



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Ghid de bună practică privind integrarea SMC cu SCIM în cadrul UAT și evaluarea performanțelor SMC pe baza Modelului CAF



PRIMĂRIA SECTORULUI 6 BUCUREȘTI

IUNIE 2019

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





Cuprins

1. Introducere	3
1.1 Prezentarea ghidului	3
1.2 Sistemul de Management al Calității în Administrația Publică	3
1.3 Definirea conceptului Calitate în domeniul public	4
1.4 Calitatea serviciilor - diferențe și modele de măsurare	6
2. Implementarea managementului calității în administrația publică.	10
2.1 Seria de standarde ISO 9000 și certificarea de terță parte	10
2.2 Principiile ISO 9001:2015	13
2.3 Abordarea bazată pe proces în cadrul managementului calității	17
2.4 Etape în implementarea sistemului de management al calității.....	21
2.5 Integrarea sistemului de management al calității cu sistemul de control intern managerial.....	23
3. Total Quality Management și Excelența Organizațională	37
3.1 Excelența organizațională	38
3.2 Planificarea strategică	39
3.3 Autoevaluarea	40
3.4 Modele de Excelență organizațională la nivel european	40
4. Modelul CAF (Common Assessment Framework).....	43
4.1 Despre Modelul CAF	43
4.2 Complementaritatea seriei de standarde ISO 9000: 2015 cu Modelele de Excelență	46
4.3 Principiile Excelenței conform Model CAF	53
4.4 Instrumente TQM folosite în Excelența organizațională.....	55
5. Folosirea Modelului CAF pentru evaluarea sistemului de management al organizației	69
5.1 Conținutul și structura Modelului	69
5.2 Descrierea criteriilor Modelului CAF	70
5.3 Cum se utilizează Modelul CAF	76
5.4 Etapele implementării CAF în organizația publică	78
6 Dezvoltarea durabilă	86
6.1 Ce înseamnă Dezvoltarea Durabilă?	86
6.2 Definirea dezvoltării durabile și a limitelor acesteia	87
6.3 Dimensiunile și domeniul de aplicare al dezvoltării durabile	88





6.4 Impactul politicilor publice și al serviciilor furnizate de instituție în cadrul comunității	89
6.5 Implementarea dezvoltării durabile în instituțiile publice	90
ANEXE	92
Anexa 1: MODEL CAF - FIȘE DE LUCRU (Conform CAF 2013).....	92
Anexa 2: Măsurile concrete privind implementarea Dezvoltării Durabile în activitățile instituției	100
Anexa 3: SISTEM DE MANAGEMENT INTEGRAT Calitate - Mediu.....	102
GLOSAR DE TERMENI	115
BIBLIOGRAFIE	119



1. Introducere

1.1 Prezentarea ghidului

evaluare management model excelența caf sistem concept

Ghidul este dezvoltat în cadrul proiectului *"Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Sectorului 6 București"*.

Ghidul de bună practică include sfaturi de implementare, modele de documente, materiale informative și alte informații relevante pentru sprijinirea unor alte UAT-uri și a altor institutii subordonate să implementeze instrumentele managementului calității dezvoltate și aplicate în cadrul proiectului.

Ghidul prezintă recomandări pentru integrarea sistemului de management al calității cu sistemul de control intern managerial și evaluarea acestuia cu ajutorul instrumentului Common Assessment Framework (CAF) și oferă organizațiilor interesate informațiile necesare pentru folosirea Modelului CAF pentru identificarea oportunităților de îmbunătățire pentru propriul sistem de management.

1.2 Sistemul de Management al Calității în Administrația Publică

În decursul ultimelor decenii, organizațiile din sectorul public s-au confruntat cu schimbări majore ale proceselor, procedurilor și sistemelor ca răspuns la dinamica dezvoltărilor externe.

Aceste schimbări includ o comunicare mai rapidă și obținerea mai facilă a informațiilor datorită evoluției tehnologiei, plus modificări ale așteptărilor cetățenilor și stakeholder-ilor. Această situație s-a combinat cu dorința de a învăța de la organizațiile din sectorul privat și adoptarea ulterioară a unor "modele de business" ale managementului.

Chiar dacă managementul calității este o abordare relativ nouă pentru administrația publică, aceasta nu înseamnă că administrația publică nu a fost orientată către calitate în trecut.



Astfel, pot fi identificate 3 faze ale evoluției calității în sectorul public:



Dacă în trecut menirea administrației publice era de a asigura un anumit număr de servicii de interes public cetățenilor (fiind considerată principalul furnizor de servicii de interes public), în prezent menirea instituțiilor publice este de a furniza servicii publice de calitate, servicii care prin nivelul ridicat de calitate conduc la un grad ridicat de satisfacere a nevoilor cetățenilor sau ale consumatorilor de servicii publice.

La nivelul serviciilor și al calității acestora, organizațiile din sectorul public au adoptat noi sisteme și modele, cum sunt sistemul de management al calității conform ISO 9001 și Modelul de Excelență al EFQM (European Foundation for Quality Management), în vederea îmbunătățirii proceselor, serviciilor și imaginii organizațiilor.

1.3 Definirea conceptului Calitate în domeniul public

Una dintre condițiile necesare pentru sporirea eficienței activității administrației publice locale constă în creșterea calității serviciilor publice prestate. Atunci când își pune problema îmbunătățirii calității serviciului public, organizația trebuie să plece de la definirea termenului Calitate. În conformitate cu standardul ISO 9000:2015, Calitatea este *"măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci ale unui obiect îndeplinește cerințele"*.

Deci, calitatea serviciului poate fi definită ca fiind gradul în care acesta satisface cerințele și nevoile clientului, iar evaluarea calității este făcută de client. Cerințele clientului pot fi cele exprimate (de exemplu completitudinea serviciului livrat, timpul de așteptare) sau implicite (de exemplu politețea angajatului). Ambele tipuri de cerințe sunt la fel de importante, de aceea organizația trebuie să fie capabilă să le identifice și să demonstreze că le îndeplinește.

În timp ce calitatea în sectorul privat are legătură cu menținerea clienților actuali și atragerea de noi clienți cu scopul de a crește profitul, în sectorul public aceasta înseamnă livrarea de servicii mai bune în condițiile menținerii la nivel constant a resurselor.

De aceea, calitatea în sectorul public poate fi văzută ca îmbunătățirea operațiilor interne ale organizației astfel încât serviciile finale să fie îmbunătățite.

Definirea Calității în sectorul public este mai complexă decât în sectorul privat. Conceptul a fost asociat cu mai multe definiții:

- **”Valoarea primită pentru banii plătiți”** - sugerează ideea responsabilității și subliniază importanța obținerii celor mai bune standarde de calitate ale serviciului public, comparativ cu taxele plătite de contribuabili;
- **”A-l pune pe client pe primul loc”** - accentuează necesitatea de a considera utilizatorii serviciului public ca fiind clienți ce au o părere și trebuie implicați în definirea a ceea ce trebuie livrat, când, cum și de către cine. În această perspectivă, calitatea este definită ca fiind satisfacția clientului.
- **”Orientarea serviciului public”** - combină drepturile clientului de a primi servicii de înaltă calitate cu drepturile cetățenilor de a fi responsabilizați și implicați în managementul și planificarea serviciului public.

Prin urmare, pentru instituțiile publice, calitatea, respectiv managementul calității, pot fi considerate *fundamentul și baza pentru asigurarea sau creșterea satisfacției cetățenilor sau a consumatorilor de servicii publice.*

Calitatea în administrația publică depinde într-o măsură foarte mare de utilizarea eficientă a resurselor și funcțiilor, de proiectarea sistemelor și procedurilor, implicarea personalului competent și motivat și de interacțiunea organizației cu cetățenii, întreprinderile, societatea civilă și alte instituții publice.

Principalul client al administrațiilor și serviciilor publice este cetățeanul, care stabilește diferite tipuri de relații cu organizația publică, având un rol diferit și complex. În relația cu organizația publică, cetățeanul se află de multe ori în imposibilitatea de a alege. Această limitare a capacității de alegere îl face să fie un client special, pierzându-se o caracteristică pe care o are în relația cu o companie privată.

Un alt element special îl constituie faptul că cetățeanul, în afară de a fi client, este și cel care susține administrația publică prin impozite. Astfel, cetățeanul în relațiile sale cu organizația publică poate fi văzut și ca un „client intern”.

Principiile de bază ce influențează calitatea serviciului public pot fi următoarele:

- ★ cetățenii participă la luarea deciziilor sau sunt consultați în ceea ce privește nivelul și tipul serviciilor furnizate;
- ★ cetățenii sunt informați în ceea ce privește nivelul și tipul serviciilor care se prestează;
- ★ cetățenii pot spera, în mod rezonabil, să ajungă la acest nivel de serviciu;
- ★ cetățenii pot alege între diferiți prestatori de servicii, care le vor prezenta ofertele;
- ★ cetățenii pot formula plângeri când nu primesc serviciul adecvat;
- ★ organizația își fixează obiectivele calității și are mijloace ca să le atingă;
- ★ organizația publică este dispusă să inițieze transformări care fac din cetățean punctul central pentru prestarea serviciilor lor.

1.4 Calitatea serviciilor - diferențe și modele de măsurare

Instituțiile administrației publice furnizează în principal servicii și de aceea orice model de management al calității în acest context trebuie să țină cont de problemele asociate calității serviciului. Instituția publică trebuie să livreze serviciul precis, rapid, în mod consecvent, la termen și sigur, asigurând alternative pentru opțiunile de livrare.

Serviciile au caracteristici care le diferențiază de produse și care au impact asupra modului în care calitatea este menținută. Acestea includ următoarele aspecte:

1. **Serviciile sunt intangibile.** *Proiectarea serviciului și controlul proiectării necesită o mai mare înțelegere a psihologiei clientului decât în cazul produselor fabricate datorită naturii intangibile și adesea non-explicite a serviciului.*
2. **Serviciile sunt perisabile.** *Ele nu pot fi inventariate și stocate. În esență, managerul unui serviciu nu dispune de stocuri de rezervă, de care dispun managerii din organizațiile producătoare de bunuri, pentru a absorbi fluctuațiile de cerere.*
3. **Serviciile furnizează rezultate eterogene.** *De fapt, există o mare varietate la rezultatele unei organizații sau chiar în cazul unui angajat al organizației. Caracterul eterogen implică faptul că este dificil a stabili standarde pentru rezultatele organizației prestatoare de servicii și este și mai dificil să se asigure că aceste standarde sunt îndeplinite de fiecare dată când se prestează un serviciu.*
4. **Serviciile implică simultaneitate în producție și consum,** *ceea ce combina problemele legate de intangibilitate, perisabilitate și eterogenitate. Spre deosebire de un sistem de fabricație, consumatorul interacționează cu sistemul de prestare a serviciului și este participant în acest sistem.*



Aceste caracteristici reprezintă pentru organizație probleme suplimentare în ce privește gestionarea și controlul factorilor care afectează calitatea și, în consecință, duc la creșterea gradului de incertitudine care apare în procesul de producție și livrare. Implicarea clientului înseamnă că este dificil de a obține și a menține consecvență și uniformitate în prestarea serviciului.

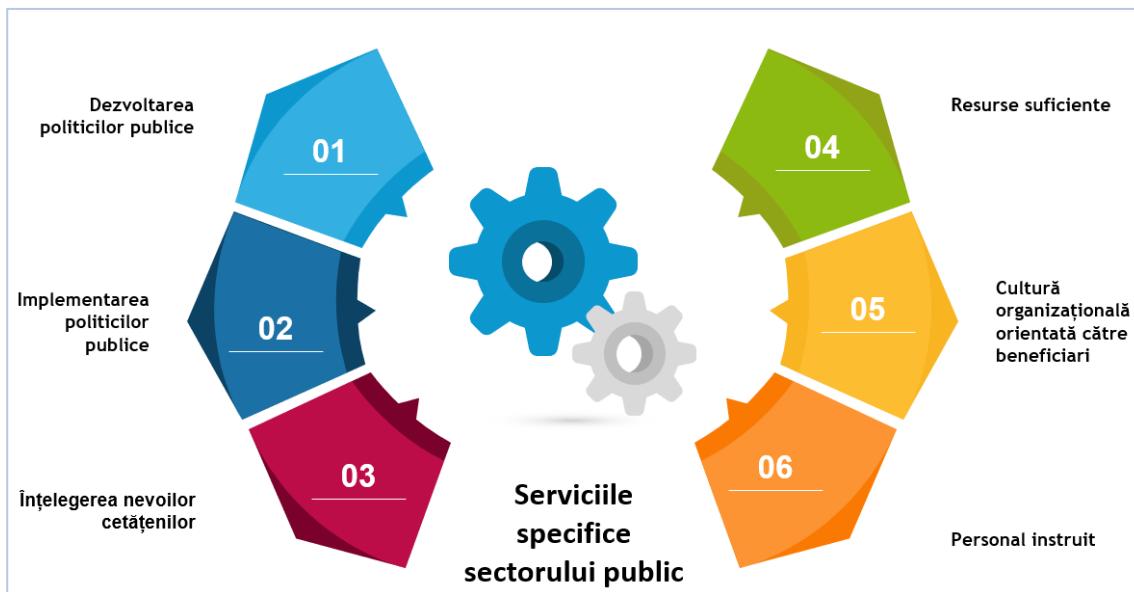
De asemenea, lipsa atributelor tangibile îl face pe client să caute manifestări ale calității, de aceea personalul aflat la contactul direct cu clientul și facilitățile fizice capătă o importanță majoră în aprecierea clientului.

Datorită faptului că adeseori în servicii producția și recepția coincid, calitatea procesului trebuie să se concentreze pe comportamentul persoanei care livrează serviciul, dar și pe comportamentul clientului. De exemplu, *o procesare rapidă a declarațiilor privind impozite și taxe necesită formulare "prietenoase" cu utilizatorul și îndrumări eficiente din partea autorității, în același timp fiind necesară completarea cu atenție a formularului de către plătitor*".

Serviciile publice constituie principalul element la care cetățeanul se raportează atunci când evaluează rezultatele/perforanțele administrației publice. Pentru a asigura creșterea calității și a accesului la serviciile publice este important să se dezvolte și să se implementeze mecanisme care să asigure un nivel minim, indiferent de locul și timpul de livrare (standarde de calitate și de cost), permițând în același timp instituțiilor și autorităților publice cu interes pentru inovare și dezvoltare și resursele necesare să dezvolte servicii la calitate superioară, precum și diverse mecanisme alternative de livrare a acestora.

Serviciile specifice sectorului public sunt responsabile atât față de cetățeni și comunitate cât și față de alți clienți. Serviciile în sectorul public sunt mai complexe pentru că nu presupun doar îndeplinirea unor cerințe exprimate, ci și identificarea nevoilor neexprimate, stabilirea de priorități, alocarea de resurse și justificarea publică a ceea ce s-a făcut și a fondurilor consumate.

De asemenea, ele necesită o combinație dintre următoarele elemente:



Serviciile publice trebuie să fie livrate conform unor principii generale (egalitate, imparțialitate, continuitate, transparență, curtoazie, promptitudine, consultanță și valoare pentru banii investiți). De aceea, ele trebuie să se bazeze pe standarde și obiective măsurabile în relație cu performanța reală. Din interacțiunile cu beneficiarii, organizația poate identifica oportunități de îmbunătățire a calității serviciilor. Pentru aceasta, este util ca organizația să se concentreze pe următoarele aspecte:

Întrebare	Instrumente și metode de îmbunătățire
Cunoaștem ce așteaptă cetățenii / utilizatorii de la organizația noastră în ce privește serviciile și modul de livrare al acestora?	<ul style="list-style-type: none"> – Contact direct (anchete de satisfacție, paneluri, focus-grupuri) – Feedback și reprezentare indirecte – "Mystery shopping" – Analiza evenimentelor zilnice și cartografierea traseului clientului.
Cum ne îmbunătățim procesele pentru a îmbunătăți livrarea serviciului?	<ul style="list-style-type: none"> – Reproiectarea proceselor – Reducerea birocrăției
Cererile beneficiarilor depuse prin intermediul ghișeei sunt îndeplinite?	<ul style="list-style-type: none"> – Toate serviciile necesare disponibile în aceeași locație ("One stop shop") – Livrarea serviciului public prin intermediul mai multor canale, într-un mod integrat și coordonat

Ținând cont de cele de mai sus, utilizăm la potențialul maxim sistemul e-Government în livrarea serviciilor prin intermediul canalelor online?	– Interoperabilitate – Instrumente suport (e-ID, single sign-on) – O singură înregistrare pentru mai multe servicii; – Servicii digitale ”by default”
Cunoaștem cât de mulțumiți sunt cetățenii / clienții de serviciile noastre și de modul de livrare a acestora?	– Măsurarea și monitorizarea satisfacției clienților / cetățenilor

Monitorizarea și controlul performanțelor serviciului necesită o varietate de abordări, acțiune promptă, încredere în performanța umană și un punct de vedere interdisciplinar. Multe din motivele pentru care controlul este mai dificil pentru servicii decât pentru produse se bazează pe ideile de bază și premisele managementului serviciului.

Astfel, o instituție publică poate îmbunătăți calitatea serviciilor publice prin aplicarea unor acțiuni cum ar fi:

- ★ Îmbunătățirea modului de utilizare a serviciului (echipamente, materiale, personal, resurse financiare);
- ★ Reducerea întârzierilor în obținerea rezultatelor;
- ★ Îmbunătățirea satisfacției clientului;
- ★ Utilizarea instrumentelor de management al calității în livrarea de servicii publice;
- ★ Fundamentarea deciziilor/alegerilor pe bază de dovezi obiective;
- ★ Promovarea modernizării în serviciile publice, prin motivarea și motivarea personalului în direcția inovării.

2. Implementarea managementului calității în administrația publică.

Principalele obiective pe care o organizație din sectorul public și le propune când ia decizia implementării unui sistem de management al calității sunt:



Pentru a-și îndeplini aceste obiective, există mai multe modele pentru sistemul de management aplicabile în sectorul public. Aceste modele sunt prezentate în continuare.

2.1 Seria de standarde ISO 9000 și certificarea de terță parte

Seria de standarde ISO 9000 reprezintă un grup de standarde recunoscute la nivel internațional pentru managementul calității. (ISO este Organizația Internațională de Standardizare, o federație formată din organisme naționale de standardizare, responsabilă cu elaborarea standardelor internaționale).

Sistemul de management al calității, așa cum este definit de Organizația Internațională de Standardizare (ISO) în seria de standarde 9000 referitoare la managementul calității, a fost dezvoltat ca răspuns la provocările globalizării crescute a pieței și a fost unanim acceptat. ISO are ca obiect dezvoltarea standardizării și facilitarea schimbului internațional de mărfuri și servicii. Rezultatele activității ISO sunt publicate sub forma standardelor internaționale, ghidurilor și altor documente similare.



ISO 9000 este rezultatul unui îndelungat proces de evoluție , care își are începutul în anii 1950 în SUA. Creșterea cerințelor de calitate în domeniul militar a condus la primele reglementări de asigurarea calității. Acestea conțineau condiții referitoare la implementarea și controlul măsurilor de asigurare a calității , structurate și formulate după principiul aplicabilității practice. Intenția acestor reglementări a fost îmbunătățirea performanțelor calitative ale întreprinderilor. În decursul timpului au apărut o serie întreagă de norme de asigurarea calității , la nivelul firmelor, ramurilor industriale și apoi cu o arie extinsă de aplicabilitate , culminând cu adoptarea în 1987 a seriei de standarde ISO 9000.

ISO 9001: 2015 poate servi ca o fundație pentru o organizație care dorește să livreze produse de calitate. Standardul cere să existe un sistem de management al calității și procesele cheie să fie standardizate și gestionate. Totuși, el nu cere în mod explicit existența unor dovezi privind tendințe pozitive ale performanțelor în timp sau existența unor comparații ale rezultatelor pentru a putea determina poziția competitivă a organizației.



Standardul ISO 9001:2015 servește ca un cadru privitor la modul în care organizația lucrează din perspectiva calității, dezvoltându-și capacitatea de a furniza în mod consecvent produse și servicii care satisfac cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile, luând în considerare riscurile și oportunitățile asociate contextului și obiectivelor sale, pentru a facilita oportunitățile de creștere a satisfacției clientului.

În domeniul managementului calității, instrumentul cel mai utilizat în prezent este CERTIFICAREA conformității Sistemului de management al calității.

Certificarea SMC se efectuează în scopul de a se asigura încrederea că organizația este capabilă să livreze produse și servicii pe baza unor standarde de calitate internaționale (ISO) sau a altor documente normative. Certificarea sistemelor de management al calității se efectuează la nivel național sau internațional de către un organism de certificare recunoscut (acreditat), pe baza standardelor ISO 9000. În România, organismul național de acreditare este Asociația de Acreditare din România, având acronimul RENAR.

Ca urmare a certificării se realizează atât scopuri externe (satisfacția clienților, publicitate, aliniere la directive comunitare etc.), cât și scopuri interne (realizarea obiectivelor calității, creșterea eficacității și eficienței SMC, performanțe etc.).



Răspunsurile la întrebarea "***Este necesară certificarea?***" pot veni din mai multe direcții. Una dintre acestea ar fi: necesitatea de a oficializa recunoașterea conformității și funcționării sistemului de management al calității implementat. Alt motiv ar putea fi legislația pe care trebuie să o respecte organizația, legislație în care se cere existența certificării sistemului. Oricare ar fi motivul, trebuie subliniat că certificarea angajează și mai mult organizația pe direcția satisfacerii cerințelor clientului și a îmbunătățirii continue.

Instituția poate aplica pentru certificare, la un organism de certificare acreditat. Acest organism va efectua mai întâi un audit al documentației sistemului și, dacă documentația este conformă cerințelor standardului, atunci se va programa auditul la fața locului.

Dacă organismul de certificare găsește că sistemul respectă cerințele standardului de referință, decide acordarea certificării acestui sistem, valabilă de regulă pentru 3 ani.

Pe parcursul celor 3 ani se vor organiza audituri de supraveghere periodice pentru a asigura că sistemul continuă să funcționeze.



Certificarea sistemului de management al calității nu este finalul călătoriei. Instituția trebuie să îmbunătățească în mod continuu eficacitatea și caracterul adecvat al sistemului de management al calității, folosind în acest scop:

- ★ politica în domeniul calității;
- ★ obiectivele calității;
- ★ rezultatele auditurilor;
- ★ analiza datelor relevante;
- ★ acțiuni corective și acțiuni preventive;
- ★ analizele de management.

2.2 Principiile ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 are la bază *șapte principii ale managementului calității*:

1. ORIENTAREA CĂTRE CLIENT

Principalul obiectiv al managementului calității este de a satisface cerințele clientului și de a se preocupa să fie depășite așteptările clientului.

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ Recunoașterea clienților direcți și indirecti pentru care organizația este creatoare de valoare;
- ★ Înțelegerea necesităților și așteptărilor clientului;
- ★ Relaționarea obiectivelor organizației cu necesitățile și așteptările clientului;
- ★ Comunicarea acestor necesități și așteptări în întreaga organizație;
- ★ Planificarea, proiectarea, dezvoltarea, producerea, livrarea și suportul produselor și serviciilor care îndeplinesc necesitățile și așteptările clientului,
- ★ Măsurarea și monitorizarea satisfacției clientului și implementarea de acțiuni în consecință;
- ★ Determinarea și întreprinderea de acțiuni referitoare la necesitățile și așteptările părților interesate relevante, care pot afecta satisfacția clienților;
- ★ Gestionarea activă a relațiilor cu clienții pentru a se obține succesul sustenabil.



2. LEADERSHIP

Liderii de la toate nivelurile stabilesc unitatea dintre scop și orientare și creează condițiile în care personalul este implicat în realizarea obiectivelor referitoare la calitate ale organizației.

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ comunicarea misiunii, viziunii, strategiei, politicilor și proceselor organizației, în întreaga organizație;
- ★ crearea și susținerea valorilor comune și a modelelor de comportament corect și etic la toate nivelurile organizației;
- ★ stabilirea unei culturi a încrederii și integrității;
- ★ încurajarea unui angajament referitor la calitate la nivelul întregii organizații;
- ★ asigurarea că liderii de la toate nivelurile sunt exemple pozitive pentru personalul organizației;

LEADERSHIP PRINCIPLES



- ★ punerea la dispoziția personalului a resurselor, a instruirii și a autorității necesare pentru a acționa cu răspundere;
- ★ inspirarea, încurajarea și recunoașterea contribuției personalului.

3. IMPLICAREA PERSONALULUI

Un personal competent, împuternicit și deplin angajat, la toate nivelurile din organizație, este esențial pentru creșterea capabilității organizației de a crea și furniza valoare.

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ comunicarea cu personalul pentru a promova înțelegerea importanței contribuției lor individuale;
- ★ promovarea colaborării în întreaga organizație;
- ★ facilitarea discuțiilor deschise și a împărtășirii cunoștințelor și experienței;
- ★ încurajarea personalului să determine constrângerile în realizarea performanței și să ia inițiative fără teamă;
- ★ recunoașterea și confirmarea contribuției, învățării și îmbunătățirii personalului;
- ★ permiterea unei autoevaluări a performanțelor față de obiective personale;
- ★ realizarea de sondaje pentru a evalua satisfacția personalului, comunicarea rezultatelor și întreprinderea unor acțiuni corespunzătoare.

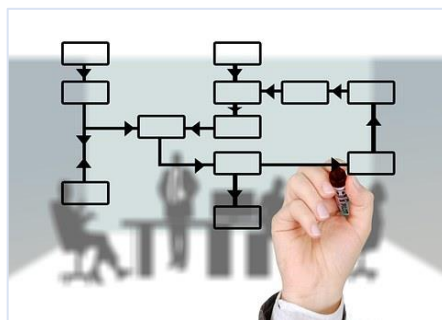


4. ABORDAREA PE BAZĂ DE PROCES

Rezultate consecvente și predictibile sunt obținute mai eficace și mai eficiente atunci când activitățile sunt înțelese și conduse ca procese corelate care funcționează ca un sistem coerent.

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ definirea obiectivelor sistemului și a proceselor necesare pentru realizarea acestora;
- ★ stabilirea autorității, responsabilității și răspunderii pentru conducerea proceselor;
- ★ înțelegerea capabilităților organizației și determinarea constrângerilor referitoare la resurse, înainte de a acționa;



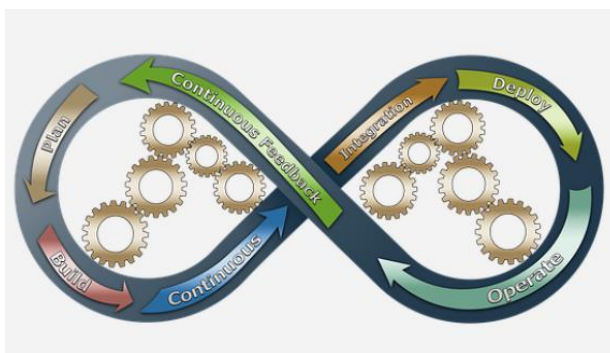
- ★ determinarea interdependențelor dintre procese și analizarea efectului modificărilor proceselor individuale asupra ansamblului sistemului;
- ★ conducerea proceselor și a relațiilor dintre acestea ca un sistem, pentru a realiza obiectivele referitoare la calitate ale organizației într-un mod eficace și eficient;
- ★ asigurarea disponibilității informațiilor necesare pentru a opera și îmbunătăți procesele și pentru a monitoriza, analiza și evalua performanțele sistemului în ansamblul său;
- ★ gestionarea riscurilor care pot influența elementele de ieșire ale proceselor și rezultatele globale ale SMC.

5. ÎMBUNĂȚIRE

Organizațiile de succes sunt orientate permanent spre îmbunătățire.

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ promovarea stabilirii de obiective îmbunătățite la toate nivelurile organizației;
- ★ educarea și instruirea personalului de la toate nivelurile asupra modului de aplicare a instrumentelor și metodologiilor de bază pentru realizarea obiectivelor de îmbunătățire;
- ★ asigurarea ca personalul este competent pentru a promova și finaliza cu succes proiecte de îmbunătățire;
- ★ dezvoltarea și desfășurarea de procese pentru a implementa proiecte de îmbunătățire în întreaga organizație;
- ★ urmărirea, analiza și auditarea planificării, implementării, finalizării și a rezultatelor proiectelor de îmbunătățire;
- ★ integrarea considerentelor referitoare la îmbunătățire în dezvoltarea de produse, servicii și procese, noi sau modificate;
- ★ identificarea și recunoașterea îmbunătățirii.



6. LUAREA DE DECIZII PE BAZĂ DE DOVEZI

Deciziile bazate pe analiza și evaluarea datelor și informațiilor au probabilitate mai mare să producă rezultatele dorite.

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:



- ★ determinarea, măsurarea și monitorizarea indicatorilor principali pentru a demonstra performanțele organizației;
- ★ punerea tuturor datelor necesare la dispoziția personalului relevant;
- ★ asigurarea că datele și informațiile sunt suficient de exacte, fiabile și sigure;
- ★ analizarea și evaluarea datelor și informațiilor utilizând metode adecvate;
- ★ asigurarea că personalul este competent pentru a analiza și evalua datele după cum este necesar;
- ★ luarea de decizii și întreprinderea de acțiuni pe bază de dovezi, echilibrate cu experiența și intuiția.

7. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR

Pentru succesul durabil, organizațiile își gestionează relațiile cu părțile interesate, cum ar fi furnizorii.

