



**Ministerul Internelor și Reformei Administrative  
Agenția Națională a Funcționarilor Publici**

# **INOVAȚIE ȘI CALITATE ÎN SECTORUL PUBLIC**

## **Ghid al cazurilor de bună practică**



**SEPTEMBRIE 2008**

# ***INOVAȚIE ȘI CALITATE ÎN SECTORUL PUBLIC***

***Ghid de bune practici***

SEPTEMBRIE 2008



## CUPRINS

<b>CUVÂNT INTRODUCATIV</b> .....	5
<b>METODOLOGIA COMPETIȚIEI</b> .....	6
<i>Introducere</i> .....	6
<i>Tematicile propuse și justificarea alegerii acestora</i> .....	6
<i>Descrierea metodologiei competiției</i> .....	11
Format standard aplicația inițială .....	13
Norme tehnice .....	15
<b>COMITETUL DE EVALUARE</b> .....	16
<i>Comitetul de evaluare (CEv)</i> .....	16
<b>PROCEDURA DE EVALUARE</b> .....	18
<i>Aplicația inițială</i> .....	18
<i>Aplicația detaliată</i> .....	18
<i>Decizia finală</i> .....	18
Grile de evaluare.....	19
<b>PREZENTAREA CAZURILOR DE BUNĂ PRACTICĂ</b> .....	21
<i>Pilonul 1</i> .....	21
<i>Pilonul 2</i> .....	51
<i>Pilonul 3</i> .....	84
<i>Pilonul 4</i> .....	115
<b>VIZIUNE INTERNAȚIONALĂ – EXPERTII INVITAȚI LA CONFERINȚĂ</b> .....	146





## CUVÂNT INTRODUCȚIV

Reforma sistemului de management al serviciilor din cadrul administrației publice din România vizează în mod direct ***îmbunătățirea calității serviciilor publice oferite cetățenilor, un domeniu prioritar de intervenție atât în România, cât și în alte țări membre ale Uniunii Europene.***

Pornind de la această idee, ***Agenția Națională a Funcționarilor Publici, cu susținerea proiectului Phare 2005 – RO2005/017-553.01.03.01 „Modernizarea Managementului Resurselor Umane în cadrul funcției publice în România”***, și-au propus organizarea conferinței internaționale „Inovație și calitate în sectorul public”, demarând totodată o competiție națională care a avut ca scop diseminarea cazurilor de succes din România, respectiv recunoașterea, încurajarea și promovarea bunelor practici în furnizarea de servicii publice.

Pentru atingerea obiectivului propus, ANFP a demarat această competiție națională pentru identificarea și premiarea celor mai bune practici și idei aplicate în administrația publică din România în domeniile: *promovarea managementului resurselor umane și performanțelor; implementarea managementului calității în administrația publică, reducerea poverii administrative, sporirea gradului de integritate, transparență și responsabilitate în cadrul funcției publice.*

***„Ghidul de bune practici”*** pe care vi-l supunem atenției trece în revistă etapele competiției de proiecte organizate la nivel național, metodologia competiției naționale, componența comitetelor de evaluare, proiectele intrate în competiție, proiectele premiate, precum și bunele practici europene împărtășite în cadrul conferinței. Parcurgerea acestui document oferă posibilitatea de a lua cunoștință despre cele mai bune practici și idei aplicate în administrația publică, despre exemplele reale desprinse din activitatea instituțiilor și a autorităților publice din România și Uniunea Europeană.

***Sperăm ca demersul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici să contribuie la promovarea schimbărilor majore produse în sectorul public din România, trasând direcții novatoare în vederea dezvoltării și continuării reformei în administrația publică.***

Pe această cale, dorim să mulțumim tuturor instituțiilor și autorităților publice românești, care au dorit să împărtășească propriile cazuri de bună practică, ce pot fi preluate și în alte structuri ale administrației publice românești, promovând astfel exemple novatoare și de calitate în sectorul public.

**Președinte  
József BIRTALAN**

# METODOLOGIA COMPETIȚIEI

## Introducere

Obiectivele care se urmăresc prin realizarea acestei competiții sunt:

- Creșterea standardelor la nivelul administrației centrale și locale, prin identificarea și recunoașterea practicilor de succes și inovatoare în livrarea serviciilor publice și a rezultatelor
- Dezvoltarea unor servicii publice mai bune, a unor standarde mai înalte de livrare a serviciilor și a unui management îmbunătățit
- Împărtășirea ideilor la nivelul instituțiilor administrației publice cu privire la modul în care acestea ar putea încuraja bunele practici de management
- Promovarea inovației la nivelul unor domenii de responsabilitate diferite.

