



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

Nr. 20093 din 30.09.2019

## Raport de bună practică

---

privind instrumentele create în cadrul Proiectului

# „Performanță și eficiență în administrație prin implementarea unui management competitiv”

cod MySMIS: 119560



PRIMĂRIA ȘI  
CONSILIUL LOCAL AIUD





## Cuprins

<b>Definiții .....</b>	<b>5</b>
<b>Informații generale despre Primăria Municipiului Aiud.....</b>	<b>8</b>
<b>Informații generale despre Cadrul Comun de Autoevaluare (CAF) .....</b>	<b>9</b>
<b>Mecanismul de monitorizare a managementului calității și performanței.....</b>	<b>11</b>
<b>Evaluarea și implementarea CAF în cadrul Primăriei Municipiului Aiud.....</b>	<b>16</b>
<i>Stabilirea metodologiei de evaluare .....</i>	<i>16</i>
<i>Numirea șefului de proiect și a grupului de evaluatori .....</i>	<i>19</i>
<i>Numirea grupului de evaluatori.....</i>	<i>19</i>
<i>Prezentarea metodologiei de evaluare și instruirea grupului de evaluatori.....</i>	<i>20</i>
<i>Realizarea autoevaluării propriu-zise.....</i>	<i>20</i>
<i>Prelucrarea rezultatelor și reuniunea de consens.....</i>	<i>20</i>
<i>Realizarea raportului privind rezultatele autoevaluării .....</i>	<i>20</i>
<b>Planul de îmbunătățire.....</b>	<b>33</b>
<i>Planul de ACȚIUNI pentru ÎMBUNĂȚIREA ACTIVITĂȚII PRIMĂRIEI</i>	
<i>MUNICIPIULUI AIUD .....</i>	<i>35</i>
<b>Auditul SMC la nivelul UAT Municipiul Aiud.....</b>	<b>40</b>
<b>Proceduri elaborate în cadrul proiectului.....</b>	<b>41</b>
<i>Exemplu procedură - P.01 - Analiza informațiilor documentate.....</i>	<i>41</i>
<b>DEZVOLTAREA DURABILĂ ȘI EGALITATE DE ȘANSE.....</b>	<b>52</b>
<b>I. INFORMAȚII PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ .....</b>	<b>52</b>
<b>II. INFORMAȚII PRIVIND EGALITATEA DE ȘANSE .....</b>	<b>53</b>





UNIUNEA EUROPEANĂ



## Introducere

Raportul de bună practică a fost elaborat în cadrul proiectului „Performanță și eficiență în administrație prin implementarea unui management competitiv”, cod proiect: SIPOCA/SMIS 471/119560 și are rolul de a sumariza activitățile întreprinse în proiect pentru implementarea unui sistem de management al calității și performanței integrat și eficient certificat de standardul ISO 9001:2015.

Proiectul este implementat de Primăria Municipiului Aiud în parteneriat cu Asociația Română pentru Transparență, cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 - 2020, în perioada: iunie 2018 - septembrie 2019.

Proiectul are ca obiectiv general Implementarea unui sistem de management al calității și performanței integrat și eficient, prin autoevaluarea CAF, standardizarea proceselor de lucru, recertificarea ISO:9001 și dezvoltarea abilităților personalului din cadrul Conducerii Primăriei, în vederea optimizării proceselor orientate către beneficiari, în concordanță cu SCAP.

Obiectivele specifice ale Proiectului sunt:

1. Dezvoltarea unui sistem unitar de management al calității și performanței la nivelul UAT Primăriei Municipiului Aiud prin aplicarea instrumentului de autoevaluare CAF (Cadru Comun de Autoevaluare/Common Assesment Framework) elaborarea unui instrument de monitorizare a utilizării managementului calității și obținerea recertificării ISO 9001.
2. Organizarea de acțiuni de identificare a bunelor practici și networking între instituții publice locale cu atribuții similare, în scopul introducerii de sisteme și standarde comune în administrația publică locală și implicit în vederea promovării bunelor practici în domeniul managementului calității pentru optimizarea proceselor orientate către beneficiari
3. Dezvoltarea cunoștințelor și abilităților a 30 de persoane, însemnând personal din cadrul Primăriei Municipiului Aiud, prin participarea la cursuri de formare profesională pe teme specific de interes precum managementul calității și managementul performanței, în vederea sprijinirii măsurilor și acțiunilor de obiectiv și implicit de proiect pentru optimizarea proceselor orientate către beneficiari.

Proiectul răspunde nevoilor identificate la nivelul Primăriei Municipiului Aiud printr-o intervenție complexă, integrată care presupune implementarea unui sistem de management al calității și performanței unitar, integrat și eficient în vederea optimizării proceselor orientate către beneficiari, în concordanță cu





Strategia de Consolidare a Administrației Publice (SCAP) 2014-2020. Intervenția presupune următorii pași:

- aplicarea instrumentului de autoevaluare CAF, analiza CAF și elaborarea de proceduri și mecanisme care să asigure managementul calității în concordanță cu prevederile standardului SR EN ISO 9001:2015
- implementarea unitară a procedurilor dezvoltate în cadrul Sistemului de Management al Calității (SMC), în cadrul direcțiilor, serviciilor și compartimentelor existente la nivelul instituției, conform Organigramei aprobată prin HCL nr. 176/18.07.2019
- obținerea certificării Sistemului de Management al Calității (SMC) proiectat și implementat la nivelul entității publice conform SR EN ISO 9001:2015;
- dezvoltarea abilităților personalului din cadrul instituției pe teme specifice, prin cursuri de formare profesională;
- campanie de informare, promovare și conștientizare adresată grupului țintă, cetățenilor beneficiari ai serviciilor puse la dispoziție de primărie, cu privire la obiectivele, rezultatele și activitățile derulate în proiect.

Acest Raport cuprinde o sinteză a principalelor instrumente și mecanisme elaborate în cadrul Proiectului MySMIS:119560, în scopul optimizării proceselor orientate către cetățeni și dezvoltării capacității instituționale a Primăriei Municipiului Aiud.

Printre activitățile și documentele prezentate se numără:

- Mecanismul de monitorizare a managementului calității și performanței;
- Instrumentul de auto-evaluare și implementare a CAF în cadrul primăriei;
- Planul de acțiuni pentru îmbunătățirea activității Primăriei Municipiului Aiud realizat în urma autoevaluării efectuate conform modelului de excelență CAF-2013;
- Procesul de certificare a Sistemului de Management al Calității;
- Exemplu de procedură elaborată;
- Principii orizontale: dezvoltarea durabilă și egalitatea de șanse.





## Definiții

**Acțiune preventivă** - acțiune de eliminare a cauzei unei neconformități potențiale sau a altei situații nedorite potențiale.

**Acțiune corectivă** - acțiune de eliminare a cauzei unei neconformități detectate sau a altei situații nedorite.

**Asigurarea calității** - parte a managementului calității, concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la managementul calității vor fi îndeplinite.

**Audit** - proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și evaluarea lor cu obiectivitate pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit.

**Auditat** - instituția care este auditată.

**Auditor** - persoană care are competența demonstrată de a efectua un audit.

**Auditul sistemului de management al calității** - Proces de verificare sistematică și documentată, ce permite obținerea și evaluarea dovezilor obiective pentru a determina dacă sistemul de management al unei organizații este în conformitate cu criteriile de audit al sistemului de management stabilite de aceasta, și pentru comunicarea rezultatelor acestui proces conducerii organizației.

**Criterii de audit** - Ansamblu de politici, proceduri sau cerințe.

**Dovada auditului** - înregistrări, declarații ale faptelor sau alte informații relevante pentru criteriile de audit și verificabile.

**Echipa de audit** - unul sau mai mulți auditori care efectuează un audit susținuți de experți tehnici după cum este cerut.

**Program de audit** - set de unul sau mai multe audituri planificate pentru o perioada de timp anume și conduse cu un scop anume.

**Competență** - capacitate demonstrată de a aplica cunoștințe și abilități.

**Conformitate** - îndeplinirea unei cerințe.

**Eficacitate** - măsura în care activitățile planificate sunt realizate și sunt obținute rezultatele planificate.

**Eficiență** - relație între rezultatul obținut și resursele utilizate.

**Elaborator de procedură** - persoana sau grup de persoane care are/au în sarcina elaborarea și revizuirea unei proceduri.

**Evaluare** - verificare realizată pentru a vedea dacă acțiunile întreprinse au efectele scontate și dacă alte acțiuni ar fi putut avea rezultate mai bune sau costuri mai mici.

**Îmbunătățire continuă** - activitate repetată pentru a crește abilitatea de a îndeplini cerințele.

**Indicatori de performanță** - măsurători utilizate în administrația publică pentru a putea monitoriza, înțelege, previziona și îmbunătăți felul în care acționăm și obținem rezultate.





**Informație documentată** - informația și suportul ei (electronice sau pe suport hârtie, etc). Sunt considerate informații documentate: procedurile, formularele, manualele, diverse alte înregistrări pe suport de hârtie sau electronic.

**Înregistrare** - document prin care se declară rezultate obținute sau furnizează dovezi ale activităților realizate.

**Leadership** (conducere) - reprezintă modul în care conducătorii dezvoltă și facilitează atingerea misiunii și viziunii instituției.

**Managementul calității** - activități coordonate pentru a orienta și controla o organizație în ceea ce privește calitatea.

**Măsurarea percepției** - măsurarea impresiilor/opiniilor unui individ/grup de persoane.

**Neconformitate** - neîndeplinirea unei cerințe.

**Obiective** - reprezintă formularea unei situații dorite în ceea ce privește rezultatele și efectele pe care instituția ar trebui să le obțină pentru a-și îndeplini misiunea.

**Obiectiv al calității** - ceea ce se urmărește sau spre care se tinde referitor la calitate.

**Planificarea calității** - parte a managementului calității concentrată pe stabilirea obiectivelor calității și care specifică procesele operaționale și resursele aferente necesare pentru a îndeplini obiectivele calității.

**Politica referitoare la calitate** - intenții și orientări generale ale unei instituții cu privire la calitate, așa cum sunt exprimate oficial de către management.

**Procedură** - mod specificat de efectuare a unei activități sau a unui proces.

**Proces** - set de activități care transformă intrările în ieșiri, prin aceasta adăugându-se valoare.

**Proces de calificare** - proces prin care se demonstrează capacitatea de a îndeplini cerințe specificate.

**Proiect** - un ansamblu de activități coordonate și controlate, cu dată de început și dată de finalizare, întreprins pentru realizarea unui obiectiv conform cerințelor specifice și care include constrângeri referitoare la timp, costuri și resurse.

**Revizie** - modificarea parțială sau totală a unui document, datorită unor schimbări în modul de desfășurare a activităților, a modificării unei organigrame, a unor documente de referință sau în urma unei solicitări autorizate.

**Risc** - O incertitudine a unui rezultat, a unor acțiuni, situații sau evenimente care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, fie sub forma unei oportunități pozitive sau a unei amenințări negative.

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





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

*Risc operațional* - riscul legat de desfășurarea curentă a activității.

*Risc rezidual* - Expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de atenuare a acestuia, presupunând că măsurile sunt eficiente.

*Impact* - Consecință asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa.

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

*Evaluare risc* - Evaluarea consecințelor materializării riscului în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului.

*Registrul riscurilor* - Document integrator al gestiunii riscurilor, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor.

*Satisfacția clientului* - percepție a clientului despre măsura în care cerințele sale au fost îndeplinite.

*Sistemul de management al calității* - un sistem care tratează strategiile și procedurile necesare pentru îmbunătățirea, controlul și integrarea proceselor ce conduc la o mai bună performanță.

*Stakeholderi* (factori interesați) - acele părți care au interes de natură financiară sau non-financiară privind activitatea instituției.

*Strategie* - ansamblul obiectivelor majore ale instituției pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate.

*Trasabilitate* - abilitatea de a reconstitui istoricul, aplicarea sau localizarea a ceea ce este luat în considerare.

*Verificare* - confirmare, prin furnizare de dovezi obiective că au fost îndeplinite condițiile specificate.

*Viziune* - aspirație a ceea ce instituția dorește să realizeze sau unde dorește să ajungă.





## Informații generale despre Primăria Municipiului Aiud

Primăria municipiului Aiud este structura funcțională fără personalitate juridică și fără capacitate procesuală, cu activitate permanentă, care duce la îndeplinire hotărârile autorității deliberative și dispozițiile autorității executive, soluționând problemele curente ale colectivității locale, constituită din: primar, viceprimar, administratorul public, consilierii primarului sau persoanele încadrate la cabinetul primarului și aparatul de specialitate al primarului, și care funcționează în baza Ordonanței de urgență nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Primăria duce la îndeplinire efectivă hotărârile Consiliului Local și dispozițiile primarului, exercită prerogativele conferite prin Codul Administrativ și alte acte normative speciale și soluționează, în condițiile legii, probleme curente ale colectivității locale.

Conform prevederilor Regulamentului de ordine internă, Primăria Municipiului Aiud și-a asumat o serie de reguli privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității, în cadrul relațiilor de muncă.

În cadrul Primăriei sunt implementate standardele de control intern managerial în conformitate cu Ordinul MFP 600/2018, în vederea optimizării proceselor orientate către cetățeni și alte părți interesate.