Aplicarea acestui principiu duce la implementarea următoarelor acțiuni:

- ★ determinarea părților interesate relevante (cum ar fi furnizorii, partenerii, clienții, investitorii, angajații sau societatea în ansamblul său) și a relațiilor acestora cu organizația;
- ★ determinarea și ierarhizarea relațiilor cu părțile interesate, care necesită a fi gestionate;
- ★ stabilirea de relații care echilibrează câștigurile pe termen scurt cu considerațiile pe termen lung;
- ★ colectarea și împărtășirea informațiilor, a expertizei și a resurselor, cu părțile interesate relevante;
- ★ măsurarea performanțelor și asigurarea, dacă este cazul, a unui feedback referitor la performanțe către părțile interesate, pentru a crește inițiativele de îmbunătățire;
- ★ stabilirea de activități de dezvoltare și îmbunătățire în colaborare cu furnizorii, partenerii și alte părți interesate;
- ★ încurajarea și recunoașterea îmbunătățirilor și a rezultatelor obținute de furnizori și parteneri.



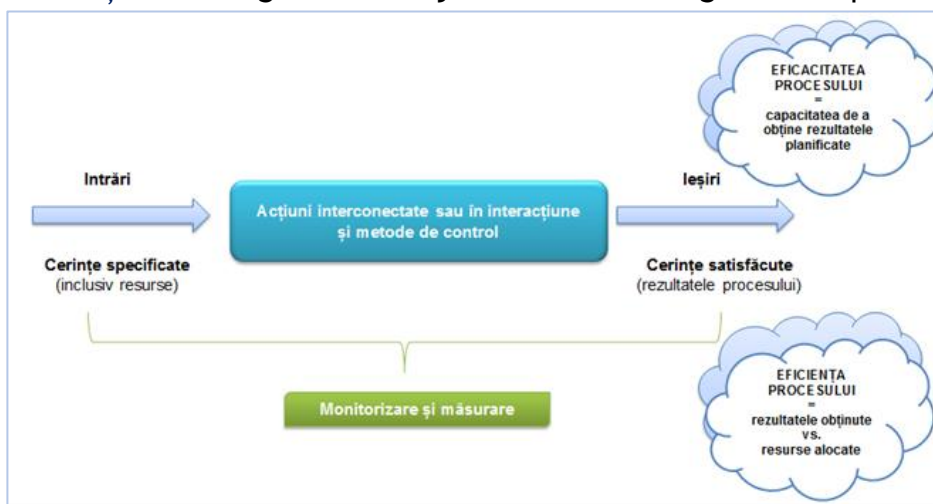
2.3 Abordarea bazată pe proces în cadrul managementului calității

Sistemul de management al Calității dezvoltat în conformitate cu cerințele standardului ISO 9001:2015 se bazează pe *abordarea procesuală*, care implică definirea și gestionarea sistematică a proceselor și a interacțiunilor dintre ele, astfel încât să se obțină rezultatele intenționate în conformitate cu politica referitoare la calitate și cu direcția strategică ale organizației.

Abordarea bazată pe proces include stabilirea proceselor organizației, care funcționează ca un sistem integrat și complet.

- ★ Sistemul de management integrează procesele și indicatorii necesari pentru a îndeplini obiectivele stabilite;
- ★ Procesele definesc activitățile interconectate și punctele de verificare necesare pentru a obține rezultatele intenționate;
- ★ Planificarea detaliată și elementele de control pot fi definite și documentate în funcție de contextul organizației.

Conform definiției din seria de standarde ISO 9000, un proces este „*ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care utilizează elemente de intrare pentru a livra un rezultat intenționat*”. Figura de mai jos arată modelul generic al procesului:



Managementul proceselor este un concept care integrează calitatea / performanța în managementul strategic al organizației. Managementul procesului include:



(1) proiectarea procesului, (2) descrierea procesului existent, (3) documentarea procesului, (4) analiza și controlul procesului și (5) îmbunătățirea procesului.

Familia de standarde ISO 9000:2015 se bazează pe înțelegerea faptului că:

- ★ orice activitate/operație este realizată prin intermediul unui proces;
- ★ fiecare proces are intrări și ieșiri;
- ★ un proces transformă intrările în ieșiri, utilizând resurse;
- ★ modul de desfășurare al activităților / operațiilor trebuie să fie precizat în proceduri sau documente pentru planificarea, operarea și controlul proceselor;
- ★ ieșirile din procese sunt produse materiale și / sau imateriale care trebuie să fie conforme cu cerințele clienților;
- ★ calitatea rezultatelor, precum și calitatea cu care sunt desfășurate activitățile de transformare, din cadrul unui proces, este influențată în mod direct de cunoștințele și îndemânarea profesională a personalului ;
- ★ în cadrul proceselor trebuie să existe un sistem de monitorizare și măsurare a intrărilor, în diverse faze ale proceselor de transformare, respectiv a ieșirilor.

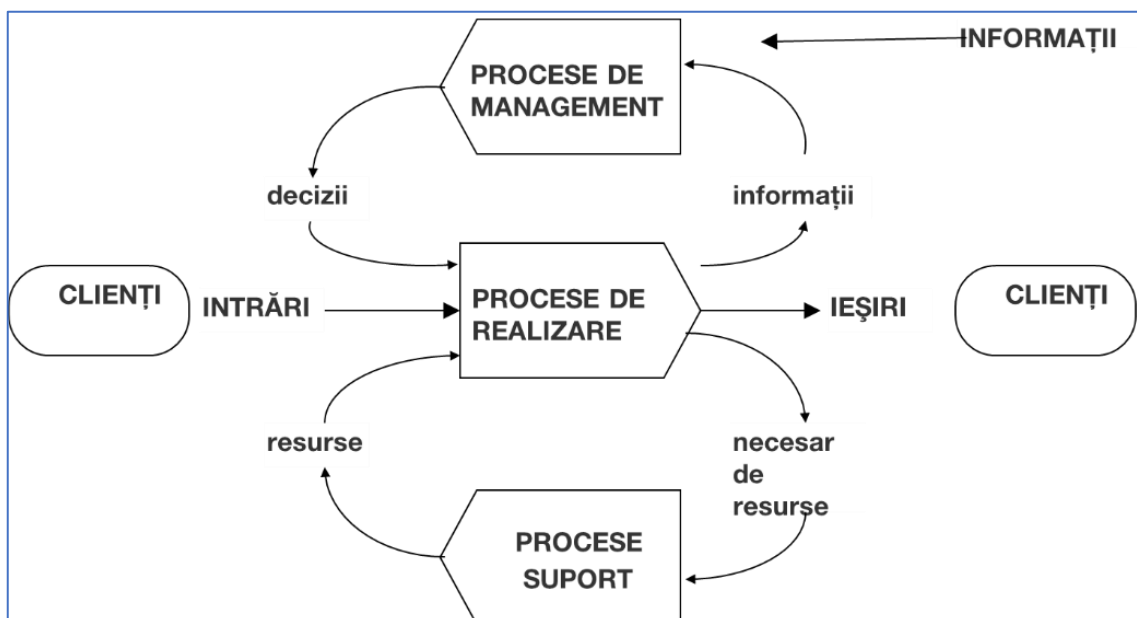
Pentru ca o organizație să funcționeze corespunzător, trebuie să fie identificate și gestionate toate procese specifice, interacțiunile și corelațiile dintre ele. Cel mai adesea, elementele de ieșire, dintr-un proces, sunt elementele de intrare pentru următorul proces. Această abordare îi permite să definească și să controleze aceste activități - prin intermediul procedurilor și circuitelor informaționale conexe. În plus, procesele trebuie să fie planificate și combinate într-o rețea logică (rețea de procese) care să permită atingerea obiectivelor stabilite.

Tipuri de procese:

Orice organizație poate fi definită ca un ansamblu format din 3 categorii de procese:

- ★ **Procese de management:** acestea includ procesele aferente planificării strategice, stabilirii politicilor și obiectivelor, asigurării comunicării, asigurării disponibilității resurselor necesare și analizele efectuate de management. Procesele de management asigură faptul că un proces cheie sau un proces suport îndeplinește obiectivele operaționale, financiare, reglementare și legale.
- ★ **Procese de management al resurselor:** acestea includ toate procesele de asigurare a resurselor necesare pentru conducerea organizației, pentru realizarea produselor și pentru măsurare.
- ★ **Procese cheie - de realizare:** acestea includ toate procesele care furnizează produsele sau serviciile organizației. Procesele cheie formează lanțul valorii, în care fiecare etapă adaugă valoare etapei anterioare, prin contribuția directă la crearea sau livrarea produsului sau serviciului. Ele traversează structurile funcționale ale organizației.

Relația dintre diferitele **categorii de procese** poate fi descrisă astfel:



Managementul proceselor și al sistemului în ansamblul său poate fi realizat utilizând **ciclul PDCA** cu o concentrare generală pe gândirea pe bază de risc.



Ciclul PDCA poate fi descris pe scurt astfel:

- ★ **PLAN (Planifică):** stabilește obiectivele sistemului și ale proceselor sale și resursele necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele clientului și cu politicile organizației și identifică și tratează riscurile și oportunitățile;
- ★ **DO (Efectuează):** implementează ceea ce s-a planificat;
- ★ **CHECK (Verifică):** monitorizează și (atunci când este cazul) măsoară procesele, precum și produsele și serviciile rezultate, față de politici, obiective, cerințe și activități planificate, și raportează rezultatele;
- ★ **ACT (Acționează):** întreprinde acțiuni pentru îmbunătățirea performanțelor, după cum este necesar.

2.4 Etape în implementarea sistemului de management al calității

ISO recomandă implementarea sistemului de management al calității prin parcurgerea următoarelor 8 etape:



Etapa 1: Angajamentul managementului de vârf

- ★ Decizia privind implementarea SMC;
- ★ Determinarea contextului organizației, a obiectivelor strategice și a proceselor organizației;
- ★ Determinarea nevoilor și așteptărilor clienților și părților interesate (*stakeholderi*);
- ★ Înțelegerea principiilor managementului calității (descrise în standardul ISO 9000:2015);
- ★ Analiza implicațiilor pe care le prezintă gândirea bazată pe riscuri;
- ★ Definirea obiectivelor organizației;
- ★ Descrierea domeniului de aplicare a SMC;
- ★ Definirea politicii referitoare la calitate;
- ★ Determinarea obiectivelor calității.

Etapa 2: Identificarea proceselor cheie

- ★ Identificarea proceselor necesare pentru a livra produse și servicii;
- ★ Înțelegerea cerințelor standardului ISO 9001;
- ★ Determinarea riscurilor și oportunităților aplicabile proceselor.



Etapa 3: Planificarea SMC

- ★ Identificarea diferențelor dintre sistemul de management existent și cerințele standardului;
- ★ Identificarea elementelor necesare de control al proceselor;
- ★ Definirea mediului de lucru necesar;
- ★ Definirea infrastructurii și competențelor necesare.

Etapa 4: Documentarea SMC

- ★ Documentarea proceselor, activităților și elementelor de control necesare;
- ★ Dezvoltarea informațiilor documentate (documente și înregistrări), cerute de standard și în conformitate cu necesitățile organizației;
- ★ Asigurarea că SMC este conform cu cerințele standardului ISO 9001.

Etapa 5: Implementarea SMC

- ★ Controlul echipamentelor de monitorizare și măsurare;
- ★ Instruirea angajaților;
- ★ Verificarea eficacității proceselor.

Etapa 6: Gestionarea SMC

- ★ Monitorizarea și măsurarea performanțelor;
- ★ Auditarea eficacității proceselor;
- ★ Dezvoltarea unui sistem de măsurare și monitorizare a satisfacției clienților;
- ★ Managementul sistemului și al schimbărilor operaționale;
- ★ Efectuarea de analize ale managementului.

Etapa 7: Îmbunătățirea SMC

- ★ Obținerea certificării de terță parte;
- ★ Preocuparea pentru îmbunătățirea SMC, folosind ca referință standardul ISO 9004;
- ★ Considerarea implementării unui model de Excelență în cadrul organizației.

Etapa 8: Certificarea SMC

- ★ Recunoașterea implemenării SMC în conformitate cu cerințele standardului de referință de către un organism extern.



Printre **beneficiile implementării Sistemului de Management al Calității** se numără:

- Creșterea capacității de planificare, comunicare internă, și decizie;
- Creșterea capacității de monitorizare a stakeholder-ilor;
- Creșterea satisfacției clienților;
- Reducerea pierderilor cauzate de erori de operare;
- Creșterea disciplinei în muncă prin introducerea unor metode sistematice de control al calității;
- Identificarea de oportunități îmbunătățire continuă prin audituri interne regulate;
- Un control mai bun asupra motivării și îmbunătățirii continue a nivelului de competență al personalului;
- Creșterea capacității de adaptare a organizației la schimbare.



2.5 Integrarea sistemului de management al calității cu sistemul de control intern managerial

Etimologia cuvântului “**control**” provine din expresia din limba latină “*contra rolus*” ceea ce înseamnă verificarea unui act duplicat realizat după unul original. Controlul reprezintă o analiză permanentă sau periodică a unei activități, a unei situații, pentru a urmări mersul ei și pentru a lua măsuri de îmbunătățire.

În literatura de specialitate există mai multe accepțiuni pentru control:

- ★ în cea francofonă, **controlul** reprezintă o verificare, o inspecție atentă a corectitudinii unui act;
- ★ în cea anglosaxonă, **controlul** este acțiunea de supraveghere a cuiva, a ceva, o examinare minuțioasă cu scopul de a cunoaște sau de a reglementa funcționalitatea unui mecanism.

În legislația din România, controlul intern este definit ca reprezentând ”ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile).

Sintagma „**control intern managerial**” subliniază responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice.

2.5.1 Tipuri de control intern

Activitățile controlului intern pot fi structurate avându-se în vedere mai multe criterii, după cum urmează:



a) După natura activităților verificate

(verificărilor efectuate), controlul intern poate fi clasificat după cum urmează:

- ★ **Controlul administrativ intern - control** ierarhic ce se execută de către persoanele cu funcții de conducere asupra compartimentelor și persoanelor din subordine; este o sarcină care rezultă din atribuțiile de serviciu și se execută permanent;
- ★ **Controlul financiar de gestiune** - reprezintă acele verificări asupra modului de respectare a dispozițiilor legale referitoare la gestionarea mijloacelor materiale și bănești pe baza documentelor primare și contabile;
- ★ **Controlul financiar preventiv propriu** - reprezintă controlul efectuat pentru preîntâmpinarea efectuării operațiunilor care nu îndeplinesc condițiile de legalitate, regularitate și încadrarea în limitele creditelor bugetare sau creditelor de angajament, după caz, stabilite potrivit legii;
- ★ **Controlul reciproc** exercitat între compartimentele sau salariații entității ca urmare a separării sarcinilor, a obiectivelor proprii fiecăruia și a participării la realizarea acelorași fluxuri de bunuri și informații;
- ★ **Autocontrolul angajaților** pentru activitățile pe care le desfășoară;
- ★ **Auditul public intern;**

b) După momentul efectuării verificărilor, controlul intern se clasifică astfel:

- ★ **Controlul preventiv** - se exercită înaintea efectuării operațiunilor;
- ★ **Controlul concomitent** - se exercită pe parcursul efectuării operațiunilor;
- ★ **Controlul ulterior** - se exercită după efectuarea operațiunilor.

c) După domeniul asupra căruia se exercită, controlul intern se poate clasifica astfel:

- ★ **Controlul organizațional** - controlul care urmărește să evidențieze cum se aplică planul de organizare al entității, cum se alocă autoritatea și responsabilitățile, cum funcționează piramida ierarhică;

- ★ **Controlul separării sarcinilor** - controlul care vizează diminuarea riscurilor cumulării responsabilităților, ceea ce presupune reducerea posibilităților ca un salariat să efectueze mai multe operațiuni legate de o tranzacție (autorizare, plată, gestionare, contabilizare), situație care ar permite unei persoane să comită sau să ascundă erori, nereguli, în cadrul atribuțiilor pe care le au;
- ★ **Controlul fizic** - controlul care are în vedere gestionarea, securitatea activelor și autorizarea accesului la active;
- ★ **Controlul privind autorizarea și aprobarea** - controlul prin care se urmărește dacă operațiunile se realizează în conformitate cu deciziile stabilite de managementul entității;
- ★ **Controlul aritmetic și contabil** - controlul care urmărește dacă înregistrarea și prelucrarea operațiunilor economice a fost autorizată, dacă s-au înregistrat toate operațiunile, dacă înregistrările sunt exacte și corecte. Controlul include verificarea acurateței aritmetice a înregistrărilor și verificarea corelațiilor contabile (conturi, balanțe de verificare, situații financiare etc.);
- ★ **Controlul personalului** - controlul care vizează modul în care selecția, pregătirea profesională și evaluarea performanțelor profesionale corespunde necesităților entității, precum și dacă competența și integritatea personalului este adecvată responsabilităților atribuite;
- ★ **Controlul privind supervizarea** - controlul care urmărește să evidențieze dacă persoanele responsabile de urmărirea și înregistrarea tranzacțiilor zilnice, își îndeplinesc sarcinile.

În legislația română, controlul intern managerial este reglementat prin Ordonanța nr.119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată și ulterior prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.

Sistemul de control intern managerial reprezintă în esență, un control al performanțelor obținute și în stare să răspundă cel mai bine, intereselor urmărite de către entitatea publică în atingerea obiectivelor.



2.5.2 Obiectivele generale ale oricărei organizații pot fi grupate în trei categorii:



- 1. Eficacitatea și eficiența funcționării:** Cuprinde obiectivele legate de misiunea entității și de utilizarea, în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate, a resurselor; de asemenea, tot aici sunt incluse și obiectivele privind protejarea resurselor entității de utilizarea inadecvată sau de pierderi, ca și identificarea și gestionarea pasivelor.
- 2. Fiabilitatea informațiilor interne și externe:** Include obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate în cadrul entității sau difuzate către terți; în această categorie sunt incluse și obiectivele privind protejarea documentelor împotriva a doua categorii de fraude - disimularea furtului și distorsionarea rezultatelor.
- 3. Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne:** Privește obiective legate de asigurarea ca activitățile entității se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale stau la baza dezvoltării Sistemului de control intern managerial. Procesul de dezvoltare se poate finaliza cu realizarea scopului propus, dacă sunt respectate următoarele **principii generale ale controlului intern**:

- ★ este adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific entității;
- ★ vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile/operațiunile;
- ★ este construit cu același “instrumentar” în oricare entitate publică;
- ★ finalitatea să constă în asigurarea rezonabilă că obiectivele vor fi atinse;

- ★ costurile aplicării controlului intern nu trebuie să depășească beneficiile rezultate din acesta;
- ★ este guvernat de regulile minimale de management, cuprinse în standardele de control intern.

Privit și perceput ca o funcție managerială și nu ca una de verificare, sistemul de control intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor de a-l implementa și dezvolta continuu, în scopul funcționării eficiente a entității publice.

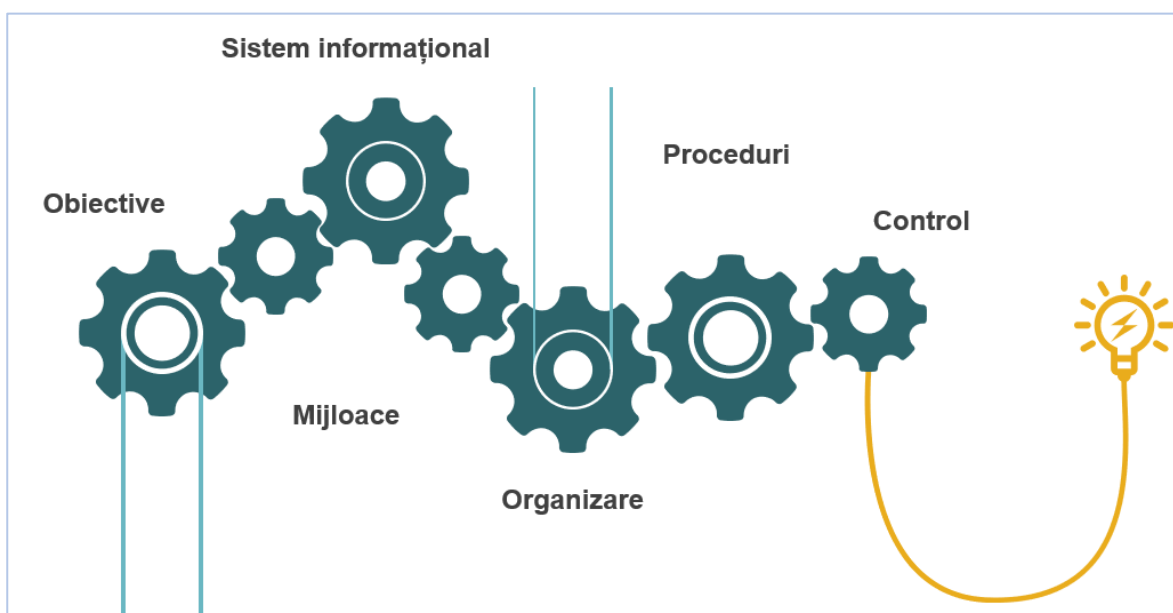
2.5.3 Instrumentarul specific sistemului de control intern managerial

În urma derulării activităților curente, organizația obține rezultate, pe care le analizează pe baza indicatorilor de performanță stabiliți. Aceste rezultate sunt influențate de:

- ★ obiectivele generale și specifice stabilite,
- ★ mijloacele materiale, financiare și umane disponibile,
- ★ datele care rezultă din derularea activităților,
- ★ integrarea acestor elemente în diverse procese, pe baza unei organizări structurale;
- ★ unele activități bine definite, prin care se asigură ținerea sub control a sistemului de management al organizației.

Compararea rezultatelor obținute cu țintele obiectivelor se realizează folosind un ansamblu de forme de control exercitate la nivelul organizației și stabilite de conducere în vederea asigurării administrării fondurilor publice în mod economic, eficient și eficace.

Aceste forme de control constituie *instrumentarul SCIM*, forma din șase grupe, respectiv:



Obiectivele

Având în vedere obiectivele generale, conducătorul entității publice le va particulariza în obiective globale precise și clar formulate, cuprinse într-un document de politică și strategie. Documentul cu obiective aprobat este adus la cunoștința întregului personal.



În conformitate cu obiectivele globale, fiecare conducător de compartiment stabilește obiectivele derivate, ce revin activităților din compartimentul respectiv.

Mijloacele

Reprezintă ansamblul resurselor umane, financiare și materiale primate în corelație directă cu posibilitatea realizării obiectivelor stabilite. Presupune următoarele:



- ★ **Mijloace umane:** recrutarea, selecția, perfecționarea personalului
- ★ **Mijloace financiare:** elaborare, aprobare, execuție a bugetului
- ★ **Mijloace materiale:** analiza gradului de acoperire a nevoilor, stabilire necesar, program achiziție

Sistemul informațional

Reprezintă totalitatea procedurilor, metodelor și mijloacelor utilizabile la nivelul entității, în cadrul procesului informațional constituit din:



- ★ culegere,
- ★ prelucrare,
- ★ sistematizare,
- ★ transmitere,
- ★ valorificare,
- ★ stocare a datelor și informațiilor.

Organizarea

Reprezintă ansamblul de măsuri, metode, tehnici, mijloace și operațiuni, prin care conducerea stabilește componentele procesuale și structurale ale entității



publice, în vederea realizării obiectivelor propuse, în conformitate cu anumite principii, reguli, norme și criterii.

Proceduri

Totalitatea pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat, în vederea executării activității, atribuției sau sarcinii.



Control

Constă în:

- ★ compararea rezultatelor cu obiectivele,
- ★ depistarea cauzelor care determină abaterile (pozitive sau negative) constatate
- ★ luarea măsurilor cu caracter corectiv sau preventiv necesare.



Fiecare persoană, începând cu managerul general / ordonatorul de credite și terminând cu ultimul angajat, este responsabilă să efectueze un anumit tip de control.

2.5.4 Componentele controlului intern. Relația cu obiectivele organizației

Potrivit prevederilor Ordinului 600:2018, controlul intern managerial are 5 componente:



Mediul de control - grupează problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etică, deontologie și integritate.

Mediul de control cuprinde atitudinea generală, conștientizarea și măsurile luate de conducere și de cei însărcinați cu guvernarea privind sistemul intern de control și importanța să în cadrul entității.

Mediul de control stabilește tonul organizației, influențând atitudinea personalului față de controlul intern.

El reprezintă baza tuturor celorlalte componente ale controlului intern, asigurând o disciplină ce trebuie respectată și o structură a entității, astfel încât sistemul de control intern să poată fi aplicat în mod eficace. În plus, mediul de control intern este un instrument eficient în prevenirea corupției și a fraudei.

Există **5 principii** care definesc mediul de control:

1. Instituția demonstrează angajamentul față de integritate și valori etice.
2. Conducerea demonstrează independență și supraveghează dezvoltarea și performanța controlului intern.
3. Managementul stabilește structurile, liniile de raportare, autoritatea și responsabilitățile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor.
4. Instituția demonstrează implicare în atragerea, dezvoltarea și menținerea angajaților competenți, aliniați cu obiectivele generale.
5. Instituția stabilește responsabilități de control intern pentru angajații săi, pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor.

Performanțe și managementul riscului - vizează problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management), performanțe (monitorizarea performanțelor) și gestionarea riscurilor.

Evaluarea riscurilor implică un proces dinamic și iterativ de identificare și analiză a riscurilor care amenință îndeplinirea obiectivelor. Acest proces este baza pentru a determina modul în care riscurile vor fi gestionate. Managementul ia în considerare schimbările posibile din mediul extern și din propriul său sistem care pot îi pot diminua capacitatea de a-și îndeplini obiectivele.

Există **4 principii** referitoare la Managementul Riscurilor:

1. *Organizația specifică obiectivele cu suficientă claritate, astfel încât să devină posibile identificarea și evaluarea riscurilor asociate.*
2. *Organizația identifică riscurile și le analizează pentru a stabili cum vor fi acestea tratate.*
3. *În evaluarea riscurilor asociate obiectivelor, organizația consideră potențialul de fraudă.*
4. *Organizația identifică și evaluează schimbările care ar putea avea impact semnificativ asupra sistemului de control intern.*

Activități de control - standardele grupate în această componentă se focalizează asupra elaborării procedurilor, continuității derulării proceselor și activităților, separării atribuțiilor, supravegherii.

Activitățile de control sunt acele acțiuni stabilite prin politici și proceduri pentru a asigura că sunt puse în practică indicațiile managementului privind gestionarea riscurilor. Activitățile de control sunt executate la toate nivelurile instituției și în diferite etape ale proceselor sale.

Există **trei principii** relaționate cu activitățile de control:

1. *Organizația selectează și dezvoltă activități de control care contribuie la aducerea la niveluri acceptabile a riscurilor ce împiedică îndeplinirea obiectivelor.*
2. *Organizația selectează și dezvoltă activități de control generale care susțin îndeplinirea obiectivelor.*
3. *Organizația desfășoară activitățile de control menționate în politici, care stabilesc ce se așteaptă, și în procedurile relevante care pun în practică politicile.*

Informarea și comunicarea - în această secțiune sunt grupate problemele ce țin de crearea unui sistem informațional adecvat și a unui sistem de rapoarte privind execuția planului de management, a bugetului, a utilizării resurselor, precum și a gestionării documentelor.

Informațiile sunt necesare pentru ca instituția să își îndeplinească responsabilitățile de control intern, în scopul atingerii obiectivelor stabilite. Comunicarea are loc atât intern cât și extern și furnizează instituției informațiile necesare pentru a-și desfășura activitățile zilnice de control intern. Comunicarea permite întregului personal să înțeleagă responsabilitățile pe linie de control intern și importanța acestora în îndeplinirea obiectivelor.

Există 3 principii relaționate cu Informarea și Comunicarea:

1. *Organizația obține și generează informații relevante, de bună calitate, pentru a susține funcționarea componentelor controlului intern.*
2. *Instituția comunică intern informațiile necesare, inclusiv obiectivele și responsabilitățile pentru controlul intern, necesare pentru a susține componentele controlului intern.*
3. *Instituția comunică cu părțile externe privind aspectele ce ar putea afecta funcționarea componentelor controlului intern.*

Evaluare și audit - problematica vizată de această grupă de standarde privește dezvoltarea capacității de evaluare a controlului intern managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia.

Pentru a determina modul în care funcționează fiecare din cele 5 componente ale controlului intern, inclusiv instrumente de control care influențează principiile fiecărei componente, sunt folosite evaluări continue, evaluări separate sau combinații ale acestor două tipuri. Constatările sunt evaluate iar deficiențele sunt comunicate oportun, aspectele importante fiind raportate managementului de vârf.

Există **2 principii** asociate componentei Evaluare și Audit:

1. *Instituția selectează, dezvoltă și execută evaluări continue și/sau separate pentru a se asigura că componentele controlului intern sunt prezente și funcționează.*

2. *Organizația evaluează și comunică oportunitățile deficiențelor constatate la controlul intern al celor părți responsabile pentru aplicarea de acțiuni corective, inclusiv managementului de vârf.*

Există o relație directă între obiectivele generale (ceea ce își propune să realizeze organizația) și cele cinci componente ale controlului intern (ceea ce este necesar pentru a le atinge). Astfel, cele trei categorii de obiective ale sistemului de control intern managerial se aplică tuturor celor cinci componente, la toate nivelurile organizatorice ale organizației: departamente, direcții, servicii, birouri inclusiv posturi de lucru.

2.5.5 Cum se integrează sistemul de management al calității cu sistemul de control intern managerial

Sistemul de Management al Calității construit în conformitate cu standardul ISO 9001 poate fi cu ușurință integrat cu Sistemul de Control Intern Managerial. Astfel, SMC poate fi extins pentru a include tipul de documentație și supervizare cerute de SCIM sau poate furniza o platformă de procese și proceduri care descriu modul în care sunt abordate elementele SCIM.