## Tematicile propuse și justificarea alegerii acestora

S-au propus patru tematici de concurs (piloni), care coincid cu tematicile atelierelor de lucru ale Conferinței Internaționale „*Inovație și calitate în sectorul public*“, organizată la București în data de 18 septembrie 2008:

1. Promovarea managementului resurselor umane și al performanței
2. Implementarea managementului calității în administrația publică
3. Reducerea poverii administrative
4. Sporirea gradului de integritate, transparență și răspundere în cadrul funcției publice

## ***Pilonul 1. Promovarea managementului resurselor umane și al performanței***

### ***Justificarea stabilirii acestei tematici pentru cazurile de bună practică***

În România, ca și în alte țări ale UE, se dorește modernizarea serviciilor publice. Un serviciu public modern necesită schimbarea culturii de management a resurselor umane prin **trecerea de la managementul de personal la managementul oamenilor**. Această transformare este o provocare pentru administrația publică din România. Și, pentru că acțiunile care sunt generate de această transformare vor trebui să fie accesibile, realizabile și practice în contextul condițiilor din România și, în particular, al condițiilor locale ale fiecărei administrații publice în parte, considerăm esențială împărtășirea de bune practici pe această tematică.

Orice autoritate/instituție publică s-a putut înscrie în competiție cu un caz de bună practică pe această tematică, dacă a demarat acțiuni care au avut ca rezultat **o transformare managerială fundamentală, de la o administrație publică orientată spre procese, la un serviciu public orientat spre rezultate**, de exemplu:

- Minimizarea pierderilor și maximizarea valorii (de exemplu, utilizarea mai eficientă a timpului angajaților)
- Concentrarea pe rezultatele livrării de servicii
- Utilizarea în mod corespunzător a managementului performanțelor (de exemplu, utilizarea sistemelor obiective de evaluare a performanțelor și a metodelor de promovare și recompensare corespunzătoare; soluționarea cazurilor de performanțe scăzute și luarea măsurilor necesare)
- Luarea unor măsuri de motivare și de păstrare în sistem a angajaților calificați
- Luarea măsurilor necesare pentru obținerea unui management mai bun al carierei funcționarilor publici (realizarea legăturilor cu necesitățile de instruire, mobilitate etc.)
- Luarea măsurilor necesare pentru a face față noilor provocări demografice și provocărilor generate de îmbătrânirea populației
- Identificarea corespunzătoare a competențelor necesare și folosirea eficientă a personalului.

## *Pilonul 2. Implementarea managementului calității în administrația publică*

### *Justificarea stabilirii acestei tematici pentru cazurile de bună practică*

Recent, îmbunătățirea calității în serviciul public a devenit o temă majoră pentru programul reformei sectorului public din Europa de Est. Indiferent de modelul de management al calității ales, calitatea serviciului public rămâne o problemă cheie pentru programul de modernizare publică. România a plasat modernizarea sectorului public și calitatea sporită a acestuia pe lista de priorități a programului de reformă. **Managementul calității oferă soluții pentru problemele de ineficiență și calitate scăzută a serviciilor livrate.** În acest context, considerăm esențială încurajarea administrației publice din România pentru implementarea managementului calității, iar promovarea cazurilor de bună practică pe această tematică reprezintă unul dintre instrumentele de încurajare.

Orice autoritate/instituție publică s-a putut înscrie în competiție cu un caz de bună practică pe această tematică, dacă a demarat acțiuni care au avut ca rezultat obținerea **calității în livrarea serviciilor publice**, de exemplu:

- Îmbunătățirea modului de utilizare a serviciilor (echipamente, materiale, personal, finanțe)
- Reducerea întârzierilor în obținerea livrabilelor
- Îmbunătățirea satisfacției utilizatorului final/clientului
- Utilizarea instrumentelor de management al calității în livrarea de servicii publice
- Îmbunătățirea cooperării între instituții și inițiativele de creare a rețelelor
- Fundamentarea alegerilor/deciziilor pe bază de evidențe/probe
- Promovarea modernizării în administrație, prin specializarea funcționarilor publici, motivarea și mobilizarea acestora în direcția inovației etc.