Structura aparatul de specialitate al Primarului Municipiului Aiud funcționează în baza Organigramei aprobată prin HCL nr. 176/18.07.2019.

Structurile subordonate Consiliului Local Aiud, ca for deliberativ, și Primăriei Municipiului Aiud, ca for executiv, sunt:

Cu personalitate juridică:

- Serviciul Public de Interes Local Administrația Patrimoniului Local Aiud
- Centrul Cultural „Liviu Rebreanu” Aiud

Fără personalitate juridică:

- Biblioteca Municipală „Liviu Rebreanu” Aiud
- Biroul Administrația Pieței Aiud
- Muzeul de Istorie și Științele Naturii
- Direcția de Asistență Socială Aiud
- Serviciul Public Comunitar Local de Evidență a Persoanelor







## Informații generale despre Cadrul Comun de Autoevaluare (CAF)

Cadrul Comun de Autoevaluare (CAF) este un instrument de management al calității totale dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM) și utilizat în scopul îmbunătățirii performanței în cadrul instituției în care este aplicat.

CAF își propune să fie un catalizator pentru un proces de îmbunătățire totală a instituțiilor publice și are 5 scopuri principale:

- Să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și a principiilor Managementului Calității Totale;
- Să le ghideze progresiv către un ciclu complet al îmbunătățirii continue - PDCA (Planifică, Execută, Controlează, Optimizează)
- Să faciliteze autoevaluarea unei organizații din sectorul public pentru a obține o analiză diagnostic și o identificare a acțiunilor de îmbunătățire;
- Să funcționeze ca o punte de legătură între diferite modele folosite în managementul calității, atât în sectorul public cât și în cel privat;
- Să faciliteze învățarea continuă și schimbul de experiență între diferite instituții din sectorul public

Asemenea modelului EFQM, modelul de excelență CAF 2013 utilizează 9 criterii.

Criteriile de la 1 la 5 tratează practicile manageriale ale organizației (factori). Acestea reflectă ce și cum face organizația în vederea atingerii obiectivelor. Criteriile de la 6 la 9 (rezultate) reflectă rezultatele obținute, cuantificate prin măsurarea percepției și a performanței referitoare la cetățeni/clienti, personal, responsabilitate socială și performanțe cheie. Cele 9 criterii conțin 28 de subcriterii (figura nr.1) care reflectă principalele probleme care trebuie luate în considerare atunci când se face evaluarea organizației.



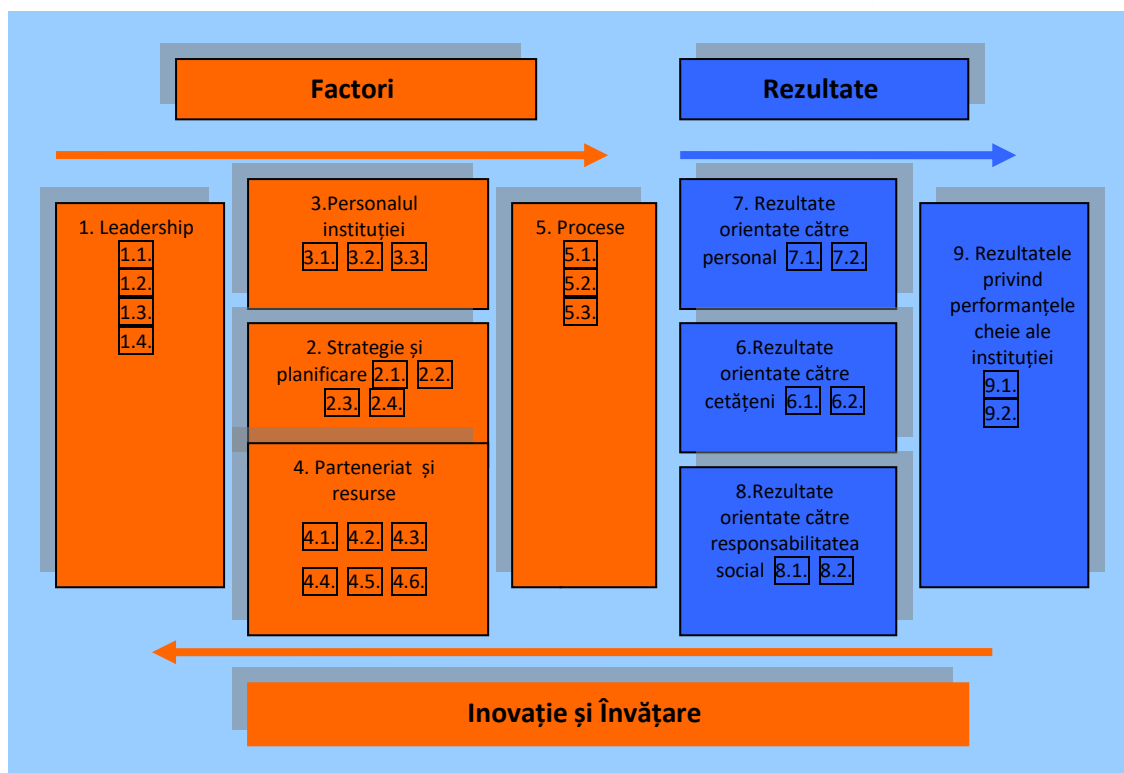


figura nr. 1: Modelul de excelență CAF 2013

Principalele obiective ale CAF<sup>1</sup> :

- Să introducă în administrația publică o cultură a excelenței și principiile TQM;
- Să sprijine și să ghideze organele administrației publice în adoptarea unui ciclu de tipul „PLANIFICĂ - APLICĂ - VERIFICĂ - ACȚIONEAZĂ” (în engleză ciclul este numit Plan-Do-Check-Act, abreviat PDCA);
- Să faciliteze auto-evaluarea organelor administrației publice, în scopul obținerii unei analize diagnostic și a unor măsuri clare pentru îmbunătățirea situației existente;
- Să creeze o punte între diferitele modele folosite în managementul calității în sectorul public și în cel privat;
- Să faciliteze procesele de învățare și schimb de experiențe între organele administrației publice (în engleză bench learning).

Pentru atingerea obiectivelor sale, modelul CAF din 2013 promovează cele opt principii ale managementului calității totale:

<sup>1</sup> Institutul European pentru Administrația Publică, 2013



1. Orientarea către rezultate;
2. Orientarea către cetățeni / clienți;
3. Leadership și constanța scopului;
4. Managementul pentru procese și fapte;
5. Dezvoltarea și implicarea personalului;
6. Învățarea continuă, inovare și îmbunătățire;
7. Dezvoltarea parteneriatelor;
8. Responsabilitatea socială.

## Mecanismul de monitorizare a managementului calității și performanței

Ținând cont de studiile realizate la nivelul instituțiilor publice din țara noastră în vederea elaborării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014 - 2020, în elaborarea mecanismului de monitorizare s-a pornit de la diferiți indici de dezvoltare locală care să poată fi aplicați tuturor categoriilor de unități administrativ-teritoriale și care să reflecte gradul de dezvoltare locală, din perspectiva sistemului administrativ și a serviciilor publice prestate.

Monitorizarea acestor indici permite identificarea decalajelor de dezvoltare la nivel local în vederea fundamentării cât mai bune a deciziilor, precum și pentru prioritizarea investițiilor necesare dezvoltării de termen mediu și lung.

Principalele două instrumente ale Sistemului de Management al Calității (SMC) implementate la nivelul UAT Municipiul Aiud sunt CAF și ISO 9001:2015.

Prin utilizarea instrumentului de auto-evaluare de tip CAF la nivelul primăriei pot fi dezvoltate și actualizate proceduri adaptate nevoilor instituției și implicit pot fi luate toate măsurile necesare în scopul implementării unui Sistem de Management al Calității ce optimizează procesele orientate către cetățeni. Punctul de pornire în autoevaluarea instituțională o reprezintă mediul în care se desfășoară serviciile publice destinate cetățenilor și altor entități interesate.

Monitorizarea se realizează în două moduri:

- Prin intermediul activităților curente: se realizează în timp real și permite o reacție dinamică la schimbările condițiilor în care se desfășoară activitatea;
- Prin evaluări distincte: se realizează ulterior unui eveniment. Frecvența evaluărilor distincte este la latitudinea responsabilului de calitate





conform SCIM sau a Primarului, în funcție de natura sau gradul schimbărilor, precum și de riscurile asociate acestora.

Prin monitorizarea riscurilor se urmărește:

- Asigurarea faptului ca mijloacele de control sunt eficace și eficiente;
- Obținerea informațiilor suplimentare pentru îmbunătățirea evaluării riscului;
- Detectarea schimbărilor produse în contextul extern și intern, incluzând și schimbările aduse criteriilor de risc și riscului însuși care necesită revizuirea modalităților de tratare a riscului și a priorităților;
- Identificarea riscurilor emergente (Riscul emergent este „acel risc nou apărut și aflat într-o continuă creștere, cauzat de apariția noilor tehnologii, noi tipuri de locuri de muncă sau de schimbări sociale“).

Dacă se constată că profilul riscului s-a modificat se va înregistra noul profil în Registrul riscurilor, anexă la procedura privind Analiza și Oportunităților.

Trebuie avute permanent în vedere și obiectivele instrumentului CAF implementat la nivelul UAT Municipiul Aiud care urmăresc:

- Să servească drept instrument de inițiere pentru îmbunătățirea performanțele instituției;
- Să faciliteze studiarea comparativă a performanțelor (benchmarking) cu alte instituții din sectorul public;
- Să asigure legătura între strategiile, obiectivele și procesele care le susțin.

Avantajele imediate privind aplicarea instrumentului CAF constă în:

- Modernizarea continuă a administrației publice la nivel local;
- Instrument principal de management al calității în administrația publică locală;
- Oferă un diagnostic clar, real, cuprinzător și indică domeniile din cadrul instituției care trebuie neapărat îmbunătățite pentru eficientizarea activității UAT;
- Se aplică tuturor departamentelor instituției utilizând resursele proprii materiale și umane;
- Costurile de implementare sunt reduse ca buget și ca timp;
- Oferă soluții pentru îmbunătățire și permite exprimarea opiniilor de către membrii instituției;
- Permite stabilirea unui diagnostic într-o perioadă scurtă de timp;
- Oferă coerență direcțiilor ce trebuie urmate și un consens asupra eficientizării activității instituției;





- Analizează modul de funcționare a instituției în anumite etape.

Fazele și etapele implementării CAF sunt:

- Faza 1: Organizarea procesului de auto-evaluare,
- Faza 2: Evaluarea propriu-zisă,
- Faza 3: Utilizarea rezultatelor.

Monitorizarea progresului măsurilor acțiunilor cuprinse în *Planul de Acțiuni de îmbunătățire a activității Primăriei Municipiului Aiud, în urma auto-evaluării conform modelului de excelență CAF-2013* se va efectua de către personalul specializat numit de către primar conform atribuțiilor introduse în fișa de post.

Monitorizarea celui de-al doilea instrument al SMC, în conformitate cu Standardul ISO 9001:2015 la nivelul UAT Municipiul Aiud trebuie să determine:

- ce activități necesită a fi monitorizate și măsurate;
- care sunt metodele de monitorizare, măsurare, analizare și evaluare necesare pentru a se asigura rezultate valide;
- când trebuie efectuate monitorizarea și măsurarea;
- când trebuie analizate și evaluate rezultatele monitorizării și măsurării.

Percepțiile cetățenilor referitoare la măsura în care au fost îndeplinite necesitățile și așteptările lor, cu metode pentru obținerea, monitorizarea și analizarea acestor informații sunt la fel de importante.

Responsabilul de calitate din cadrul UAT Municipiul Aiud analizează și evaluează datele și informațiile provenite din monitorizare și măsurare, iar rezultatele trebuie utilizate pentru a se evalua următoarele:

- conformitatea serviciilor;
- performanța și eficacitatea sistemului de management al calității;
- gradul de satisfacție al cetățenilor și al părților interesate;
- eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- dacă planificarea a fost implementată în mod eficace;
- performanța furnizorilor externi;
- necesitatea de îmbunătățiri pentru sistemul de management al calității.

Astfel, pentru monitorizarea rezultatelor SMC sunt necesare audituri interne planificate în intervale de timp bine determinate pentru a furniza informații referitoare la faptul că SMC este implementat conform și menținut în mod eficace și eficient.



De asemenea, în conformitate cu prevederile Standardului ISO 9001:2015, UAT Municipiul Aiud trebuie să îndeplinească următoarele:

- să definească criteriile de audit și domeniul pentru fiecare audit;
- să planifice, să stabilească, să implementeze și să mențină un program de audit care să includă frecvența, metodele, responsabilitățile, cerințele de planificare și raportare;
- să selecteze auditorul și să efectueze audituri astfel încât să se asigure obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit;
- să se asigure că rezultatele auditurilor sunt raportate managementului relevant;
- să întreprindă corecții și acțiuni corective adecvate fără întârziere nejustificată;
- să păstreze informațiile documentate ca dovadă a implementării programului de audit și a rezultatelor auditurilor.

Managementul de la cel mai înalt nivel din cadrul UAT Municipiul Aiud analizează la intervale planificate SMC pentru a se asigura că este în continuare corespunzător, adecvat, eficient și în concordanță cu direcția strategică a instituției formalizată prin Decizia primarului.