Conformitatea sistemului de management al organizației cu cerințele standardelor ISO contribuie într-o oarecare măsură la toate cele 5 componente ale Sistemului de control intern. De exemplu, ISO 9001 subliniază importanța înțelegerii clare a cerințelor clientului și a cerințelor legale și reglementate aplicabile și asigurarea că aceste informații sunt cunoscute de toți angajații implicați în îndeplinirea cerințelor. De asemenea, ISO 9001 pune accent pe monitorizarea produselor, proceselor și a mediului de lucru.

În ce privește abordarea riscurilor, noua versiune a standardului ISO 9001 prevede considerarea acestora încă din faza de planificare a sistemului de management al calității.

1. Componenta "**Mediul de control**" a SCIM reprezintă fundația pentru toate celelalte elemente și instituie cadrul pentru asigurarea disciplinei și a structurii organizației. În același timp, standardul ISO 9001 conține cerințe pentru abordarea procesuală, activități de planificare, dezvoltarea unei politici referitoare la calitate, obiective măsurabile, comunicare internă, competența angajaților. Astfel, cerințele standardului ISO 9001 constituie o structură de bază a unui sistem de management care poate servi ca fundație pentru SCIM.
2. Componenta "**Performanțe și managementul riscului**" a SCIM impune identificarea și analiza riscurilor la îndeplinirea obiectivelor și baza pentru a determina modul în care riscurile trebuie tratate.

ISO 9001 susține evaluarea riscurilor prin cerințele referitoare la Gândirea bazată pe riscuri. În plus, există cerințe implicite care adresează riscurile, astfel:

- ★ Analiza cerințelor clientului, în cadrul cărei pot fi identificate aspecte cu risc major referitoare la capacitatea organizației de a-și deservi clienții.

- ★ Monitorizarea și măsurarea produselor și proceselor și furnizarea acestor date pentru analiză.
 - ★ Analiza datelor privind satisfacția clientului și a datelor referitoare la performanțele furnizorilor externi. Un element cheie al acestei analize este identificarea tendințelor în scopul specificării oportunităților pentru acțiuni corective și preventive, aceste informații fiind intrări în analizele de management.
 - ★ Aplicat împreună cu SCIM, sistemul de management al calității conform ISO 9001 poate fi folosit pentru a documenta obiectivele financiare relaționate cu părțile interesate.
3. Componenta ” **Activități de control** ” a SCIM constă în politicile și procedurile care asigură că deciziile de management sunt duse la îndeplinire. Activitățile de control asigură faptul că sunt aplicate acțiunile necesare pentru a trata riscurile aferente obiectivelor organizației.

Suportul pe care îl acordă sistemul de management al calității se concentrează prin intermediul procesului de analiză a managementului. Există de asemenea cerințe privind controlul produsului neconform și implementarea de acțiuni corective. Extinderea procesului de analiză a managementului va întări capacitatea organizației de a duce la îndeplinire a directivelor managementului referitoare la managementul financiar.

4. Componenta ” **Informare și comunicare** ” a SCIM cere la informațiile pertinente să fie identificate, colectate și comunicate într-o formă și într-un cadru de timp care permite angajaților să își îndeplinească responsabilitățile. În acest domeniu, ISO 9001 susține cerințele referitoare la informare și comunicare prin controlul documentelor și al înregistrărilor. Aceste cerințe ale standardului stabilizează procedurile de tratare a informațiilor care vor fi utilizate în cadrul SCIM. De asemenea, ISO 9001 definește cerințele privind comunicarea cu clientul și cu celelalte părți interesate relevante.
5. Componenta ” **Evaluare și audit** ” prevede evaluarea controlului intern managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia. În acest sens, ISO 9001 conține cerințe referitoare la evaluarea și monitorizarea conformității produselor, conformității proceselor, satisfacției clienților. Evaluarea conformității și eficacității SMC se face prin intermediul auditului intern, iar deciziile privind îmbunătățirea SMC se iau în cadrul analizelor de management.

Cu toate acestea, există unele elemente ale SCIM care nu sunt acoperite de SMC: de exemplu detectarea și prevenirea fraudelor, managementul proceselor de control și raportare financiară, controale pentru a preveni includerea de informații inexacte în rapoartele financiare, procese pentru a asigura separarea atribuțiilor.

Auditul intern reprezintă o componentă importantă a asigurării conformității cu standardul ISO 9001. Totuși, auditul intern al SMC nu are în vedere evaluarea controalelor aplicate domeniului financiar al organizației. Auditul intern se concentrează pe determinarea eficacității proceselor de a obține rezultatele planificate, în conformitate cu cerințele. Auditul intern conform ISO 9001 are în vedere totuși și aspecte care pot fi relaționate cu sistemul de control intern, de exemplu modul în care sunt respectate procedurile, modul în care sunt menținute înregistrări, monitorizarea îndeplinirii obiectivelor, procesul de comunicare și de informare. Aceste concluzii pot fi folosite pentru a evalua mediul de control intern.

Pentru crearea unui sistem integrat SMC cu SCIM, organizația ar putea să parcurgă următorii pași:



01. **Reducerea duplicării eforturilor:** procedurile operaționale și de sistem cerute de SCIM sunt utilizabile în cadrul SMC, ținând cont de faptul că standardul ISO 9001 nu are cerințe specifice referitoare la proceduri documentate. În plus, standardul ISO 9001 cere îmbunătățirea continuă, competență, conștientizare, măsurarea și monitorizarea satisfacției clienților.
02. **Implementarea unei abordări bazate pe proces** în întregul sistem de management al organizației.
03. **Implementarea activităților de îmbunătățire continuă** așa cum sunt definite în ISO 9001. Aplicarea unui program de îmbunătățire continuă în sistemul de control intern managerial va conduce la obținerea unor rezultate mai bune.

Se pot obține îmbunătățiri în cadrul SCIM prin:

- ★ Utilizarea obiectivelor măsurabile ca obiective de îmbunătățire;
- ★ Utilizarea auditurilor interne pentru a identifica deficiențe semnificative în cadrul SCIM;
- ★ Analiza datelor pentru a evalua eficacitatea îmbunătățirilor implementate;
- ★ Identificarea tendințelor datelor pentru o identificare din timp a riscurilor;
- ★ Utilizarea acțiunilor corective și preventive pentru a reduce riscurile;
- ★ Efectuarea analizelor de management pentru a determina stadiul îndeplinirii obiectivelor și a stabili noi obiective.

04. **Derularea de audituri comune.** Astfel se va evita dublarea întrebărilor de audit și va fi posibilă o evaluare din timp a riscurilor operaționale. Auditorii publici interni vor obține o mai bună înțelegere a activităților instituției iar auditorii SMC vor obține o mai bună înțelegere a aspectelor financiare ale sistemului de management.
05. **Derularea unui proces complet de analiză a riscurilor.** Se va începe cu identificarea și analiza riscurilor referitoare la îndeplinirea obiectivelor stabilite. Se vor identifica influențele determinante și instrumente de control aplicate și se vor stabili responsabilități clare. Apoi de va determina cum se gestionează riscurile utilizând acțiunile corective și preventive. Ca parte a acestor activități, organizația va dezvolta un mecanism de reacție la schimbări.
06. **Trecerea de la corectarea problemelor la prevenirea lor,** prin îmbunătățirea abordării procesuale și urmărirea eficacității procesului de management al riscurilor.
07. **Clarificarea rolului sistemelor IT.** Tehnologia informației joacă un rol important în implementarea tuturor sistemelor de management prin controlul documentelor și al înregistrărilor și asigurarea comunicării în interiorul organizației și cu clienții și furnizorii. Toate acestea sunt funcții ale sistemului de management al calității și de asemenea asigură conformitatea cu cerințele SCIM. În plus, organizația poate asigura securitatea informației prin implementarea standardului ISO/IEC 27001.
08. **Dezvoltarea legăturii dintre procese și activități cu SCIM.** ISO 9001 prevede cerințe de conformitate care pot duce la reducerea timpului de audit, eliminarea duplicării eforturilor și la susținerea proceselor financiare.

Concluzii

Printre obiectivele importante ale unei organizații trebuie să se regăsească: Managementul riscurilor, managementul eficace al proceselor și îmbunătățirea continuă a performanțelor organizației.

Sistemul de management al calității conform cu ISO 9001 este un instrument util pentru asigurarea îndeplinirii acestor obiective. Conducerea organizației trebuie să schimbe abordarea, evoluând de la corectarea problemelor la prevenirea lor.



Îndeplinirea acestor obiective va constitui un excelent pas înainte în satisfacerea cerințelor Sistemului de control intern managerial.

3. Total Quality Management și Excelența Organizațională

Conceptul TQM presupune integrarea obiectivelor organizației cu obiectivele clienților acesteia. În această abordare, este crucial ca întregul personal, sub coordonarea managementului, să fie implicat în asigurarea calității, organizația să aplice o abordare procesuală a managementului, să existe un proces de îmbunătățire continuă și să se implementeze diferite tehnici de management al calității și alte metode care ajută organizația să își îndeplinească obiectivele strategice.



Succesul obținut de organizație se datorează unui nivel crescut al satisfacției clienților săi și duce la obținerea unor beneficii pentru întregul personal al organizației și pentru toți membrii comunității.

Demersul către TQM trebuie să implice stabilirea următoarelor obiective strategice:

- ★ Abordarea calității orientate către client;
- ★ Înțelegerea și aplicarea proceselor de prevenire a erorilor;
- ★ Obținerea și menținerea motivării angajaților;
- ★ Promovarea lucrului în echipă;
- ★ Dezvoltarea și implementarea managementului calității proceselor.

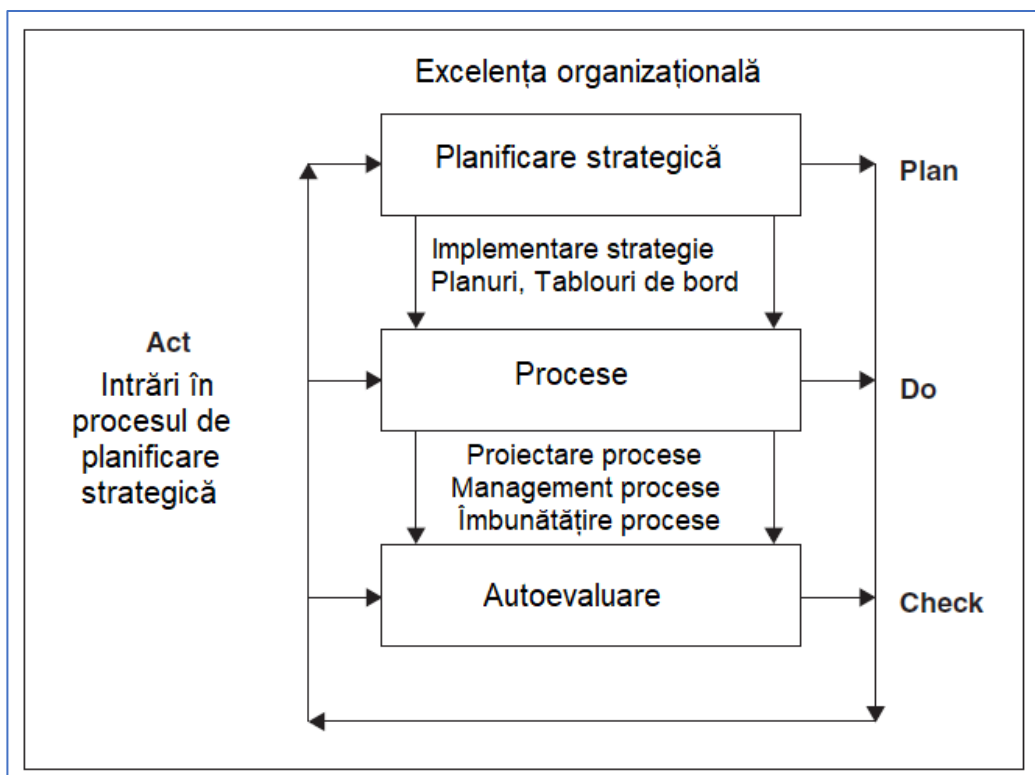
Toate aceste obiective garantează că cerințele clienților vor fi îndeplinite. Astfel, TQM este o viziune care poate fi îndeplinită cu ajutorul planificării pe termen lung, implementării de planuri anuale ale calității care vor contribui în mod gradual la îndeplinirea viziunii.

Utilizarea acestei abordări de către organizațiile din sectorul public va duce la obținerea unor beneficii pentru toți membrii organizației (prin obținerea succesului pe termen lung) și pentru membrii comunității (prin creșterea satisfacției clienților).

Implementarea conceptului TQM în administrația publică implică schimbări radicale în comportamente, set de valori și atitudini. Calitatea serviciilor depinde de:

- ★ oameni,
- ★ motivarea acestora,
- ★ cultură,
- ★ disponibilitatea lor de a lucra în echipe etc.

Atingerea unui nivel al Excelenței presupune parcurgerea repetată a ciclului PDCA:



3.2 Planificarea strategică

În etapa de planificare strategică, rezultatele autoevaluării față de un model de excelență furnizează organizației informații referitoare la punctele tari și punctele slabe privind capabilitatea organizațională. În dezvoltarea de planuri strategice și tablouri de bord se va ține cont de necesitățile tuturor factorilor interesați.



Tablourile de bord reprezintă legătura dintre procesele cheie și procesele suport ale organizației.

Managementul proceselor

Managementul proceselor este critic în obținerea excelenței organizaționale. Pot fi identificate 3 elemente în acest sens:

1. Proiectarea proceselor;
2. Managementul proceselor;
3. Îmbunătățirea proceselor;



Nevoia de a genera valoare pentru clienți și factorii interesați și de a îmbunătăți eficiența sunt 2 componente de bază ale dezvoltării și îmbunătățirii managementului proceselor.

Aceasta presupune următoarele aspecte:

- ★ Implementarea sistematică a politicilor, strategiilor, obiectivelor și planurilor organizației este determinată și asigurată printr-un set clar și integrat de procese. Aceste procese sunt desfășurate, conduse și îmbunătățite în mod permanent și sistematic.
- ★ Deciziile sunt bazate pe informații sigure și reale referitoare la performanțele prezente și cele previzionate, la capacitatea proceselor și sistemelor, la nevoile, așteptările și experiențele părților interesate și la performanțele altor organizații.
- ★ Riscurile sunt identificate pe baza unor măsuri riguroase ale performanțelor și sunt gestionate în mod eficace.
- ★ Organizația este guvernată într-un mod de înalt profesionalism, îndeplinind sau depășind toate cerințele externe.
- ★ Măsurile preventive adecvate sunt identificate și implementate însuflând și menținând un nivel ridicat de încredere în relațiile cu părțile interesate.

3.3 Autoevaluarea

Procesul de autoevaluare față de criteriile unui model de excelență se concentrează pe obținerea unor rezultate privind performanțele întregii organizații și furnizează feedback privind capacitatea organizației de a îndeplini obiectivele cuprinse în strategie.

Modelele de Excelență care au la bază TQM au drept preocupare principală îmbunătățirea tuturor aspectelor organizației.



Procesul de autoevaluare oferă organizațiilor informații foarte prețioase în legătură cu punctele tari și domeniile care necesită îmbunătățire, asigurând un feedback care acoperă toate aspectele legate de managementul unei organizații.

Modelele de Excelență organizațională pot fi utilizate pentru autoevaluare sau ca bază pentru evaluări externe. În particular, Modelul European de Excelență a devenit un instrument de autoevaluare folosit pe scară largă în multe țări europene. (vezi <http://www.efqm.org>)

3.4 Modele de Excelență organizațională la nivel european

Modelul de Excelență al EFQM, un cadru nonprescriptiv bazat pe 9 criterii, este utilizat pentru a evalua progresul unei organizații pe drumul către Excelență.

Modelul de Excelență al EFQM a fost elaborat în anii '90 și a fost revizuit ulterior, folosindu-se date din domeniile afacerilor, academic, public/non-profit. S-a ținut cont, de asemenea, de experiența modelelor de management din Japonia și Statele Unite, fiind recunoscut pe scară largă ca un model practic, ca reper pentru modul de lucru al oricărei organizații. Este util pentru cunoașterea și înțelegerea tuturor aspectelor din cadrul organizației - nu numai acelea care sunt cunoscute în mod tradițional prin experiență.

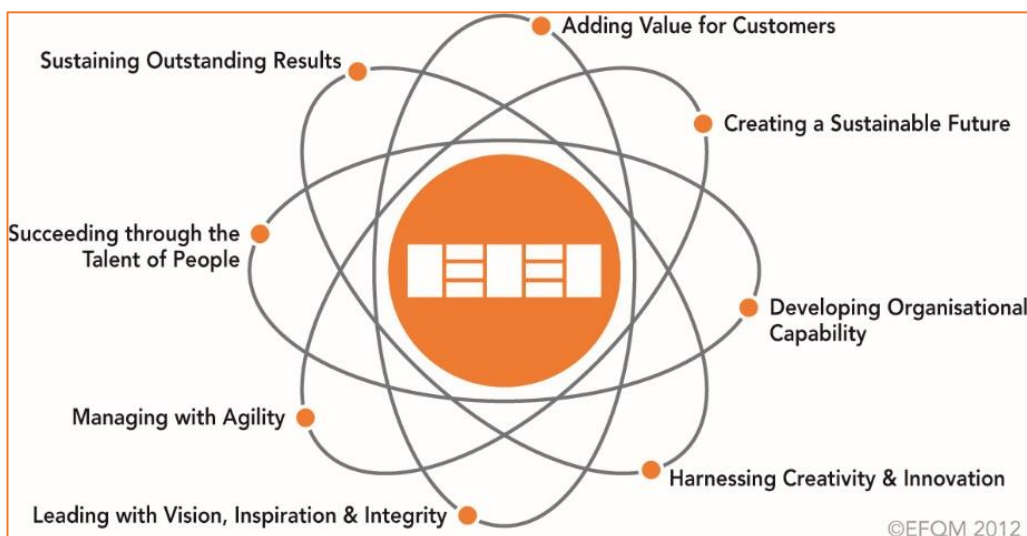
Această întregă abordare este de o valoare imensă, după cum declară una dintre organizații: „Un avantaj extraordinar este acela că ne-a ajutat să facem lumină în toate colțurile organizației, acolo unde de obicei nu ne uitam”.

Modelul de Excelență al EFQM permite unei organizații să înțeleagă relațiile de tip Cauză - Efect între ceea ce face și rezultatele pe care le obține.

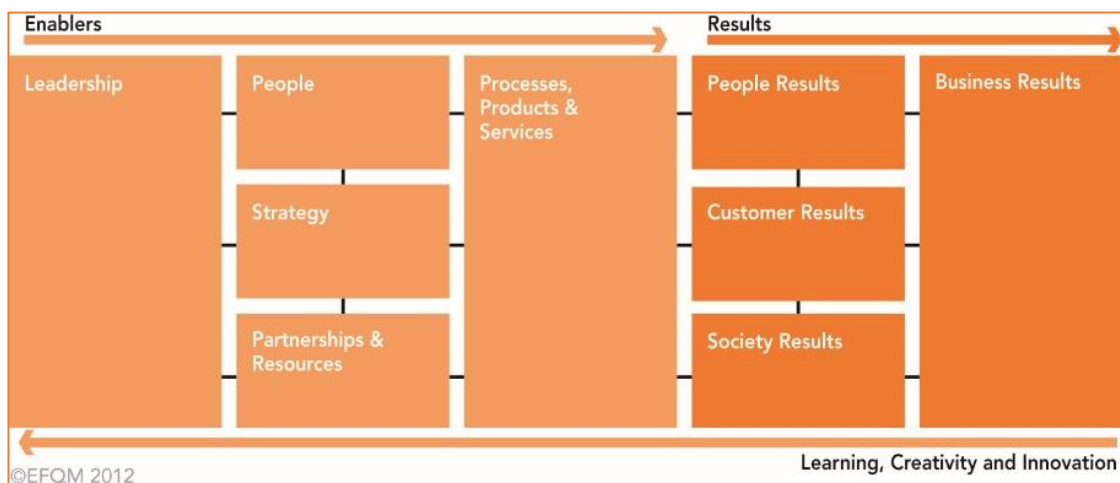
Modelul este de fapt un set format din 3 componente integrate:



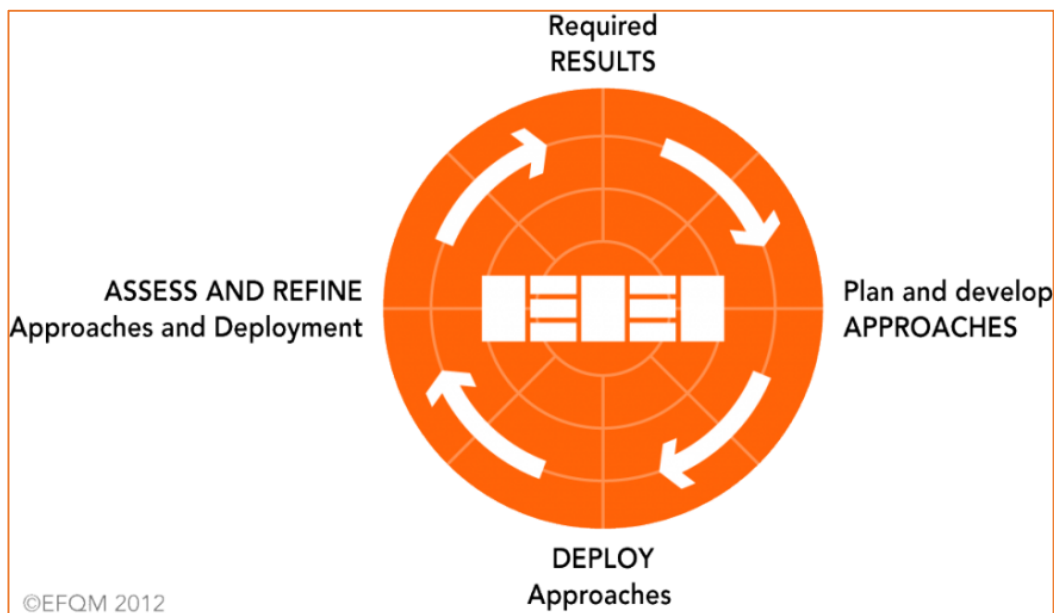
1. **Conceptele Fundamentale** definesc principiile care stau la baza obținerii unui nivel sustenabil al Excelenței.



2. **Criteriile** constituie un cadru prin care Conceptele Fundamentale și Matricea RADAR sunt transpuse în practică.



3. **Matricea RADAR** este un instrument simplu dar puternic, care ajută organizația să identifice oportunități de îmbunătățire în toate domeniile afacerii sale.



Indiferent de domeniul de activitate, dimensiuni, structură sau maturitatea unei organizații, aceasta are nevoie să instituie un cadru de management adecvat pentru a avea succes.

Modelul de Excelență al EFQM este un instrument practic utilizat de organizații în mai multe moduri:

- ★ Ca instrument de auto-evaluare, pentru a măsura unde se află pe drumul către excelență, ajutându-le să identifice punctele slabe și să găsească soluții;
- ★ Ca bază pentru un vocabular și un mod de gândire despre organizație, comune pentru toate funcțiile acesteia;
- ★ Ca o schemă de poziționare a diverselor inițiative, evitând suprapunerile și identificând punctele slabe;
- ★ Ca structură pentru sistemul de management al organizației.

Beneficiul utilizării Modelului rezidă din faptul că el poate fi folosit de orice organizație, indiferent de dimensiune, sector sau maturitate. El este non-prescriptiv și creează un limbaj comun care permite celor care îl folosesc să își împărtășească bunele practici și experiența atât în interiorul cât și în exteriorul organizației.

Un sistem de management al calității **funcțional și efice** îndeplinește aproximativ 25% din criteriile Modelului de Excelență.

4. Modelul CAF (Common Assessment Framework)

4.1 Despre Modelul CAF

Performanța în *sectorul public* implică o evaluare continuă care să țină cont de situația existentă, pentru formularea unor piste reale de îmbunătățire a calității serviciilor pe care le oferă. Aceasta a fost premisa de la care s-a pornit în construirea unor sisteme reale de evaluare a modului de funcționare a instituțiilor din administrația publică, compatibile pentru organizațiile din acest sector.

Astfel, a apărut *Cadrul Comun de Auto-evaluare sau Common Assessment Framework (CAF)* ca instrument al cooperării europene, realizat cu scopul de a promova continuu modernizarea administrației publice din țările europene.

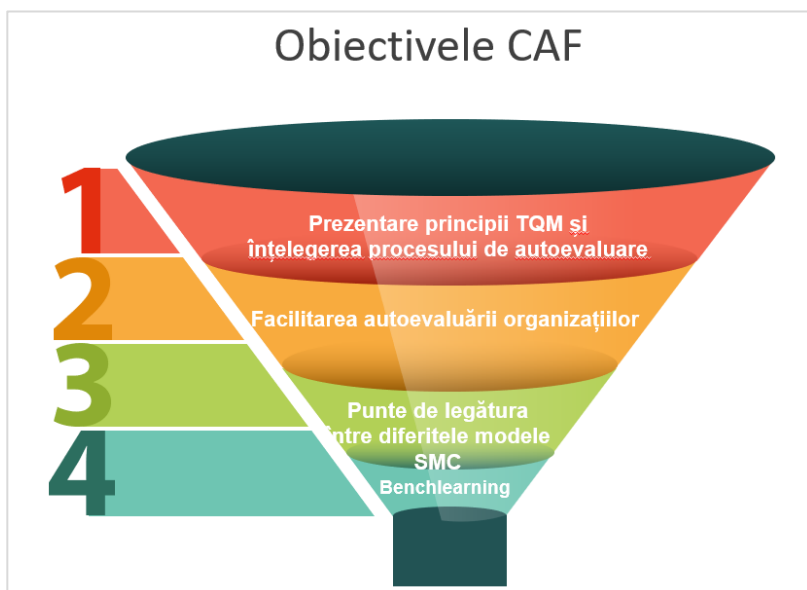


Modelul CAF a fost creat de IPSG (Innovative Public Services Group). Acest organism funcționează în cadrul EUPAN (European Public Administration Network), unde Centrul de resurse CAF (CAF Resource Centre) este organismul responsabil cu implementarea modelului CAF, care a fost introdus în Institutul EIPA (European Institute of Public Administration) cu sediul în Maastricht. Institutul cooperează cu o rețea de corespondenți naționali și este susținut de EFQM (European Foundation for Quality Management) și de Universitatea Speyer din Germania.

O primă versiune a CAF a fost prezentată în mai 2000, la Lisabona, în cadrul primei Conferințe europene a Calității în administrația publică a statelor membre UE. Versiunea 2013 a Modelului a fost dezvoltată pornind de la experiențele de implementare ale primei versiuni CAF.

Menirea CAF este să fie un instrument la dispoziția organizațiilor publice din întreaga Europă care să le ajute să-și însușească tehnicile de management prin calitate totală (TQM - Total Quality Management) și să-și îmbunătățească performanțele. CAF furnizează un cadru simplu și ușor de utilizat care permite auto-evaluarea organizațiilor din sectorul public.

CAF are 4 **obiective principale**:



1. De a prezenta administrațiilor publice principiile TQM și de a le îndruma gradual, prin utilizarea și înțelegerea procesului de autoevaluare, să ajungă de la succesiunea de activități "Plan-Do" la ciclul complet "Plan-Do-Check-Act (PCDA)";
2. De a facilita autoevaluarea organizațiilor din sectorul public, cu scopul obținerii unui diagnostic și a unei liste de acțiuni de îmbunătățire;
3. De a acționa ca o punte care face legătura între diferitele modele utilizate în managementul calității;
4. De a facilita **Benchlearning**-ul între organizațiile din sectorul public.

CAF reprezintă un cadru foarte potrivit pentru inițierea unui proces de îmbunătățire continuă. Astfel, CAF înseamnă:

- ★ O autoevaluare bazată pe dovezi, față de un set de criterii care sunt acceptate de un mare număr de organizații din sectorul public din Europa;
- ★ Oportunitatea de a identifica progresul și realizările deosebite;
- ★ Un mijloc de a obține coerența direcțiilor de urmat și consensul în ce trebuie făcut pentru a îmbunătăți abordările unei organizații;

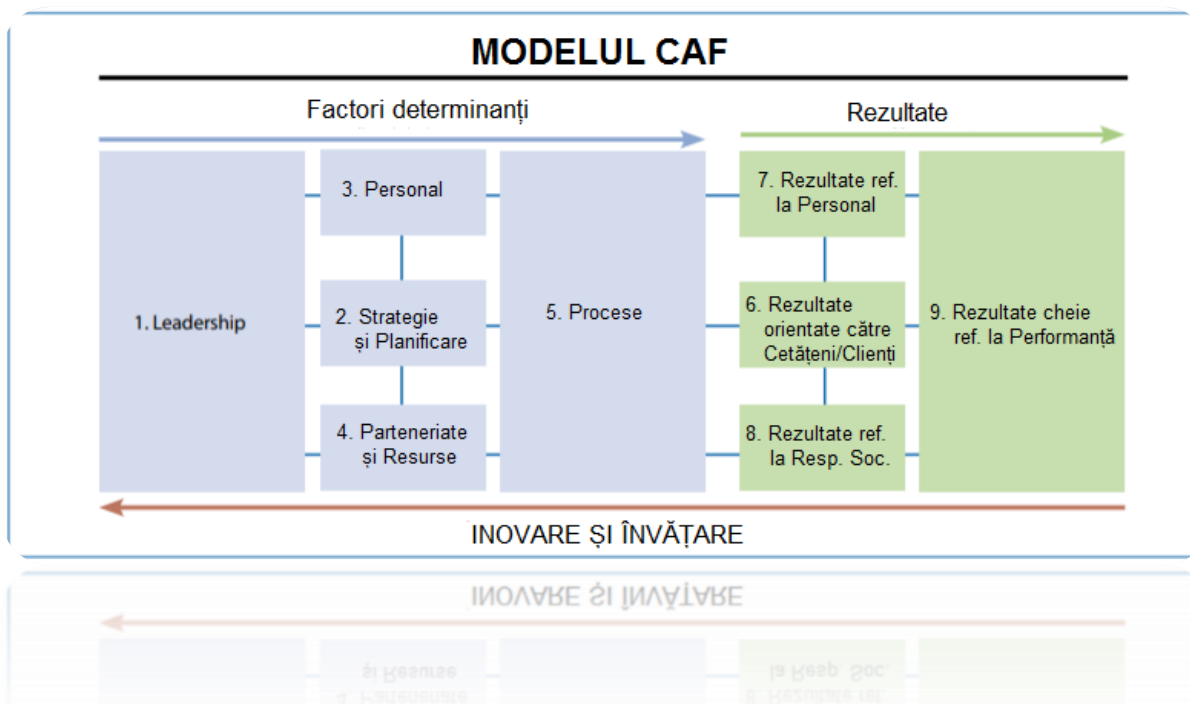
- ★ O legătură dintre diferitele rezultate care trebuie îndeplinite și factorii determinanți care duc la obținerea acestor rezultate;
- ★ Un mijloc de a facilita implicarea angajaților în procesul de îmbunătățire;
- ★ O oportunitate de a promova și împărtăși bunele practici între diferitele structuri ale organizației și între diferite organizații;
- ★ Un mijloc de a integra diferite inițiative ale calității în activitățile curente ale organizației;
- ★ Un mijloc de a măsura progresul în timp, prin autoevaluări periodice.

