențiindu-se probleme

² F. Perroux (1981), Pour une philosophie de nouveau development, PUF, Paris, p.49.

esențiale generate de: optimizarea raportului nevoi-resurse, obiectivele de atins, mijloacele necesare, pe baza compatibilităților reciproce în timp și spațiu.

Obiectivul general al dezvoltării durabile este de a găsi un optim de interacțiune și compatibilitate a patru sisteme: *economic, uman, ambiental și tehnologic*, într-un proces dinamic și flexibil de funcționare. Nivelul optim corespunde acelei dezvoltări de lungă durată care poate fi susținută de către cele patru sisteme. Pentru ca sistemul să fie operațional, este necesar ca această susținere sau viabilitate să fie amplificată în toate subsistemele ce formează cele patru dimensiuni ale dezvoltării durabile - plecând de la energie, agricultură, industrie până la investiții, așezări umane și biodiversitate.

În cadrul primei Conferințe ONU asupra dezvoltării, ținută la Stockholm în 1972 s-a vorbit despre eco-dezvoltare³. În același an, Raportul Clubului de la Roma, intitulat „Limitele creșterii”⁴ a condus la apariția unei noi ipoteze de lucru care stipula faptul că problemele creșterii economice sunt inseparabile de cele ale poluării mediului, creșterii explozive a populației și epuizării resurselor. Au fost dezvoltate o serie de concluzii îngrijorătoare trăgându-se un semnal de alarmă asupra consecințelor catastrofale prin poluarea și degradarea tuturor factorilor de mediu care decurg din procesul de creștere necontrolată a economiei mondiale, sugerându-se intervenția imediată pentru stoparea creșterii.

Conceptul de dezvoltare durabilă a devenit punctul central al dezbaterilor legate de mediu și dezvoltare începând cu anul 1987, după ce a fost publicat raportul comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare, cunoscut sub denumirea de „Raportul Brundtland”. În Raportul Brundtland⁵, intitulat „Viitorul nostru comun”, prezentat la Conferința Națiunilor Unite de la Rio de Janeiro, din iunie 1992, dezvoltarea durabilă este concepută în viziunea reconcilierii dintre om și natură în sensul stabilirii unui nou parteneriat între cele două entități, a echilibrului și armoniei dintre ele. Comisia Brundtland propune, prin termenul de dezvoltare durabilă, o formă de reconciliere, dezvoltarea durabilă presupunând satisfacerea nevoilor (principiul economic), respectul echilibrelor ecologice

³ Noțiunea de eco-dezvoltare a fost introdusă în anul 1972 de către Maurice Slieng, secretar general al conferinței de la Stockholm asupra mediului. Eco-dezvoltarea reprezintă creșterea economică în strânsă corelație și intercondiționare cu legile mediului ambiant, ale echilibrului ecologic. Eco-dezvoltarea presupune o relație complexă ce surprinde nu numai dezvoltarea economică propriu-zisă în raport cu mediul natural ci întreaga dezvoltare umană, cu aspectele ei sociale, culturale și echitate între oameni.

⁴ În cadrul acestui studiu au fost examinați cinci factori care limitează creșterea : populația, resursele naturale, producția industrială, producția agricolă, poluarea.

⁵ Conferința privind Mediul care a avut loc la Stockholm a pus pentru prima dată în mod serios problema deteriorării mediului înconjurător în urma activităților umane, ceea ce pune în pericol însuși viitorul omenirii. În 1983, își începe activitatea Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED), condusă de Gro Brundtland, după o rezoluție adoptată de Adunarea Generală a Națiunilor Unite. Doi ani mai târziu, este descoperită gaura din stratul de ozon de deasupra Antarcticii și, prin Convenția de la Viena se încearcă găsirea unor soluții pentru reducerea consumului de substanțe care dăunează stratului protector de ozon care înconjoară planeta. În 1986, la un an după catastrofa de la Cernobal, apare așa-numitul Raport Brundtland, al WCED, cu titlul “Viitorul nostru comun” Raportul admitea că dezvoltarea economică nu poate fi oprită, dar că strategiile trebuie schimbate astfel încât să se potrivească cu limitele ecologice oferite de mediul înconjurător și de resursele planetei. În finalul raportului, comisia susținea necesitatea organizării unei conferințe internaționale asupra dezvoltării durabile. Astfel, în 1992, are loc la Rio de Janeiro “Summit-ul Pamantului”, la care au participat reprezentanți din aproximativ 170 de state. În urma întâlnirii, au fost adoptate mai multe convenții, referitoare la schimbările de clima (reducerea emisiilor de metan și dioxid de carbon), diversitatea biologică (conservarea speciilor) și stoparea defrisărilor masive. De asemenea, s-a stabilit un plan de susținere a dezvoltării durabile, Agenda 21. La 10 ani de la Conferința de la Rio, în 2002, a avut loc, la Johannesburg, Summitul privind dezvoltarea durabilă.