Elemente de intrare ale analizei efectuate de către conducere:

- stadiul acțiunilor de la analizele precedente efectuate de management;
- modificări în aspectele externe și interne care sunt relevante pentru SMC;
- informații despre performanța și calitatea sistemului de management al calității;
- adecvarea resurselor;
- eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- oportunitățile de îmbunătățire.

UAT Municipiul Aiud determină și selectează oportunitățile pentru îmbunătățire și implementează orice acțiuni necesare pentru a îndeplini cerințele cetățenilor și de a crește satisfacția acestora, care să includă:

- îmbunătățirea serviciilor publice pentru a satisface cerințele, precum și pentru a aborda necesități și așteptări viitoare;
- corectarea, prevenirea sau reducerea efectelor nedorite;
- îmbunătățirea performanței și eficacității SMC.

Atunci când apare o neconformitate, inclusiv dacă aceasta rezultă din Registrul petițiilor și reclamațiilor, UAT Municipiul Aiud trebuie să reacționeze la





neconformitate și, după caz, să întreprindă acțiuni pentru controlul și corectarea acesteia sau să se ocupe imediat de consecințe.

De asemenea, sunt necesare acțiuni pentru eliminarea cauzelor neconformității, cu scopul ca acestea să nu mai reapară, prin măsuri privind:

- examinarea și analizarea neconformității;
- determinarea cauzelor neconformității;
- determinarea unor neconformități similare existente sau care ar putea să apară.

UAT Municipiul Aiud îmbunătățește permanent relevanța, adecvarea și eficacitatea SMC la condițiile concrete stabilite prin *Lista cu obiectivele de calitate*.

Așa cum este prevăzut explicit în standardul SR EN ISO 9001:2015, conducerea va lua în considerare rezultatele analizei și evaluării, precum și elementele de ieșire din analiza efectuată de management pentru a determina existența unor necesități sau oportunități care trebuie tratate ca parte a procesului de îmbunătățire continuă a activităților pentru îndeplinirea misiunilor instituției în domeniul calității.

Responsabilul Calitate din instituție este persoana care răspunde în mod direct de monitorizarea activităților din domeniul calității prin:

- Efectuarea de audituri interne de monitorizare a conformării activităților UAT Municipiul Aiud cu cerințele documentelor din legislația națională și internațională în domeniul administrației publice locale și de verificarea punerii în aplicare a prevederilor regulamentelor;
- Efectuarea auditurilor interne de calitate în scopul monitorizării proiectării, documentării, implementării și menținerii SMC în cadrul UAT Municipiul Aiud și verificării eficacității acestuia;
- Verificarea implementării și menținerii proceselor pentru sistemul de management al calității (SMC) dar și cel de monitorizare al conformării (SMC);
- Informarea conducerii UAT Municipiul Aiud asupra performanțelor sistemului de management al calității (SMC), precum și asupra oricăror necesități de îmbunătățire;
- Elaborarea/revizuirea procedurilor specifice SMC și avizarea procedurilor interne ale UAT Municipiul Aiud;
- Participarea la elaborarea, comunicarea și coordonarea înțelegerii Politicii în domeniul calității în cadrul UAT Municipiului Aiud, asigurarea actualizării periodice a acesteia în mod adecvat;
- Participarea la gestionarea, elaborarea și actualizarea documentelor specifice SMC cum ar fi: politica referitoare la calitate, Manualul





calității, procedurile de calitate, respectiv a procedurilor de lucru și a procedurii de audit intern incidente.

Rezultatele monitorizării corespunzătoare a SMC pot fi comparate de la o perioadă la alta, iar eficiența acestei acțiuni va duce la prestarea unor servicii publice de buna calitate în raport cu cerințele cetățenilor și altor părți interesate din zona de administrare a UAT Municipiul Aiud.

## Evaluarea și implementarea CAF în cadrul Primăriei Municipiului Aiud

**Evaluarea este realizată în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:**

- Îmbunătățirea continuă a performanțelor instituției.
- Realizarea unei imagini de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă în instituție, ocazie cu care se pot formula observații favorabile, nefavorabile și soluții.
- Motivarea, implicarea, responsabilizarea angajaților prin implicarea lor în identificarea domeniilor deficitare, precum și în propunerea de soluții concrete pentru îmbunătățirea/eficientizarea activității în domeniile în care aceștia activează.

### Etapele evaluării

Pentru realizarea acestor obiective s-au parcurs următoarele etape:

- a. Stabilirea metodologiei de evaluare
- b. Numirea șefului de proiect
- c. Numirea echipei/grupului de evaluatori
- d. Prezentarea metodologiei de evaluare și instruirea grupului de evaluatori
- e. Realizarea auto-evaluării propriu-zise
- f. Prelucrarea rezultatelor și reuniunea de consens
- g. Realizarea raportului privind rezultatele autoevaluării

### Stabilirea metodologiei de evaluare

În cadrul Primăriei Municipiului Aiud, fiind prima dată când s-a aplicat acest instrument al calității CAF, pentru evaluarea stadiului inițial al implementării modelului de excelență CAF 2013 s-a analizat gradul de îndeplinire a celor 9 criterii și 28 de subcriterii ale modelului CAF 2013.





Gradul de îndeplinire s-a calculat pentru fiecare criteriu pe baza mediilor obținute din calculul subcriteriilor raportate.

Activitatea în care criteriile și subcriteriile au obținut un punctaj mediu sub 45 au fost considerate ca zone cu observații nefavorabile pentru care s-au stabilit acțiuni de îmbunătățire prin Planul de îmbunătățire.

S-a stabilit pragul punctajului mediu de 45 având în vedere că este prima rundă de evaluare, propunându-se ca această valoare să crească progresiv în evaluările următoare.

Criteriile și subcriteriile au fost prezentate în Termenii de Referință întocmiți în cadrul subactivității 3.1.

Chestionarul de autoevaluare a fost întocmit și prezentat Echipei o data cu această metodologie.

Metoda de notare folosită, este cea „clasică”.

#### FACTORI:

<i>Criteriu</i>	<i>Subcriteriu</i>
1 - Leadership	1.1. Asigurarea orientării/direcției de urmat pentru instituție, dezvoltând misiunea, viziunea și valorile acesteia.
	1.2. Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea performanței și îmbunătățirea continuă.
	1.3. Motivarea și sprijinirea angajaților instituției și cum acționează ca să fie un model de comportament pentru aceștia.
	1.4. Gestionarea relațiilor eficiente cu autoritățile politice și celelalte părți interesate.
2 - Strategie și planificare	2.1. Strângerea informațiilor privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate.
	2.2 Dezvoltarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de acțiuni, luând în considerare informațiile adunate.
	2.3. Comunicarea și implementarea strategiei și a planului de acțiuni în toată instituția și verificarea lor în mod regulat.
	2.4. Planificarea, implementarea și revizuirea acțiunilor de modernizare și schimbare/înnoire.



3 - Personalul instituției	3.1. Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind de la strategie și planificare.
	3.2. Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților, corelând obiectivele individuale cu cele ale instituției.
	3.3. Implicarea angajaților prin promovarea unui dialog deschis și prin responsabilizarea lor.
4 - Parteneriate și resurse	4.1. Dezvoltarea și gestionarea/implementarea de parteneriate
	4.2. Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cu cetățenii/clientii.
	4.3. Gestionarea resurselor financiare.
	4.4. Gestionarea informației și a cunoștințelor.
	4.5. Gestionarea resurselor tehnologice.
	4.6. Gestionarea infrastructurii.
5 - Procese	5.1. Identificarea, elaborarea, gestionarea și îmbunătățirea continuă a proceselor.
	5.2. Dezvoltarea și furnizarea serviciilor și produselor orientate către cetățeni/clientii.
	5.3. Coordonarea proceselor interne cu cele externe din organizații relevante.

#### REZULTATE:

<i>Criteria</i>	<i>Subcriteriu</i>
6 - Rezultate orientate către cetățeni / clienți	6.1. Măsurarea percepției
	6.2. Măsurarea performanței
7 - Rezultate orientate către personal	7.1. Măsurarea percepției
	7.2. Măsurarea performanței
8 - Rezultate orientate către responsabilitatea socială	8.1. Măsurarea percepției
	8.2. Măsurarea performanței
9 - Rezultate privind performanțele-cheie ale instituției	9.1. Măsurarea percepției
	9.2. Măsurarea performanței



## Numirea șefului de proiect și a grupului de evaluatori

Ținând seama de faptul că *Șeful de proiect* trebuie să fie o persoană care are un nivel ridicat de cunoștințe despre Primăria Aiud, să cunoască modelul CAF, să aibă abilități de gestionare a procesului de autoevaluare, să fie un bun comunicator. D-nul Liviu Florea, managerul proiectului „*Performanța și eficiența în administrație prin implementarea unui management competitiv*”, a numit, prin Notă internă, șeful de proiect și membrii echipei de evaluatori.

- **Șef de proiect** a fost numită doamna **Stejerean Adela-Raluca**.

### Atribuțiile șefului de proiect:

- Planificarea detaliată a autoevaluării, inclusiv a procesului de comunicare;
- Comunicarea și consultarea cu toți factorii interesați;
- Instruirea membrilor grupului de autoevaluare;
- Participarea activă în grupul de evaluatori;
- Colectarea documentelor suport și a datelor relevante;
- Rol de mediator în obținerea consensului;
- Realizarea raportului privind rezultatele autoevaluării;
- Participă la prioritizarea problemelor și întocmirea planului de îmbunătățire.

## Numirea grupului de evaluatori

**Echipa de evaluatori** a fost constituită dintr-un număr de 45 funcționari din cadrul Primăriei Municipiului Aiud, care, pentru asigurarea unei varietăți de puncte de vedere și a unei imagini cât mai corecte și detaliate a instituției, a fost constituită din reprezentanți ai următoarelor structuri:

- Direcția economică = 9 persoane
- Direcția tehnică = 7 persoane
- Serviciul Public de Asistență Socială = 6 persoane
- Biroul de Comunicare și Relații Publice = 6 persoane
- Biroul agricol = 4 persoane
- Muzeul de Științele Naturii = 3 persoane
- Biblioteca „Liviu Rebreanu” = 3 persoane
- Strategie și Informatizare = 2 persoane
- Serviciul Poliția Locală = 1 persoană
- Biroul Resurse Umane = 1 persoană
- Biroul Arhivă = 1 persoană
- Biroul Juridic = 1 persoană
- Cabinet primar = 1 persoană





## **Prezentarea metodologiei de evaluare și instruirea grupului de evaluatori**

Șeful de proiect a prezentat metodologia de evaluare și instruirea grupului de evaluatori. Pentru ca grupul să înțeleagă mai bine modul în care operează CAF, s-a procedat la evaluarea unui aspect legat de factori și a unui aspect legat de rezultate, ca și exemple. S-a obținut un consens asupra modului de evaluare a justificărilor cu atribuirea unei note.

*Locul de desfășurare a fost la sediul Primăriei Aiud, în timpul programului normal de muncă.*

### **Realizarea autoevaluării propriu-zise**

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

Fiecare evaluator a completat chestionarul CAF, acordând note pentru toate subcriteriile, de la 0 la 100, după o grilă de notare a factorilor, respectiv a rezultatelor, bine definită și au fost evidențiate, pentru fiecare subcriteriu: observații favorabile, observații nefavorabile și acțiuni de îmbunătățire.

### **Prelucrarea rezultatelor și reuniunea de consens**

După realizarea evaluării individuale, toate chestionarele au fost colectate de șeful de proiect, care le-a înmănat d-nei Adriana Bujder, consultant de management al calității, și d-nei Eugenia Petrescu, consultant de politici publice - partenerii de proiect din partea Asociației Române pentru Transparență. Acestea au reunit toate opiniile într-un material comun pe care șeful de proiect l-a transmis tuturor membrilor grupului. Reuniunea de consens s-a desfășurat sub îndrumarea celor doi reprezentanți din partea Asociației Române pentru Transparență.

Consensul s-a obținut prin dialog și negociere, argumentându-se fiecare afirmație.