CAF poate fi folosit într-o gamă largă de situații, de exemplu, ca parte dintr-un program de reformă sistematică sau ca bază pentru eforturi punctuale de îmbunătățire în organizațiile din sectorul public.

Modelul de autoevaluare CAF este o adaptare a Modelului de Excelență al EFQM pentru instituțiile publice, fiind un instrument practic care ajută la înțelegerea zonelor ce necesită îmbunătățiri și la găsirea unor soluții pentru acestea.

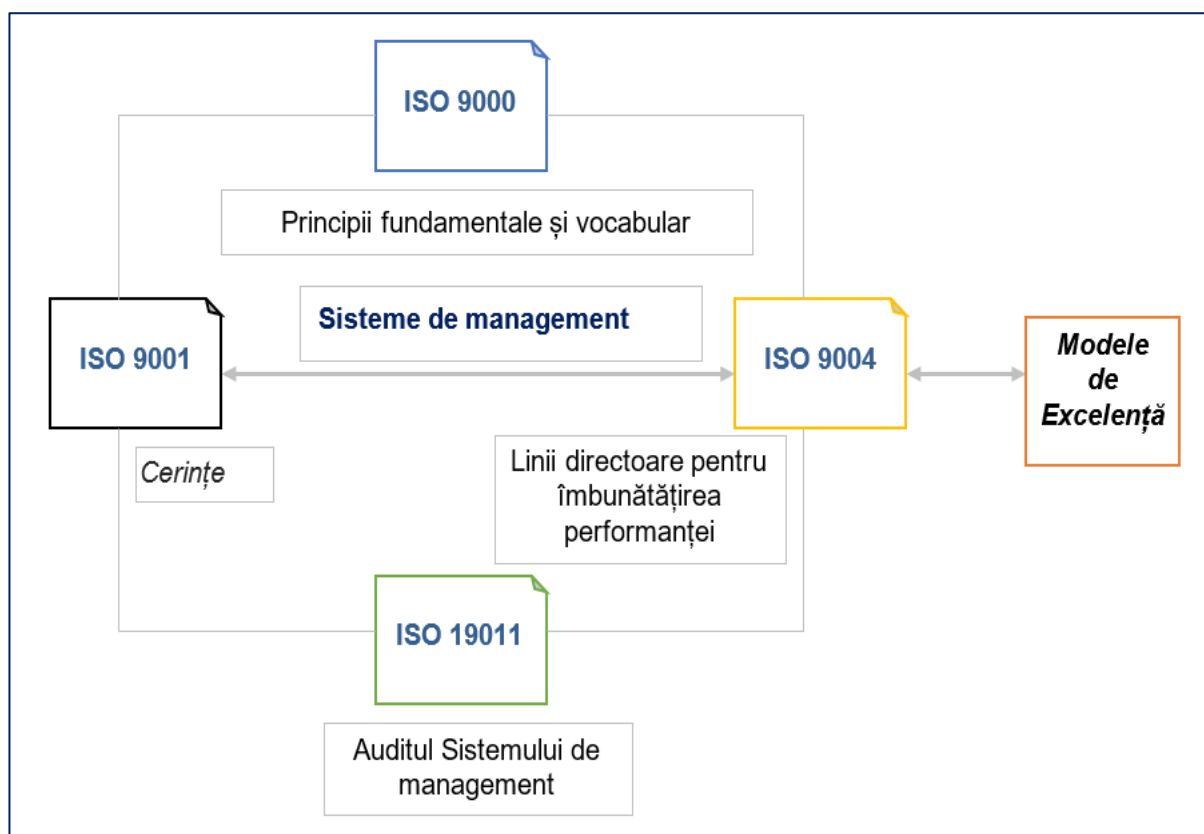
El constă din 9 criterii ce definesc modul în care funcționează organizația, cum își abordează activitățile, ce rezultate obține în relația cu clienții / cetățenii și comunitatea în general, inclusiv rezultatele cheie ale organizației.

Evaluarea celor 9 criterii se bazează pe realitățile din cadrul instituției și pe indicatorii interni.



4.2 Complementaritatea seriei de standarde ISO 9000: 2015 cu Modelele de Excelență

Cele patru standarde fundamentale - ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 și ISO 19011 - bazate pe principiul PDCA, constituie o “linie de produse” concepută pentru a îndruma organizația în proiectul său de abordare a calității.



Principalele premii pentru Excelență dezvoltate în diferite țări sau regiuni au fost concepute ca mijloace de promovare a calității și de contribuție la îmbunătățirea performanței organizațiilor.

Organizațiile utilizează tot mai mult modelele premiilor pentru Excelență pentru a măsura nivelul de calitate obținut și a-și identifica punctele forte și punctele slabe.

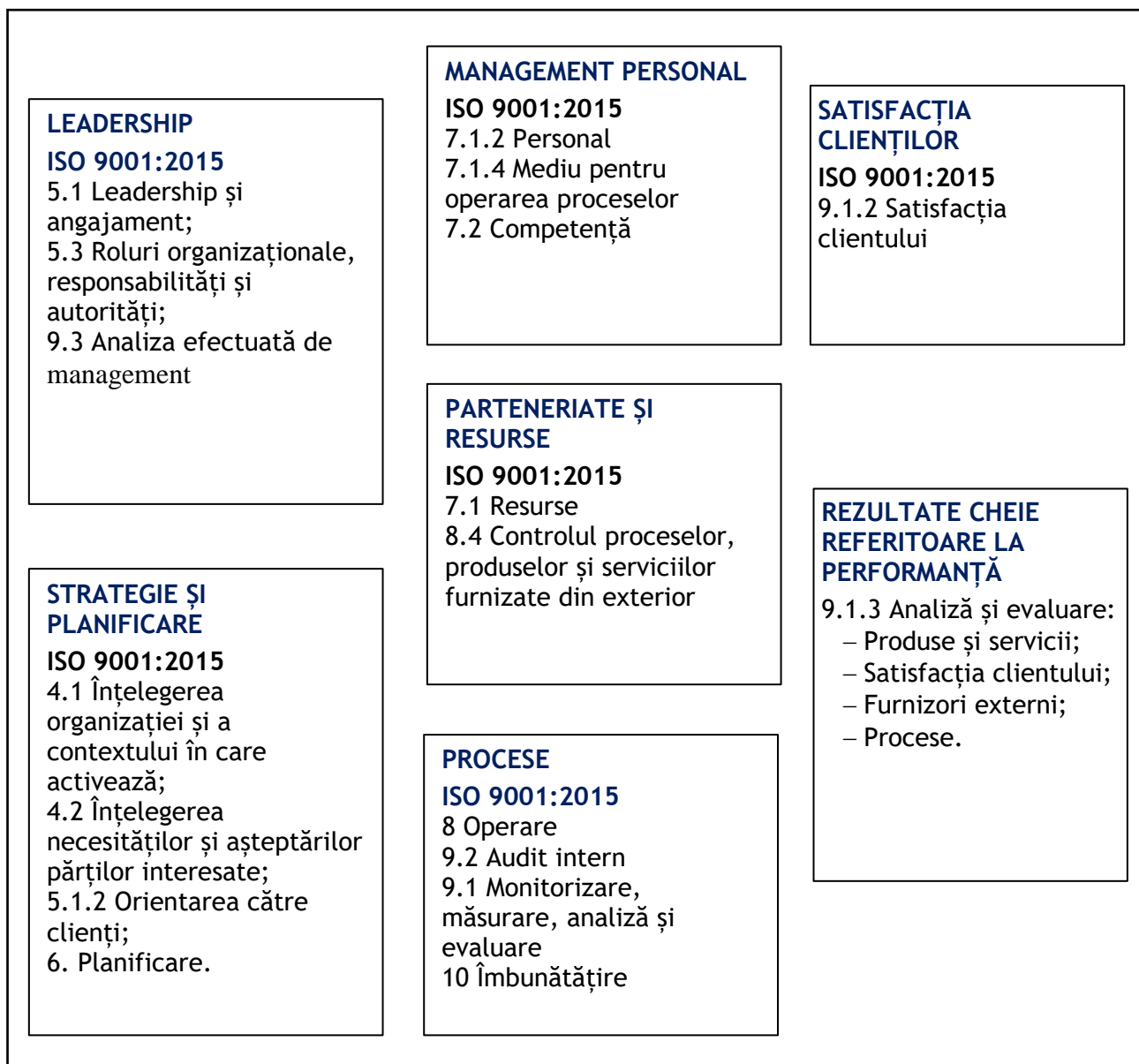
Criteriile modelelor de excelență le permit organizațiilor să-și aprecieze locul unde se află și să evalueze drumul de parcurs pentru a progresa: în acest sens, ele constituie un puternic instrument de autoevaluare.



Practica autoevaluării permite obținerea unei serii de beneficii în interior. Aceste beneficii sunt:

- ★ identificarea orientată și ierarhizată a obiectivelor și oportunităților de îmbunătățire;
- ★ măsurarea continuă a progresului realizat în raport cu evaluarea precedentă și cu planurile de acțiuni de îmbunătățire implementate;
- ★ efortul colectiv, participativ și consensual, care creează dialogul și schimbările;
- ★ un instrument puternic de formare și comunicare internă;
- ★ sensibilizarea și însușirea de către manageri a principiilor și avantajelor managementului calității.

Relația dintre criteriile Modelului CAF și cerințele standardului ISO 9001:



Detaliat, comparația dintre cele două documente este prezentată în tabelul următor:

LEADERSHIP	
Model CAF	ISO 9001:2015
<p>Ca lideri:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Stabilesc direcția strategică a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor acesteia. 	<p>Managementul de vârf trebuie să-și definească și să-și demonstreze angajamentul referitor la sistemul de management al calității, prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Asumarea răspunderii pentru eficacitatea sistemului de management al calității

<ul style="list-style-type: none"> - Gestionează organizația, performanțele acesteia și continua să îmbunătățească - Motivează și susține personalul organizației și acționează ca modele de urmat - Mențin relații eficiente cu autoritățile politice și cu alți factori interesați 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea și comunicarea politicii și obiectivelor referitoare la calitate; - Integrarea cerințelor sistemului de management al calității în procesele organizației; - Promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc; - Asigurarea resurselor necesare; - Comunicarea importanței sistemului de management al calității; - Asigurarea că responsabilitățile și autoritățile personalului sunt atribuite, comunicate și înțelese; - Asigurarea ca personalul implicat este conștient privind satisfacerea cerințelor clientului.
---	---

Strategie și Planificare

Model CAF	ISO 9001-2015
<ul style="list-style-type: none"> - Se colectează informații despre nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați și informații relevante de management. - Strategia și planificarea sunt dezvoltate ținând cont de informațiile colectate. - Strategia și planificarea sunt comunicate și implementate în întreaga organizație și analizate periodic. - Sunt planificate, implementate și analizate inovări și schimbări 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea părților interesate relevante pentru sistemul de management al calității și a cerințelor acestora; - Stabilirea obiectivelor referitoare la calitate pentru funcții, niveluri și procese relevante necesare sistemului de management al calității; - Politica și obiectivele axate pe îmbunătățirea continuă și pe necesitățile clientului; - Politica și obiectivele comunicate în întreaga organizație; - Evaluarea periodică a sistemului de management; - Planificarea și gestionarea schimbărilor SM

Resurse umane

Model CAF	ISO 9001-2015
<ul style="list-style-type: none"> - Resursele umane sunt planificate, gestionate și îmbunătățite în mod 	<ul style="list-style-type: none"> - Alocarea de resurse umane necesare pentru implementarea eficace a sistemului propriu de management al

<p>transparent cu privire la strategie și planificare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competențele personalului sunt identificate, dezvoltate și utilizate aliniind obiectivele individuale cu cele organizaționale - Personalul este implicat prin dezvoltarea dialogului deschis și a responsabilizării (empowerment), asigurându-i bunăstarea 	<p>calității și pentru operarea și controlul proceselor sale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinarea competențelor necesare ale persoanelor care lucrează sub controlul organizației; - Asigurarea că aceste persoane sunt competente pe baza studiilor, instruirilor sau experienței adecvate; - Asigurarea că persoanele care lucrează sub controlul organizației sunt conștientizate referitor la politică, obiective, conformarea cu cerințele SM - Determinarea, asigurarea și menținerea mediului de lucru și a infrastructurii.
<p>Parteneriate și resurse</p>	
<p>Model CAF</p>	<p>ISO 9001-2015</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Sunt dezvoltate și gestionate parteneriate cu organizații relevante - Sunt dezvoltate și implementate parteneriate cu cetățenii / clienții 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinarea și aplicarea de criterii pentru evaluarea, selectarea, monitorizarea performanțelor și reevaluarea furnizorilor externi
<ul style="list-style-type: none"> - Se asigură managementul financiar 	
<ul style="list-style-type: none"> - Se asigură managementul informațiilor și al cunoștințelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Definirea și controlul informațiilor documentate necesare pentru eficacitatea sistemului de management al calității; - Determinarea, menținerea și asigurarea cunoștințelor necesare pentru operarea proceselor și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor
<ul style="list-style-type: none"> - Se asigură managementul tehnologiei - Se asigură managementul clădirilor și al echipamentelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinarea, asigurarea și menținerea infrastructurii necesare pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor

Procese	
Model CAF	ISO 9001-2015
<ul style="list-style-type: none"> - Identifică, proiectează, gestionează și inovează în mod continuu procesele, implicând factorii interesați - Dezvoltă și livrează servicii și produse orientate către cetățean / client - Coordonează procesele care au loc în întreaga organizație și modul în care acestea se interconectează cu procesele altor organizații care funcționează pe același lanț al furnizării serviciului 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinarea proceselor necesare pentru sistemul de management al calității și aplicarea acestora în cadrul organizației; - Determinarea și analiza cerințelor pentru produse și servicii; - Proiectarea produselor și serviciilor; - Producție și furnizare de servicii; - Determinarea și selectarea oportunităților de îmbunătățire și implementarea acțiunilor necesare pentru a îndeplini cerințele clientului și pentru a crește satisfacția clientului - Îmbunătățirea continuă a pertinentei, adecvării și eficacității sistemului de management al calității
Satisfacția clienților	
Model CAF	ISO 9001-2015
<ul style="list-style-type: none"> - Percepția clientului asupra produselor și serviciilor organizației - Indicatori interni de performanță 	<ul style="list-style-type: none"> - Măsurarea și monitorizarea satisfacției clientului; - Determinarea și aplicarea criteriilor și metodelor (inclusiv monitorizări, măsurări și indicatori de performanță aferenți) necesare pentru a se asigura de operarea și controlul eficace ale proceselor; - Tratarea produselor și serviciilor neconforme; - Analiza informațiilor despre performanța și eficacitatea sistemului de management al calității, inclusiv a tendințele referitoare la satisfacția clientului și feedbackul de la părțile interesate relevante

Rezultate referitoare la angajați	
Model CAF	ISO 9001-2015
Percepția angajaților asupra organizației (aceste percepții reprezintă măsurători directe obținute din supravegheri, evaluări ale performanței etc. în ce privește motivarea și satisfacția.	
Indicatori interni de performanță referitori la satisfacția angajaților (comportamentul angajaților, motivare și implicare, dezvoltarea competențelor, participare voluntară în activități de responsabilitate socială etc.)	- Întreprinderea de acțiuni de dobândire a competenței necesare și evaluarea eficacității acțiunilor întreprinse
Rezultate privind Responsabilitatea socială	
Model CAF	ISO 9001-2015
Percepția comunității privind impactul pe care îl au performanțele organizației asupra calității vieții cetățenilor / clienților, reputația organizației, impact economic, implicarea organizației în protecția mediului, impactul social privind dezvoltarea durabilă etc.	
Indicatori privind responsabilitatea socială (conservarea resurselor naturale, relații cu autorități, grupuri și reprezentanți ai comunității, articole în presă, suport pentru cetățeni dezavantajați social, suport pentru implicare civică a angajaților, schimb de informații și cunoștințe, programe de prevenire a riscurilor de accidente etc.)	
Rezultate cheie ale performanțelor	
Model CAF	ISO 9001-2015
Rezultate externe (rezultate și efecte ale îndeplinirii obiectivelor)	Asigurarea obținerii unor rezultate valide și de încredere privind conformitatea produselor și serviciilor cu cerințele Definirea rezultatelor care urmează să fie obținute
Rezultate interne (nivelul eficienței)	Rezultatele măsurării și monitorizării produselor și serviciilor Audituri interne și externe, inspecții și evaluări.

	<p>Produse neconforme; Eficacitatea proceselor și a SMC; Rezultatele analizelor efectuate de management. Rezultatele acțiunilor corective</p>
--	---

4.3 Principiile Excelenței conform Model CAF

Ca instrument **Total Quality Management**, CAF subscrie la conceptele fundamentale ale excelenței așa cum au fost definite inițial de EFQM, le transpune în context public și are drept scop să ducă la îmbunătățirea performanțelor organizației publice având la bază aceste concepte. Aceste principii fac diferența dintre organizațiile publice tradiționale, birocratice și organizațiile publice orientate către TQM.



Principiile fundamentale ale Excelenței, conform Modelului CAF

Principiul 1: Orientarea către rezultate

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

Principiul 2: Orientarea către Cetățean/Client

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



Principiul 3: Leadership și constanța obiectivelor

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

Principiul 4: Management prin procese și fapte

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

Principiul 5: Dezvoltarea și implicarea personalului

Personalul de la toate nivelurile reprezintă esența unei organizații, iar implicarea lui totală permite utilizarea capacităților sale în beneficiul organizației.

Contribuția angajaților ar trebui maximizată prin dezvoltarea și implicarea personalului și crearea unui mediu de lucru în care există o cultură a deschiderii, încrederii, împuternicirii și recunoașterii.

Principiul 6: Învățare, inovare și îmbunătățire continuă

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

Principiul 7: Dezvoltarea de parteneriate

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

Principiul 8: Responsabilitate socială

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

Principiile Excelenței descrise mai sus sunt integrate în structura Modelului CAF, iar îmbunătățirea în timp a celor nouă criterii va aduce un nivel crescut de maturitate. Pentru fiecare principiu, au fost definite 4 niveluri de maturitate, astfel încât organizația poate avea o idee despre drumul pe care îl parcurge către Excelență

Unul dintre obiectivele Modelului CAF este de a îndruma organizațiile din sectorul public către valorile importante ale filosofiei Total Quality Management. Lucrând cu modelul CAF, aceste valori vor deveni în timp parte din cultura organizației și vor fi incluse în activitățile curente.



După aplicarea CAF, organizația poate solicita o evaluare externă, care să se deruleze pe baza rezultatelor complete ale auto-evaluării interne. Evaluarea externă permite confirmarea validității și preciziei auto-evaluării, ajustarea diagnosticului dacă este necesar, sau formalizarea rezultatelor auto-evaluării pentru o utilizare externă (certificare privind Calitatea, sau în cadrul unei proceduri de selecție a bunelor practici).



Nivelul de maturitate TQM al organizației se bazează pe cele 8 concepte fundamentale ale Excelenței. Determinarea nivelului de maturitate TQM presupune determinarea gradului de implementare a valorilor TQM prin autoevaluare și procesul de îmbunătățire.

Scala de evaluare are 4 niveluri:

- 0 = Nivelul inițial nu a fost atins
- I = Nivel inițial
- R = Nivel de realizare
- M = Nivel de maturitate

De exemplu, din perspectiva Principiului "Orientarea către rezultate", nivelurile de maturitate TQM sunt descrise astfel:

- I = Organizația a identificat factorii interesați relevanți și rezultatele relevante;
- R = Organizația a definit un set de ținte de atins cu privire la necesitățile factorilor interesați relevanți
- M = Organizația monitorizează în mod sistematic rezultatele pe care le obține și le utilizează pentru îmbunătățire continuă.

4.4 Instrumente TQM folosite în Excelența organizațională

În demersul său către Excelență, instituția publică va căuta să utilizeze acele instrumente de management care prezintă cele mai mari beneficii. În prezent, există variate tipuri de instrumente și tehnici de management cum ar fi planificarea strategică, Total Quality Management, Balanced Scorecard, managementul cunoștințelor, Benchmarking, Managementul bazat pe activități, Managementul relațiilor cu clienții etc. Dintre acestea, cel mai cunoscut este Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) constituie un sistem de management și un instrument de planificare strategică, răspândit în mediul de afaceri, în instituțiile publice, precum și în organizațiile nonprofit.

BALANCED SCORECARD

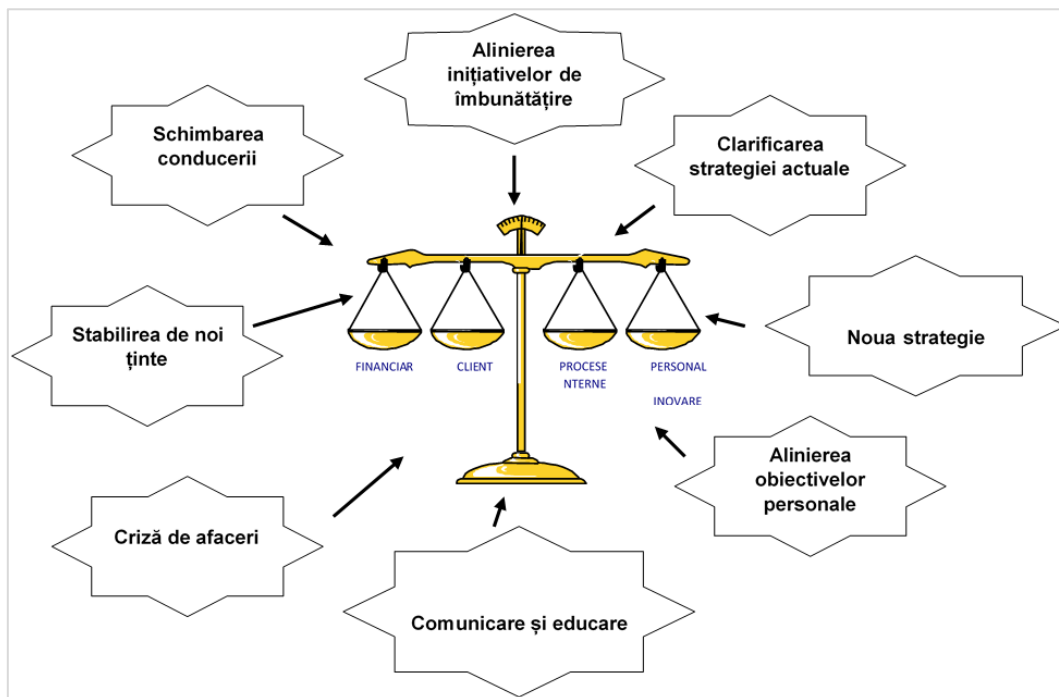
Balanced Scorecard este o metodă creată în 1992 de David P. Norton și Robert Kaplan de la Harvard Business School. Metoda se bazează pe o abordare ponderată între diferite perspective și are ca scop transferul ponderii de pe managementul financiar pe termen scurt către managementul pe termen lung bazat pe strategie. Scopul metodei este de a muta accentul către indicatorii care descriu viitorul organizației.



Balanced Scorecard este un sistem de management care permite organizațiilor să își clarifice viziunea și strategia și să le pună în practică. Atunci când este implementată adecvat, Balanced Scorecard transformă planificarea strategică dintr-un exercițiu academic în centrul nervos al organizației. BSC îmbunătățește comunicarea externă și internă și monitorizează performanța unei organizații plecând de la obiectivele strategice ale acesteia.

O premisă pentru implementarea Balanced Scorecard (BSC) este buna înțelegere a viziunii și strategiei organizației. La baza viziunii și strategiei trebuie să stea viziunea de ansamblu și informațiile provenite din activitățile sistematice de planificare strategică.

De ce e necesar Balanced Scorecard?



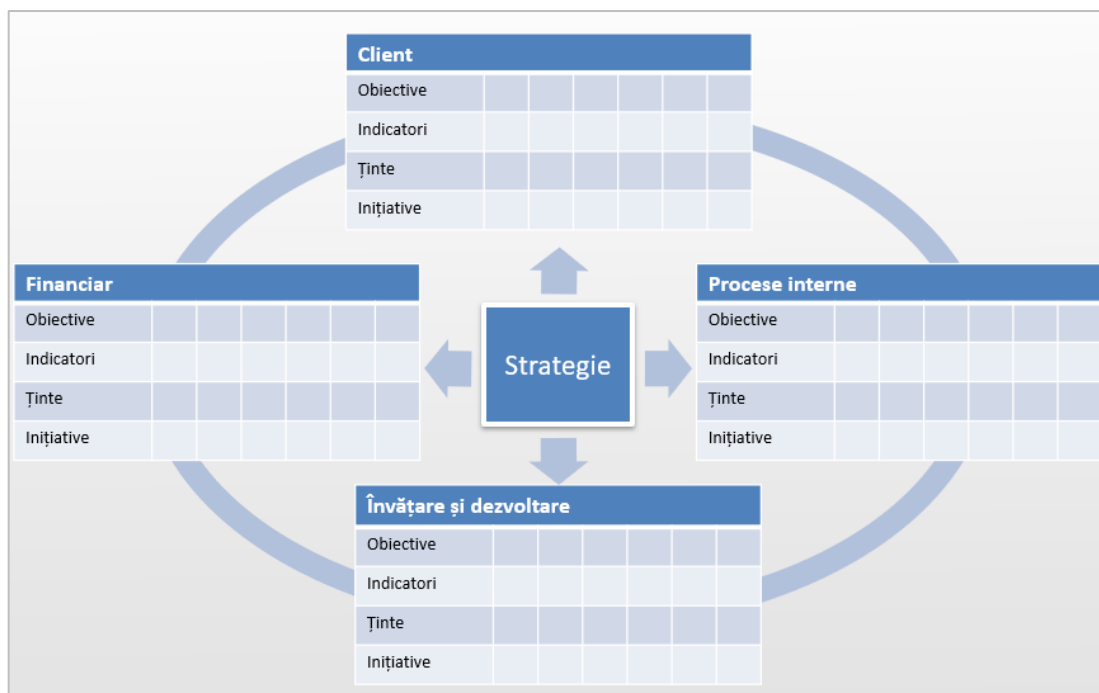
Cele 4 perspective “clasice”

Ca element de noutate în implementarea planului strategic instituțional, BSC operează pe mai multe paliere ale dezvoltării strategice, denumite “perspective” în literatura de specialitate.

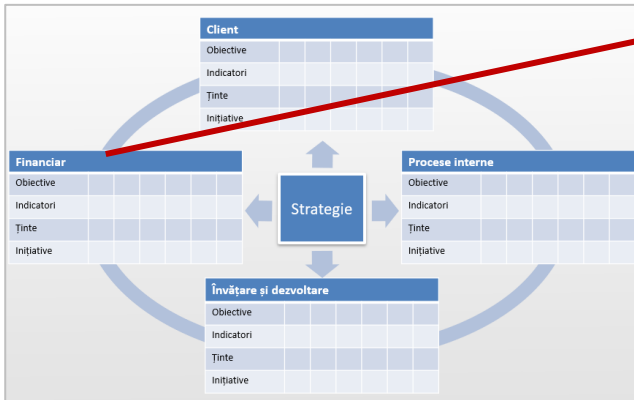
În mod clasic, Kaplan și Norton definesc patru perspective de bază, relevante pentru evaluarea activității unei organizații. În funcție de tipul de organizație, perspectivele fundamentale sunt:

- ★ aspectul financiar,
- ★ clienții (beneficiarii),
- ★ procesele interne
- ★ dezvoltarea.

Aceste perspective pot fi adaptate specificului și nevoilor organizațiilor.