### *Pilonul 3. Reducerea poverii administrative*

#### *Justificarea stabilirii acestei tematici pentru cazurile de bună practică*

În orice țară dezvoltată oamenii doresc standarde mai înalte și îmbunătățirea serviciului către clienți, dar nu și taxe mai mari. În consecință, guvernele se confruntă cu o situație imperativă din punct de vedere al productivității. Pentru a sprijini dezvoltarea politicii guvernului în modernizarea și simplificarea administrativă, sunt necesare intervenții care să conducă către o **administrație publică deschisă către cetățeni, care să sprijine un climat propice pentru dezvoltarea economică și care să promoveze dezvoltarea capitalului său uman**. Aceasta este una dintre tematicile în cadrul căreia cazurile de bună practică pot prezenta rezultate foarte concrete și al căror proces poate fi destul de ușor multiplicat la nivelul mai multor instituții ale administrației publice, chiar și în condiții locale diferite.

Orice autoritate/instituție publică s-a putut înscrie în competiție cu un caz de bună practică pe această tematică, dacă a demarat acțiuni care au determinat **reducerea poverii administrative**, de exemplu:

- Simplificarea procedurilor administrative și măsuri de reducere a birocrăției
- Reducerea timpului alocat îndeplinirii atribuțiilor față de Stat
- Reducerea costurilor financiare ale administrației publice
- Creșterea nivelului de securitate a documentelor publice
- Promovarea soluțiilor electronice etc.

#### ***Pilonul 4. Sporirea gradului de integritate, transparență și răspundere în cadrul funcției publice***

##### ***Justificarea stabilirii acestei tematici pentru cazurile de bună practică***

Valorile de integritate, transparență și răspundere în administrația publică au fost reabilitate în ultimele trei decenii. O **administrație publică sănătoasă implică încredere publică**. Cetățenii se așteaptă ca funcționarii publici să servească interesul public în mod **just** și să **administreze cu decență resursele publice** în fiecare zi.

România, ca și toate celelalte țări europene, a intrat acum în etapa de implementare și consolidare a standardelor etice și a altor instrumente legale și administrative pentru a asigura integritatea administrației publice. Această etapă curentă este probabil cea mai descurajatoare pentru administrația publică, deoarece implementarea cu succes necesită **introducerea de noi și majore modificări la nivelul instituțiilor deja existente și al culturilor organizaționale ale acestora**. În acest fel, toate părțile implicate – guvern, sector privat și societate civilă – se confruntă cu această provocare la toate nivelurile. În acest context, promovarea și încurajarea bunelor practici pe această tematică nu face decât să răspundă acestei provocări și să întărească capacitatea de cooperare dintre toate părțile implicate.

Orice autoritate/instituție publică s-a putut înscrie în competiție cu un caz de bună practică pe această tematică, dacă a demarat acțiuni care au condus la aplicarea corespunzătoare a **conceptelor de integritate, transparență și răspundere**, de exemplu:

- Practici și măsuri de promovare a conduitei etice în funcția publică
- Participarea sporită a cetățenilor la procesul de luare a deciziilor
- Măsuri care să conducă la asumarea răspunderii de către funcționarii publici – obligația funcționarilor publici de a raporta modalitatea de utilizare a resurselor publice și răspunderea pentru neîndeplinirea obiectivelor de performanță stabilite
- Măsuri care să permită cetățenilor să beneficieze de acces liber la informații, obținute la momentul potrivit, cu privire la deciziile și prestațiile serviciului public
- Creșterea nivelului de cooperare interinstituțională și promovarea parteneriatelor public-privat
- Măsuri pentru evitarea încălcării regimului incompatibilităților și al conflictului de interese