### **Realizarea raportului privind rezultatele autoevaluării**

În cadrul reuniunii de consens, pentru evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 de către Primarul Municipiului Aiud, au fost luate în discuție:

I. Media notelor evaluatorilor pentru cele 9 criterii și 28 de subcriterii.  
 În tabelul de mai jos este prezentată nota finală, stabilită prin consens, pentru toate criteriile și subcriteriile modelului de excelență CAF 2013 incluse în *Raportul privind rezultatele auto-evaluării*:

C o d	Criteriu/subcriteriu	Media notă
<b>FACTORII</b>		<b>64,14</b>
<b>1</b>	<b>Leadership</b>	<b>64,53</b>
1.1	Asigurarea orientării/direcției de urmat pentru instituție, dezvoltând misiunea, viziunea și valorile acesteia	74
1.2	Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea performanței și îmbunătățirea ei continuă	42
1.3	Motivarea și sprijinirea angajaților instituției și cum acționează ca să fie un model de comportament pentru aceștia	71
1.4	Gestionarea relațiilor eficiente cu autoritățile politice și celelalte părți interesate	71
<b>2.</b>	<b>Strategie și planificare</b>	<b>65,36</b>
2.1	Strângerea informațiilor privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate precum și informații relevante cu privire la management	61
2.2	Dezvoltarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de acțiuni, luând în considerare informațiile adunate	67
2.3	Comunicarea și implementarea strategiei și a planului de acțiuni în toată instituția și verificarea lor în mod regulat	65
2.4	Planificarea, implementarea și revizuirea acțiunilor de modernizare și schimbare/înnoire	62
<b>3.</b>	<b>Personalul instituției</b>	<b>66,11</b>
3.1	Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind de la strategie și planificare	68
3.2	Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților, corelând obiectivele individuale cu cele ale	62

	instituției	
3.	Implicarea angajaților prin promovarea unui dialog deschis și prin responsabilizarea lor	68
4.	<b>Parteneriate și resurse</b>	<b>66,02</b>
4.1.	Dezvoltarea și gestionarea/implementarea de parteneriate cheie	60
4.2.	Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cu cetățenii/clientii	70
4.3.	Gestionarea resurselor financiare	72
4.4.	Gestionarea informației și a cunoștințelor	66
4.5.	Gestionarea resurselor tehnologice	63
4.6.	Gestionarea infrastructurii	65
5.	<b>Procese</b>	<b>58,70</b>
5.1.	Identificarea, elaborarea, gestionarea și îmbunătățirea continuă a proceselor	58
5.2.	Dezvoltarea și furnizarea serviciilor și produselor orientate către cetățeni/clientii	60
5.3.	Coordonarea proceselor interne cu cele externe din organizații relevante	57
<b>REZULTATELE</b>		<b>60,89</b>
6.	<b>Rezultate orientate către cetățeni / clienți</b>	<b>60,11</b>
6.1.	Măsurarea percepției	61
6.2.	Măsurarea performanței	59
7.	<b>Rezultate orientate către personal</b>	<b>60,36</b>
7.1.	Măsurarea percepției	61
7.2.	Măsurarea performanței	60
8.	<b>Rezultate orientate către responsabilitatea socială</b>	<b>63,43</b>
8.	Măsurarea percepției	60

1.		
8. 2.	Măsurarea performanței	67
9.	<b>Rezultate privind performanțele-cheie ale instituției</b>	<b>59,67</b>
9. 1.	Măsurarea percepției	59
9. 2.	Măsurarea performanței	61
<b>Nota finală obținută:</b>		<b>62,52</b>

**Nota finală obținută de Primăria Municipiului Aiud este: 62,52**

II. Observațiile favorabile, observațiile nefavorabile și acțiunile de îmbunătățire propuse pentru cele 9 criterii și 28 de subcriterii.

Va fi redată, în cele ce urmează, o sinteză a observațiilor favorabile, nefavorabile, a acțiunilor de îmbunătățire propuse și a notelor obținute, corespunzătoare celor 9 criterii și 28 de subcriterii.

#### **Criteriul 1. „Leadership” (Conducerea Primăriei Municipiului Aiud)**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 64,53**

**Subcriteriul 1.1. „Asigurarea orientării/direcției de urmat pentru instituție, dezvoltând misiunea, viziunea și valorile acesteia”**

**Nota obținută: 74**

**Observațiile favorabile:** O atenție sporită este acordată valorilor precum democrația, orientarea către cetățeni, egalitatea între sexe, responsabilitatea socială și nediscriminarea. De asemenea pe site-ul și pe pagina de Facebook a Primăriei Municipiului Aiud sunt trecute multe informații, utile adresate în mod special cetățenilor, locuitorilor Aiudului în care sunt menționate prioritățile conducerii Primăriei.

**Observațiile nefavorabile:** Nu exista o misiune și o viziune, care să fi fost clar formulate și comunicate explicit, astfel încât acestea să poată fi cunoscute de toate părțile interesate (nici pe site-ul și nici pe pagina de Facebook a Primăriei Municipiului Aiud)

**Acțiuni de îmbunătățire propuse:** Afișarea la avizierul și pe site-ul instituției a misiunii, viziunii și valorilor Primăriei Municipiului Aiud pentru a facilita astfel diseminarea, atât în rândul angajaților cât și al tuturor părților interesate.

**Subcriteriul 1.2. ”Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management, gestionarea performanței și îmbunătățirea ei continuă”**

**Nota obținută: 42**



**Observațiile favorabile:** A fost demarat proiectul „Performanța și eficiența în administrație prin implementarea unui management competitiv”, proiect cofinanțat de Uniunea Europeană.

**Observațiile nefavorabile:** Lipsa fondurilor necesare pentru formarea profesională a responsabilului pentru Sistemul de Management al Calității și pentru auditorii interni pentru SMC în conformitate cu cerințele standardului ISO 9001:2015, formare necesară pentru implementarea și obținerea certificării ISO 9001:2015.

**Acțiuni de îmbunătățire propuse:** Trimiterea a minimum două persoane la cursuri de Sisteme de management al calității și auditor intern conform ISO 9001:2015.

**Achiziția următoarelor standarde:**

- ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității. Cerințe;
- ISO 9000:2015 Sisteme de management al calității - Principii fundamentale și vocabular;
- ISO 19011:2018 Ghid pentru auditarea sistemelor de management.

**Subcriteriul 1.3. „Motivarea și sprijinirea angajaților instituției și cum acționează conducerea ca să fie un model de comportament pentru aceștia”**

**Nota obținută: 71**

**Observațiile favorabile:** Comunicarea deschisă cu angajații, în cadrul ședințelor de la nivelul direcțiilor, asupra activității acestora. Existența practicii discuțiilor pe probleme de interes. Există preocupare pentru motivarea și sprijinirea angajaților, urmărindu-se o cât mai mare obiectivitate în recompensarea și promovarea acestora.

**Observațiile nefavorabile:** Fonduri insuficiente pentru acordarea recompenselor celor care obțin rezultate deosebite.

**Acțiuni de îmbunătățire propuse:** Recompensarea financiară sau nefinanciară (recunoaștere, responsabilitate, influență, creștere personală) celor care obțin rezultate deosebite.

**Subcriteriul 1.4. „Gestionarea relațiilor eficiente cu autoritățile politice și celelalte părți interesate”**

**Nota obținută: 71**

**Observațiile favorabile:** Dezvoltarea de parteneriate oneste cu alte instituții și părți interesate (Societatea Națională de Cruce Roșie din România, Filiala Alba, Consiliul Județean Alba, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia, Asociația „Un Pas Înainte Alexandra”). Identificarea și integrarea politicilor publice relevante pentru instituție. Alinierea obiectivelor și Țelurilor instituției la politicile publice și deciziile politice. Menținerea unor relații pro-active și regulate cu autoritățile politice la nivel executiv și legislativ.

**Observațiile nefavorabile:**







*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Dezvoltarea și menținerea unor parteneriate cu factorii interesați importanți (ONG-uri, grupuri de interese și asociații profesionale, sectorul industrial, alte autorități publice etc.).

## **Criteriul 2. „Strategie și planificare”**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 65,36**

**Subcriteriul 2.1. „Strângerea informațiilor privind nevoile prezente și viitoare ale părților interesate precum și informații relevante cu privire la management”**

**Nota obținută: 61**

*Observațiile favorabile:* Cetățenii au acces nemijlocit la conducerea instituției în audiențe. Primăria Municipiului Aiud are pagină de Facebook, unde cetățenii pot dialoga cu instituția. Au fost amplasate cutii poștale la unele școli din oraș pentru sugestiile elevilor, profesorilor, părinților.

*Observațiile nefavorabile:* Deși pe pagina de Facebook a Primăriei Municipiului Aiud se poate vedea dialogul dintre conducerea primăriei și părțile interesate, este nevoie de colectarea, analizarea și verificarea în mod sistematic a informațiilor cu privire la nevoile, așteptările și satisfacția acestora.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Definirea unor instrumente de colectare de feedback de la părțile interesate.

**Subcriteriul 2.2. „Dezvoltarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de acțiuni, luând în considerare informațiile adunate”**

**Nota obținută: 67**

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

*Observațiile nefavorabile:* Din rapoartele anuale nu reiese implicarea părților interesate în dezvoltarea de strategii și planificări.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Dezvoltarea unei politici referitoare la implicarea părților interesate în dezvoltarea de strategii și planificări, punând în balanță și prioritizând așteptările și nevoile acestora.

**Subcriteriul 2.3. „Comunicarea și implementarea strategiei și a planului de acțiuni în toată instituția și verificarea lor în mod regulat”**

**Nota obținută: 65**

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

*Observațiile nefavorabile:* Lipsa de comunicare, de jos în sus (angajați-manageri), privind dificultățile întâmpinate în realizarea obiectivelor individuale.



*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Realizarea unor sondaje periodice (la 6 luni), cu privire la dificultățile întâmpinate de angajați în realizarea obiectivelor individuale.

**Subcriteriul 2.4.** „Planificarea, implementarea și revizuirea acțiunilor de modernizare și schimbare/înnoire”

*Nota obținută:* 62

*Observațiile favorabile:* Adoptarea unei atitudini deschise în fața sugestiilor de îmbunătățire, indiferent de unde provin acestea.

*Observațiile nefavorabile:* Prea puține sume datorate bugetului local (impozite și taxe locale, chirii, redevențe concesiuni, amenzi etc.) care pot fi plătite prin intermediul internetului.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Promovarea plăților prin intermediul internetului pentru toate categoriile de sume datorate bugetului local: impozite și taxe locale, chirii, redevențe concesiuni, amenzi etc.

**Criteriul 3.** „Personalul instituției”

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 66,11**

**Subcriteriul 3.1.** „Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind de la strategie și planificare”

*Nota obținută:* 68

*Observațiile favorabile:* Analizarea, în mod sistematic, a nevoilor de resurse umane. Actualizarea lunară a statelor de funcții și a statelor de personal, sau ori de câte ori au intervenit modificări privind componentele definitorii ale acestora. Transmiterea către Agenția Națională a Funcționarilor Publici a planului anual de perfecționare profesională. Întocmirea și gestionarea dosarelor profesionale ale funcționarilor publici, precum și a dosarelor personale ale personalului contractual. Organizarea de concursuri de recrutare în conformitate prevederile legale.

*Observațiile nefavorabile:* Nu este numit prin decizie un responsabil pentru Sistemul de Management al Calității și un auditor intern pentru SMC în conformitate cu cerințele standardului ISO 9001:2015.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Trimiterea a minimum două persoane la cursuri de Sisteme de management al calității și auditor intern conform ISO 9001:2015.

**Subcriteriul 3.2.** „Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților, corelând obiectivele individuale cu cele ale instituției”

*Nota obținută:* 62

*Observațiile favorabile:* Fișele posturilor se actualizează ori de câte ori este nevoie. Diseminarea informațiilor/cunoștințelor însușite prin postarea acestora pe intranet. Stabilirea și comunicarea unei strategii pentru dezvoltarea competențelor.



*Observațiile nefavorabile:* Îmbunătățirea resurselor umane este restricționată de constrângeri financiare.

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

**Subcriteriul 3.3. "Implicarea angajaților prin promovarea unui dialog deschis și prin responsabilizarea lor"**

**Nota obținută: 68**

*Observațiile favorabile:* Încercarea conducerii Primăriei Municipiului Aiud de a înlătura barierele de comunicare prin promovarea unui dialog deschis, promovarea creativității și lăsând loc sugestiilor pentru îmbunătățirea performanței. Acordarea unei atenții sporite nevoilor angajaților cu nevoi sociale.

*Observațiile nefavorabile:* Comunicare greoaie, de jos în sus (angajați-manageri), privind dificultățile întâmpinate de angajați cu privire la problemele ce îi vizează.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Intensificarea acțiunilor de tip team building în vederea întăririi comunicării intra-instituționale

**Criteriul 4. „Parteneriate și resurse”**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 66,02**

**Subcriteriul 4.1. „Dezvoltarea și gestionarea/implementarea de parteneriate cheie”**

**Nota obținută: 60**

*Observațiile favorabile:* Primăria Municipiului Aiud este implicată în parteneriate cu asociații, ONG-uri cu activitate în diferite domenii (educație, cultură, acțiuni de interes social și umanitar, mediu). Pe site-ul instituției și pe pagina de Facebook a Primăriei Municipiului Aiud sunt postate evenimentele/proiectele realizate în cadrul parteneriatelor.

*Observațiile nefavorabile:* Lipsa fondurilor proprii pentru dezvoltarea de parteneriate (nu se pot sponsoriza activități sau contribui financiar la derularea unor proiecte).

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Continuarea parteneriatelor care au adus un plus de imagine Primăriei Municipiului Aiud și identificarea unor noi acțiuni de același gen prin care să fie promovate interesele și imaginea instituției.

**Subcriteriul 4.2. „Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cu cetățenii/clientii”**

**Nota obținută: 70**

*Observațiile favorabile:* Primăria Municipiului Aiud asigură transparența deciziilor, asigură informarea cetățenilor Municipiului Aiud despre activitățile de interes, care se desfășoară în municipiu, prin intermediul rapoartelor anuale, a comunicatelor de presă, prin participarea primarului și/sau a altor factori de decizie din cadrul





instituției la posturile de radio, atât din Municipiul Alba Iulia, cât și din Municipiul Aiud, prin postări pe site-ul instituției și pe pagina de Facebook.

*Observațiile nefavorabile:* Feed-back insuficient privind gradul de satisfacție al cetățenilor față de activitatea Primăriei Municipiului Aiud.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Definirea unor modalități de dezvoltare a rolului cetățenilor/clientilor în calitate de co-producători de servicii (ex. în contextul gestionării deșeurilor) și co-evaluatori (ex. prin măsurători sistematice ale satisfacției).