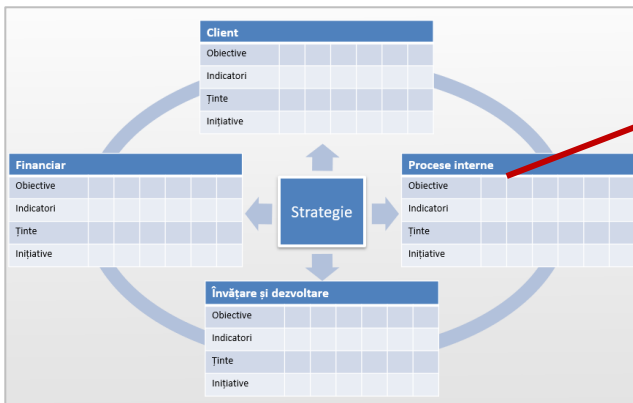
- ★ **Perspectiva financiară** (*CUM NE PERCEP ACȚIONARII?*)
- ★ **Perspectiva clienți** (*CUM NE PERCEP CLIENȚII?*)
- ★ **Perspectiva procese interne** (*ÎN CE PROCESE TREBUIE SĂ EXCELĂM PENTRU A AVEA SUCCES?*)
- ★ **Perspectiva Învățare și dezvoltare** (*CUM NE SUSȚINEM CAPACITATEA DE A NE ADAPTA ȘI ÎMBUNĂȚĂȚI PERFORMANȚELE?*)



Reprezintă scopul final al strategiei

Indicatori des întâlniți:

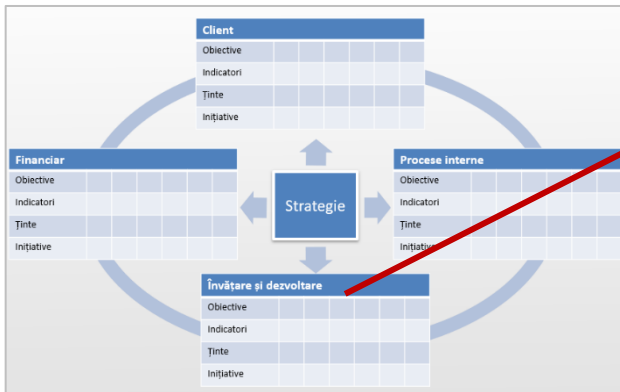
- Venituri brute
- Venituri pe categorii
- Valoare economică adăugată



Procesele cheie în care excelăm pentru a aduce valoare clienților

Indicatori des întâlniți:

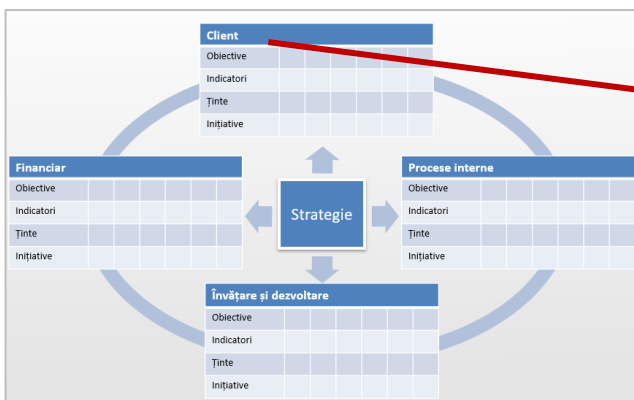
- Livrare la timp
- Timp de răspuns
- Timp de dezvoltare produs



De multe ori trecută cu vederea
Reprezintă factorii determinanți pentru celelalte perspective

Indicatori des întâlniți:

- Satisfacția angajaților
- Rata de ocupare a posturilor strategice
- Comunicare internă



Răspunde la întrebările:

- Cine sunt clienții noștri?
- Care este valoarea pe care o propunem pentru ei?

Excelență operațională

Indicatori des întâlniți:

- Satisfacția clienților;
- Număr de reclamații

Cele 4 perspective ale BSC

Sistemul clasic pe care se construiește instrumentul **Balanced Scorecard** îl constituie cele patru perspective descrise mai sus, în care obiectivele strategice sunt monitorizate cu ajutorul indicatorilor (care arată gradul de îndeplinire al obiectivelor prin atingerea țintelor propuse) și a planului de acțiune (activitățile/inițiativa pe care le luăm pentru a ne îndeplini obiectivele), scopul final fiind acela de a transpune Planul strategic instituțional în procese operaționale.

Cele patru perspective oferă un echilibru între obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung, între rezultatele dorite și factorii care conduc către acele rezultate, precum și între obiectivele tangibile și efectele intangibile.

Rațiunea de la baza acestei idei este următoarea:

- ★ Dacă avem personal bine instruit și motivat (*perspectiva angajați*) ...
- ★ ... și dacă procesele noastre interne se desfășoară corect (*perspectiva proceselor interne*) ...
- ★ ... atunci beneficiarii serviciilor noastre vor fi mulțumiți și gradul lor de încredere va crește (*perspectiva clienți*)
- ★ ... astfel încât gradul de colectare va crește și ne vom respecta țintele economice asumate (*perspectiva financiară*)

În cadrul fiecărei perspective există 4 concepte importante:

- ★ **Obiective strategice** - reprezintă componenta principală a unui Balanced Scorecard și asigură concretizarea direcțiilor strategice asumate de către instituție prin implementarea Planului strategic.



Astfel, obiectivele strategice trebuie să susțină în mod coerent îndeplinirea misiunii și viziunii instituției.

Pornind de la obiectivele strategice generale stabilite în Planul strategic, instituția își stabilește obiective specifice, care trebuie să fie SMART (Specific, Măsurabil, Accesibil, Realizabil și în Timp). Echilibrul obiectivelor specifice se realizează în cadrul perspectivelor, astfel încât legătura dintre obiective să asigure unitatea strategiei.

- ★ **Indicatori** - reprezintă unitatea de măsură pentru obiective. Prin stabilirea sistemului de indicatori se poate răspunde la întrebarea „în ce măsură îmi îndeplinesc obiectivul strategic propus?”



Pentru fiecare obiectiv strategic pot fi propuși mai mulți indicatori, fiecare putând acoperi o anumită componentă din realizarea aceluși obiectiv. Literatura de specialitate a BSC recomandă definirea în medie a trei-cinci indicatori pentru un obiectiv, pentru a păstra o complexitate redusă.

- ★ **Ținte** - reprezintă valoarea atribuită fiecărui indicator. Ținta reprezintă o valoare care trebuie să fie atinsă în cadrul indicatorului; este o valoare planificată.



Este foarte posibil ca valorile obținute să fie diferite de valorile planificate. În acest fel, prin comparația planificat - realizat, instrumentul BSC își îndeplinește funcția de instrument de control. Sistemul permite calibrarea pe parcurs astfel încât în continuare, pe baza valorilor atinse, se pot planifica ținte realiste pentru perioade ulterioare.

- ★ **Inițiative** (activități) - reprezintă modalitatea prin care se asigură îndeplinirea obiectivului propus, printr-o sumă de acțiuni și de măsuri. Aceste activități trebuie să fie realizate de către nivelul de management care-și propune obiectivul.



Construirea Hărții Strategice

Harta strategică este o reprezentare vizuală pentru obiectivele companiei în cele 4 perspective:

Se disting două etape:

Etapa 1: Clarificarea misiunii și viziunii strategice.

EXEMPLU: O primărie și-a propus “*Să fie un model la nivel național pentru dezvoltarea urbană.*”

Etapa 2. Specificarea obiectivelor în cele 4 domenii ale Scorecard-ului pentru realizarea viziunii companiei:

- **Domeniul Financiar:** Creșterea veniturilor și îmbunătățirea productivității.

EXEMPLU: *Reducerea cheltuielilor cu procesele ineficiente*

- **Domeniul Client:** Diferențiază oferta de servicii de calitate.

Posibile **valori propuse:** **exelență operațională, relație cu clientul, sau leadership de produs.**

EXEMPLU: Primăria a îmbunătățit **relația cu clienții**, prin servicii rapide, prietenoase și sigure.

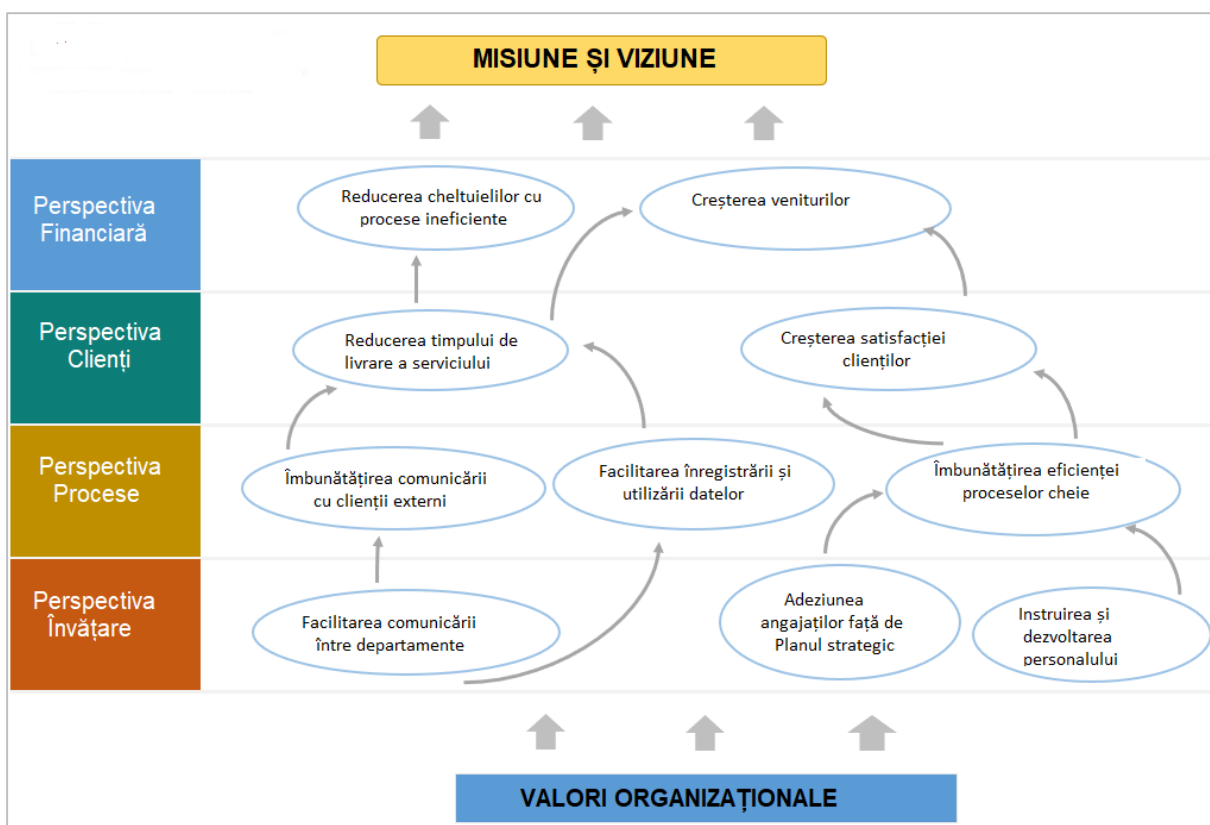
- **Domeniul Procese interne:** Identifică procesele operaționale, de relație cu clienții și inovare care sprijină realizarea obiectivelor cu privire la clienți și ale celor financiare.

EXEMPLU: Primăria a redus pierderile în cadrul proceselor cheie prin introducerea unui sistem Lean.

- **Domeniul Personal și inovare:** Definește aptitudinile, tehnologiile și cultura organizațională necesare în sprijinul strategiei.

EXEMPLU: Obiectivele stabilite de Primărie au fost: creșterea competențelor personalului pentru îmbunătățire continuă; cultivarea leadership-ului pentru dezvoltarea viziunii.

Harta strategică a Primăriei a legat cele 4 perspective, furnizând ghiduri clare pentru divizii pentru crearea propriilor hărți detaliate.



Model Harta strategică

Instrumentul BSC dezvoltat se prezintă în felul următor:

Harta strategică	Indicatori	Ținte	Inițiative
	Nivel satisfacție clienți		<ul style="list-style-type: none"> ● ● <div style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Fiecare Plan de acțiune pentru inițiative strategice conține:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabil - Termen - Resurse - Buget </div> <ul style="list-style-type: none"> ● ●
	Timp de răspuns		
	% aptitudini strategice disponibile		

Printre **beneficiile implementării BSC** într-o organizație se numără:

- ★ O mai bună planificare strategică: Balanced Scorecard furnizează un cadru puternic prin care se construiește și se comunică strategia
- ★ O mai bună comunicare și execuție a strategiei: Descrierea strategiei într-o singură pagină permite organizației să o comunice ușor intern și extern
- ★ O mai bună aliniere a proiectelor și inițiativelor: Balanced Scorecard ajută organizația să își relaționeze proiectele și inițiativele la diferitele obiective strategice, asigurând îndeplinirea acestora.
- ★ O mai bună calitate a informațiilor de management: Cercetările arată că organizațiile care folosesc BSC tind să raporteze informații de management la calitate mai înaltă și să aibă un proces decizional mai performant.
- ★ O mai bună raportare a performanțelor organizației: Balanced Scorecard poate fi utilizat pentru a proiecta tablourile de bord și rapoartele de performanță. Aceasta asigură că raportarea către management se concentrează pe cele mai importante aspecte strategice și ajută organizația să monitorizeze execuția planurilor strategice.



- ★ O mai bună aliniere organizațională: Balanced Scorecard permite organizației să își alinieze structura organizațională cu obiectivele strategice. Pentru a se asigura că planul strategic este realizat, organizația trebuie să asigure că toate unitățile operaționale și funcțiile suport colaborează pentru îndeplinirea aceluiași obiective strategice.
- ★ O mai bună aliniere a proceselor: Dacă este corect implementat, Balanced Scorecards ajută la alinierea proceselor organizaționale cu prioritățile strategice. Astfel se va obține o organizație orientată către îndeplinirea strategiei.

Beneficiile Balanced Scorecard devin vizibile când aceasta este **operată** în activitatea curentă. Actualizări ale informațiilor, analize și raportări trebuie efectuate în mod regulat în cadrul proceselor de management și de raportare. Periodic, Balanced Scorecard-ul implementat trebuie reanalizat și rafinat. Balanced Scorecard trebuie să devină un instrument standard utilizat de echipa de management în cadrul activităților strategice.

BENCHMARKING

Benchmarking a fost dezvoltat pentru prima dată de compania Xerox Corporation în 1979, atunci când s-a confruntat cu probleme severe de calitate și cost, în comparație cu produsele Canon.

Cuvântul benchmark este împrumutat din geometrie și se referă la un reper utilizat ca un punct de referință, jalon pentru comparație.

Practica a dovedit că succesul unei organizații se obține atât învățând din experiența proprie cât, mai ales, din experiența altor organizații. Deoarece o altă organizație a găsit deja soluții mai eficiente, trebuie să se studieze experiența ei.

Pentru a face cu succes față cerințelor în creștere, organizația, fie ea privată sau publică, trebuie să-și însușească permanent noi proceduri de lucru și trebuie să pună în practică idei noi. Aceasta înseamnă că organizația respectivă trebuie să se schimbe și să-și îmbunătățească performanța învățând de la alte organizații. Prin compararea soluțiilor proprii cu altele mai bune putem învăța cum să ne îmbunătățim propria situație.

Acesta este scopul benchmarking-ului: să învățăm de la ceilalți. În condițiile economice de piață, obținerea informațiilor necesare, preluarea soluțiilor performante ale altora și implementarea lor într-o anumită organizație reprezintă o funcție a managementului. Benchmarking-ul face parte din conceptul de management al calității și își are originea în industrie. Însă, tot mai multe companii, bănci, dar și organizații precum: agențiile guvernamentale, spitale sau școli, descoperă acest concept ca potrivit pentru ele.



În literatura specifică managementului calității, ”benchmark” înseamnă ”cea mai bună practică”, astfel că Benchmarking poate fi definit ca ”Procesul continuu de măsurare a produselor, serviciilor și practicilor în comparație cu cele ale organizațiilor recunoscute ca lideri în domeniu” și presupune cercetarea celor mai bune practici din sector, care vor conduce la o performanță superioară.

În sectorul public, **Benchmarking** funcționează ca un instrument de îmbunătățire și inovare și este folosit de acele organizații care investesc efort și resurse pentru a realiza calitatea, eficacitatea și eficiența serviciilor pe care le furnizează.



Procesul de Benchmarking este complementar sistemului de management al calității întrucât creează baza necesară îmbunătățirii. Nu trebuie privit ca o activitate de copiere a ceea ce fac alții, ci mai degrabă ca o posibilitate de a învăța din experiența acestora și de a adopta procedeele adecvate propriei afaceri.

Pentru a fi eficient, Benchmarking-ul trebuie să fie un proces permanent sau periodic. Pentru unele organizații poate fi de ajuns un proiect de Benchmarking pe an, în timp ce pentru altele sunt necesare mai multe proiecte pe an.

Tipuri de Benchmarking

În literatura de specialitate sunt prezentate patru tipuri de benchmarking:

- Benchmarking intern:** comparația se face la același tip de activități din aceeași organizație (între departamente, servicii, birouri etc.);
- Benchmarking funcțional:** comparația funcțiilor similare între organizații din același sector de activitate pentru decelarea de tehnici novatoare;
- Benchmarking generic:** comparația are loc între organizații din sectoare diferite asupra proceselor sau metodelor similare de lucru;
- Benchmarking extern:** comparația organizației cu organizații similare, în scopul îmbunătățirii performanțelor organizației respective față de organizațiile model.

Câteva din domeniile în care se poate aplica Benchmarking sunt:

- ★ prelucrarea și diseminarea informațiilor;
- ★ procese de realizare;
- ★ resurse umane;
- ★ programe de dezvoltare de noi aptitudini;
- ★ evaluarea produselor și serviciilor;
- ★ sisteme de comunicații;
- ★ inovații și utilizarea de noi tehnologii;
- ★ participarea și implicarea la locul de muncă;

- ★ gestiunea stocurilor;
- ★ prelucrarea cererilor și a reclamațiilor clienților;
- ★ percepția clienților;
- ★ activități financiare.

Studiul de benchmarking presupune parcurgerea a patru etape:



01. Planificarea: în această etapă, are loc formarea, alcătuirea echipei. Calitățile membrilor acesteia trebuie să includă capacitatea de a lucra în echipă, motivația, timpul disponibil, cunoașterea procesului respectiv al organizației și a culturii acesteia, precum și abilități de comunicare. În această etapă se realizează:

- ★ documentarea procesului: identificarea zonei de interes și a factorilor critici de succes, crearea unui sistem de măsurare pentru acești factori;
- ★ stabilirea ariei de cuprindere a studiului de benchmarking: un studiu poate analiza o zonă mai extinsă sau mai restrânsă, în mod superficial sau amănunțit.

Chiar de la început trebuie stabilit foarte precis obiectivul studiului de benchmarking și metodele adoptate pentru ca scopul și aria de cuprindere a proiectului să fie clare atât în cadrul etapei, cât și în afara ei.

Etapa se încheie cu stabilirea planului de colectare a datelor și o cercetare secundară a informațiilor cu caracter general.

02. Colectarea datelor: După colectarea inițială a informațiilor preliminare, se trece la strângerea de informații mai specifice proceselor și procedurilor studiate.

Căutarea surselor de informații potrivite și colectarea de date utile permite trecerea la evaluarea și identificarea partenerilor potențiali. Rezultatele sunt condensate în scopul reducerii numărului de parteneri potențiali la acele organizații care servesc cel mai bine nevoilor. Selecția se realizează având în vedere organizațiile care au cele mai bune practici, pe baza declarației de scop și a identificării factorilor critici de succes.

După culegerea datelor cantitative cu caracter general, se continua cu colectarea datelor specifice, calitative, despre câteva instituții. În funcție de informațiile necesare, se aleg instrumentele de colectare adecvate.

Sursele potențiale de informații sunt:

- ★ Corespondența cu organizația partener
- ★ Rapoarte anuale
- ★ Prospecte
- ★ Rapoarte de analiză
- ★ Acorduri unionale
- ★ Publicații comerciale
- ★ Publicații generale
- ★ Jurnale profesionale
- ★ Date guvernamentale
- ★ Târguri, expoziții
- ★ Asociații profesionale
- ★ Vizite la fața locului
- ★ Analize ale produselor și serviciilor
- ★ Feedback de la client
- ★ Informații de la distribuitori
- ★ Furnizori
- ★ Seminarii
- ★ Consultanți

După identificarea instituțiilor cu cele mai bune practici și realizarea instrumentelor-pilot de colectare a datelor se trece la contactarea partenerilor pentru a le solicita participarea la studiul de benchmarking. Apoi are loc evaluarea partenerilor și selecționarea celor mai potriviți parteneri pentru scopul proiectului de benchmarking.



Prin realizarea, transmiterea și colectarea chestionarelor - la și de la partenerii selectați - se strâng informații cu caracter general. Pentru investigații detaliate se elaborează un chestionar detaliat, combinat cu realizarea de interviuri și vizite la fața locului.



03. Compararea datelor privind performanța actuală a instituției cu datele partenerilor; Se procedează mai întâi la sortarea, completarea și standardizarea datelor de performanță propuse pentru pregătirea comparației și identificarea diferențelor.

Prin compararea performanțelor proprii cu cele ale partenerilor de benchmarking rezultă așa-numita diferență de performanță.

Deosebit de utilă este identificarea factorilor determinanți și a celor mai bune practici operaționale: ceea ce fac și ceea ce nu fac participanții; cum procedează; care sunt factorii determinanți etc. După ce s-au găsit diferențele în performanță, se analizează în detaliu, aceste practici operaționale, prin care alte instituții au reușit să-și asigure un avantaj față de organizația studiată.

Pe această bază se formulează strategia de implementare, evaluarea adaptabilității practicilor și a factorilor determinanți; identificarea oportunităților de îmbunătățire; analiza costurilor și beneficiilor; întocmirea, elaborarea planului de implementare.

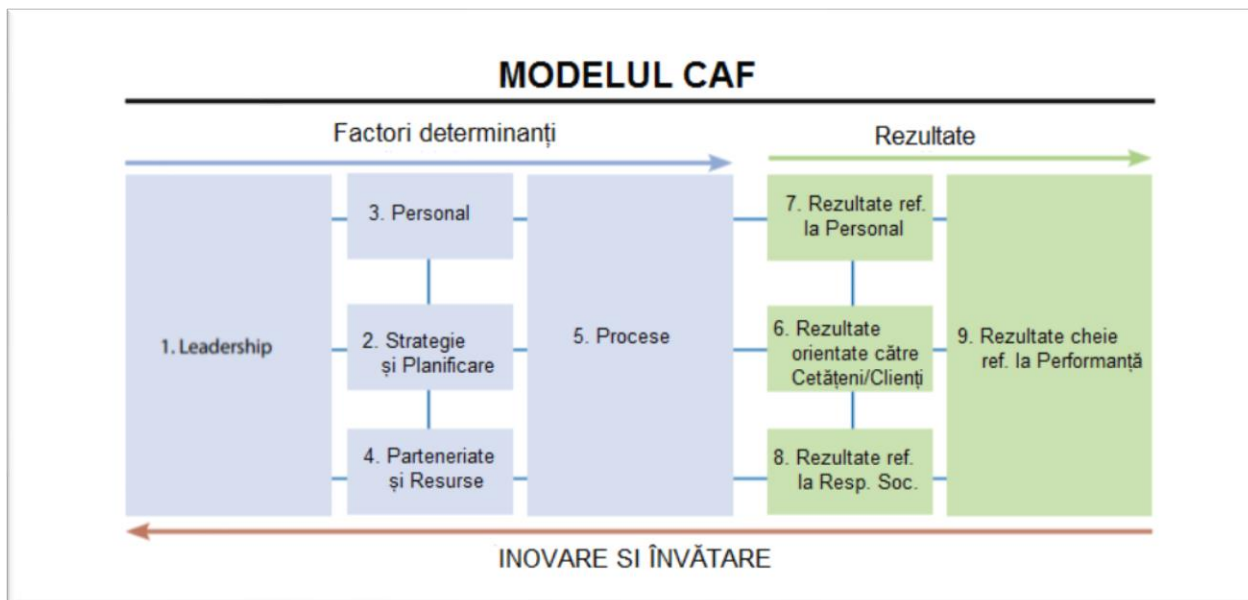
Atunci când se elaborează planul de implementare se ia în considerare și comunicațiile - atât situația existentă cât și dezvoltările de viitor. Întocmirea planului de implementare se discută din fazele de început cu toate părțile implicate pentru a mări șansele de acceptare.

În analiza datelor se are grijă să nu se distorsioneze datele cu interpretări personale și să se lege întotdeauna datele de procesul investigat.

04. Implementarea planului. Implementarea îmbunătățirilor face parte din studiu, rezultatele nu trebuie să fie considerate doar recomandări. Este important ca managementul de vârf să insiste asupra monitorizării și raportării periodice a datelor privind procesul de implementare. Este recomandabil ca experiența acumulată în timpul desfășurării să fie reflectată într-un document care să contribuie la îmbunătățire în viitor.



5. Folosirea Modelului CAF pentru evaluarea sistemului de management al organizației



Modelul de CAF este un instrument Total Quality Management bazat pe **9 criterii**. Cinci din acestea sunt „Factori determinanți” și patru sunt „Rezultate”. Criteriile de la „Factorii determinanți” se referă la ceea ce face organizația și cum își abordează sarcinile pentru a obține rezultatele planificate. Criteriile de la „Rezultate” se referă la ceea ce obține organizația în domeniile: satisfacția clienților, satisfacția angajaților, responsabilitate socială și rezultate cheie referitoare la performanță.

„Rezultatele” sunt cauzate de „Factorii determinanți” și „Factorii determinanți” sunt îmbunătățiți pe baza feedback-ului obținut de la „Rezultate”.

Săgețile subliniază natura dinamică a Modelului. Ele indică faptul că inovația și învățarea ajută la îmbunătățirea factorilor determinanți, care apoi conduc la îmbunătățirea rezultatelor.

5.1 Conținutul și structura Modelului

Cele 9 casete ale Modelului CAF, arătate mai sus, reprezintă criteriile pe baza cărora se evaluează progresul unei organizații în drumul către Excelență.

Fiecare din cele nouă criterii are o definiție care explică în linii mari semnificația aceluia criteriu.

Pentru a dezvolta semnificația exprimată în termeni generali, fiecare criteriu este împărțit într-un număr de subcriterii. Cele **28 de subcriterii** definesc aspectele principale care trebuie avute în vedere la evaluare. Ele sunt ilustrate cu exemple care explică mai în detaliu conținutul subcriteriului și sugerează arii posibile de abordat, pentru a explora modul în care organizația îndeplinește cerințele exprimate în subcriteriu.

Exemplele de bună practică reprezintă practici ale unor instituții europene. Nu toate aceste exemple sunt relevante pentru fiecare organizație, dar multe dintre ele pot fi considerate ca puncte de reper în timpul autoevaluării. Utilizarea acestor exemple nu este obligatorie, tot așa cum listele ce le conțin nu sunt exhaustive; rolul lor este doar de a exemplifica mai în amănunt înțelesul subcriteriului.

Descrierea detaliată a subcriteriilor Modelului CAF se regăsește în broșura în limba română disponibilă pe linkul https://archive.eipa.eu/files/CAF_RO_CAF%202013.pdf

5.2 Descrierea criteriilor Modelului CAF

Criteriul 1 - Leadership

Într-un sistem democratic reprezentativ, politicienii aleși iau decizii strategice și definesc obiectivele pe care doresc să le atingă în diferite domenii.

Leadership-ul organizațiilor din sectorul public sprijină autoritățile politice în formularea de politici publice, pe baza expertizei pe care o dețin.

CAF face distincție clară între leadership-ul politic și liderii/managerii organizației publice, punând accent pe importanța unei bune colaborări între ambele părți în vederea obținerii rezultatelor planificate.

Criteriul 1 se concentrează pe comportamentul conducătorilor organizației. În calitatea lor de lideri, aceștia ar trebui să creeze claritate și unitatea scopurilor organizației. Ca manageri, ei stabilesc un mediu în care organizația și personalul pot excela, și asigură un mecanism adecvat de coordonare. Ca facilitatori, ei susțin personalul din cadrul organizației și asigură un sistem de relații eficiente cu toți factorii interesați, în special cu ierarhia politică.

Subcriteriile Criteriului 1 sunt:

- 1.1 Liderii stabilesc direcția strategică a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și valorilor acesteia
- 1.2 Liderii gestionează organizația, performanțele acesteia și continua să îmbunătățească
- 1.3 Liderii motivează și susțin personalul organizației și acționează ca modele de urmat
- 1.4 Liderii mențin relații eficiente cu autoritățile politice și cu alți factori interesați.



Criteriul 2: Strategie și Planificare

Implementarea misiunii și viziunii organizației publice necesită definirea drumului pe care organizația dorește să îl urmeze, stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le îndeplinească, stabilirea modului în care măsoară progresul.

Stabilirea obiectivelor strategice include luarea unor decizii, stabilirea priorităților ținând cont de politicile publice și de necesitățile factorilor interesați, considerarea resurselor disponibile.

Pentru a putea fi îndeplinită cu succes, strategia trebuie să fie transpusă în planuri, programe, obiective operaționale și ținte măsurabile.

Monitorizarea și coordonarea trebuie să fie parte a etapei de planificare și să țină cont de nevoia de modernizare și inovare, care sprijină organizația în îmbunătățirea funcționării sale.

Monitorizarea implementării strategiei și planificării trebuie să conducă la actualizarea și adaptarea acestora de câte ori este necesar.