(principiul ecologic) și luarea în considerație a echității inter și intra-generații (principiul solidarității).

Datorită nerespectării de către unele țări dezvoltate a obiectivelor Conferinței de la Rio, Grupul Interguvernamental de experți asupra evoluției climatului, a elaborat în 1995 un mesaj alarmant care a avut ca finalitate apariția protocolului de la Kyoto⁶.

Definiția folosită în acest raport este cea mai des utilizată, dezvoltarea durabilă fiind definită ca reprezentând: „Dezvoltarea care satisface necesitățile prezentului fără a compromite posibilitățile generațiilor următoare de a-și satisface propriile necesități”

Această definiție extinde principiul echității sociale nu numai asupra generațiilor actuale, ci și asupra celor viitoare, cărora generațiile de astăzi trebuie să le transmită condiții ecologice acceptabile și resurse naturale accesibile. Este însă clar că principiul echității sociale trebuie să asigure nu numai continuarea sa în timp ci să se extindă într-o anumită măsură asupra naturii care de asemenea „pretinde” satisfacerea cerințelor dezvoltării sale. Acesta este unul dintre motivele pentru care definiția mai sus prezentată a fost supusă unor critici pentru caracterul său confuz, deoarece definiția dezvoltării durabile trebuie să țină cont într-un mod evident și de problematica conservării mediului natural înconjurător.

Noțiunea dezvoltării durabile are în esența sa două caractere de bază și anume caracterul *antropocentric* și *biosferocentric*. Prin caracterul *antropocentric* în sens larg putem înțelege supraviețuirea umanității și capacitatea dezvoltării sale continue pentru o perioadă îndelungată de timp. Cel de-al doilea caracter și anume cel biosferocentric al noțiunii este legat de conservarea biosferei ca temei natural a întregii vieți pe pământ, a durabilității și dezvoltării sale naturale.

Strategia dezvoltării durabile trebuie să fie prin urmare îndreptată către realizarea unei armonii între oameni, societate și natură, putând fi astfel rezumată printr-un proces care să vizeze coevoluția dintre natură și societate. Prin urmare, dezvoltarea durabilă poate fi definită ca o modalitate a dezvoltării socionaturale care asigură supraviețuirea și progresul neîntrerupt al societății și nu distruge mediul natural înconjurător. Îmbunătățirea calității vieții trebuie realizată fără depășirea cadrului capacității de rezistență a ecosistemelor.

Specialiștii de la Banca Mondială furnizează de asemenea o definiție, aceștia fiind de părere că: „dezvoltarea durabilă înseamnă fundamentarea politicilor de dezvoltare și de mediu atât în baza costurilor și beneficiilor, cât și în baza unei analize economice detaliate, de natură să întărească protecția mediului și să conducă la majorarea și asigurarea unui nivel durabil al bunăstării”⁷.

După Pearce⁸, „dezvoltarea durabilă reprezintă loialitatea față de viitor”. În conformitate cu acest autor, am putea concepe o „durabilitate tip Pareto”, în condițiile căreia nicio generație nu ar putea să-și sporească bunăstarea în detrimentul altei generații

⁶ Protocolul de la Kyoto (1997) cuprinde două aspecte. Fixează pe de o parte pentru țările OECD și cele ale Europei centrale și de Est, norme pentru reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (în principal CO₂) în perioada 1990-2008, iar pe de altă parte, stabilește mecanismele de flexibilitate care dau posibilitatea statelor să cumpere drepturile de poluare (indulgențe). Aceste mecanisme permit unei țări să-și respecte angajamentele, cumpărând drepturi adiționale de poluare dintr-o țară care nu și-a atins încă nivelul maxim permis.