#### **Subcriteriul 4.3. „Gestionarea resurselor financiare”**

**Nota obținută: 72**

*Observațiile favorabile:* Asigurarea transparenței financiare și bugetare prin postarea pe site-ul instituției a bugetului repartizat pe capitole și a execuției bugetare. Asigurarea transparenței contractelor de achiziții.

*Observațiile nefavorabile:* Lipsa resurselor financiare pentru organizarea unor evenimente cu ajutorul cărora imaginea Primăriei Municipiului Aiud să fie promovată.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Identificarea de posibili sponsori și parteneri (pentru organizarea de evenimente de promovare a instituției).

#### **Subcriteriul 4.4. „Gestionarea informației și a cunoștințelor”**

**Nota obținută: 66**

*Observațiile favorabile:* Dezvoltarea sistemelor pentru gestionarea și păstrarea informațiilor (sistem informatizat de gestionare a documentelor, program de prevenire a scurgerii informațiilor clasificate). Utilizarea tehnologiei aflate la dispoziție în realizarea sarcinilor (fax, e-mail, telefon, copiator, scanner). Existența sistemului intranet.

*Observațiile nefavorabile:*

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Asigurarea accesului la informații relevante, luând în considerare nevoile specifice ale tuturor membrilor societății, cum ar fi persoanele în vârstă, persoanele cu dizabilități, etc.

#### **Subcriteriul 4.5. „Gestionarea resurselor tehnologice”**

**Nota obținută: 63**

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

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

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Diversificarea, pe site-ul instituției, a serviciilor electronice disponibile pentru cetățeni și mediul de afaceri (depunere documentații pentru autorizații și certificate, consultare situație proprie și stadiul





soluționării demersurilor, notificări automate trimise cetățenilor înregistrați, cu privire la stadiul soluționării demersurilor, descărcare formulare tipizate, etc.).

#### **Subcriteriul 4.6. „Gestionarea infrastructurii”**

**Nota obținută: 65**

*Observațiile favorabile:* Punerea infrastructurii existente la dispoziția comunității locale.

*Observațiile nefavorabile:* Lipsa fondurilor pentru amenajarea corespunzătoare a spațiilor de lucru.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Atragerea de finanțări europene, identificarea de posibili sponsori și parteneri pentru amenajarea corespunzătoare a spațiilor de lucru.

#### **Criteriaul 5. „Procese”**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 58,70**

##### **Subcriteriul 5.1. „Identificarea, elaborarea, gestionarea și îmbunătățirea continuă a proceselor”**

**Nota obținută: 58**

*Observațiile favorabile:* Prin proiectarea și implementarea sistemului de management al calității conform ISO 9001:2015 vor fi identificate, cartografiate, descrise și documentate procesele în mod continuu și vor fi identificate și atribuțiile responsabililor de procese.

*Observațiile nefavorabile:* Necesitatea atragerii de finanțări europene, finanțări care au rolul de a dezvolta Municipiul Aiud și de a dezvolta activități sustenabile în domeniul economic, social, medical și în alte domenii de interes local.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Înființarea unui Compartiment de Implementare și Derulare Proiecte în cadrul Primăriei Municipiului Aiud.

##### **Subcriteriul 5.2. „Dezvoltarea și furnizarea serviciilor și produselor orientate către cetățeni/clienti”**

**Nota obținută: 60**

*Observațiile favorabile:* Promovarea comunicării prin intermediul paginii de Facebook a Primăriei Municipiului Aiud. Existența în format electronic a unor formulare necesare solicitării unor servicii de către cetățeni. Existența *e-petiție* pe site-ului instituției.

*Observațiile nefavorabile:* Nu există variantă în limba engleză/altă limbă străină de circulație internațională a site-ului Primăriei Municipiului Aiud. Lipsa unui feedback din partea cetățenilor privind serviciile oferite de Primăria Municipiului Aiud (lipsa unui chestionar adresat cetățeanului care să măsoare gradul de satisfacție al acestuia privind serviciile prestate de funcționarii instituției).





*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Realizarea site-ului Primăriei Municipiului Aiud și în limba engleză. Instruirea personalului instituției pentru lucrul direct cu cetățenii (indiferent dacă lucrează sau nu direct cu publicul).

**Subcriteriul 5.3. „Coordonarea proceselor interne cu cele externe din organizații relevante”**

*Nota obținută:* 57

*Observațiile favorabile:* A fost demarat proiectul „Performanța și eficiența în administrație prin implementarea unui management competitiv”, proiect cofinanțat de Uniunea Europeană, în cadrul căruia este prevăzută, la activitatea 4.1, organizarea unei vizite de lucru, la care vor participa 8 persoane din Primăria Municipiului Aiud, în vederea efectuării de schimburi de experiență și networking cu autorități/instituții publice cu atribuții similare din Mun. București.

*Observațiile nefavorabile:*

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Crearea unei culturi a învățării dincolo de frontiere în procesul de management.

**Criteriul 6. „Rezultate orientate către cetățeni / clienți”**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 60,11**

**Subcriteriul 6.1. Măsurarea percepției**

*Nota obținută:* 61

*Observațiile favorabile:* Măsurarea directă a gradului de percepție a cetățenilor prin interacțiunea directă cu aceștia, fie prin întâlniri publice organizate, la nivelul unor zone sau cartiere ale Municipiului Aiud, fie prin intermediul paginii de Facebook a Primăriei Municipiului Aiud. Amplasarea de cutii poștale la unele școli din oraș pentru sugestiile elevilor, profesorilor, părinților.

*Observațiile nefavorabile:* Necunoașterea, întru totul, a percepției cetățenilor/clienților privind rezultatele, având în vedere că informația directă provine de la însuși client/cetățean. Aceștia oferă informațiile obiective.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Înființarea unei căsuțe electronice de pe site-ul Primăriei Municipiului Aiud „Părerea ta contează!”

**Subcriteriul 6.2. „Măsurarea performanței”**

*Nota obținută:* 59

*Observațiile favorabile:* Extinderea eforturilor de îmbunătățire a disponibilității, acurateței și transparenței informațiilor privind serviciile și produsele furnizate.

*Observațiile nefavorabile:* Lipsa de analize cu privire la satisfacția cetățenilor și a unor statistici privind evoluția acestora în timp.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Stabilirea unor indicatori care să fie urmăriți în analiza satisfacției cetățenilor și întocmirea unor statistici privind evoluția acestora în timp.





## **Criteriul 7. „Rezultate orientate către personal”**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 60,36**

### **Subcriteriul 7.1. „Măsurarea percepției”**

**Nota obținută: 61**

*Observațiile favorabile:* Crearea unei rețele intranet pentru asigurarea accesului tuturor angajaților la informații relevante, la baze de date.

*Observațiile nefavorabile:* Aspecte negative privind amplasarea locului de muncă și condițiile de muncă referitoare la spațiu.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Crearea unei secțiuni pe rețeaua de intranet unde să fie postate informații privind condițiile de muncă referitoare la mediu.

### **Subcriteriul 7.2. „Măsurarea performanței”**

**Nota obținută: 60**

*Observațiile favorabile:* Întocmirea formalităților privind promovarea în grad profesional imediat superior a funcționarilor publici, precum și scoaterea la concurs a unor funcții publice de execuție vacante.

*Observațiile nefavorabile:* Nu este implementat un sistem de măsurare a performanței angajaților în lucrul cu cetățenii.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Stabilirea de indicatori cu privire la abilitatea angajaților de a lucra cu cetățenii și de a răspunde nevoilor acestora.

## **Criteriul 8. „Rezultate orientate către responsabilitatea socială”**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 63,43**

### **Subcriteriul 8.1. „Măsurarea percepției”**

**Nota obținută: 60**

*Observațiile favorabile:* Organizarea și sprijinirea activităților culturale deschise publicului. Proiecte culturale naționale și internaționale (Festivalul Internațional de Folclor, Tabăra Internațională de Artă Plastică Inter-Art, Workshopul de fotografie Inter-Art, Expoziția Taberei Interetnice de artă contemporană, Concertul de colinde). Programe socio-educative (Sărbătoarea Primăverii, recital de muzică clasică, expoziții, Festivalul Internațional de Film și Foto, Festivalul Internațional de Umor, Colocviile de literatură și arte, Colocviile culturii maghiare din Transilvania, Zilele Culturale Liviu Rebreanu, Proiectul cultural România 100 în Franța, Serile muzicii folk, Aiud Rock, Arta în stradă).

*Observațiile nefavorabile:* Nu s-au făcut analize privind percepția asupra implicării instituției în comunitatea aiudeană, prin sprijin financiar sau de alt gen, prin organizarea de evenimente culturale sau sociale etc.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Măsurarea prin sondaje a rezultatelor privind responsabilitatea socială.

### **Subcriteriul 8.2. „Măsurarea performanței”**

**Nota obținută: 67**





*Observațiile favorabile:* Continuarea parteneriatului cu Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia, în vederea implementării proiectului „Prevenirea abandonului școlar”. Continuarea parteneriatului cu Societatea Națională de Cruce Roșie din România, Filiala Alba, în vederea implementării unor acțiuni de interes social și umanitar, care răspund nevoilor de dezvoltare comunitară identificate la nivel local. Modernizarea infrastructurii de iluminat public în Municipiul Aiud, sistemul modern de iluminat public pe LED. Monitorizarea video a Municipiului Aiud.

*Observațiile nefavorabile:* Lipsesc rezultatele privind responsabilitatea socială.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Colaborare cu instituții specializate pentru realizarea unui studiu de impact al acțiunilor Primăriei Municipiului Aiud.

### **Criteriaul 9. „Rezultate privind performanțele-cheie ale instituției”**

**Nota obținută la acest criteriu a fost: 59,67**

#### **Subcriteriul 9.1. „Măsurarea percepției”**

**Nota obținută: 59**

*Observațiile favorabile:* Există o evidentă îmbunătățire a tehnologiei informației în comunicarea internă și externă, atât pe site-ul Primăriei, cât și pe pagina de Facebook a Primăriei Municipiului Aiud, pagină creată pentru a crește gradul de transparență și pentru crearea și menținerea unei legături permanente cu cetățenii Municipiului Aiud.

*Observațiile nefavorabile:*

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Traducerea și postarea pe site-ul Primăriei Municipiului Aiud, a informațiilor în limba engleză / altă limbă străină de circulație internațională.

#### **Subcriteriul 9.2. „Măsurarea performanței”**

**Nota obținută: 61**

*Observațiile favorabile:* Realizarea misiunilor de audit la nivelul fiecărei direcții a Primăriei Municipiului Aiud. Rezultate bune ale inspecțiilor și ale auditului. Derularea și dezvoltarea de numeroase parteneriate cu Asociații și ONG-uri.

*Observațiile nefavorabile:* Lipsa de analize cu privire la satisfacția cetățenilor și a angajaților.

*Acțiuni de îmbunătățire propuse:* Stabilirea de indicatori și aplicarea de chestionare pentru a măsura satisfacția angajaților și cetățenilor.





## Planul de îmbunătățire

Planul de îmbunătățire este un mijloc de a aduce informații esențiale în procesul de elaborare a strategiei instituției și de planificare.

### Întocmirea planului de îmbunătățire

Planul de îmbunătățire se bazează pe punctele forte ale instituției și evidențiază punctele slabe, propunând pentru fiecare dintre acestea acțiuni adecvate de îmbunătățire.

Procesul de elaborare a planului de îmbunătățire poate fi structurat astfel:

- Gruparea propunerilor de îmbunătățire (din raportul CAF) sub o temă comună;
- Analizarea domeniilor de îmbunătățire și acțiunilor de corectare propuse;
- Sugerează acțiuni de îmbunătățire, luând în considerare obiectivele strategice ale Primăriei Aiud;
- Prioritizează acțiunile de îmbunătățire;
- Numește responsabilii pentru acțiuni, stabilește termene și rezultate intermediare și identifică resursele necesare implementării acțiunilor.

Șeful de proiect va propune un plan de îmbunătățire, pe care îl va înainta conducerii Primăriei Aiud spre analiză, urmând ca acesta să emită versiunea finală a Planului ce urmează a fi implementat.

### Comunicarea planului de îmbunătățire

Conducerea Primăriei Municipiului Aiud decide aria și mijloacele de comunicare, luând în considerare faptul că unul dintre factorii cheie de succes al unui exercițiu de autoevaluare și al acțiunilor de îmbunătățire ulterioare este comunicarea. Prin acțiunea de comunicare informația trebuie să fie transmisă, prin canale de comunicare adecvată, către grupurile țintă potrivite.

### Implementarea planului

Procesul de implementare a planului de îmbunătățire trebuie să se sprijine pe o abordare adecvată și coerentă și trebuie să fie însoțit de un proces de monitorizare și evaluare, de stabilirea unor termene de finalizare și a unor rezultate așteptate. Este important ca funcțiile responsabile din instituție să stabilească metode de măsurare a performanței acțiunilor de îmbunătățire.

Este recomandată utilizarea ciclului PDCA (Planifică-Efectuează-Verifică-Acționează) pentru a gestiona aplicarea planului de îmbunătățire.