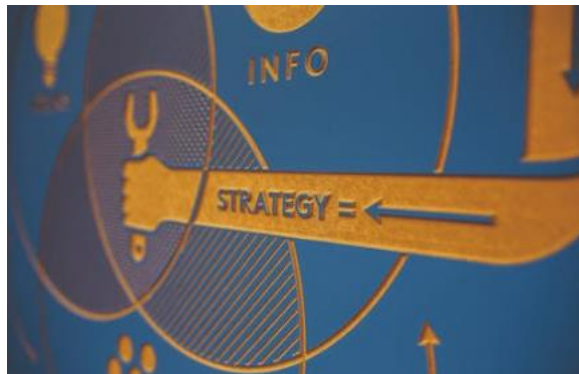
Subcriteriile Criteriului 2 sunt:

- 2.1 Se colectează informații despre nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați și informații relevante de management.
- 2.2 Strategia și planificarea sunt dezvoltate ținând cont de informațiile colectate.
- 2.3 Strategia și planificarea sunt comunicate și implementate în întreaga organizație și analizate periodic.
- 2.4 Sunt planificate, implementate și analizate inovări și schimbări

Criteriul 3: Resurse umane

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

Respectul și onestitatea, dialogul deschis, responsabilizarea, recunoașterea și recompensarea meritelor, asigurarea unui mediu de lucru sănătos și sigur sunt aspecte fundamentale care motivează personalul și construiesc angajamente și implicarea personalului.



Îmbunătățirea dezvoltării leadership-ului, managementul talentelor și planificarea strategică a forței de muncă sunt critice de vreme ce personalul reprezintă adesea cea mai mare investiție. Un management eficace al resurselor umane permite organizației să își îndeplinească obiectivele strategice și să valorifice capacitățile personalului și abilitățile acestuia de a contribui la îndeplinirea obiectivelor strategice.

Un management de succes al resurselor umane promovează implicarea personalului, motivarea, dezvoltarea și menținerea acestuia. În contextul TQM, este important de a realiza că numai personalul satisfăcut poate duce organizația către clienți satisfăcuți.

Subcriteriile Criteriului 3 sunt:

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

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

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

Criteriul 4: Parteneriate și resurse

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

Partenerii stimulează orientarea externă a organizației și contribuie cu expertiza necesară. Parteneriatele cheie (furnizori privați, organizații publice, cetățeni, clienți) reprezintă resurse importante pentru buna funcționare a instituției și trebuie gestionate cu grijă.



Organizațiile publice sunt tot mai des văzute ca parte a unui lanț de organizații care lucrează împreună pentru a obține rezultate specifice în beneficiul cetățenilor. Calitatea parteneriatelor are impact direct asupra rezultatelor obținute.

În afara parteneriatelor, organizația trebuie să gestioneze în mod eficient resursele financiare, tehnologia, clădirile - pentru a asigura funcționarea eficace cunoștințele necesare în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice includ cunoștințe și experiență ale angajaților, partenerilor strategici, clienți, cetățeni.

Subcriteriile Criteriului 4 sunt:

4.1 Sunt dezvoltate și gestionate parteneriate cu organizații relevante

4.2 Sunt dezvoltate și implementate parteneriate cu cetățenii / clienții

4.3 Se asigură managementul financiar

4.4 Se asigură managementul informațiilor și al cunoștințelor

4.5 Se asigură managementul tehnologiei

4.6 Se asigură managementul clădirilor și al echipamentelor

Criteriul 5 Procese

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

- ★ Procese cheie, care realizează misiunea și strategia organizației și sunt critice pentru livrarea produselor și serviciilor;
- ★ Procese de management, care asigură conducerea organizației;
- ★ Procese suport, care asigură resursele necesare execuției proceselor cheie.



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

Organizația identifică procesele cheie pe care le derulează pentru a livra serviciile, ținând cont de așteptările cetățenilor / clienților și ale celorlalte părți interesate, în conformitate cu misiunea și strategia. Nevoia de a genera valoare adăugată pentru cetățeni clienți și alți factori interesați, precum și creșterea eficienței, sunt elemente esențiale în dezvoltarea și inovarea proceselor.

Implicarea tot mai mare a cetățenilor clienților în administrația publică stimulează organizația să își îmbunătățească în mod continuu procesele.

Subcriteriile Criteriului 5 sunt:

- 5.1 Identifică, proiectează, gestionează și inovează în mod continuu procesele, implicând factorii interesați
- 5.2 Dezvoltă și livrează servicii și produse orientate către cetățean / client
- 5.3 Coordonează procesele care au loc în întreaga organizație și modul în care acestea se interconectează cu procesele altor organizații care funcționează pe același lanț al furnizării serviciului

Criteriaul 6: Rezultate orientate către client/cetățean

Termenul client/cetățean reflectă relația complexă dintre administrație și publicul său. Persoana căreia îi sunt destinate serviciile este considerată cetățean, un membru al societății cu drepturi și obligații.

Acea persoană trebuie considerată și client, în contextul livrării serviciului al cărui beneficiar este și în contextul în care trebuie să își îndeplinească obligațiile (ex. plata taxelor), caz în care trebuie tratat cu onestitate și curtoazie.

Clienții / cetățenii trebuie să fie definiți, dar nu trebuie limitați doar la utilizatorii principali ai serviciilor livrate.

Criteriaul 6 descrie rezultatele privind satisfacția clienților / cetățenilor referitoare la organizație și la produsele și serviciile pe care aceasta le livrează. Modelul CAF face distincție între rezultatele referitoare la percepție și rezultatele referitoare la performanțe.

Este important ca toate organizațiile din sectorul public să măsoare în mod direct satisfacția cetățenilor/ clienților (rezultate referitoare la percepție). În plus, trebuie măsurate rezultatele referitoare la performanțe. În acest caz sunt colectate informații suplimentare privind satisfacția cetățeanului / clientului prin măsurarea indicatorilor interni. Preocuparea pentru îmbunătățirea rezultatelor referitoare la indicatorii interni va duce la o mai mare satisfacție a clienților/ cetățenilor.

Subcriteriile Criteriaului 6 sunt:

- 6.1 Indicatori privind percepția;
- 6.2 Indicatori de performanță.

Criteriaul 7 Rezultate referitoare la angajați

Sunt rezultatele pe care organizația le obține în ce privește competența, motivarea, satisfacția, percepția și performanțele angajaților. Modelul CAF face distincția între două tipuri de rezultate:

- ★ Indicatori ai percepției - angajații sunt întrebați direct prin chestionare, focus grupuri, evaluări, consultări;
- ★ Indicatori de performanță - utilizați de organizație pentru a monitoriza și îmbunătăți satisfacția angajaților.



Subcriteriile Criteriului 7 sunt:

- 7.1 Indicatori privind percepția;
- 7.2 Indicatori de performanță.

Criteriul 8 Rezultate privind Responsabilitatea socială

Misiunea principală a organizației publice constă în satisfacerea unor categorii de nevoi și așteptări ale societății. În afară de această misiune, organizația poate adopta un comportament responsabil pentru a contribui la dezvoltarea durabilă a componentelor economic, social, protecția mediului, la nivel local, național și internațional. Aceasta include abordarea și contribuția organizației la calitatea vieții, protecția mediului, gestionarea resurselor naturale, oportunități egale de angajare, comportament etic, implicarea în comunitate și contribuția la dezvoltarea locală.



Principala trăsătură a responsabilității sociale este de a transpune disponibilitatea organizației de a integra aspectele sociale și de protecție a mediului în procesul decizional și de a răspunde impactului pe care deciziile și activitățile sale îl au asupra societății și mediului.

Responsabilitatea socială trebuie să fie parte integrantă a strategiei organizației. Obiectivele strategice trebuie evaluate inclusiv din perspectiva responsabilității sociale.

O organizație care aplică responsabilitatea socială își va îmbunătăți:

- ★ imaginea și reputația în fața cetățenilor,
- ★ capacitatea de a atrage și a menține personal competent și de a menține nivelul de motivare și implicare a personalului,
- ★ relațiile cu companiile, alte organizații publice, media, furnizorii, cetățenii / clienții și comunitatea în care funcționează.

Indicatorii interni și de percepție pot fi relaționați cu:

- ★ comportamentul etic, democratic și participativ al organizației;
- ★ dezvoltarea durabilă;
- ★ calitatea vieții;
- ★ impactul economic ca efect asupra comportamentelor organizației.

Subcriteriile Criteriului 8 sunt:

- 8.1 Indicatori privind percepția;
- 8.2 Indicatori de performanță.

Criteriul 9 Rezultate cheie ale performanțelor

Se referă la cea ce a determinat organizația ca fiind realizările esențiale, măsurabile ale organizației pe termen scurt și lung.

Ele reprezintă capacitatea politicilor și proceselor de a îndeplini obiectivele strategice.

Rezultatele cheie se pot diviza în:

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

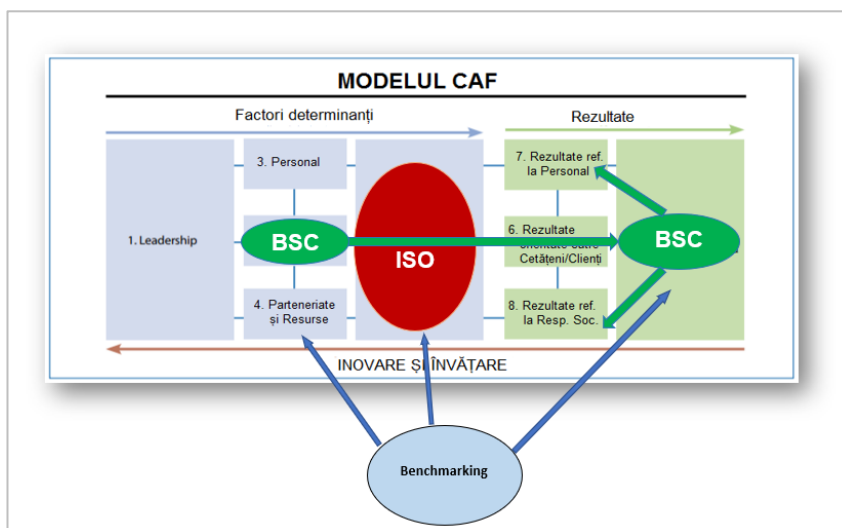


Subcriteriile Criteriului 9 sunt:

9.1 Rezultate externe: rezultate și efecte ale îndeplinirii obiectivelor

9.2 Rezultate interne: nivelul eficienței

5.3 Cum se utilizează Modelul CAF



Organizațiile au libertatea de a adapta implementarea Modelului la nevoile și circumstanțele specifice domeniului de activitate. Totuși, în derularea procesului de autoevaluare se recomandă utilizarea structurii modelului cu 9 criterii și 28 de subcriterii, precum și utilizarea tabelor de scor descrise în broșura Modelului.

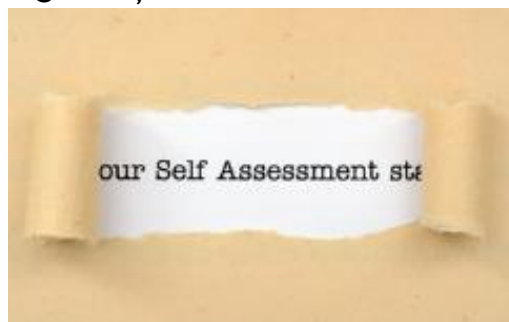
Autoevaluarea -parte integrantă a strategiei unei organizații

Autoevaluarea este o analiză complexă, sistematică și periodică a activităților organizației, ale cărei rezultate se compară cu criteriile modelului CAF.

Procesul de autoevaluare oferă organizației informații foarte prețioase în legătură cu punctele tari și domeniile care necesită îmbunătățire, asigurând un feedback care acoperă toate aspectele legate de managementul organizației.

Autoevaluarea trebuie să fie parte componentă a procesului de stabilire a strategiei organizației și trebuie să fie în strânsă legătură cu procesul de planificare.

Un aspect important de care trebuie să se țină cont este că, dacă organizația dorește să obțină avantaje maxime din procesul de autoevaluare, acesta nu trebuie tratat ca pe o activitate ad-hoc izolată.



Autoevaluarea și îmbunătățirea performanțelor

Adoptarea procesului de autoevaluare este o strategie foarte utilă pentru îmbunătățirea performanțelor. Aplicarea riguroasă a autoevaluării va ajuta organizația să funcționeze mult mai eficient.

Urmând acest proces de evaluare, sunt lansate planuri de îmbunătățire care sunt monitorizate în vederea progresului. Organizațiile desfășoară acest ciclu de evaluare efectuând acțiuni repetate astfel încât să obțină o îmbunătățire autentică și susținută.



Importanța dovezilor obiective și a indicatorilor

Autoevaluarea și îmbunătățirea organizației publice este foarte dificilă în absența unor informații de încredere referitoare la diferitele funcții ale organizației. Modelul CAF încurajează organizațiile din sectorul public să obțină și să utilizeze aceste informații, dar adesea ele nu sunt disponibile la prima autoevaluare. De aceea CAF poate fi considerat momentul zero al măsurării. El indică acele zone unde este esențială începerea măsurării. Astfel, pe măsură ce organizația va progresa pe drumul îmbunătățirii continue, ea își va dezvolta capabilitatea de a colecta și gestiona în mod sistematic și progresiv informațiile, atât interne cât și externe.

Rolul sistemului de notare

În timp ce descoperirea punctelor tari, a zonelor de îmbunătățire și a acțiunilor de îmbunătățire asociate reprezintă cele mai importante rezultate ale autoevaluării, prin folosirea sistemului de notare prezentat în cadrul Modelului CAF organizația poate măsura progresul în demersul către Excelență. Totuși, scorul nu trebuie să fie principala preocupare a procesului de autoevaluare.

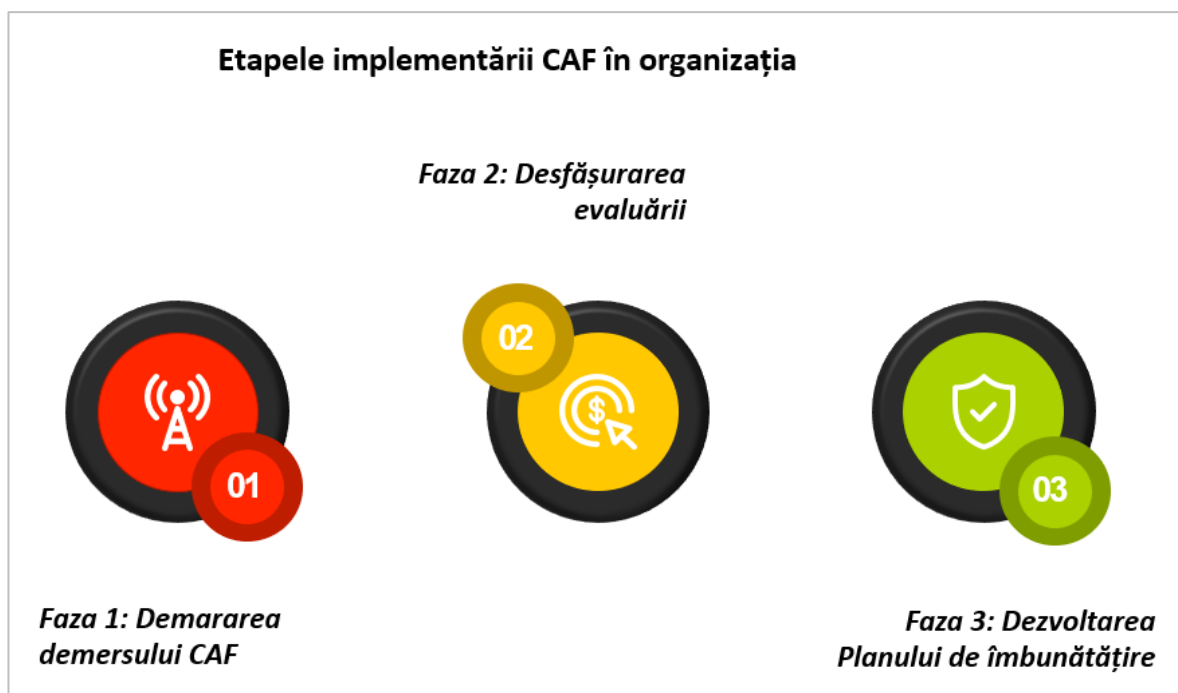
Alocarea unui scor pentru fiecare subcriteriu și criteriu al Modelului are următoarele obiective:

- ★ De a da o indicație privind direcția ce trebuie urmată pentru activitățile de îmbunătățire;
- ★ De a măsura progresul;
- ★ De a identifica bunele practici, indicate de nivelurile de scor ridicate pentru Factori determinanți și Rezultate;
- ★ De a ajuta organizația să găsească parteneri de la care să învețe bune practici.



5.4 Etapele implementării CAF în organizația publică

După ce echipa de conducere a hotărât să aplice CAF în cadrul instituției sale, această auto-evaluare implică trei etape principale:



Faza 1: Demararea demersului CAF

1. Obținerea angajamentului conducerii și decizia privind organizarea și planificarea procesului de autoevaluare

O organizație care folosește Modelul CAF și autoevaluarea va beneficia mai repede de avantajele autoevaluării dacă are o cultură privind îmbunătățirea continuă. Cultura privind îmbunătățirea continuă este o responsabilitate a întregului personal, dar în special a echipei de management și este important să existe o atmosferă de încredere reciprocă și disponibilitatea de a lucra împreună la îmbunătățirea întregii activități a organizației.

2. Comunicarea proiectului de autoevaluare

Pentru ca autoevaluarea să aibă succes, este foarte important ca organizația să aibă de la început o strategie clară de comunicare.

Dacă comunicarea referitoare la scopul și activitățile autoevaluării nu este clară sau adecvată, există riscul neimplicării din partea managerilor de mijloc și altor angajați, aceștia considerând că acest proces este ”încă un proiect” sau ”încă un exercițiu al managementului”.

Politica privind comunicarea referitoare la procesul de autoevaluare trebuie să se concentreze pe rezultatele ”win-win” pentru toți factorii interesați.

De asemenea este important ca personalul să înțeleagă că autoevaluarea și Modelul CAF completează programele și activitățile în care sunt deja implicați.

Mijloacele de comunicare trebuie să fie corespunzătoare fiecărui segment de audiență. Câteva din mijloacele de comunicare sunt:

Pentru angajați:

- ★ Publicații la nivel regional, pliante, afișe;
- ★ Ședințe ale echipelor;
- ★ Comunicări lunare;
- ★ Prezentări ad-hoc de informare;
- ★ Prezentări video;
- ★ Rapoarte pe intranet;
- ★ Rapoarte periodice despre stadiul activităților de îmbunătățire;
- ★ O ședință anuală cu angajații susținută de managementul executiv;
- ★ Scrisori din partea Conducerii către toți angajații;
- ★ Întâlniri cu angajații în cadrul cărora experți din afara organizației prezintă experiența lor de succes.

Pentru celelalte părți interesate:

- ★ Informarea partenerilor și clienților prin intermediul prezentărilor și discuțiilor cu ocazia vizitelor, prezentării ofertelor și licitațiilor.

Faza 2: Desfășurarea evaluării

3. Constituirea unei sau mai multor echipe de autoevaluare

Echipa de autoevaluare trebuie să fie reprezentativă pentru organizație. Ea trebuie să includă personal din diferite sectoare, funcții și niveluri. Obiectivul este de a obține o echipă care poate furniza o perspectivă internă detaliată a organizației.



Echipa poate fi formată din 5 până la 20 de membri. Totuși, pentru a asigura un mod de lucru eficient, este preferabilă o echipă formată din 10 membri. Participanții trebuie să fie selectați pe baza cunoștințelor pe care le au despre organizație și abilităților personale (de exemplu abilități analitice și de comunicare) și nu doar pe baza abilităților tehnice.

În procesul de autoevaluare pot fi implicate persoane cu diverse funcții:

- ★ organizator
- ★ manager de proiect
- ★ evaluator șef
- ★ evaluatori
- ★ expert (facilitator) care acordă consultanță și supraveghează (facilitează) modul de desfășurare a procesului
- ★ angajați

Organizatorul, de obicei managerul organizației, are următoarele responsabilități:

- ★ Asigură coordonarea procesului de introducere și efectuare a autoevaluării;
- ★ Asigură bugetul și resursele umane;
- ★ Comunică scopul și avantajele acesteia;
- ★ Se asigură că rezultatele autoevaluării sunt folosite;
- ★ Conduce revizuirea și integrarea procesului în planificarea activității organizației.

Managerul de proiect este “motorul” activității de autoevaluare și de obicei are următoarele responsabilități:

- ★ Colaborează cu organizatorul pentru optimizarea avantajelor și rezultatelor autoevaluării;
- ★ Verifică dacă obiectivele autoevaluării sunt clar și corect comunicate;
- ★ Dezvoltă și promovează înțelegerea conceptelor fundamentale, Modelul CAF și procesul de autoevaluare.



- ★ Realizează un plan de proiect detaliat, analiza riscurilor și trasează direcțiile de acțiune;
- ★ Realizează planul de instruire corespunzătoare a echipei de autoevaluare;
- ★ Realizează un plan privind sistemul de comunicare în sprijinul procesului de autoevaluare;
- ★ Monitorizează modul de desfășurare și progresul planului de autoevaluare.

Evaluatorul - șef are următoarele responsabilități:

- ★ Conduce echipa de evaluatori;
- ★ Planifică și coordonează activitățile evaluatorilor;
- ★ Acționează ca interfață între echipă și organizație;
- ★ Gestionează întrebările și solicitările de informații din partea managerului de proiect;
- ★ Asigură feedback-ul direct.

Evaluatorii

În cazul metodelor în care sunt folosiți evaluatori, este importantă alegerea “celor mai potrivite” persoane pentru îndeplinirea sarcinilor. Acest lucru asigură credibilitatea procesului față de persoanele care primesc feedbackul. Aspectele importante de care trebuie să se țină cont sunt:

- ★ Evaluatorii aleși trebuie să prezinte credibilitate în organizație.
- ★ Recunoașterea faptului că nu oricine are abilitățile necesare unui evaluator;
- ★ Abilitățile de realizare a prezentărilor sunt importante pentru feedback;
- ★ Echipa de evaluatori trebuie să fie formată preponderent din manageri operaționali și nu din experți în domeniul calității.

În mod obișnuit, evaluatorii au următoarele responsabilități:

- ★ Înțeleg cerințele Modelului și natura dovezilor necesare;
- ★ Identifică sursele de informații și se asigură că datele colectate sunt corecte și actualizate;
- ★ Supraveghează precizia colectării datelor în timpul interviurilor și al altor intervenții.
- ★ Înregistrează datele (care vor deveni dovezi în sprijinul declarațiilor referitoare la punctele tari și la domeniile care necesită îmbunătățire) într-o manieră coerentă;
- ★ Au rol de bază în procesele de evaluare și stabilire a consensului;





- ★ Contribuie la întocmirea raportului de feedback;
- ★ Se întrunesc în cadrul ședințelor programate cu echipa de evaluatori.

Facilitatorul

Un facilitator este adesea folosit în acele etape ale autoevaluării în care echipele se întâlnesc să discute problemele și să adopte decizii cu privire la etapele următoare. Facilitatorul îndeplinește rolul de mediator.

Facilitatorul are rolul de a asigura derularea procesului de autoevaluare conform recomandărilor prevăzute în Modelul CAF.

Angajații

Responsabilitățile angajaților, despre care trebuie să fie informați prin strategia de comunicare, se referă de obicei la următoarele aspecte:

- ★ Pun la dispoziția procesului de autoevaluare timpul și/ sau cunoștințele personale;
- ★ Înțeleg și comunică celorlalți scopul și avantajele autoevaluării;
- ★ Au un rol activ în procesul de îmbunătățire.

4. Organizarea instruirii

În funcție de rolurile specifice și de cunoștințele pe care le au, persoanele implicate în procesul de autoevaluare au nevoie de instruire în următoarele domenii:

- ★ Instruire privind cunoașterea Modelului CAF;
- ★ Instruire privind procesul de autoevaluare.

Alte cursuri de instruire generală în domeniul managementului care pot fi utile pentru anumite domenii sunt:

- ★ Abilități de întocmire a rapoartelor;
- ★ Abilități de facilitator;
- ★ Abilități de realizare a interviurilor;
- ★ Abilități de analiză;
- ★ Abilități de prezentare;
- ★ Tehnici de îmbunătățire continuă;
- ★ Tehnici de managementul proiectelor.

5. Derularea evaluării individuale

Obiectivul primordial al autoevaluării este identificarea punctelor tari și a domeniilor care necesită îmbunătățire din organizație și crearea condițiilor pentru îmbunătățirea performanței organizației, și numai în al doilea rând obținerea unui punctaj.

Activitatea de evaluare individuală, desfășurată de fiecare membru al grupului de evaluatori, care va completa chestionarul CAF, structurat pe cele 9 criterii și 28 de sub-criterii ale modelului CAF.



În cadrul activității de evaluare individuală, evaluatorul va începe cu identificarea punctelor tari și a zonelor de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu, bazându-se pe cunoașterea sa personală a organizației și pe experiența sa de muncă, înainte de a atribui o notă. Fiecare evaluator poate de asemenea nota acțiunile care, în opinia lui, ar putea contribui la o îmbunătățire.

Punctele tari și zonele de îmbunătățire trebuie să se bazeze pe dovezi și nu pe puncte de vedere sau judecăți personale. Ele nu trebuie să aibă caracter consultativ - nu trebuie să fie recomandări privind ce ar trebui să se facă sau ce ar trebui măsurat.

Atenție!

Nu este indicat să se folosească punctajul de la autoevaluare pentru stabilirea priorităților de îmbunătățire. Aspectele importante pentru activitatea organizației trebuie să primeze față de punctajul obținut prin autoevaluare. Acordarea de gratificații echipelor de management sau persoanelor în funcție de punctajul obținut, prezintă riscul ca aceștia să fie preocupați de acesta în loc să se concentreze asupra activității organizației.

6. Organizarea reuniunii de consens. Dezvoltarea unui raport care descrie rezultatele autoevaluării.

După efectuarea evaluărilor individuale, echipa trebuie să se întâlnească și să agreeze asupra punctelor tari, a zonelor de îmbunătățire și a scorurilor pentru fiecare subcriteriu. Pentru a obține consensul, este foarte important să se înțeleagă de ce există diferențe privind punctele tari, zonele de îmbunătățire și notele acordate.

În **procesul de consensualizare** va fi utilizată o metodă în patru etape :

1. Prezentarea, pentru fiecare sub-criteriu, a dovezilor referitoare la punctele tari și oportunitățile de îmbunătățire;
2. Obținerea consensului cu privire la definirea punctelor tari și oportunităților de îmbunătățire;
3. Prezentarea notelor acordate pentru fiecare subcriteriu, în cadrul evaluărilor individuale;
4. Obținerea consensului privind nota finală pe fiecare subcriteriu.



Datele identificate în cursul autoevaluării vor fi concretizate în constatări preliminare ce vor fi supuse discuției și validării împreună cu echipa de autoevaluare.

Raportul de autoevaluare urmărește structura CAF și cuprinde următoarele elemente:

1. Punctele tari și oportunitățile de îmbunătățire identificate pentru fiecare subcriteriu, bazate pe dovezi obiective;
2. Scorul acordat de echipă pentru fiecare subcriteriu și media pe criterii;
3. Acțiunile de îmbunătățire propuse de echipa de autoevaluare.

Pentru ca Raportul de autoevaluare să fie folosit ca bază pentru acțiuni de îmbunătățire, este esențial ca el să fie acceptat de managementul de vârf al organizației.

De asemenea, rezultatele principale ale autoevaluării vor fi comunicate angajaților organizației și altor părți interesate relevante.

Faza 3: Dezvoltarea Planului de îmbunătățire

7. Dezvoltarea planului de acțiuni de îmbunătățire, pe baza Raportului de autoevaluare

Planul de acțiuni de îmbunătățire reprezintă unul dintre principalele obiective ale procesului de autoevaluare CAF și de asemenea este mijlocul prin care informații vitale sunt introduse în programul strategic al organizației.



Fiind bazat pe Raportul de autoevaluare, acest plan are următoarele caracteristici:

- ★ Reprezintă un plan de acțiuni integrat și sistematic pentru funcționalitatea și operabilitatea întregii organizații;
- ★ Este bazat pe dovezi obiective și date furnizate din interiorul organizației și - foarte important - pe aspectele prezentate de angajați ai organizației;
- ★ Își propune valorificarea punctelor tari și reducerea punctelor slabe și răspunde la fiecare din acestea cu acțiuni adecvate de îmbunătățire.

Prin consultare cu factorii interesați relevanți, managementul organizației:

- a. Întocmește o listă a problemelor/ deficiențelor care trebuie abordate;
- b. Analizează propunerile de îmbunătățire și formulează acțiuni de îmbunătățire ținând cont de obiectivele strategice ale organizației;
- c. Stabilește priorități pentru acțiunile de îmbunătățire ținând cont de:
 - ★ importanța strategică a acțiunii (impact asupra stakeholder-ilor, impact asupra rezultatelor, vizibilitate internă/externă);
 - ★ ușurința în implementare (nivel de dificultate, resurse necesare, durata necesară).

- d. Desemnează responsabilii cu implementarea acțiunilor de îmbunătățire, include o indicație a termenelor de finalizare pe faze și asigură resursele necesare.

Este recomandat ca managementul să asigure integrarea acțiunilor de îmbunătățire în ciclul de planificare strategică al organizației.

Prioritatea **acțiunilor de îmbunătățire** se stabilește combinând:

1. scorul obținut pe criteriu și subcriteriu, care dă o idee despre performanțele organizației în toate domeniile;
2. obiectivele strategice cheie

Este o idee bună implicarea în acțiunile de îmbunătățire a persoanelor care au efectuat autoevaluarea.