⁷ World Bank, World Development Report (1992), Development and the Environment. A se vedea www.wds.worldbank.org

⁸ D.Pearce, A, Markandya (1989), Blueprint for a Green economy, Earthan publication, Londra.

Din totalitatea definițiilor care vizează dezvoltarea durabilă considerăm că cea mai importantă definiție din perspectiva dimensiunii abordate, este cea oferită de către Vicepreședintele Băncii Mondiale Ismail Seregeldin conform căruia: "dezvoltarea durabilă este cea care asigură generațiilor viitoare cel puțin aceleași oportunități de care beneficiază generația actuală, înțelegând prin oportunitate capitalul și creșterea de capital de persoană"⁹

În viziunea acestuia, capitalul se diferențiază în patru tipuri : **capitalul creat de om** - cel contabilizat în mod obișnuit, **capitalul natural** - așa cum este văzut în cadrul economiei mediului, **capitalul uman** - presupune investiții în educație, sănătate, **capitalul social** - bazele culturale și instituționale necesare funcționării unei societăți.

Discutăm prin urmare de o capacitate de susținere a resurselor umane a dezvoltării societății omenesti pe timp nelimitat adică o utilizare durabilă a resurselor naturale¹⁰ în limitele capacității de suport¹¹. În acest context vorbim despre o dezvoltare care să asigure evoluția sistemului socioeconomic uman pe o traiectorie continuă fără a afecta existența generațiilor viitoare în limitele capacității de suport. Aplicarea în practică a acestei percepții a dezvoltării durabile a determinat apariția unei definiții pragmatice a ei care presupune integrarea politicilor de mediu în politicile de dezvoltare economică și socială la toate nivelurile într-o manieră holistică prin strategii de tip economic, politic sau tehnologic¹².

Din cele prezentate putem identifica două tipuri de echitate socială:

- a) echitatea în cadrul generației, atât la nivel local, cât și la nivel internațional, care implică paritatea accesului la resurse, pentru locuitorii actuali ai planetei;
- b) echitatea între generații, care înseamnă, în schimb oportunități egale între generații succesive.

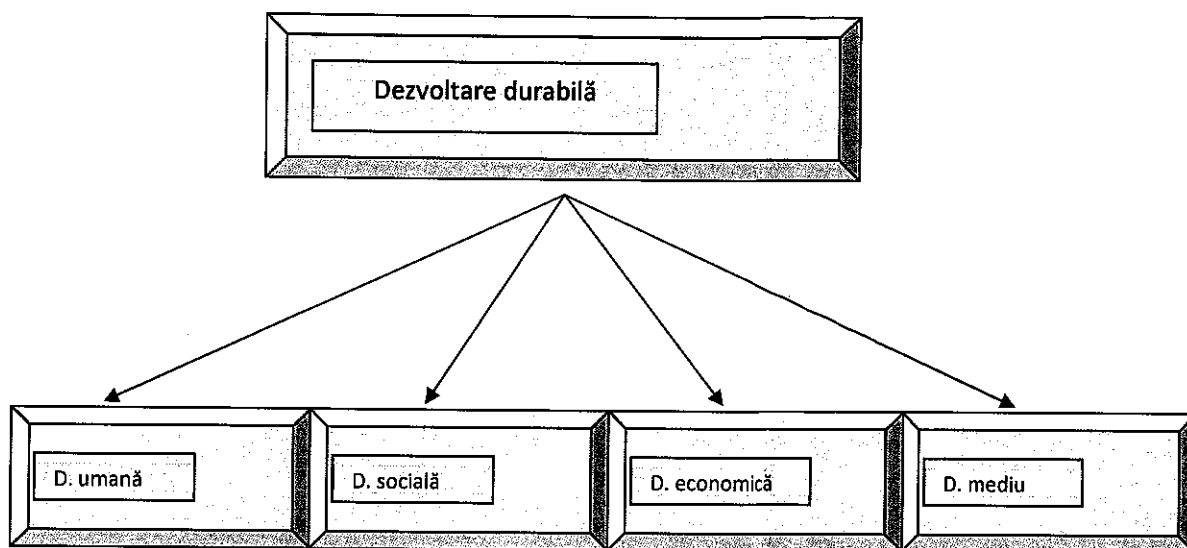
Trebuie luată în considerație necesitatea unei durabilități culturale. Prin urmare procesul de modernizare ce caracterizează o țară trebuie să găsească forțele schimbării în interiorul unei comunități culturale. Conceptul de dezvoltare durabilă pornește de la premisa echilibrului celor patru dimensiuni esențiale, acestea reprezentând de fapt pilonii de sprijin ai dezvoltării durabile care pot fi reținuți și sub denumirea de cei patru „D” ai dezvoltării durabile și anume durabilitate umană, durabilitate socială, durabilitate economică, durabilitate de mediu, exemplificate în figura.