### Planificarea următorului ciclu de autoevaluare

Utilizarea ciclului PDCA (Planifică-Efectuează-Verifică-Acționează) pentru a gestiona aplicarea planului de îmbunătățire implică o nouă evaluare CAF.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Un nou ciclu de autoevaluare trebuie programat astfel încât să reprezinte o bază în stabilirea obiectivelor anuale și în alocarea resurselor financiare.

Recomandările, la nivel național, pentru implementarea direcțiilor de acțiune ale Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020<sup>2</sup> sunt de a susține utilizarea sistemelor ISO și instrumentul CAF (în detrimentul EFQM și Balanced Scorecard), din următoarele considerente:

- ISO poate fi utilizat de toate tipurile de organizații, inclusiv de UAT-uri, lucru demonstrat de zeci de ani la nivel global;
- CAF este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA<sup>3</sup>, astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea ca autoritățile și instituțiile publice din statele europene să își consolideze serviciile oferite părților interesate;
- nu în ultimul rând, ținând cont că, până în prezent, ISO și CAF predomină, atât ca notorietate, cât și ca grad de implementare în autoritățile și instituțiile publice de la nivel central și local din România, este preferabil să se continue cu acestea două prin măsuri care să conducă la utilizarea lor sustenabilă de termen mediu și lung.

---

<sup>2</sup> Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (Anexa 1 - Obiectiv general II. Implementarea unui management performant în administrația publică, Obiectiv specific II.6. Calitate, cercetare și inovare în administrația publică, Direcție de acțiune: Creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică-<http://www.mdrap.ro/administratie/-2168>

<sup>3</sup> The European Institute of Public Administration – <http://www.eipa.eu>





**Planul de ACȚIUNI pentru ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI AIUD**  
**Plan realizat în urma autoevaluării efectuate conform modelului de excelență CAF-2013**

Nr. crt.	Activitate/ acțiune	Rezultate așteptate	Resurse alocate		Termene	Responsabili	Obs.
			Financiare	Umane			
1	Achiziția următoarelor standarde: - ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității. Cerințe; - ISO 9000:2015 Sisteme de management al calității - Principii fundamentale și vocabular; - ISO 19011:2018 Ghid pentru auditarea sistemelor de management	Implementarea sistemului de management al calității, în conformitate cu ISO 9001:2015	22877,32lei	1	Septembrie 2018- noiembrie 2019	Administrator public	
2	Trimiterea a minimum două persoane la cursuri de Sisteme de management al calității și auditor intern conform ISO 9001: 2015	Certificat de absolvire curs de specialist ISO 9001:2015 Certificat de absolvire curs de Auditor Intern ISO 9001:2015	2500 lei	2	2019	Primar	





Nr. crt.	Activitate/ acțiune	Rezultate așteptate	Resurse alocate		Termene	Responsabili	Obs.
			Financiare	Umane			
3	Înființarea unui Compartiment de Implementare și Derulare Proiecte în cadrul Primăriei Municipiului Aiud	Accesarea de surse de finanțare avantajoase	-	3	2019	Primar	
4	Stabilirea de indicatori cu privire la abilitatea angajaților de a lucra cu cetățenii și de a răspunde nevoilor acestora	Eliminarea disfuncționalităților de comunicare dintre angajați și cetățeni	-	1	2019	Șef Birou Comunicare și Relații Publice	
5	Stabilirea unor indicatori care să fie urmăriți în analiza satisfacției cetățenilor și întocmirea unor statistici privind evoluția acestora în timp	Cunoașterea opiniei cetățenilor cu privire la activitatea instituției. Îmbunătățirea comunicării între Primărie și cetățeni	-	3	2019	Șef Birou Comunicare și Relații Publice	
6	Definirea unor instrumente de colectare de feedback de la părțile interesate.	Îmbunătățirea comunicării între Primărie și toate părțile interesate în activitatea instituției	-	2	2019	Șef Birou Comunicare și Relații Publice	





Nr. crt.	Activitate/ acțiune	Rezultate așteptate	Resurse alocate		Termene	Responsabili	Obs.
			Financiare	Umane			
7	Afișarea la avizierul și pe site-ul instituției a misiunii, viziunii și valorilor Primăriei Municipiului Aiud	Diseminarea obiectivă a misiunii, viziunii și valorilor Primăriei în rândul tuturor părților interesate.	-	2	2019	- Consilier - Compartiment Centru de Informații pentru Cetățeni - Expert - Compartiment Strategii de informatizare	
8	Realizarea site-ului Primăriei Municipiului Aiud, și în limba engleză / altă limbă străină de circulație internațională	Îmbunătățirea imaginii instituției. Atragerea de noi parteneri	30000 lei	2	2019	Compartiment Strategii de informatizare	
9	Diversificarea, pe site-ul instituției, a serviciilor electronice disponibile pentru cetățeni și mediul de afaceri	Reducerea birocrăției. Facilitarea accesului la informații. Creșterea satisfacției tuturor părților interesate.	-	2	2019	Compartiment Strategii de informatizare	
10	Înființarea unei căsuțe electronice pe site-ul Primăriei Municipiului Aiud, „Păreră ta contează!”	Cunoașterea nevoilor prioritare ale comunității	-	2	2019	Compartiment Strategii de informatizare	





Nr. crt.	Activitate/ acțiune	Rezultate așteptate	Resurse alocate		Termene	Responsabili	Obs.
			Financiare	Umane			
11	Instruirea personalului instituției pentru lucrul direct cu cetățenii (indiferent dacă lucrează sau nu direct cu publicul)	Corp de funcționari profesioniști	20000 lei	4	2020	Primar	
12	Dezvoltarea și promovarea unor metode moderne de instruire (ex. Abordarea multimedia în procesul de instruire la locul de muncă, e-learning utilizând media socială)	Creșterea numărului de participanți la cursuri	20000 lei	30	2020	Primar	
13	Realizarea unor sondaje periodice (la 6 luni), cu privire la dificultățile întâmpinate de angajați în realizarea obiectivelor individuale	Evaluarea relației dintre angajați și conducerea instituției	-	2	Permanent	Compartiment Audit Public Intern	
14	Intensificarea acțiunilor de tip team building	Îmbunătățirea/întărirea comunicării intra-instituționale	15000 lei	3	Permanent	Primar	
15	Atragerea de finanțări europene, identificarea de posibili sponsori și parteneri pentru amenajarea corespunzătoare a spațiilor de lucru	Amenajarea corespunzătoare a spațiilor de lucru cu costuri mici	-	1	Permanent	Administrator Public	





Nr. crt.	Activitate/ acțiune	Rezultate așteptate	Resurse alocate		Termene	Responsabili	Obs.
			Financiare	Umane			
16	Dezvoltarea, menținerea și continuarea parteneriatelor care au adus un plus de valoare instituției	Promovarea intereselor și imaginii instituției. Accesarea de surse de finanțare avantajoase	-	1	Permanent	Administrator Public	
17	Colaborare cu instituții specializate pentru realizarea unui studiu de impact al acțiunilor Primăriei Municipiului Aiud	Obținerea unui feedback extern	10000 lei	1	2020	Administrator Public	
18	Identificarea de posibili sponsori și parteneri pentru organizarea de evenimente	Promovarea imaginii Primăriei Municipiului Aiud	-	3	Permanent	- Birou Comunicare și Relații Publice - Cabinet Primar	
19	Recompensarea financiară sau nefinanciară (recunoaștere, responsabilitate, influență, creștere personală) a celor care obțin rezultate deosebite	Creșterea gradului de mulțumire a salariaților cu rezultate deosebite	10000 lei	2	Permanent	Primar	
20	Crearea unei secțiuni pe rețeaua de intranet unde să fie postate informații privind condițiile de muncă referitoare la mediu	Condiții de lucru moderne	-	2	2020	Compartiment Strategii de informatizare	

\*) Se va stabili la nivelul Primăriei Municipiului Aiud în faza de dezbatere privind HCL





## Auditul SMC la nivelul UAT Municipiul Aiud

Conform standardului ISO nr. 9001:2015, Sistemul de Management al Calității la nivelul instituției trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- a) să planifice, să stabilească, să implementeze și să mențină un program (programe) de audit care să includă frecvența, metodele, responsabilitățile, cerințele de planificare și raportare, și care trebuie să ia în considerare importanța proceselor implicate, modificările care influențează organizația și rezultatele auditurilor precedente;
- b) să definească criteriile de audit și domeniul pentru fiecare audit;
- c) să selecteze auditorii și să efectueze audituri astfel încât să se asigure obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit;
- d) să se asigure că rezultatele auditurilor sunt raportate managementului relevant;
- e) să întreprindă corecții și acțiuni corective adecvate fără întârziere nejustificată;
- f) să păstreze informațiile documentate ca dovadă a implementării programului de audit și a rezultatelor auditului.

Pentru a stabili dacă Sistemul de Management al Calității existent la nivelul Primăriei Municipiului Aiud îndeplinește caracteristicile impuse de standardul ISO 9001:2015, a fost efectuat un audit de certificare de către un organism atestat internațional, care s-a desfășurat în două etape. În prima etapă am transmis documentele către SGS, acestea fiind verificate cu ocazia vizitei în teren la Primăria Municipiul Aiud pe data de 14 august 2019. Cea de-a doua etapă de certificare a constat într-o vizită de audit de trei zile în cadrul căreia au fost verificate din nou toate documentele aferente Sistemului de Management al Calității și înregistrările aferente procedurilor de lucru. De asemenea, a fost auditat fiecare birou din Primărie în ceea ce privește procedurile și înregistrările. Odată încheiată vizita de certificare, auditorul ne-a transmis o serie de îmbunătățiri pe care să le aplicăm până la următoarea certificare, un raport de audit și o adeverință care arată faptul că ne va fi emis certificatul care atestă faptul că Primăria Municipiului Aiud are un sistem de management al performanței și calității care îndeplinește caracteristicile cerute de standardul ISO 9001:2015.







## Proceduri elaborate în cadrul proiectului

Pentru implementarea Sistemului de Management al Calității, după analiza procedurilor și înregistrărilor existente în SCIM, au fost elaborate și aprobate un număr de 14 proceduri și un Manual al Sistemului de Management al Calității. În baza *Declarației de politică în domeniul calității* acestea au fost asumate atât de conducere, cât și de către angajații instituției. Cele 14 proceduri reglementează următoarele procese:

1. P. 01 - Controlul informațiilor documentate
2. P. 02 - Analiza riscurilor
3. P. 03 - Obiectivele calității
4. P. 04 - Audit intern
5. P. 05 - Analiza de management
6. P. 06 - Neconformitate și acțiune corectivă
7. P. 07 - Resurse umane
8. P. 08 - Comunicare și consultare
9. P. 09 - Mentenanța echipamentelor
10. P. 10 - Cerințe pentru servicii
11. P. 11 - Proiecte fonduri europene
12. P. 12 - Controlul proceselor și serviciilor furnizate din exterior
13. P. 13 - Monitorizare, măsurare, analiză și evaluare
14. P.14 - Monitorizarea satisfacției clientului. Tratarea reclamațiilor

### ***Exemplu procedură - P.01 - Analiza informațiilor documentate***

#### **1. SCOP**

*Procedura „Controlul informațiilor documentate” stabilește metodologia de elaborare, identificare, verificare, aprobare, difuzare, arhivare și anulare a informațiilor documentate interne și externe necesare funcționării sistemului de management al calității (SMC) din Primăria Municipiului Aiud.*

#### **2. DOMENIU DE APLICARE**

*Procedura se aplica informațiilor documentate interne și externe, pe suport electronic și pe hârtie aplicabile SMC și utilizate în cadrul Primăriei Municipiului Aiud.*

#### **3. DEFINITII ȘI ABREVIERI**

##### **DEFINIȚII**

*Elaborator de procedură: persoana sau grup de persoane care are/au în sarcina elaborarea și revizuirea unei proceduri.*

*Înregistrare: document care furnizează dovezi obiective ale activităților efectuate sau ale rezultatelor obținute.*





*Pagina curenta: este pagina folosită în mod curent în conținutul procedurii, manualului.*

*Pagina de gardă: este prima pagină a fiecărei proceduri în care apar: denumirea, codificarea, numele, prenumele, funcția și semnătura persoanelor care au elaborat, verificat și aprobat procedura etc.*

*Procedura: mod specificat de efectuare a unei activități.*

*Informație documentată: informația și suportul ei (electronice sau pe suport hârtie etc.). Sunt considerate informații documentate: procedurile, formularele, manualele, diverse alte înregistrări pe suport de hârtie sau electronic.*

*Difuzare: înmânarea unei copii a unor documente, ținute sub control, datorită intrării lor în vigoare și cu scopul implementării lor.*

*Elaborare: activitatea de documentare, concepție, exprimare și scriere a unui document.*

*Modificare: acțiune de corectare a unei prevederi sau a unui document astfel încât să fie în concordanță cu o situație dată, diferită de situația de referință existentă la data elaborării documentului.*

*Păstrare /arhivare : ținerea la un loc stabilit în condiții de siguranță a unui document pe o perioadă prestabilită.*

*Revizie : modificarea parțială sau totală a cuprinsului unei document datorită unor schimbări în modul de desfășurare a activităților, a modificării unei organigrame, a unor documente de referință sau în urma unei solicitări autorizate.*

#### **ABREVIERI**

*SMC - Sistemul de management al calității*

*P - Primar*

*RC - Responsabil Calitate (pentru implementarea sistemului de management al calității )*

*AP - Administrator Public*

*D/ȘS/ȘB - Director/Șef Serviciu/Șef Birou*

*P - Procedura;*

*PL/IL - Procedură de lucru/Instrucțiune de lucru*

*F - Formular;*

*FP- Formular procedură*

*MC - Manualul sistemului de management al Calității*

*TD - Tipul documentului (original sau copie);*

*TC - Tipul de control aplicat documentului;*

#### **4. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ**

*SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității. Cerințe;*

*SR EN ISO 9000:2015 Sisteme de management al calității - Principii fundamentale și vocabular;*





SR ISO/TS 9002 :2017 Sisteme de management al calității. Linii directe pentru aplicarea ISO9001 :2015

SR EN ISO 19011:2018 Ghid pentru auditarea sistemelor de management.