8. Comunicarea planului de acțiuni de îmbunătățire

După ce a fost formulat planul de acțiuni de îmbunătățire și implementarea schimbărilor a început, este important să se verifice dacă schimbările au un efect pozitiv și nu afectează în mod negativ domeniile în care organizația funcționează bine.

O bună practică este informarea întregului personal despre rezultatele autoevaluării, zonele unde este imperioasă aplicarea de acțiuni și acțiunile de îmbunătățire planificate.

9. Implementarea planului de acțiuni de îmbunătățire

Implementarea acțiunilor de îmbunătățire trebuie să se bazeze pe o abordare adecvată și consistentă și un proces de monitorizare și evaluare. Termenele și rezultatele așteptate trebuie clarificate. Trebuie desemnat un responsabil pentru fiecare acțiune.

Implementarea acțiunilor de îmbunătățire va fi însoțită de un proces de monitorizare și evaluare a rezultatelor și a impactului pe care aceste acțiuni îl au asupra Instituției. Organizația poate utiliza ciclul PDCA ca instrument de monitorizare a Planului de îmbunătățire. Pentru aceasta este necesar să fie stabilite metodele prin care se va determina eficacitatea acțiunilor implementate (indicatori de performanță, criterii de succes etc.).

Pentru a beneficia pe deplin de rezultatele acțiunilor de îmbunătățire, acestea ar trebui integrate în procesele curente ale organizației.

10. Planificarea următoarei autoevaluări pe baza CAF.

După ce Planul de îmbunătățire a fost aprobat și implementarea acțiunilor a început, organizația se va asigura că îmbunătățirile implementate au un efect pozitiv și nu există impact negativ asupra performanțelor sale.

Utilizarea ciclului PDCA ca instrument de monitorizare a Planului de îmbunătățire implică organizarea unei noi autoevaluări CAF.



6 Dezvoltarea durabilă

6.1 Ce înseamnă Dezvoltarea Durabilă?

Cea mai cunoscută definiție potrivit Raportului Brundlandt elaborat în 1987 pentru Adunarea Generală a Organizației Națiunilor Unite, menționează că *dezvoltarea durabilă reprezintă dezvoltarea care satisface nevoile prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a răspunde propriilor nevoi*. Această definiție include dezvoltarea socială, economică și de mediu a societăților.



Asadar, Dezvoltarea Durabilă se referă la menținerea capacității Pământului de a susține viața în toată diversitatea ei și este fundamentată pe principiul democrației, egalității dintre sexe, solidaritate, respectul față de lege și față de drepturile fundamentale, inclusiv libertatea și egalitatea de șanse pentru toți.

Principiile operaționale ale dezvoltării durabile se referă la modul în care organizațiile acționează. Aceste principii se referă la :

- ★ Responsabilitate;
- ★ Integritate;
- ★ Abordarea părților interesate;
- ★ Transparență;
- ★ Ciclul de viață;



Atunci când este aplicată de Administrația Publică, Dezvoltarea durabilă poate fi orientată spre diferite niveluri:

- ★ Dezvoltarea durabilă a *activităților și proceselor interne*;
- ★ Dezvoltarea durabilă a *politicilor publice și a serviciilor*;
- ★ Dezvoltarea durabilă ținând cont de *impactul asupra părților interesate*.

Având în vedere caracterul multilateral al conceptului de dezvoltare durabilă, nu există un singur indicator care să le spună factorilor de decizie și altor părți interesate tot ce trebuie să știe despre acest concept.

De asemenea, măsurarea și monitorizarea dezvoltării durabile arată că este important să existe indicatori care să evalueze interacțiunea dintre dimensiunea socială, economică și ecologică ale dezvoltării durabile.

Dezvoltarea Durabilă ca țintă a instituției poate fi atinsă prin echilibrarea celor trei piloni: Economie, Societate, Mediu.

6.2 Definirea dezvoltării durabile și a limitelor acesteia

În general, conceptul dezvoltării durabile se confruntă cu provocarea de a găsi un limbaj comun care să exprime ce reprezintă acest concept și care sunt implicațiile acestuia. Există numeroase etichete care se folosesc pentru acest concept, cum ar fi sustenabilitate, responsabilitatea socială corporativă, responsabilitatea socială, performanța socială și de guvernare etc.

Terminologia implementată în cadrul instituțiilor din administrația publică este amplă și se referă în special la partea de raportare respectiv la partea de rezultate a inițiativelor de dezvoltarea durabilă. Acestor rezultate se regăsesc sub diferite exprimări, ca de ex:

- ★ Raportarea privind sustenabilitatea;
- ★ Raportarea către cetățeni;
- ★ Raportarea socială și raportarea financiară care include trei perspective: socială, financiară și ecologică (triple-bottom-line).

În prezent, conceptul de dezvoltare durabilă și cel de responsabilitate socială este extrem de discutat iar de cele mai multe ori aceste concepte se confundă.

Standardul ISO 26000 definește Responsabilitatea Socială astfel:

„Responsabilitatea unei organizații pentru impactul deciziilor și activităților sale asupra societății și mediului, printr-un comportament etic și transparent, care contribuie la dezvoltarea durabilă, ia în considerare așteptările stakeholderilor, este conformă cu legea existentă, este integrată în cadrul organizației și pusă în practică în activitățile sale”.



Cu toate acestea, dezvoltarea durabilă se referă la obiectivele economice, sociale și de protecție a mediului care sunt comune tuturor. Prin urmare, un comportament responsabil din punct de vedere social ar trebui să conducă la o dezvoltare durabilă îmbunătățită.

6.3 Dimensiunile și domeniul de aplicare al dezvoltării durabile

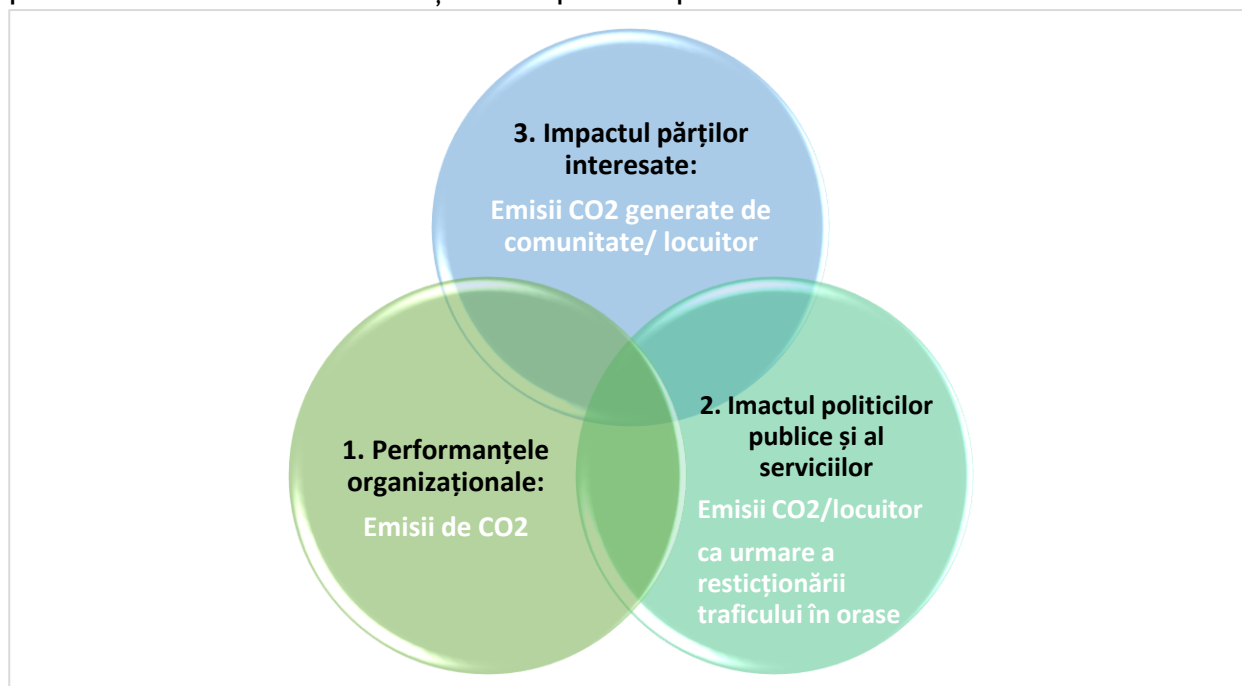
Definiția largă a dezvoltării durabile cuprinde cel puțin trei dimensiuni sectoriale (dimensiunea socială, economică și dimensiunea legată de protecția mediului din perspectiva dezvoltării societății) și trei niveluri de aplicare (la nivel intern, la nivel local și la nivelul comunității și al părților interesate).



Dezvoltarea durabilă este conceptul care măsoară randamentul investițiilor într-o perspectivă mai largă, evaluând progresul din perspectiva impactul indivizilor, al gospodăriilor, al organizațiilor, al comunităților asupra mediului și a viitorului său.

Această viziune pluridimensională încearcă să promoveze ideea că progresul omenirii poate fi realizat prin creșterea economică ținând cont însă de impactul asupra mediului și a bunăstării sociale.

De exemplu, la nivel de instituție un aspect de mediu (Emisiile de CO₂) se regăsește la poate nivelurile identificate și are impact asupra mediului.



Performanțele organizaționale se referă la rolul Instituției publice în calitate de consumator și angajator. Acest nivel reflectă impactul activităților instituției asupra dezvoltării durabile: de ex.

- ★ consumul de energie și cerințele privind terenurile,
- ★ implementarea unor politici/ criterii/ condiții sustenabile în contractarea serviciilor sau achizițiilor publice,
- ★ existența mijloacelor financiare necesare pentru implementarea acțiunilor de dezvoltare durabilă
- ★ asigurarea unor competențe adecvate pentru a furniza servicii care să ia în considerare dezvoltarea durabilă
- ★ promovarea valorilor instituției (transparență, integritate și legalitate) care acordă legitimitate performanței organizaționale.

6.4 Impactul politicilor publice și al serviciilor furnizate de instituție în cadrul comunității

În ceea ce privește dimensiunea economică, acest nivel poate fi legat de creșterea ocupării forței de muncă în cadrul comunității, ca o consecință a reducerii barierelor în calea înființării unei afaceri.

În ceea ce privește dimensiunea socială, se referă la măsura în care sunt acoperite nevoile cetățenilor referitoare la siguranță, sănătate sau educației.

În ceea ce privește protecția mediului, serviciile furnizate de instituțiile publice reflectă monitorizarea impactului asupra calității aerului, apei și a solului, precum și asupra biodiversității ecosistemelor.

Un alt element al dezvoltării durabile se referă la impactul activităților tuturor părților interesate asupra comunității pe care le deservește o instituție publică care ar putea fi rezultatul politicilor instituțiilor publice. Adesea performanța privind dezvoltarea durabilă reflectă acțiunile diferitelor părți interesate din sectorul public și privat.



6.5 Implementarea dezvoltării durabile în instituțiile publice

Managementul strategic al dezvoltării durabile presupune aplicarea unui set de principii în activitatea instituției:

- ★ **Principiul responsabilității** se referă la răspunderea pe care managementul instituției publice trebuie să o manifeste pentru impactul deciziilor și activităților proprii asupra societății, economiei. Acest principiu presupune ca managementul instituțiilor publice să fie responsabil față de cei ce pot fi afectați în urma activităților desfășurate de aceasta.
- ★ **Principiul comportamentului etic** presupune ca managerii instituțiilor publice și personalul să acționeze într-o manieră responsabilă din punct de vedere etic. Comportamentul organizațional trebuie să se bazeze pe valori, precum onestitatea, echitatea și integritatea. Aceste valori implică o preocupare față de oameni și un angajament de a administra impactul activităților și deciziilor asupra intereselor diverselor părți vizate sau afectate.
- ★ **Principiul transparenței** presupune ca managementul instituției publice să manifeste transparență cu privire la deciziile și activitățile proprii cu impact asupra societății. Acest tip de informații trebuie să fie cât mai clar, obiectiv și ușor accesibil tuturor celor ce au fost, sunt sau pot fi afectați de diverse acțiuni.
- ★ **Principiul respectului față de părțile interesate** presupune manifestarea respectului, considerației și integrarea intereselor diverselor părți interesate sau vizate de activitățile și deciziile instituției. Deși obiectivele instituției pot fi limitate la interesele acesteia, alte persoane sau grupuri pot avea, de asemenea, drepturi, cerințe sau interese specifice ce trebuie să fie luate în calcul de managementul instituției.
- ★ **Principiul respectului față de statul de drept** presupune ca managementul instituției să considere respectul față de statul de drept ca obligatoriu. În contextul dezvoltării durabile, acesta presupune ca managementul instituției să respecte legile aplicabile, să se informeze cu privire la acestea și să-i informeze pe cei responsabili la nivel intern pentru implementarea măsurilor adecvate.
- ★ **Principiul cooperării și coerenței.** Managementul instituției trebuie să-și dovedească disponibilitatea pentru cooperare cu alte instituții publice interesate sau afectate de o anumită inițiativă, asigurând, în acest fel, o concepție coerentă asupra obiectivelor ce trebuie îndeplinite și a măsurilor ce urmează a fi luate.



★ **Principiul managementului performant.**

Conform acestui principiu, managementul instituției trebuie să stabilească acțiuni clare și eficiente pe baza unor standarde de calitate și să aibă capacitatea de a răspunde rapid unor necesități sociale.

★ **Principiul predictibilității.**

Conform acestui principiu managementul instituției trebuie să fie conștient de acțiunile de dezvoltare durabilă ce revin instituției și să le aplice în mod strategic și coerent în activitatea curentă.



★ **Principiul respectului față de drepturile omului și alte norme și standarde internaționale.** Principiul presupune recunoașterea și respectarea drepturilor omului și a altor norme internaționale, în funcție de specificul activității instituției.

Avantajele pe care le va avea o instituție publică în urma implementării unui sistem de management care include și acțiuni privind dezvoltarea durabilă:

- ★ angajament demonstrat pentru etica responsabilă din punct de vedere social;
- ★ reputație sporită ca instituție responsabilă sub aspect social;
- ★ încrederea beneficiarilor, clienților și o percepție pozitivă din partea partenerilor de dezvoltare;
- ★ un moral îmbunătățit al angajaților;
- ★ un mediu de lucru corect, sigur și echitabil;
- ★ condiții de lucru îmbunătățite;
- ★ transparență în activitate prin conformitate verificată independent.





ANEXE

Anexa 1: MODEL CAF - FIȘE DE LUCRU (Conform CAF 2013)

Fișă de evaluare criteriul 2 - Exemplu

CRITERIUL 2: STRATEGIE ȘI PLANIFICARE

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

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

EXEMPLE:

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

1. Puncte tari:

.....

2. Zone de îmbunătățire:

.....





3. Scor:

.....

4. Acțiuni de îmbunătățire propuse:

.....

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

- a. Dezvoltarea strategiei înseamnă definirea obiectivelor strategice pentru instituția publică în concordanță cu politicile publice, nevoile stakeholderilor și viziunea liderilor, inclusiv informațiile disponibile despre management precum și despre dezvoltare în mediul extern.
- b. Prioritățile strategice și deciziile luate de managementul de top ar trebui să asigure obiective clare cu privire la rezultate, efecte și mijloacele prin care acestea se pot obține.
- c. Responsabilitatea socială pentru instituția publică ar trebui să fie reflectată în strategiile acesteia.
- d. Planificarea implică o abordare metodică care va ghida organizația la toate nivelurile pentru a-și atinge obiectivele.
- e. Stabilirea obiectivelor strategice și identificarea condițiilor care trebuie îndeplinite pentru a atinge obiectivele strategice - bazate pe o analiză solidă de risc și management - joacă un rol crucial în asigurarea implementării eficiente.
- f. În timpul planificării ar trebui definiți indicatori și sisteme de monitorizare a rezultatelor ce se vor utiliza în execuția fazelor ulterioare.

EXEMPLE:

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





6. Dezvoltarea unei politici privind responsabilitatea socială și integrarea acesteia în strategia și planificarea organizației.

1. Puncte tari:

.....

2. Zone de îmbunătățire:

.....

3. Scor:

.....

4. Acțiuni de îmbunătățire propuse:

.....

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

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

EXEMPLE:

1. Implementarea strategiei și planificării prin stabilirea unor priorități, stabilirea termenelor de realizare, a proceselor și proiectelor adecvate și a structurii organizaționale.
2. Transpunerea obiectivelor strategice și operaționale ale organizației în planuri și sarcini de lucru relevante pentru unitățile departamentale și pentru angajații organizației.
3. Dezvoltarea de planuri și programe cu ținte și rezultate pentru fiecare unitate organizațională, cu indicatori care stabilesc nivelul de schimbare ce trebuie atins (rezultate așteptate).
4. Comunicarea eficace cu scopul de a disemina obiective, planuri și sarcini în interiorul organizației.





5. Dezvoltarea și aplicarea unor metode de monitorizare, măsurare și/sau evaluare la intervale regulate a performanțelor organizației la toate nivelurile (departamente, funcții, organigramă) asigurând implementarea strategiei.
6. Dezvoltarea și aplicarea unor metode de măsurare a performanțelor organizației la toate nivelurile, exprimate ca relație între intrări și ieșiri (eficiență) și între rezultate imediate și efecte pe termen lung (eficacitate).
7. Evaluarea necesității de a reorganiza și îmbunătăți strategiile și metodele de planificare, implicând factorii interesați.

1. Puncte tari:

.....

2. Zone de îmbunătățire:

.....

3. Scor:

.....

4. Acțiuni de îmbunătățire propuse:

.....

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

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

EXEMPLE:

1. Crearea și dezvoltarea unei noi culturi a inovării prin instruire, bench learning și stabilirea unor laboratoare de învățare.
2. Monitorizarea sistematică a indicatorilor interni / factorilor declanșatori ai schimbării și a cerințelor externe pentru inovare și schimbare.
3. Analiza modernizărilor și inovărilor planificate și implementarea lor cu ajutorul factorilor interesați.



4. Asigurarea implementării unui management al schimbării eficient (ex. managementul proiectului, Benchmarking și Bench-learning, proiecte pilot, monitorizare, raportare de tip follow-up, implementare PDCA etc.)
5. Asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru a implementa schimbările planificate.
6. Asigurarea unui echilibru între abordările de schimbare de sus în jos și de jos în sus.
7. promovarea utilizării instrumentelor e-Guvernare cu scopul de a crește eficacitatea serviciilor livrate și de a îmbunătăți transparența și interacțiunile dintre organizație și cetățeni / clienți.

1. Puncte tari:

.....

2. Zone de îmbunătățire:

.....

3. Scor:

.....

4. Acțiuni de îmbunătățire propuse:

.....

Fișă de evaluare criteriul 9 - Exemplu

II. FIȘE DE EVALUARE REZULTATE

Instrucțiuni:

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

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



CRITERIUL 9: REZULTATE CHEIE ALE PERFORMANTELOR

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

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

EXEMPLE:

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

1. Puncte tari:

.....

2. Zone de îmbunătățire:

.....

3. Scor:

.....

4. Acțiuni de îmbunătățire propuse:

.....





Subcriteriul 9.2: REZULTATE INTERNE: NIVELUL EFICIENȚEI

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

EXEMPLE:

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

1. Puncte tari:

.....

2. Zone de îmbunătățire:

.....

3. Scor:

.....

4. Acțiuni de îmbunătățire propuse:

.....





Anexa 2: Măsuri concrete privind implementarea Dezvoltării Durabile în activitățile instituției

★ Măsuri privind consumul de resurse neregenarabile din ACTIVITĂȚILE DE BIROU

- Achiziționarea de produse cu etichetă ecologică;
- Politici și programe de obiective privind protecția mediului;
- Stabilirea unor cerințe de mediu pentru furnizori;
- Monitorizarea consumului de energie;
- Echipamente de birou: oprirea echipamentului sau a sistemelor automate de închidere a energiei electrice;
- Iluminat: instalarea iluminării eficiente din punct de vedere energetic și asigurarea faptului că luminile sunt oprite atunci când nu sunt utilizate fie manual, fie prin intermediul senzorilor automați;
- Încălzirea: izolarea mai bună, întreținerea regulată a încălzirii, investițiile în tehnologii de încălzire eficiente energetic;
- Răcirea: întreținerea regulată a tehnologiilor de răcire, comenzile optime de sincronizare;
- Colectare selectivă a deșeurilor, programe de valorificare și reciclare a deșeurilor
- Utilizarea videoconferințelor sau a conferințelor audio în schimbul călătoriilor de afaceri
- Folosirea transportului în comun, biciclete și/sau car pooling;

★ Măsuri privind reducerea consumului de ENERGIE

- Investiții privind eficiența energetică:
- Achiziții (echipamente, instalații, etc.) cu un consum redus de energie electrică;
- Aparatură de aer condiționat de mare eficiență energetică;
- Utilizarea de becuri economice: (LED);
- Soluții de energie nepoluantă: Achiziționarea unor sisteme de panouri fotovoltaice (instalați pe acoperiș mici panouri solare)
- Măsurarea și monitorizarea amprentei de carbon;
- Cumpărarea certificatelor de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră;
- Certificat de compensare a amprentei de carbon.





★ Măsuri privind reducerea consumului de combustibil folosit la TRANSPORT

- Utilizarea unui sistem de transport ecologic prin achiziționarea de autovehicule ecologice (cum ar fi vehicule care utilizează hidrogen, metan, energie electrică și tehnologie hibridă), utilizarea de combustibili ecologici;
- Achiziționarea și utilizarea unor mașini mai mici cu un consum redus de combustibil;
- Înnoirea parcului de vehicule prin scoaterea din exploatare a mijloacelor de transport cu uzură fizică și morală avansată și înlocuirea acestora cu mijloace moderne, cu eficiență economică și ecologică ridicată;
- Stil de conducere eficient al consumului de combustibil;
- Folosește pe cât posibil mijloacele de transport comun, biciclete;
- Reducerea distanțelor parcurse





Anexa 3: SISTEM DE MANAGEMENT INTEGRAT Calitate - Mediu

Integrarea sistemelor de management al calității și al sistemului de management de mediu poate oferi îmbunătățiri considerabile în eficiența organizației, în calitatea produselor și serviciilor, precum și în ceea ce privește performanța de mediu.

Când vorbim despre integrarea sistemelor trebuie să luăm în considerare coordonarea elementelor celor două sisteme de management, cum ar fi: structurile organizației, luarea deciziilor strategice, alocarea resurselor, procesele de audit și analiza performanței. Anumite elemente ale unui SMI - cum ar fi procedurile de sistem/operationale care se referă la managementul calității pot fi deja în vigoare în unele organizații.

Pe scurt despre ISO 9001: 2015

Fiind cel mai recunoscut standard al sistemului de management al calității din lume, ISO 9001 ajută organizațiile de toate dimensiunile să livreze produse și servicii de calitate care să răspundă așteptărilor clienților. Conceput pentru a ajuta organizațiile să monitorizeze și să gestioneze în mod constant calitatea în toate operațiunile, acest standard recunoscut la nivel internațional stabilește criteriul de referință pentru a atinge acest obiectiv performanță și servicii consecvente.

Cu ISO 9001, organizațiile pot:

- Să devină mai competitive pe piață;
- Să identifice nevoile viitoare ale clienților;
- Să crească eficiența sistemului pentru a economisi timp, bani și resurse;
- Să gestioneze procese interne mai eficiente;
- Să ofere clienților produse și servicii mai bune
- Să extindă oportunitățile organizației prin demonstrarea conformității.

Pe scurt despre ISO 14001: 2015

Standardul ISO 14001 ajută organizațiile să-și reducă impactul asupra mediului în timp ce își dezvoltă afacerea. Acesta a fost dezvoltat pentru a ajuta organizațiile să ia în considerare responsabilitățile legate de protecția mediului asociate cu activitățile, produsele și serviciile organizației. Cadrul acestui standard permit organizațiilor să răspundă așteptărilor din ce în ce mai exigente din partea clienților și altor părți interesate, precum și a cerințelor de reglementare.

Cu ISO 14001, organizațiile pot:

- Să îmbunătățească performanțele de mediu și să reducă consumurile de resurse;
- Să gestioneze ciclul de viață al produselor care contribuie la identificarea îmbunătățirilor produsului;





- Să demonstreze conformitatea cu cerințele legale și alte cerințe pentru a extinde oportunitățile de afaceri;

Cum se integrează Sistemul de management

Creșterea competitivității pe piață și creșterea gradului de conștientizare a mediului înconjurător determină organizațiile să implementeze ISO 9001 și ISO 14001. Nevoia de implementare a ambelor standarde a existat de mult timp, în multe domenii de activitate și nu și-a încetat tendința ascendentă.

Existența unui sistem integrat de management care să satisfacă cerințele ambelor standarde facilitează menținerea și coordonarea activităților. O scurtă privire la textul standardelor arată o mare asemănare a cerințelor, în special acum că ambele standarde sunt aliniate la anexa SL. Unul dintre obiectivele de revizuire a standardelor a fost de a facilita integrarea acestora și acesta este motivul pentru care cerințele comune ale ambelor standarde au aceleași clauze.

Astfel, acum când ultimile versiuni ale standardelor ISO 9001 și ISO 14001 au o structură comună, cea mai bună opțiune este integrarea cerințelor standardelor și crearea unui sistem integrat de management .

Un sistem de management integrat este caracterizat prin următoarele:

- un set de documentație integrat, inclusiv instrucțiuni de lucru;
- o analiza de management care cuprinde elemente specifice de calitate respectiv de mediu și ia în considerare strategia generală a organizației;
- o abordare integrată a auditurilor interne;
- o abordare integrată a politicilor și obiectivelor;
- o abordare integrată a proceselor sistemelor;
- suport și responsabilități de management integrat;
- o abordare integrată a mecanismelor de îmbunătățire (acțiuni corective și preventive, măsurare și îmbunătățire continuă);

Beneficii ale Sistemului de Management Integrat

Sistemul de management integrat poate prezenta următoarele beneficii:

- încurajează aplicarea managementului riscului în toate procesele organizației;
- prezintă un avantaj competitiv - prin abordarea holistică a managementului afacerii;
- facilitează obținerea satisfacției părților interesate - abordarea sistemică a riscurilor, coordonare la nivelul întregii afaceri;
- asigură îmbunătățirea eficienței și eficacității interne;
- asigură omogenitatea metodologiilor de management;
- permite evitarea dublării între procedurile sistemelor;
- facilitează eliminarea suprapunerii efortului;





- asigură reducerea costurilor externe de certificare față de auditerile unice de certificare;
- asigură creșterea marjelor de profit;
- asigură creșterea eficienței operaționale prin armonizarea structurilor organizaționale cu elemente similare;
- permite simplificarea documentelor și comunicare mai puțină redundanță și elemente contradictorii;
- economie de timp;
- obține mai multă transparență fezabilă;
- asigură procese mai bine structurate;
- asigură responsabilități mai clare;
- asigură armonizarea documentației SMI;
- responsabilitățile și relațiile câștigă un echilibru structurat de autoritate;
- se concentrează pe obiectivele de afaceri;
- creează o formalizare a sistemelor informale;
- armonizează și optimizează practicile de lucru;
- identifică și facilitează formarea și dezvoltarea personalului;
- permite obținerea unei performanțe operaționale îmbunătățite;
- asigură obținerea unei încrederi sporite din partea clienților
- duce la obținerea unui sistem simplificat care va elimina confuziile, redundanța sau conflictele în documentație

Anexa SL - Prezentare cluzelor comune ale standardelor ISO 9001:2015 și ISO 14001:2015

ISO a decis în 2012 ca toate standardele care descriu sisteme de management să utilizeze un cadru comun ce conține:

- aceeași structură de nivel înalt,
- text general identic și termeni și definiții comune.

În funcție de sistemul de management descris, se adaugă subclauze și text specific disciplinei aferente sistemului de management.

Anexa SL creează o structură universală pentru toate sistemele de management și se aplică standardelor care descriu sisteme de management:

- Standarde ISO;
- Specificații tehnice (TS)
- Specificații publice (PAS)



Structura la nivel înalt a Anexei SL cuprinde următoarele cerințe:

Clauza 1	• Domeniu de aplicare
Clauza 2	• Referințe normative
Clauza 3	• Termeni și definiții
Clauza 4	• Contextul organizației
Clauza 5	• Leadership
Clauza 6	• Planificare
Clauza 7	• Suport
Clauza 8	• Procese operaționale
Clauza 9	• Evaluarea performanței
Clauza 10	• Îmbunătățire

Cerințele de la 1 la 3 oferă un cadru specific standardului de referință și începând cu cerința 4 până la cerința 10 sunt cerințe/ clauze comune tuturor standardelor de sistem de management.

După cum am menționat, noile versiuni ale standardelor respectă structura anexei SL și sunt mai compatibile decât oricând. Beneficiul principal este acela că aceleași cerințe se află sub aceleași clauze în ambele standarde. Iată o prezentare generală a clauzelor și a similitudinilor acestora.