⁹ S. Ismail, Making Development Sustainable: from concept to action, World Bank Environmental Sustainable Development Occasional Paper Serie, Nr . 2 1994, p. 46.

¹⁰ M. Allaby (1998), Dictionary of the Environment. MacMillan Press Ltd, London.

¹¹ IUCN, WWF, UNEP (1980), The World Conservation Strategy . Gland, Switzerland.

¹² E. Barbier (1987), The Concept of Sustainable Economic Development. Environmental Conservation, pp. 101-111.



Durabilitatea umană presupune menținerea capitalului uman, care este un bun privat, care aparține unui individ și nu unor grupuri de indivizi sau societății. Sănătatea, educația, cunoștințele, calitățile de lider și accesul la servicii constituie capital uman. Investițiile în educație, sănătate, cultură au fost acceptate ca părți componente ale dezvoltării economice. Durabilitatea umană necesită o susținere continuă pe parcursul vieții prin intermediul unor investiții permanente. Durabilitatea umană necesită investiții în educație pentru a crea posibilitatea ca potențialul indivizilor să se manifeste și să se dezvolte în concordanță cu rigorile și aspirațiile societății. Dezvoltarea unor programe sociale care să sprijine accesul la informații, resurse și la un sistem educațional performant și accesibil constituie unul dintre obiectivele principale de ale cărei reușite depinde perpetuarea durabilității umane.

Durabilitatea socială înseamnă menținerea capitalului social. Menținerea și dezvoltarea capitalului social constă în totalitatea investițiilor și a serviciilor publice, realizate și furnizate de către structurile administrative, dezvoltându-se astfel un cadru general pentru societate. El micșorează costurile muncii în comun și facilitează cooperarea. Toate acestea se pot realiza numai cu participarea comunității prin intermediul unei societăți civile active. Angrenarea factorilor interesați, a grupurilor de interese în proiectele locale contribuie la o mai bună aplicabilitate a acestora, prin creșterea nivelului de acceptabilitate și apartenență.

Eforturile comunității trebuie să fie orientate spre obținerea beneficiilor, consolidarea legăturilor între grupurile de populație. Durabilitatea socială este promovată de facilitarea accesului la informații, de existența unor mecanisme procedurale administrative transparente menite să dezvolte sentimentul de apartenență comunitară.

Atingerea unui nivel ridicat de apartenență socială reprezintă un punct de sprijin în ceea ce privește implementarea de politici publice durabile. Dezvoltarea aceluiași set de valori reprezintă prin urmare o parte importantă a capitalului social, cea mai importantă pentru durabilitatea socială.

Durabilitatea economică presupune menținerea capitalului sau păstrarea lui intactă, printr-o serie de politici economice care au ca scop principal menținerea unui trend ascendent în ceea ce

privește dezvoltarea economică prezentă precum și viitoare. Durabilitatea economică presupune necesitatea elaborării unor politici economice stabile care să nu fie influențate de variațiile economice nesemnificative care pot să apară în cadrul unor strategii economice de durată.

Durabilitatea de mediu este condiționată de preocupările sociale, având drept scop creșterea bunăstării omului prin intermediul protecției capitalului natural. Spre deosebire de capitalul economic, cel natural este format din ape, pământ, resurse minerale. Durabilitatea de mediu presupune un consum durabil de către un număr stabil de oameni. Procesul de conservare a mediului se realizează și printr-o serie de acte de autoritate ale organelor de stat locale sau centrale. Acest demers presupune o intervenție activă a statului¹³ în viața economică și socială, principiul poluatorului plătește (PPP) fiind cel care stă la baza justificării acestor măsuri.