## **5. DESCRIEREA PROCESULUI**

### **5.1. Generalități**

*Sistemul de management al calității include:*

- *informații documentate cerute de standardul de referință;*
- *informații documentate determinate de unitate ca fiind necesare pentru eficacitatea sistemului de management al calității;*

*Volumul informațiilor documentate necesare SMC este stabilit în funcție de:*

- *tipul activităților, proceselor, produselor și serviciilor;*
- *complexitatea proceselor și interacțiunile acestora;*
- *nevoia de a demonstra îndeplinirea obligațiilor sale de conformare;*
- *competenței personalului angajat.*

*În cadrul Primăriei Municipiului Aiud documentele incluse în SMC sunt:*

- *politica, obiectivele, programele sistemului de management al calității,*
- *manualul SMC al calității;*
- *proceduri, instrucțiuni, înregistrări și alte documente, necesare planificării, operării și controlului eficace a proceselor din unitatea administrativ teritorială;*
- *documente organizatorice: Regulament de Organizare și Funcționare (ROF), Regulament de Ordine Interioară (ROI), Fișe de post, (FP);*
- *documentații tehnice: specificații tehnice, fișe tehnice, caiete de sarcini întocmite de departamente și servicii care realizează proceduri de achiziții;*
- *reglementări, standarde, acte normative, legi, ordonanțe, hotărâri, norme, aplicabile administrației publice centrale și locale ;*
- *documentații furnizate de alte părți interesate: documente tehnice, schițe, caiete de sarcini, proiecte, etc.*

### **5.2. Elaborarea/ redactarea documentelor**

*Atunci când sunt elaborate informațiile documentate în departamentele și serviciile din cadrul Primăriei Municipiului Aiud personalul de conducere/management ține seama de următoarele aspecte:*

- *identificarea și descrierea (titlu, data, autor și/sau număr de referință);*
- *formatul (limba, versiune, software, grafica) și mediul suport (hârtie, electronic);*
- *analizarea și aprobarea din punct de vedere al potrivirii și adecvării administrației publice locale.*

*Necesitatea elaborării unor documente reiese în urma unor audituri interne sau de terță parte, a analizei făcută de management, a modificării unei organigrame, a unor documente de referință, a unei solicitări autorizate și în urma propunerilor*





personalului de coordonare a activităților/personalului executant din cadrul departamentelor/serviciilor/birourilor.

La apariția necesității de elaborare a unor documente incluse în SMC, RC împreună cu D/ȘS/ȘB stabilește echipa de lucru căreia îi revine sarcina de elaborare a documentelor, conducătorul acestei echipe va fi D/ȘS/ȘB .

Echipa de lucru analizează procesul, documentele legislative și de referință aplicabile. Se analizează toate deciziile, procedurile, fișele postului, standardele, regulamentele de ordine sau funcționale sau orice instrumente care stabilesc modul cum trebuie să opereze personalul executant în procesul respectiv.

Manualul sistemului de management al calității este un document cu caracter general care oferă angajaților Primăriei cât și clienților și altor părți interesate imaginea de ansamblu a SMC implementat. Manualul descrie procesele din cadrul organizației și modul în care cerințele standardelor de referință sunt aplicate.

Procedurile se organizează pe capitole, divizate în subcapitole, paragrafe, subparagrafe, note.

Procedurile scrise conțin următoarele capitole:

**0. Evidența modificărilor** - este capitolul în care se evidențiază, pe scurt, modificările aduse documentelor.

**1. Scop** - capitol care descrie scopul pentru care a fost elaborată procedura.

**2. Domeniu de aplicare** - capitol care descrie domeniul de aplicare al procedurii respectiv procesul la care se aplică procedura, zonele de lucru la care se refera, eventualele restricții în aplicarea procedurii

**3. Definiții și Abrevieri: Definiții** - subcapitol care explică unii termeni specifici și care precizează sensul adoptat pentru unele cuvinte / expresii utilizate, pentru a evita orice confuzie sau interpretare eronată. **Abrevieri** - subcapitol care explicitează prescurtările și notațiile specifice, utilizate în cuprinsul procedurii.

**4. Documente de referință** - capitol ce cuprinde lista documentelor la care face referire procedura, care clarifică sau detaliază procesul tratat și care trebuie consultate pentru aplicarea corespunzătoare a procedurii elaborate.

**5. Descrierea procesului** - capitol care detaliază pas cu pas activitățile necesare pentru realizarea scopului procedurii în limitele de aplicabilitate prestabilite. Prezentarea trebuie să fie concisă dar suficient de completă pentru ca procedura să fie perfect înțeleasă, ușor de aplicat, fără explicații suplimentare ulterioare, creând personalului executant o imagine cât mai clară, precisă și concretă asupra activității descrise. Nu trebuie să se lase la latitudinea personalului executant nici o posibilitate de interpretare a unei acțiuni.

**6. Responsabilități** - este capitolul în care se indică funcțiile care trebuie să realizeze, coordoneze și să controleze procesul procedurat.





**7. Informații documentate** - este capitolul în care se enumeră documentele și codurile acestora, care constituie înregistrări la nivelul activității procedurate precum și locul unde sunt păstrate / arhivate acestea și pe ce perioadă.

**8. Anexe** - este capitolul în care se enumeră documentele care se atașează procedurii pentru ca activitatea procedurată să se desfășoare corect.

### 5.3. Codificarea documentelor

Documentele se vor codifica în modul următor:

- pentru manualul sistemului de management al calității codul este: **MC-ab**,  
- unde „ab” reprezintă numărul ediției acestuia
- pentru proceduri codul este: **P .xx** ,  
- unde „xx” reprezintă numărul de ordine al procedurii
- pentru proceduri sau instrucțiuni de lucru codul este: **PL.xx** sau **IL .xx**,  
- unde „xx” reprezintă numărul de ordine al instrucțiuni
- pentru proceduri de lucru preluate din Sistemul de Control Intern Managerial codul este: **PO.AAA.xxx**,  
- unde “PO” este denumirea procedurii operaționale  
- unde “AAA » reprezintă abrevierea departamentului/direcției/serviciului/biroului în care este elaborată (ex. Biroul Comunicare și Relații Publice “BRP”)  
- unde ”xxx” reprezintă numărul de ordine al procedurii
- pentru formularele (anexe) corespunzătoare manualului sistemului de management al calității codul este: **MC-ab- yy**  
- unde „yy” reprezintă numărul formularului anexat manualului,
- pentru formularele corespunzătoare unei proceduri codul este: **FP. xx-yy /ed.zz, rev.t**  
- unde „xx” - reprezintă numărul de ordine asociat procedurii din care face parte formularul, - „yy” reprezintă numărul formularului  
- „zz” reprezintă numărul de ordine al ediției  
- „t” reprezintă numărul de ordine al reviziei
- pentru formularele corespunzătoare unei instrucțiuni/proceduri de lucru codul este: **XXXX. IL-yy** respectiv **XXXX. PL-yy**  
- unde „XXXX” - reprezintă prescurtarea denumirii asociate formularului,  
- „IL-yy” reprezintă numărul instrucțiuni de lucru unde este anexat formularul
- codificarea ediției: **Ediția nr.zz**  
- unde „zz” reprezintă numărul de ordine al ediției (se pornește de la unu)
- codificarea reviziei: **Revizia nr.tt**  
- unde „tt” reprezintă numărul de ordine al reviziei (se pornește de la zero)





*În caz de anulare a unei document, codul respectiv nu se mai atribuie niciodată altui document, pentru a nu se crea confuzii / erori.*

*Pagina de gardă a manualului și procedurilor Cod: FP.01-01/ed.1,rev.0 se completează astfel:*

- (1) - denumirea procedurii;
- (2) - codul procedurii;
- (3) - numărul paginii din numărul total de pagini;
- (4) - numărul ediției (pornește de la unu);
- (5) - numărul reviziei (pornește de la zero);
- (6) - numele și funcția persoanelor care au elaborat, verificat, aprobat documentul;
- (7) - data, pentru elaborare, verificare, aprobare document;
- (8) - semnătura, persoanelor care au elaborat, verificat, aprobat documentul;
- (9) - data intrării în vigoare;
- (10) - tipul documentului (original sau copie);
- (11) - tipul de control aplicat documentului;

*Pagina curentă a manualului și procedurilor, nu se codifică - se completează astfel:*

- (1), (2), (3), (4), (5), la fel ca la pagina de gardă  
(6),(7), (8) ,(9), (10), (11), - se exclud

*Centralizatorul documentelor Cod: FP.01-02/ed.1,rev.0 se completează astfel:*

- (1) - codul centralizatorului;
  - (2) - numărul paginii din numărul total de pagini;
  - (3) - numărul curent;
  - (4) - denumirea documentului;
  - (5) - codul documentului;
  - (6) - numărul ediției în vigoare;
  - (7) - numărul reviziei în vigoare;
  - (8) - observații privind documentul;
- data întocmirii;  
- numele, prenumele, funcția, semnătura persoanei care a întocmit centralizatorul.

*Listă de difuzare documente Cod: FP.01-03/ed.1,rev.0 se completează astfel:*

- (1) - codul listei;
  - (2) - numărul paginii din numărul total de pagini;
  - (3) - numărul curent;
  - (4) - denumirea documentului;
  - (5) - destinatarul (numele și funcția);
  - (6) - semnătura și data de primire a documentului;
- numele, prenumele, funcția, semnătura persoanei care a întocmit lista;





- numele, prenumele, funcția, semnătura persoanei care a verificat, aprobat documentul

Registru de înregistrări formulare Cod: FP.01-04/ed.1,rev.0 se completează astfel:

- (1) - numărul curent;
- (2) - data înregistrării;
- (3) - denumirea și codul formularului;
- (4) - observații;

#### **5.4. Verificarea, aprobarea documentelor**

Forma finală a documentelor este verificată de către RC. Dacă acesta constată că documentele elaborate nu respectă cerințele le returnează echipei de elaborare pentru refacere.

Observațiile făcute sunt analizate, documentele sunt refăcute și reverificate.

După aprobarea de către AP documentele devin obligatorii pentru persoanele responsabile cu aplicarea lor.

#### **5.5. Ținerea sub control a documentelor**

Informațiile documentate cerute de sistemul de management al calității sunt controlate pentru a se asigura ca:

- sunt disponibile și adecvate pentru utilizare, acolo unde și atunci când este necesar;
- sunt protejate adecvat în funcție de rolul și importanța lor (împotriva pierderii confidențialității, utilizării incorecte sau deteriorării).

Pentru ținerea sub control a informațiilor documentate în cadrul Primăriei Municipiului Aiud sunt întreprinse următoarele acțiuni:

- difuzare, acces, regăsire și utilizare;
- depozitare și protejare, inclusiv menținerea lizibilității;
- controlul modificărilor, controlul versiunilor;
- păstrare și eliminare.

Informațiile documentate de origine externă determinate ca fiind necesare pentru planificarea și operarea, sistemului de management al calității sunt identificate și controlate.

Serviciul Registratură le dirijează compartimentelor implicate, șefii acestora stabilind implicit și numărul de copii în care se multiplică.

Documentele provenite de la clienți/cetățeni sunt păstrate, difuzate, modificate, retrase de către persoana care asigură legătura cu clientul/cetățeanul.

Documentele tehnice de proveniență externă se revizuiesc de elaboratori la inițiativa acestora sau la cererea compartimentelor interesate din organizație.