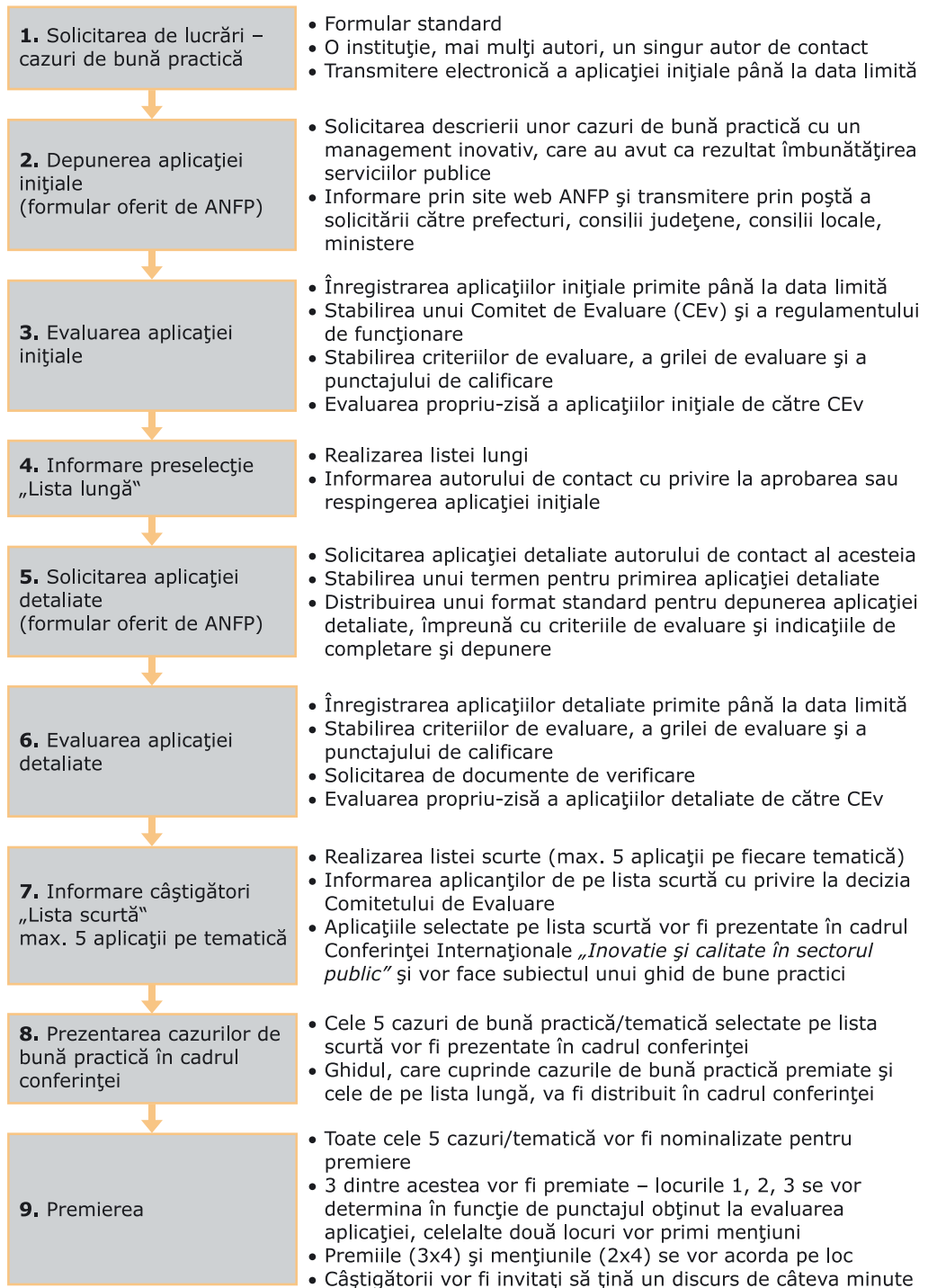
## **Descrierea metodologiei competiției**

Metodologia are trei etape de selecție principale, și anume:

- stabilirea unei liste lungi
- stabilirea unei liste scurte
- desemnarea câștigătorilor și premiarea acestora



Secvențialitatea activităților din cadrul acestor etape este prezentată schematic mai jos.



## FORMAT STANDARD APLICAȚIA INIȚIALĂ

### Titlul lucrării

.....  
*(titlul nu trebuie să fie foarte lung și trebuie să cuprindă cuvintele cheie ale cazului de bună practică)*

### Tematica

- Promovarea managementului resurselor umane și al performanței
- Implementarea managementului calității în administrația publică
- Reducerea poverii administrative
- Sporirea gradului de integritate, transparență și răspundere în cadrul funcției publice

*(bifați tematica în care se încadrează cazul de bună practică)*

### Autori:

Nume ..... Prenume .....