Cele mai importante avantaje ale instrumentelor economico-financiare utilizate se referă la ajustarea automată a poluării la nivelul taxelor, eficacitatea costurilor, flexibilitatea, creșterea veniturilor, conservarea resurselor și transmiterea lor generațiilor viitoare.

Identificarea resurselor de finanțare a dezvoltării durabile indică, în primul rând, fonduri proprii ale agenților economici care vor trebui să includă, pe lângă cheltuielile specifice propriei dezvoltări și pe cele cu introducerea sau perfecționarea tehnologiilor antipoluante, proiectarea de produse ecologice, prevenirea și reducerea poluării.

Durabilitatea de mediu presupune dezvoltarea și implementarea unui Sistem de Management de Mediu¹⁴ (SMM), Evaluarea impactului asupra mediului¹⁵ (EIM) precum și dezvoltarea unor Studii de impact asupra mediului¹⁶. (SIM)

Dezvoltarea durabilă presupune nu numai existența unei strategii a unui program de acțiune, ci și a unui set de indicatori prin care se pot evalua în timp, ritmul și eficiența ei sau care pot evidenția abaterile de la orientarea generală proiectată. Informațiile obținute prin intermediul „indicatorilor de durabilitate” trebuie să permită identificarea restricțiilor și disfuncționalităților și să fundamenteze măsurile pentru completarea și redimensionarea programelor de acțiuni ale tranziției la scară națională și armonizarea acestora la scară macroregională și globală.¹⁷

În acest sens au fost elaborați indicatori ai dezvoltării durabile care au fost divizați în funcție de patru coordonate majore după cum urmează: coordonata socială, economică, de mediu și instituțională. În funcție de aceste coordonate au fost stabilite temele și subtemele în care au fost incluși principalii indicatori. Inițial au existat 134 de indicatori, o parte fiind excluși din această listă în urma testării lor la nivel național. Acești indicatori de dezvoltare durabilă au fost creați prin colaborarea dintre statele membre, Organizațiile Națiunilor Unite, organizațiile

¹³ Taxe și plăți pentru poluarea aerului, a apei și solului, plăți efectuate de către utilizator, care reprezintă un mijloc de finanțare la nivelul autorităților locale pentru colectarea și tratarea reziduurilor solide și a apei infestate; taxe și plăți pentru producerea, consumul și depozitarea de bunuri și servicii poluante; taxe de înregistrare a unor produse cu risc de poluare.

¹⁴ SMM se referă la măsurarea și îmbunătățirea performanțelor de mediu ale unei organizații, prin reducerea efectelor activităților negative desfășurate. Scopul acestui sistem este de a reduce efectele negative ale unei localități asupra mediului.

¹⁵ EIM poate fi definit asemenea unui proces gândit să asigure că impactul potențial asupra mediului este evaluat satisfăcător fiind luat în considerare în planificarea, proiectarea, autorizarea și implementarea tuturor acțiunilor relevante.

¹⁶ SIM reprezintă un raport asupra rezultatelor evaluării impactului pe care un proiect îl poate avea asupra mediului înconjurător

¹⁷ A. Vadineanu (1998), *Dezvoltare Durabilă. Teorie și Practică*, Vol. 1, Editura Universității, din București, p. 334.

interguvernamentale și organizațiile nonguvernamentale fiind necesari pentru dezvoltarea unor politici adecvate de intervenție.

Exercițiul 1 Obiective

Cerință: Realizați o listă cu obiectivele compartimentului/instituției

Timp de realizare: 30 de minute

Mod de lucru: în echipe, pe instituții și compartimente

Prezentare în plen

Notă pentru formator: după completare, se discută și analizează fiecare obiectiv din perspectiva SMART

Exercițiul 2 Indicatori

Cerință: Pentru trei din obiectivele de la exercițiul anterior, stabiliți indicatori de măsurare

Timp de realizare: 30 de minute

Mod de lucru: în echipe, pe instituții și compartimente

Prezentare în plen

Notă pentru formator: după completare, se discută și analizează fiecare indicator stabilit