*Informațiile documentate păstrate ca dovezi ale conformității sunt protejate împotriva modificărilor neautorizate, deteriorărilor și pierderilor.*

### **5.5.1. Difuzarea documentelor**

*Scopul difuzării controlate este de a cunoaște către cine au fost dirijate documentele, câte copii au fost difuzate, pentru a se identifica și opera modificările și pe copii.*

*Tipul copiei controlate (pentru identificare și accesare ulterioară) sau necontrolată se precizează pe pagina de gardă a documentului.*

*Responsabilul Calitate, care gestionează documentele, procedează astfel:*

- *identifică persoanele/ compartimentele interesate/ implicate ;*
- *multiplică în numărul de exemplare necesar, menționând tipul copiei (controlată sau necontrolată) ;*
- *difuzează documentele pe bază de semnătură de confirmare de primire pe lista de difuzare;*
- *o dată cu difuzarea documentelor elaborate/actualizate/modificate/revizuite, RC difuzează și „Centralizatorul documentelor SMC”, în formă actualizată.*

### **5.5.2. Păstrarea și utilizarea documentelor**

*Exemplarele originale ale documentelor SMC se păstrează și sunt în gestiunea RC, în condiții de mediu care să nu permită deteriorarea sau distrugerea acestora.*

*Originalele documentelor SMC cuprind și lista de difuzare a copiilor documentelor, listă datată și semnată de cei cărora le-a fost difuzată.*

*Documentele perimate sunt retrase și distruse de responsabilii cu difuzarea (gestiunea) lor.*

*RC mai deține și o copie de lucru necesară pentru efectuarea actualizărilor.*

*Responsabili de proces implicați / utilizatori ai documentelor au responsabilitatea de a asigura că întreaga documentație aplicabilă lor să fie ținută la zi și păstrată în condiții corespunzătoare, să fie cunoscută și aplicată de subordonați.*

*Documentele SMC se păstrează și în format electronic pe serverul „Public” al instituției, în folderul „Sistem de management al calității”, la care au acces toți angajații Primăriei. Backupul serverului se face lunar. Serverul are diferite nivele de acces în funcție de foldere și de compartimente, nivele stabilite de către compartimente și de către administratorul IT.*

### **5.5.3. Modificarea și revizia documentelor**

*Modificarea și revizia documentelor se efectuează de către cei care le-au elaborat.*

*Modificarea documentelor se efectuează în următoarele situații:*

- *când sunt necesare modificări de fond ale documentelor ;*
- *in cazul unor cerințe ale clienților;*







UNIUNEA EUROPEANĂ



- *la apariția de modificări în structura organizatorică a organizației;*
- *la apariția de modificări în modurile de lucru existente ori introducerea de moduri de lucru noi;*
- *necesitatea îmbunătățirii calității și/sau performanțelor proceselor/serviciilor;*
- *neconformități constatate cu ocazia auditurilor interne și externe;*
- *redefinirea politicii și obiectivelor în domeniul calității;*
- *apariția unor cerințe noi impuse de legi, standarde sau alte reglementări;*
- *la intervale stabilite pentru a se putea planifica reviziile documentelor ținute sub control.*

*Înainte de operare, modificările considerate ca necesare sunt analizate pentru a evalua implicațiile asupra produselor / proceselor, asigurându-se că acestea își ating scopul.*

*Modificările sunt supuse aceluiași circuit de verificare / aprobare ca și documentele inițiale.*

*Perioadele de revizuire a documentelor, indiferent de numărul de modificări, în scopul de a evita ilizibilitatea și de a se asigura că ultimele versiuni ale documentelor ținute sub control sunt disponibile la toate punctele de utilizare, sunt următoarele:*

- *pentru documentele care fundamentează sistemul: 3 ani;*
- *pentru documentele tehnice: 3 ani;*
- *pentru politica și obiectivele calității: 1 an;*
- *pentru alte documente: 3 ani;*

*După un număr de maxim 4 revizii în cadrul unei ediții se trece la o nouă ediție.*

*Modificările documentației tehnice sunt transmise utilizatorilor de către elaboratori.*

*Modificările sunt evidențiate în „Evidența modificărilor” .*

#### **5.5.4. Reeditarea documentelor**

*Reeditarea documentelor interne se face prin trecerea la o nouă ediție a acestora, iar evidențierea ediției și a actualizării se face în antetul fiecărei pagini.*

*O nouă ediție se realizează în cazul unor modificări importante ale documentelor interne sau atunci când se schimbă radical structura lor, sau după maximum 4 revizii și este decisă de către Administratorul Public.*

#### **5.5.5. Retragerea, arhivarea și distrugerea documentelor**

*La retragerea, arhivarea și distrugerea documentelor se va face mențiune în „Centralizatorul documentelor” la rubrica „Observații” situația intervenită asupra documentului, respectiv retras/arhivat/distrus, specificându-se și data la care are loc acest lucru.*

##### **5.5.5.1. Retragerea documentelor**



*Retragerea se efectuează în următoarele situații:*

- *încetarea activității care a necesitat utilizarea acestor documente;*
- *când documentele sunt înlocuite;*
- *când documentele s-au revizuit;*
- *când documentele sunt distruse.*

*Retragerea se face:*

- *de către RC pe baza listei de difuzare;*
- *concomitent cu distribuirea documentului înlocuitor.*

*Documentele perimate sunt retrase și distruse de responsabilii cu difuzarea (gestiunea) lor.*

#### **5.5.5.2. Arhivarea documentelor**

*Arhivarea se efectuează de către RC.*

*Arhiva se păstrează în locuri stabilite și amenajate. Documentația are etichete lizibile care permit identificarea locului unde se păstrează documentul arhivat.*

*Timpul stabilit pentru arhivarea documentelor SMC este de 3 ani.*

#### **5.5.5.3. Distrugerea documentelor**

*Se face de către RC după expirarea perioadei de păstrare stabilite.*

*Distrugerea se execută prin efectuarea anuală a controalelor de identificare a stării documentelor arhivate.*

### **5.6. Protejarea proprietății intelectuale**

*Dreptul de autor asupra tuturor documentelor interne ale SMC aparține Primăriei Municipiului Aiud. Copierea sau difuzarea documentelor SMC este limitată strict la RC.*

*Difuzarea - internă, externă - se realizează pe baza listei de difuzare aprobată de AP.*

## **6. RESPONSABILITĂȚI**

### **Primarul**

*Stabilește împreună cu RC necesarul documentelor SMC;*

*Urmărește gradul de implementare a documentelor SMC prin Analiza efectuată de management.*

*Numește echipa de lucru ce va participa la elaborarea /modificarea /revizuirea documentelor SMC;*

*Verifică și aprobă documentele SMC;*

*Stabilește măsurile ce se impun pentru implementarea documentelor SMC elaborate.*





### **Responsabil sistem de management al calității (RC)**

*Elaborează, redactează, difuzează, modifică și supune revizuirii documentele SMC, în conformitate cu prevederile prezentei proceduri;*

*Gestionează toate documentele originale ale SMC;*

*Difuzează documentele SMC persoanelor, compartimentelor, funcțiilor interesate;*

*Urmărește modul de aplicare a prezentei proceduri în toate compartimentele/serviciile/birourile din structura organizatorică în vigoare;*

*Informează conducerea unității administrative, prin rapoartele de audit despre deficiențele constatate cu ocazia verificărilor efectuate ;*

*Propune măsuri organizatorice pentru îmbunătățirea activității de ținere sub control a documentelor;*

*Asigură retragerea de la locurile de utilizare a documentelor perimate (modificate sau revizuite);*

### **Directorii/Șefii de Direcții/compartimente/Servicii/Birouri/Responsabili de proces /utilizatori**

*Analizează documentele ce privesc obiectul de activitate propriu ;*

*Se asigura ca întreaga documentație aplicabilă lor să fie ținută la zi să fie păstrată în condiții corespunzătoare și să fie cunoscută și aplicată de subordonați.*

*Verifică permanent ca personalul din subordine să utilizeze documente la ediția în vigoare, iar la difuzarea documentelor modificate / revizuite se asigură ca ediția înlocuită este retrasă sau distrusă.*

*Se asigura de prevenirea utilizării documentelor perimate.*

*Instruiesc, controlează și îndrumă personalul din subordine pentru cunoașterea și implementarea procedurilor elaborate/modificate, utilizate în compartimentul respectiv.*

## **7. INFORMAȚII DOCUMENTATE**

*Centralizatorul documentelor se întocmește și se actualizează ori de câte ori este cazul, de către RC, iar exemplarele perimate se păstrează 1 an după actualizare.*

*Listele de difuzare, se întocmesc și se actualizează, la fiecare apariție a unei modificări a documentului difuzat pe acestea, de către RC. Se păstrează la documentele originale pe durata păstrării acestora.*

*Manualul și procedurile originale se păstrează după ce au fost anulate (prin modificări, reeditări, revizii etc.) la RC pe toată durata de viață a SMC, pentru a demonstra evoluția SMC. Celelalte exemplare (care au fost difuzate inițial) retrase, se distrug.*

## **8. ANEXE**





1. *Pagina de gardă, formular cod: FP.01-01*
2. *Centralizatorul documentelor SMC, formular cod: FP. 01-02*
3. *Înregistrări aferente SCIM, formular cod:FP.01-02a*
3. *Lista de difuzare a documentelor SMC, formular cod: FP. 01-03*
4. *Registru de înregistrări formulare, formular cod: FP.01-04*

## DEZVOLTAREA DURABILĂ ȘI EGALITATE DE ȘANSE

Pe toată durata implementării proiectului au fost respectate și aplicate principiile orizontale în acord cu prevederile din cu Ghidul beneficiarului privind abordarea acestor principii la nivelul proiectelor finanțate din POCA 2014-2020 și Ghidul privind integrarea principiilor orizontale în cadrul proiectelor finanțate din FESI 2014-2020.

### I. INFORMAȚII PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ

- ✓ Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.
- ✓ Conceptul de dezvoltare durabilă desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, nu numai pe termen scurt sau mediu, ci și pe termen lung, al căror fundament îl reprezintă în primul rând asigurarea unui echilibru între aceste sisteme socio-economice și elementele capitalului natural.

#### Definiție

- ✓ „Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite generațiile viitoare de a-și satisface propriile nevoi”. (Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare-Raportul Brundtland)

Dezvoltarea durabilă se derulează pe fondul unor **principii majore** ce o caracterizează:

- ✓ preocuparea pentru echitate și corectitudine între țări și între generații;
- ✓ viziunea de lungă durată asupra procesului dezvoltării;
- ✓ gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

În acest scop, sunt identificate **patru obiective-cheie** menționate în Strategia pentru Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene:

1. **Protecția mediului** prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;
2. **Echitate și coeziune socială**, prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;





3. **Prosperitatea economică** prin promovarea cunoașterii, inovării, competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și unor locuri de muncă abundente și bine plătite;
4. Îndeplinirea responsabilităților internaționale ale UE prin promovarea instituțiilor democratice în slujba păcii, securității și libertății și a principiilor și practicilor dezvoltării durabile pretutindeni în lume.

## II. INFORMAȚII PRIVIND EGALITATEA DE ȘANSE

### Definiții

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

**Discriminarea** înseamnă a diferenția sau a trata diferit două persoane sau două situații, atunci când nu există o distincție relevantă între acestea sau de a trata într-o manieră identică situații care sunt în fapt diferite. Directive UE anti-discriminare interzic atât discriminarea directă, cât și discriminarea indirectă și dau aceeași definiție discriminării.

**Egalitatea între femei și bărbați** este un drept fundamental, o valoare comună a UE, și o condiție necesară pentru realizarea obiectivelor UE de creștere economică, ocuparea forței de muncă și a coeziunii sociale.

Cu toate că inegalitățile încă există, în prezent UE a făcut progrese semnificative în ultimele decenii în realizarea egalității între femei și bărbați datorită legislației de tratament egal, integrarea dimensiunii egalității de gen și măsurilor specifice pentru avansarea femeilor.

### Aceste aspecte vizează:

- ✓ Accesul la ocuparea forței de muncă;
- ✓ Protecția maternității;
- ✓ Concediul parental;
- ✓ Securitatea socială etc.

### Egalitatea de șanse în legislația națională și comunitară (1)

Potrivit prevederilor OUG nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii, prin principiul egalității de tratament se înțelege că nu va exista nici o discriminare directă bazată pe criteriul de sex, inclusiv aplicarea unui tratament mai puțin favorabil femeilor pe motive de sarcină și maternitate și că nu va exista nici o discriminare indirectă bazată pe criteriul sex.

### Egalitatea de șanse în legislația națională și comunitară (2)





În sensul Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, prin egalitatea de șanse între femei și bărbați se înțelege luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora.

În implementarea proiectului **„Consolidarea sistemelor de integritate - cea mai bună strategie de prevenire a corupției în administrația publică”**, Cod SIPOCA 61 este asigurată egalitatea de șanse și de gen prin criteriile de constituire a grupurilor de consultare din cadrul administrației publice locale, structurilor asociative ale unităților administrativ-teritoriale și ale societății civile și O.N.G.-uri.

Proiectul, în toate etapele sale, are ca principiu de dezvoltare și de implementare aplicarea politicilor și practicilor prin care să nu se realizeze nici o deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, apartenență la o categorie socială defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul social, economic și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Implementarea cu succes a proiectului **„Consolidarea sistemelor de integritate - cea mai bună strategie de prevenire a corupției în administrația publică”** va contribui la conștientizarea și la creșterea gradului de profesionalism a funcționarilor publici pe de-o parte, iar pe de altă parte la eficientizarea administrației prin identificarea de mecanisme care să soluționeze unele dintre problemele cu care ne confruntăm.

Tot prin implementarea cu succes a proiectului gestionat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice se va reuși creșterea gradului de conștientizare cu privire la importanța ce trebuie acordată **asigurării echilibrului între dezvoltarea economico-socială și protecția mediului înconjurător, atât de furnizorii de servicii publice, cât și de utilizatorii acestor servicii.**

#### Recomandări:

1. Comunicarea predominant electronică deoarece este: **mai eficientă, mai rapidă și ajută la protejarea mediului înconjurător.**
2. Respectarea legislației UE și a celei naționale privind egalitatea de șanse în toate sferile activității întreprinse de instituțiile și autoritățile publice locale.





Titlul proiectului, codul proiectului

**„Performanță și eficiență în administrație prin implementarea unui management competitiv”**

**471/119560**

Editorul materialului: Primăria Municipiului Aiud

Data publicării: Septembrie 2019

*„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”*

Material gratuit