Instituția .....

E-mail ..... Tel ..... Fax .....

*(autorii vor menționa numele complet, instituția, apartenența la alte instituții, adresele de mail, telefonul și numărul de fax, precizând **autorul de contact**)*

*În cele ce urmează cazul de bună practică este asimilat unui proiect, de aceea și utilizarea termenului generic de „proiect” în loc de „cazul de bună practică”:*

#### 1. Inițiator/beneficiari/parteneri

#### 2. Problema identificată

*(specificați în maxim o jumătate de pagină care a fost problema care a determinat inițierea proiectului)*

#### 3. Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice

*(menționați în maxim o jumătate de pagină care a fost scopul proiectului și specificați documentele strategice și programatice care au stat la baza inițiativei de bună practică – dacă este cazul)*

#### 4. Obiective generale și specifice ale proiectului

#### 5. Durata implementării

*(specificați momentul începerii și momentul finalizării proiectului)*

#### 6. Resurse implicate

*(specificați resursele financiare, umane, logistică, timp etc. implicate)*

## 7. Scurtă descriere a bunei practici

*(explicați despre ce este vorba în proiect, dar nu în mai mult de o pagină)*

## 8. Rezultate

*(enumerați pe scurt care au fost cele mai importante rezultate ale bunei practici, ce modificări pozitive au produs. Încercați să vă încadrați în maxim o pagină)*

## 9. Activități desfășurate

*(enumerați cele mai importante activități desfășurate care au condus la rezultatele bunei practici)*

## 10. Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite

*(enumerați în maxim o pagină care au fost lecțiile învățate și barierele/obstacolele întâmpinate/depășite în derularea proiectului. Dacă e posibil, acestea să fie corelate cu rezultatele obținute)*

- \* pentru aspecte tehnice cum ar fi formatul, fonturile etc. vă rugăm consultați capitolul „Norme Tehnice“.
- \*\* descrierea propriu-zisă a cazului de bună practică, care include punctele 4-9, nu trebuie să depășească **5 pagini** în total

### **Recomandări generale:**

Cazurile de bună practică ar trebui să sublinieze:

- atât partea „descriptivă“ cât și partea „explicativă“ a cazului
- procesul (cum s-a ajuns la rezultat) și efectele (rezultatele)
- factorii de succes
- factori situaționali, esențiali pentru reușita cazului
- indicatori folosiți în vederea evaluării performanței proiectului
- descrierea trebuie să se bazeze pe evidență, documente scrise sau audio-vizuale

### **Posibile surse de obținere a dovezilor, în momentul elaborării studiilor de caz:**

- rapoartele de evaluare și monitorizare realizate pe baza indicatorilor de performanță
- interviuri realizate cu persoanele care implementează proiectele și cu beneficiarii proiectului
- rapoarte elaborate pe baza chestionarelor
- rapoarte de analiză a nevoilor
- experiențe de auto-reflecție individuală
- rapoarte ale întâlnirilor echipei

- toate tipurile de documente elaborate
- articole din publicații
- statistici
- programe TV și radio
- fotografii

## NORME TEHNICE

Aplicația trebuie să respecte următoarele norme tehnice:

- pagină A4;
- spațiere la un singur rând;
- marginile: sus 2 cm; jos 2 cm; stânga 3 cm; dreapta 2 cm;
- textul de bază – font Times New Roman, corp 12; notele și indicele – font Times New Roman, corp 10;
- paragrafele se vor distinge prin indentarea primului rând, nu prin distanțare de paragraful anterior;
- indentarea primului rând al paragrafului se va face cu tab, nu cu spațiu;
- semnele de punctuație (. , ; : ! ? ...) nu vor fi precedate de spațiu, dar vor fi urmate de spațiu;
- listele bullets se vor crea cu linie de pauză (–), nu cu alte simboluri;
- numerotarea titlurilor nu se va face automat, ci manual;
- pentru sublinieri în text se folosesc numai italicele sau bold;
- toate materialele trebuie să fie scrise cu diacritice; de asemenea, cuvintele sau numele proprii în limbi străine se vor scrie respectând normele ortografice ale limbilor respective.