Exercițiul 3 Riscuri

Cerință: Pentru unul din obiectivele de la exercițiul 2, elaborați registrul riscurilor

Timp de realizare: 30 de minute

Mod de lucru: în echipe, pe instituții și compartimente

Prezentare în plen

Notă pentru formator: după completare, se discută și analizează fiecare registru

REGISTRUL RISCURILOR

Zone de risc (domeniu, compartiment)	Obiective	Descrierea riscului	Circumstanțele care favorizează apariția riscului	Responsabilul cu gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc (acțiuni pentru tratarea)	Instrumentele de control intern	Risc rezidual la data ultimei revizui		
					Probabilitate	Impact	Exponere			Probabilitate	Impact	Exponere

								riscu- r)				e
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Legenda:

Probabilitatea riscului:

- 1 - rar
- 2 - puțin probabil
- 3 - posibil
- 4 - foarte posibil
- 5 - aproape sigur

Impactul riscului

- 1 - nesemnificativ
- 2 - minor
- 3 - moderat
- 4 - major
- 5 - critic

Exercițiul 4

Cerință: Care din următoarele afirmații este incorectă?

- a. în cazul delegării de competențe, salariatul delegat trebuie să aibă cunoștințe, experiență și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
 - b. asumarea responsabilității, de către salariatul delegat, se confirmă prin semnătură;
 - c. subdelegarea este posibilă doar acordul managerului;
 - d. delegarea de competență îl exonerează pe manager de responsabilitate.
- Argumentați.....

Timp de realizare: 10 minute

Mod de lucru: în echipe

Prezentare în plen

Notă pentru formator: se discută despre delegare

Exercițiul 5 O zi din viața unui manager din sectorul public



Popescu A. este directorul unei instituții deconcentrate. Este o instituție aflată în reședința de județ și are 35 de angajați.

El a ajuns la serviciu la 7.30 și a găsit pe birou un studiu primit spre avizare din partea compartimentului de studii și analize privind situația din județ, în domeniul de competență al instituției. A discutat aproximativ o oră cu șeful compartimentului despre posibilitățile de atragere a firmelor locale în rezolvarea problemelor constatate.

La ora 8.30 a avut programată o reuniune cu specialiștii din compartimentul financiar-contabil pentru definitivarea bugetului pentru anul următor.

La ora 10 a revenit la birou, primind unele telefoane de rutină și rezolvând corespondența. De asemenea, a primit vizita unui prieten din copilărie cu care a discutat posibila implicare a acestuia în proiectele instituției.

La ora 10.45, secretara l-a anunțat că la ora 11 are o ședință privind noi reglementări în domeniul de activitate al instituției, în vederea coordonării acțiunii lor.

La ora 12.30 a venit la birou și a servit un sandwich și un ceai, revăzând după aceea, până la 13.30 materialele ce urmează să se discute în cadrul ședinței de la Instituția Prefectului.

La ora 13.45 a chestionat, împreună cu șeful compartimentului de resurse umane, un solicitant pentru ocuparea unui post în cadrul compartimentului management.

La ora 15 a început ședința de la Instituția Prefectului, care a avut următoarea ordine de zi: proiect privind planul de dezvoltare a județului, discutarea măsurilor privind creșterea gradului de descentralizare, dezvoltarea agriculturii și utilizarea la maximum a capacităților turistice locale, adoptarea de noi reglementări cu privire la protecția mediului și urbanism, diverse. Reuniunea s-a încheiat la ora 18.00. La 18.30 s-a întors la birou.

Până la ora 19 a consultat stadiul realizării strategiei instituției pentru trimestrul în curs și a lăsat o notă pentru convocarea unei ședințe la ora 8 a zilei următoare cu șefii de compartimente.

La ora 20 a trecut pe la sediul firmei de construcții la care a fost unic acționar înainte de a fi funcționar public, pentru a analiza stadiul realizării unor lucrări de modernizare a școlilor din localitatea vecină.

În drum spre casă s-a gândit la unele probleme pe care avea să le discute cu șefii de compartimente la ședința de a doua zi.

Cerințe:

Analizați eficiența acțiunilor managerului și comportamentul acestuia din perspectiva normelor etice.