Deoarece cerințele sunt localizate în clauzele de la 4 la 10, ne vom concentra pe:

Numărul cerinței		Notă
ISO 9001	ISO 14001	
4.Contextul organizației	4.Contextul organizației	Cerințele sunt aceleași, numai că ISO 9001 se referă la calitate, în timp ce ISO 14001 se referă la mediu.
5.Leadership	5.Leadership	Cerințele sunt aceleași; numai cerințele pentru politici sunt diferite.
6.Planificare	6.Planificare	Pe lângă abordarea riscurilor și a oportunităților, cerute de ambele standarde, ISO 14001 are cerințe suplimentare legate de aspectele de mediu și obligațiile de conformitate. Cerințele pentru obiective sunt aproape identice, numai ISO 9001 se referă la calitate, în timp ce ISO 14001 se referă la mediu.
7.Suport	7. Suport	Cerințele sunt aceleași.
8.Procese operaționale	8. Procese operaționale	Ambele standarde cer organizației să stabilească controale operaționale pentru procese, numai că ISO 9001 se referă la calitate, în timp ce ISO 14001 se referă la mediu. ISO 14001 are cerințe suplimentare pentru pregătirea și răspunsul la situații de urgență
9.Monitorizare, măsurare și analiză	9.Monitorizare, măsurare și analiză	Cerințele sunt aceleași, numai cu perspective diferite. ISO 9001 are cerințe suplimentare pentru monitorizarea și măsurarea satisfacției clienților.
10.Îmbunătățire	10.Îmbunătățire	Cerințele ambelor standarde sunt aceleași

De altfel, procesele necesare în fiecare standard pentru controlul documentelor, auditurile interne, tratarea neconformităților, acțiunile corective sau analiza de management trebuie corelate, astfel încât cerințele fiecărui standard să fie îndeplinite fără efortul de duplicare și având două procese - unul pentru ISO 9001 și unul pentru ISO 14001.

Folosirea beneficiilor așa cum este explicat în această secțiune privind integrarea cerințelor celor 2 standarde de calitate și mediu poate oferi următoarele:

- Posibilitatea de a păstra resursele;
- Posibilitatea de a reduce volumul documentației;
- Posibilitatea unei legături mai bune între procese și activități;

- Posibilitatea de a evita activitățile de suprapunere și dublare etc.

Există două moduri de a integra aceste două sisteme de management. Dacă aveți un sistem de management al calității certificat, puteți converti un sistem de mediu cu acesta adăugând procesele necesare pentru a satisface cerințele SMM. Sau dacă aveți sisteme de management separate puteți îmbina elementele care au ca rezultat combinarea tuturor documentelor care susțin același proces.

De unde începem?

Punctul de plecare pentru procesul de implementare sau integrare poate fi diferit în funcție de situația din cadrul organizației. Este esențial să se determine punctul de plecare, starea actuală a sistemului de management existent și să se definească ce trebuie realizat.

De fapt, standardele ar trebui implementate urmând ciclul PDCA (Plan-Do-Check -Act), adică să porniți de la cerințele pentru determinarea contextului organizației de la ambele standarde și de a ajunge de îmbunătățirea continuă.

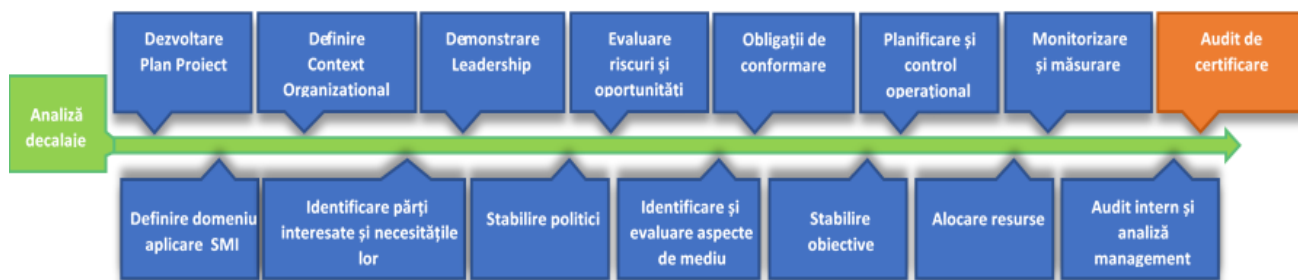
Etapele procesului de dezvoltare ale unui sistem de management integrat sunt prezentate mai jos:

1. *Elaborarea unui plan de acțiune*

Realizarea unui astfel de sistem complex nu trebuie făcută ad-hoc. Pentru implementarea SMI cu succes și pentru menținerea ulterioară este esențial ca dezvoltarea SMI să se abordeze sistematic și să se elaboreze un plan acțiune cu activități, resurse, responsabilități și termene precis definite.

Acest lucru permite organizației să identifice în mod clar ce trebuie făcut, cât timp va dura și cine o va face în cel mai bun mod. Distribuirea responsabilităților și acțiunilor va facilita integrarea și va permite efectuarea simultană a unor acțiuni, ceea ce va duce la reducerea timpului necesar pentru proiect.

Schema de mai jos prezintă cronologia și succesiunea activităților care trebuie îndeplinite și cerințele care trebuie implementate pentru a obține certificarea atât pentru ISO 9001, cât și pentru ISO 14001.



Cea mai bună modalitate de a începe este de a efectua o analiză a decalajelor și de a determina ce cerințe ale ambelor standarde sunt deja îndeplinite și ce trebuie făcut pentru a obține respectarea acestora.



În funcție de punctul de plecare menționat mai sus, rezultatele analizei decalajului pot prezenta discrepanțe între cerințele standardelor și practicile organizației și pot oferi o direcție pentru anumite activități de implementare. Activitățile de implementare pot varia în funcție de statusul din cadrul organizației și ar putea însemna că:

- Este necesar doar implementarea cerințelor noilor versiuni ale standardelor;
- Este posibilă integrarea cerințelor comune ale standardelor deja implementate;
- Este necesară implementarea unui nou standard/standarde;
- Este necesar să se realizeze o tranziție a standardului deja implementat;
- Este necesar să se implementeze ambele standarde de îndată de la început;

Oricum, integrarea este o bună oportunitate de a revizui sistemul existent și de a introduce îmbunătățirile.

2. Definirea domeniului de aplicare al sistemului integrat de management

Pentru a stabili fundația pentru sistem de management integrat, organizația trebuie să determine mai întâi domeniul de aplicare al sistemului, adică care sunt procesele și unitățile sale organizaționale, funcțiile și delimitările fizice unde se aplică sistemul.

Având două sisteme separate pentru ISO 9001 și ISO 14001, acest lucru permite existența unor domenii separate și acest lucru poate fi convenabil în unele cazuri, însă pentru majoritatea organizațiilor ambele sisteme vor avea același domeniu de aplicare.

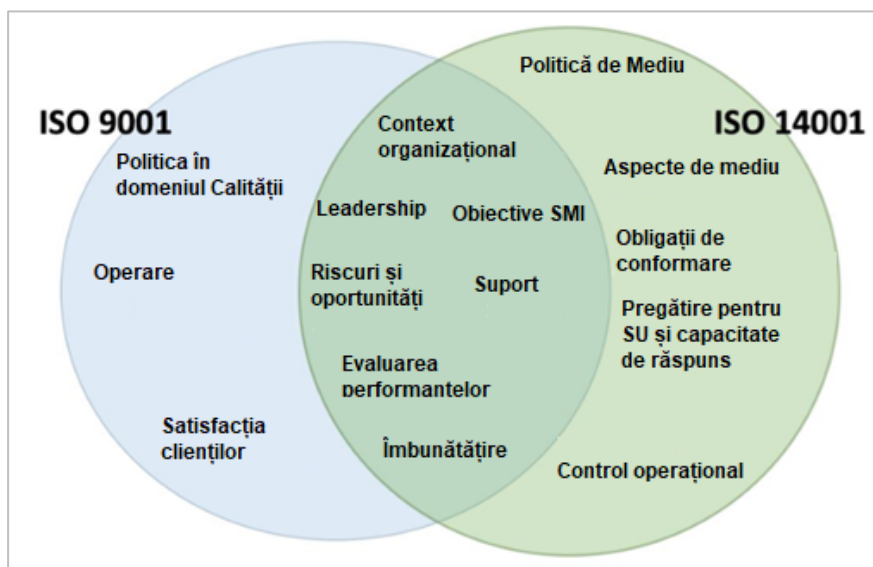
În general, domeniul de aplicare este întreaga organizație sau ar putea fi doar unele dintre procesele și unitățile organizaționale ale acesteia, în timp ce altele sunt lăsate în afara domeniului de aplicare. Ambele standarde necesită documentarea domeniului de aplicare, singura diferență este că ISO 9001 permite organizațiilor să stabilească ce cerințe ale standardului nu sunt aplicabile organizației și prin urmare, pot fi excluse din domeniul de aplicare al SMI.

Aceasta este o nouă abordare a standardului ISO 9001, care cere organizației să justifice excluderea. În practică, excluderile se vor face numai din clauza 7.1.5 și din clauza 8. Standardul ISO 14001 nu permite excluderea niciunei clauze.



3. *Identificare punctelor comune ale standardelor de referință*

Următorul pas este identificarea tuturor cerințelor comune ale standardelor, iar aceasta nu este o listă scurtă. În principiu, clauzele 4, 5, 7, 9 și 10 sunt aproape identice, cu unele mici diferențe.



Așa cum se arată în figura de mai sus, există o mulțime de cerințe comune care, necesită mici adaptări în funcție de specificul standardului de referință, însă respectarea cerințelor pot fi îndeplinite prin procese sau documente comune. Următoarele secțiuni vor explica modul în care ar trebui îndeplinite cerințele standardelor, care sunt asemănările și diferențele dintre acestea și succesiunea implementării cerințelor.

4. *Contextul organizației*

Aceasta este o cerință prezentă în ambele standarde. Determinarea elementelor (subiectelor) relevante pentru scopul și direcția strategică a organizației trebuie să acopere atât calitatea, cât și cerințele de mediu. Dacă unul dintre standarde este deja implementat, domeniul de aplicare al procesului trebuie extins pentru a acoperi ambele standarde.

În cazul tranziției sau al implementării pentru prima dată a standardelor, procesul de determinare a contextului organizației trebuie implementat de la zero. Deși standardele nu solicită o procedură documentată pentru a aborda această clauză, se recomandă documentarea acestei clauze deoarece procesul este nou pentru organizație, de cele mai multe ori aceasta se regăsește în Manualul SMI.

NOTĂ: Standardele ISO 9001 și ISO 14001 nu solicită prin cerință specifică elaborarea Manualului Sistemului de management Calitate/Mediu însă organizațiile dezvoltă Manuale pentru sistemele de management din dorința de a cuprinde toate cerințele standardului de referință.

5. Contextul organizației

Identificarea părților interesate este o cerință a ambelor standarde ca parte a stabilirii contextului organizației. Părțile interesate care trebuie identificate sunt cele relevante pentru calitatea produselor/serviciilor și satisfacția clienților, precum și pentru protecția mediului și obligațiile de conformare. Acest proces include, de asemenea, identificarea nevoilor și așteptărilor legate de SMI.

6. Leadership și angajament

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze capacitatea de conducere și angajamentul prin asumarea răspunderii pentru eficacitatea sistemului, stabilirea și comunicarea politicilor de calitate și de mediu, stabilirea obiectivelor și respectarea altor cerințe prevăzute în clauza 5.1 a ambelor standarde. În plus față de aceste cerințe care sunt aproape la fel, ISO 9001 pune un accent deosebit pe orientarea către client.

7. Politici

Cerințele pentru politicile de calitate și de mediu pot fi îndeplinite fie prin combinarea acestora într-o politică integrată, fie prin adoptarea de politici separate pentru calitate și mediu. Se recomandă dezvoltarea unei politici integrate care să respecte cerințele ambelor standarde.

Politicile trebuie să fie:

- adecvate scopului și contextului organizației,
- să fie aliniate direcției strategice a organizației,
- să ofere un cadru pentru stabilirea obiectivelor
- să includă angajamentul față de îmbunătățirea continuă.

Diferența este că politica privind calitatea include angajamentul de a satisface cerințele aplicabile, în timp ce politica de mediu include un angajament față de protecția mediului și îndeplinirea obligațiilor de conformare. Cerințele pentru comunicarea politicilor sunt aceleași în ambele standarde.

8. Riscuri și oportunități

Această cerință este nouă pentru ambele standarde, iar scopul este același: să înlocuiască acțiunile preventive și să îmbunătățească o abordare proactivă a sistemului de management.



Standardul ISO 9001 și standardul ISO 14001 nu necesită o metodologie formală sau o procedură documentată pentru a răspunde acestei cerințe dar ISO 14001 necesită documentarea riscurilor și a oportunităților care trebuie abordate, precum și acțiunilor de abordare a riscurilor și oportunităților.

Scopul abordării riscurilor și oportunităților este același: reducerea riscurilor care afectează capacitatea organizației de a-și atinge obiectivele și de a fructifica oportunitățile de îmbunătățire.

Singura diferență este că ISO 9001 se referă la calitatea și satisfacția clienților, în timp ce ISO 14001 se referă la protecția mediului. Deși nu este necesară o procedura documentată, ar putea fi util să se documenteze toate elementele care trebuie luate în considerare atunci când se identifică riscurile și oportunitățile și se planifică acțiuni de abordare a acestora.

9. Identificarea și evaluarea aspectelor de mediu

Obligația de a elabora o metodologie de evaluare a aspectelor de mediu și criteriile de determinare a semnificației acestora este o cerință specifică a standardului ISO 14001 dar este legată și de clauza 4.4 a standardului ISO 9001, care subliniază necesitatea de a defini activitățile organizaționale într-un mod sistematic.

10. Determinarea obligațiilor de conformare

Această cerință este specifică standardului ISO 14001 deoarece necesită o analiză a conformării cu cerințele legale aplicabile privind protecția mediului, dar poate fi ușor îmbinată cu procesul de identificare și evaluare a părților interesate și a nevoilor și așteptărilor acestora atunci când realizați contextul organizațional definiție.

Obligațiile de conformare sunt importante deoarece trebuie să fie luate în considerare la stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a SMI și acestea trebuie să fie documentate în cadrul SMI.

11. Stabilirea obiectivelor

Cerințele pentru obiectivele de calitate și de mediu sunt aproape la fel. Acestea trebuie să fie coerente cu politica, să fie adecvate, măsurabile, monitorizate, comunicate și actualizate, ori de câte ori este necesar.

Organizația poate utiliza un document unic pentru a înregistra obiectivele de calitate și pentru mediu sau poate elabora documente separate. Se recomandă dezvoltarea unui singur document deoarece va permite organizației să le monitorizeze ca parte a unui singur proces.

De asemenea, în timpul analizei de management va fi mai ușor dacă aveți toate informațiile într-un singur loc. Deoarece ambele standarde necesită acțiuni de planificare pentru a atinge obiectivele este mult mai ușor pentru organizație să aibă toate aceste informații într-un singur loc și să planifice resurse pentru realizarea lor.





12. Suport

Această cerință este o cerință comună pentru ambele standarde: ISO 9001 și ISO 14001. Cerințele acestui capitol se referă la următoarele puncte:

- *Gestionarea resurselor* - Aceasta este comună în ambele standarde, doar că standardul ISO 9001 definește cerințele de resurse și le separă în mai multe sub-clauze: oameni, infrastructură, mediu pentru funcționarea proceselor, monitorizare și măsurare, resurse, cunoștințe organizaționale.
- *Competența și conștientizarea* - Cerințele pentru competență și conștientizare sunt aceleași, ele se referă fie la calitate, fie la mediu, dar pot fi îndeplinite prin același proces. Acest lucru poate facilita procesul, deoarece toate sesiunile de formare și conștientizare vor fi coordonate oferind o imagine mai bună a resurselor necesare și pentru a evita implicarea suprapusă a personalului, a facilităților și a altor resurse.
- *Comunicare* - Esența cerințelor din ambele standarde este aceeași dar ISO 14001 extinde suplimentar cerințele prin împărțirea lor comunicarea internă și externă, accentuând obligațiile de conformare, coerența informațiilor și fiabilitatea acestora, solicitând informații documentate despre comunicare, după caz. Același proces de comunicare poate fi stabilit pentru a răspunde cerințelor ambelor standarde ISO 9001 și ISO 14001 prin definirea a ceea ce va fi comunicat, când, pentru cine și cum.
- *Informații documentate* - Cerințele privind informațiile documentate sunt identice în ambele standarde, astfel încât procesul de control al documentelor și înregistrărilor va fi integrat cu ușurință. Un proces integrat care definește elaborarea, actualizarea, distribuirea, retragerea și păstrarea informațiilor documentate va facilita controlul documentelor și al înregistrărilor în întreaga organizație, asigurându-se că versiunea valabilă a documentului sau a înregistrării se regăsește la locul de aplicare.

13. Operare

Acesta este nucleul standardului pentru faza Do a ciclului Plan-Do-Check-Act iar aici integrarea aduce cele mai mari beneficii. În cazul în care organizația are implementat un sistem de management integrat ISO 9001 și ISO 14001, planificarea și controlul operațional nu vor fi efectuate separat și nu vor dubla utilizarea resurselor în anumite faze.

Pentru ISO 9001 controlul operațional este relaționat cu procesele, în timp ce pentru ISO 14001 controlul operațional este corelat în principal cu aspectele de mediu. Mai mult, coordonarea responsabililor pe cele 2 direcții poate duce la activități dublate doar pentru că cele două proceduri se referă la același proces. Acesta este motivul pentru care este important să se includă cerințele ambelor standarde atunci când se elaborează o procedură pentru un singur proces.





La definirea cerințelor pentru produse și servicii, stabilirea criteriilor pentru procese, definirea resurselor și îndeplinirea altor cerințe ale standardului ISO 9001 este esențial să se includă controalele operaționale ale aspectelor de mediu semnificative în cadrul proceselor.

În cazul în care din cadrul procesului apar aspecte semnificative de mediu, controalele operaționale privind aspectele trebuie să fie incluse în procedura care definește modul de desfășurare a procesului.

Astfel fluxul de lucru pentru controlul operational al proceselor este îmbunătățit, eliminând riscul ca ceva să fie omis sau succesiunea activităților să fie periclitată.

14. Monitorizare, măsurare și analiză

Ambele standarde ISO 9001 și ISO 14001 solicită organizației să definească ce va fi monitorizat și măsurat, cum, cât de des și cum vor fi analizate rezultatele.

În afară de perspectivele diferite ale standardelor, standardul ISO 9001 are o subclauză separată cu cerințe privind monitorizarea și măsurarea satisfacției clienților, în timp ce ISO 14001 are cerințe suplimentare pentru evaluarea conformării.

15. Audit intern

În ceea ce privește modul în care este realizat auditul intern este același pentru ambele standarde. Diferența se regăsește în clauzele și cerințele care urmează să fie auditate. Un proces de audit intern comun pe baza ambelor standarde, va facilita coordonarea și planificarea auditurilor.

Cerințele ISO 9001 și ISO 14001 pot fi auditate în același timp sau în audituri separate. Dezvoltarea unui program de audit intern pentru ambele standarde vor ajuta organizația să planifice mai bine auditurile și să evite suprapunerea resurselor.

16. Analiza de management

În ceea ce privește analiza de management, organizarea unei întâlniri pentru discutarea subiectelor legate de ambele standarde presupune un consum de resurse mult mai mici.

Odată ce toate rapoartele și elementele de intrare pentru analiza de management sunt colectate într-un singur loc, va fi mult mai ușor pentru conducerea organizației să ia decizii, deoarece toate aceste informații vor oferi o perspectivă mai bună asupra întregului sistem și a performanței sale.

17. Îmbunătățire

Proces de identificare a neconformităților și de gestionare a acțiunilor corective este un alt câștig pentru Sistemul Integrat de Management. Indiferent de originea și de componenta SMI (calitate sau mediu) în care a apărut neconformitatea, dse recomandă dezvoltarea unui singur proces de gestionare a neconformităților și acțiunilor corective.





CONCLUZII

„Punerea în aplicare a SMI poate fi mai dificilă inițial deoarece persoanele implicate în proiect trebuie să ia în considerare întotdeauna cerințele a două standarde în loc de una.

Pe de altă parte efortul pentru dezvoltarea unui sistem de management integrat în comparație cu cel de a dezvolta două sisteme de management separate este mai mic iar în cele din urmă efortul investit în proiect va fi fructuos.

Cele mai mari beneficii ale unui sistem integrat de management sunt:

- reducerea volumului de documentație;
- o mai bună coordonare a activităților și a resurselor;
- fluxul integrat de activități, care elimină activitățile suprapuse și dublate;
- informații sistematizate pentru o analiză eficientă a managementului;

Punctul cheie al unui proiect de succes sau al oricărui proiect de implementare SMI este o bună înțelegere a cerințelor și a modului în care acestea pot fi îndeplinite, cu implicarea redusă a resurselor și, cu atingerea obiectivului final.





GLOSAR DE TERMENI

(Sursa: The Common Assessment Framework (CAF)
Improving Public Organisations through Self-Assessment - CAF 2013)

★ **Benchlearning:**

Un proces de învățare bazat pe dovezi în care se creează o conexiune sistematică și integrată între comparațiile performanțelor și învățarea reciprocă, în scopul identificării bunelor practici prin intermediul unor sisteme de învățare comparativă bazate pe indicatori.

★ **Benchmark:**

Un rezultat măsurat, “best-in-class”; un standard de referință sau de măsurare folosit pentru comparare; acest nivel al performanței este recunoscut ca standardul pentru excelență în cazul unui proces specific.

★ **Benchmarking:**

Un proces de măsurare sistematic și continuu; un proces de comparare și măsurare permanentă a proceselor afacerii unei organizații, comparativ cu liderii din domeniu de oriunde din lume, în scopul obținerii de informații care vor ajuta organizația să își îmbunătățească performanțele.

★ **Bună practică (best practice):**

O practică de lucru fără erori, demonstrată și documentată, care depășește normele performanțelor operaționale cunoscute dintr-un mediu de afaceri specific.

★ **Calitate (în contextul sectorului public):**

Livrarea unui serviciu public ce deține un set de caracteristici / trăsături care îndeplinesc sau satisfac, într-un mod sustenabil:

- Cerințele / specificațiile (legislație, reglementări);
- Așteptările cetățenilor / clienților;
- Așteptările altor părți interesate (din zona politică, financiară, instituții, personal)

★ **Cetățean/Client:**

Termenul Cetățean / Client reflectă relația complexă dintre administrație și public. Persoana căreia îi sunt adresate serviciile trebuie să fie considerată drept Cetățean; un membru al societății democratice cu drepturi și obligații (ex. plata taxelor, actor politic etc.). persoana trebuie considerată a fi de asemenea Client, nu doar în contextul livrării serviciilor, unde are rolul de beneficiar al acestor servicii, dar și în contextul în care trebuie să își îndeplinească obligațiile (plata taxelor), unde are dreptul să fie tratat cu corectitudine și curtoazie fără a-i fi ignorate interesele și nevoile.





★ Consens

Obținerea unui acord după efectuarea unei autoevaluări inițiale, în care evaluatorii compară și discută evaluările individuale și notele acordate. Acordul constă în acceptarea evaluării și obținerea unui scor general acceptat.

★ Dovadă obiectivă

Informații care susțin o declarație sau o situație. Dovezile obiective sunt considerate a fi esențiale în formularea unei concluzii sau judecăți ferme.

★ Empowerment

Un proces prin care un individ sau un grup de persoane este investit cu mai multă autoritate în cadrul procesului decizional. Se poate aplica cetățenilor sau angajaților prin implicarea persoanelor / grupurilor și prin acordare unui grad de autonomie în acțiunile / deciziile pe care le iau.

★ Evaluare

Examinarea acțiunilor implementate pentru a determina dacă acestea au produs rezultatele dorite și dacă alte acțiuni ar fi putut obține rezultate mai bune la costuri mai mici.

★ Excelență

O practică remarcabilă în conducerea organizației și obținerea rezultatelor, având la bază un set de Concepte Fundamentale care includ: orientarea către rezultate, orientarea către client, leadership și constanța obiectivelor, management prin procese și fapte, implicarea personalului, îmbunătățirea și inovarea continue, parteneriate reciproc avantajoase, responsabilitatea socială.

★ Indicatori

Măsuri care sunt indicative, arătând rezultatele / efectele unei acțiuni.

★ Indicator de percepție

Măsură a unor impresii și opinii subiective ale unui individ sau grup de persoane, de exemplu percepția clienților referitoare la calitatea unui produs sau serviciu.

★ Indicatori de performanță

Măsuri operaționale utilizate în administrație care ajută la monitorizarea, înțelegerea, previzionarea și îmbunătățirea funcționării și performanțelor organizației.

★ Indicatori cheie de performanță

Acele măsuri care sunt critice și măsoară performanțele proceselor cheie, cuprinse în criteriile 4 și 5 ale Modelului CAF, care influențează cel mai probabil eficacitatea și eficiența rezultatelor cheie de performanță.





★ **Învățare**

Obținerea și înțelegerea cunoștințelor și informațiilor care pot duce la îmbunătățire sau schimbare. Exemple de învățare organizațională includ benchmarking/benchlearning, evaluări și audituri interne și externe, studiul celor mai bune practici. Exemple de învățare individuală includ instruirea și dezvoltarea abilităților.

★ **Leaderi**

Persoanele care coordonează și armonizează interesele tuturor celor care au un interes în organizație, incluzând echipa executivă, toți ceilalți manageri și persoanele aflate în poziții de leadership în cadrul unei echipe sau cu un rol de leadership.

★ **Leadership**

Modul în care leaderii dezvoltă și facilitează îndeplinirea misiunii și viziunii organizației. Reflectă modul în care ei dezvoltă valorile necesare pentru succesul pe termen lung și le implementează prin acțiuni și comportament adecvat. Indică modul în care leaderii sunt implicați personal în asigurarea că sistemul de management este dezvoltat, implementat și revizuit, iar organizația se concentrează permanent pe schimbare și inovare. Termenul "leadership" se referă la grupul de lideri care conduc organizația.

★ **Misiune**

O descriere a ceea ce trebuie să obțină o organizație pentru părțile interesate. Misiunea organizației publice derivă din politici publice și/sau mandate statutare. Este o declarație care descrie scopul sau "rațiunea de a exista" a unei organizații.

★ **Obiectiv**

Formularea unei situații dorite ce descrie rezultatele sau efectele dorite, așa cum sunt definite în Misiunea organizației.

★ **Parteneriat**

O relație de lucru durabilă între două sau mai multe părți, pe baze comerciale sau non-comerciale, încheiată pentru a îndeplini un scop comun din care rezultă valoare adăugată organizație și pentru clienți / părți interesate.

★ **Părți interesate (Stakeholders):**

Toți acei factori care au un interes în ce privește funcționarea unei organizații, a activităților sale și rezultatele sale. Aceștia pot include: factorii de decizie politică, cetățenii / clienții, partenerii, angajații, agențiile de inspecție, instituțiile media, autoritățile guvernamentale și autoritățile de reglementare etc.

★ **Performanță:**

O măsură a realizărilor obținute de un individ, o echipă, o organizație sau un proces.





★ Plan de Acțiune:

Un document ce conține activități, responsabilități, obiective pentru implementarea proiectului (ex. ținte / termene limită) și resurse necesare (ex. ore-om, resurse financiare)

★ Proces:

O succesiune de activități care adaugă valoare prin transformarea unor elemente de intrare în rezultate și efecte.

★ Responsabilitate socială:

Angajamentul organizațiilor din sectorul public și privat de a contribui la dezvoltarea durabilă prin colaborarea cu angajații, familiile acestora, comunitățile locale și societatea în general în vederea îmbunătățirii calității vieții. Scopul este de a aduce beneficii pentru organizație și pentru societatea ca întreg.

★ Resurse:

Cunoștințele, forța de muncă, capitalul, clădirile, tehnologia utilizate de o organizație pentru a-și executa sarcinile.

★ Rezultate cheie ale organizației:

Acele rezultate pe care organizația le obține cu privire la strategie și planificare, în legătură cu nevoile și cerințele diferitelor părți interesate (rezultate externe); și rezultatele organizației referitoare la managementul propriu și îmbunătățire (rezultate interne).

★ Total quality management (TQM):

O filosofie de management care implică întreaga organizație (procesele cheie, procese de management, procese suport) prin asumarea responsabilității și asigurarea calității produselor, serviciilor și proceselor, prin încercarea constantă de a îmbunătăți eficacitatea proceselor în fiecare etapă. TQM ar trebui să abordeze toate aspectele organizației, utilizând tehnici cuprinzătoare de management pentru a satisface necesitățile și cerințele clienților. Abordarea implică și părțile interesate.

★ Valori:

Principiile și așteptările care descriu comportamentul personalului organizației și pe care se bazează toate relațiile de afaceri (ex. încredere, sprijin și adevăr).

★ Viziune

Viziune - O declarație care descrie ce dorește o organizație să devină în viitor. Contextul viziunii este determinat de misiunea organizației.



BIBLIOGRAFIE

1. CAF Resource Center - European Institute for Public Administration: Improving Public Organisations through Self-Assessment - CAF 2013
2. CAF Resource Center - European Institute for Public Administration: Improving Public Organisations through Self-Assessment - External Feedback
3. EFQM: An overview of EFQM Excellence Model 2013
4. SR EN ISO 9001:2015 - „SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII. Cerințe”;
5. SR EN ISO 9000:2015 - ” SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII. Principii fundamentale și vocabular”;
6. ORDIN nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
7. ISO/TC 176/SC 2/N1289: The process approach in ISO 9001:2015;
8. European Commission: Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners - 2017 edition
9. Mongillon, Patrick & Verdoux, Stéphane: „L’entreprise orientée Processus”, AFNOR, 2003;
10. Brandenburg, Hans & Wojtyna, Jean-Pierre: „L’approche processus. Mode d’employ”, Éditions d’Organisation, 2003;
11. Mougin, Yvon: „La cartographie de processus. Maîtriser les interfaces”, Éditions d’Organisation, 2002;
12. EFQM Good Practice and Benchmarking Services: Business Process Management/ Report of the Benchmarking Group, “How to embrace Process Management”, 1999;
13. Graham, William H: “WORKSHOP BOOKLET FOR PROCESS MAPPING”, Fifth Edition, 2000;
14. Referințe web: www.iso.ch; www.efqm.org; <https://www.eipa.eu>; caf.eipa.eu;



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

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