## COMITETUL DE EVALUARE

### Comitetul de evaluare (CEv)

S-a constituit câte un CEv pentru fiecare dintre cei 4 piloni. Fiecare CEv a avut **maxim 4 membri**:

- Secretarul – membru fără drept de vot (echipa Phare)
- 3 membri cu drept de vot

**Fiecare aplicație a fost evaluată de către 3 evaluatori**, așa cum este descris în procedura de evaluare ce urmează.

Comitetul de evaluare pentru fiecare dintre cei patru piloni a avut în componență următorii membri cu drept de vot:

**Pilonul 1.** Promovarea managementului resurselor umane și performanțelor

Violeta Alexandru – Institutul pentru Politici Publice

Cristian Bitea – Președinte Asociația Profesională a Specialiștilor în Administrația Publică

Smaranda Pălan – Director Direcția politici, strategii și reglementare – ANFP

Secretar – Aura Nedelcu

**Pilonul 2.** Implementarea managementului calității în administrația publică

Cristina Mușat – Echipa PHARE<sup>1</sup>

Steluța Bulăceanu – Manager public Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice<sup>2</sup>

Lavinia Nemeș – Manager public Direcția Comunicare și Relații Internaționale – ANFP

Secretar – Aura Nedelcu

**Pilonul 3.** Reducerea poverii administrative

Elena Ciocan – Director Direcția generală Afaceri europene și Relații Internaționale – MIRA<sup>3</sup>

Dragoș Dincă – Director general, Secretar de Stat, Institutul Național de Administrație<sup>4</sup>

Liliana Socoll – Consilier Direcția politici, strategii și reglementare – ANFP

Secretar – Alexandru Sandovici

**Pilonul 4.** Sporirea gradului de integritate, transparență și răspundere în cadrul funcției publice

Victor Alistar – Director executiv, Transparency International Romania

Alexandru Tașnadi – Academia de Științe Economice, Catedra de Comunicare

Xenia Teodorescu – Director general, Direcția generală dezvoltare și implementare – ANFP

Secretar – Alexandru Sandovici

<sup>1</sup> proiectul Phare 2005 – RO2005/017-553.01.03.01 „Modernizarea Managementului Resurselor Umane în cadrul funcției publice în România“

<sup>2</sup> UCRAP – Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice

<sup>3</sup> MIRA – Ministerul Internelor și Reformei Administrative

<sup>4</sup> INA – Institutul Național de Administrație

### ***Atribuțiile comitetului de evaluare***

Comitetul pentru evaluarea cazurilor de bune practici are atribuția de a analiza și selecta aplicațiile pe baza procedurii de evaluare.

Comitetul de Evaluare a avut următoarele atribuții:

- Evaluarea aplicațiilor inițiale în conformitate cu Grila de evaluare (Anexa 1 – prima parte)
- Întocmirea listei lungi cu aplicațiile care s-au calificat pentru etapa următoare
- Evaluarea aplicațiilor detaliate în conformitate cu Grila de evaluare (Anexa 1 – a doua parte)
- Întocmirea listei scurte
- Asigurarea că cerințele de raportare sunt îndeplinite după fiecare etapă a procesului de evaluare
- Elaborarea, revizuirea (dacă este necesar) și aprobarea Raportului de evaluare

## PROCEDURA DE EVALUARE

### Aplicația inițială

#### *Primirea și înregistrarea aplicațiilor inițiale*

Aplicațiile au fost înregistrate de către secretarii Comitetelor de Evaluare și fiecare aplicație a primit un număr unic de înregistrare. Înregistrarea s-a făcut atât electronic cât și pe suport hard.

#### *Evaluarea aplicației inițiale*

Fiecare aplicație inițială a fost evaluată pe baza **Grilei de evaluare (Aplicația inițială – Lista Lungă)**, de către **3 evaluatori diferiți** care au lucrat independent unul de celălalt. Astfel, pe fiecare tematică au fost 3 evaluatori, în total 12.

În funcție de tematica aplicației secretarul a transmis pe e-mail evaluatorilor corespunzători aplicațiile și grila de evaluare. Aceștia au evaluat individual aplicațiile primite și au acordat fiecareia dintre ele un punctaj pe baza grilei de evaluare.

Evaluarea globală a constat în adunarea punctajelor obținute la fiecare criteriu.

Prima evaluare a condus la selecția inițială și la alcătuirea listei lungi. Aplicațiile selectate pentru lista lungă au întrunit **un scor general de maxim 100 de puncte și minim 60 de puncte**.

Numai aplicațiilor care au primit în această fază un punctaj total de minim 60 puncte li s-au solicitat aplicațiile detaliate.

### Aplicația detaliată

În faza a doua, procedura pentru evaluarea aplicației detaliate a urmat aceiași pași de mai sus, cu mențiunea că grila de evaluare este diferită, **Grila de evaluare (Aplicația detaliată – Lista Scurtă)**.

### Decizia finală

Punctajul final al unei aplicații reprezintă media aritmetică dintre punctajul obținut la prima grilă și punctajul obținut la a doua grilă.

În funcție de punctajele finale obținute, s-a realizat lista scurtă cu clasamentul final, mai exact locurile 1, 2 și 3 și mențiunile pentru fiecare dintre cele patru tematici.

## GRILE DE EVALUARE

### Aplicația inițială – Lista Lungă

<b>Codul de înregistrare:</b>			
<b>Titlul aplicației:</b>			
<b>Numele autorului de contact:</b>			
<b>Instituția:</b>			
<b>Punctaj:</b>		<b>Punctaj maxim</b>	<b>Comentarii</b>
<b>Originalitate/inovație</b> (orice idee novatoare care conduce către modernizarea serviciilor publice și către îmbunătățirea satisfacției clientului; elementul de noutate va fi urmărit în soluția aleasă, în activitățile propuse)		<b>10</b>	
<b>Caracter practic și orientare către rezultat</b> (cazul de bună practică trebuie să fie orientat către rezultat, nu către proces – un proces îmbunătățit nu este un rezultat în sine, este o metodă pentru atingerea unui rezultat; rezultatul urmărit trebuie să reflecte îmbunătățirea serviciilor publice oferite)		<b>20</b>	
<b>Eficacitate demonstrată</b> (îmbunătățirea nivelului de satisfacție al utilizatorului final/clientului – trebuie să existe o metodă de măsurare a situației ‘dinainte’ și a situației ‘de după’, folosind aceiași indicatori/date în vederea obținerii unei analize a „elementelor lipsă“)		<b>20</b>	
<b>Eficiență demonstrată</b> (utilizarea îmbunătățită a resurselor în ceea ce privește echipamentul, personalul și finanțele)		<b>20</b>	
<b>Rezultate maxime cu costuri reduse</b> (de ex. reducerea costurilor procesului de corectare/refacere prin reducerea erorilor/documentelor refăcute)		<b>15</b>	
<b>Simplificare administrativă</b> (numărul ‘etapelor’ dintr-o procedură, numărul de formulare, de câte ori un document circulă de la o persoană la alta, numărul de semnături, dificultățile, duplicarea informațiilor)		<b>15</b>	
<b>Total 1<sup>5</sup>:</b>	<b>x din 100</b>	<b>100</b>	
<b>Decizia 1</b>	<b>Acceptat/Respins</b>		

<sup>5</sup> 1-59 respins; 60-100 acceptat



## Aplicația detaliată – Lista Scurtă<sup>6</sup>

<b>Codul de înregistrare:</b>			
<b>Titlul aplicației:</b>			
<b>Numele autorului de contact:</b>			
<b>Instituția:</b>			
<b>Punctaj:</b>		<b>Punctaj maxim</b>	<b>Comentarii</b>
<b>Posibilitate de multiplicare/repetabilitate</b> (gradul de multiplicare a proiectului în cadrul altor comunități/de către alte instituții publice)		<b>20</b>	
<b>Diseminare/împărtășire cunoștințe și experiență</b> din cadrul proiectului și a rezultatelor acestuia și altor instituții		<b>15</b>	
<b>Parteneriate dezvoltate</b> în cadrul proiectului (nominalizarea partenerilor și modul în care aceștia au fost implicați activ în derularea și finalizarea proiectului)		<b>20</b>	
<b>Impactul proiectului</b> (cum se reflectă/influențează rezultatele proiectului reforma administrației publice)		<b>10</b>	
<b>Sustenabilitatea proiectului</b> (trebuie să se demonstreze că proiectul nu a fost doar o inițiativă de sine stătătoare, cu valoare de proiect pilot; trebuie să se menționeze cum va fi susținut pe viitor acest proiect și cu ce resurse – umane, financiare)		<b>20</b>	
Contribuția la promovarea <b>egalității de șanse</b> (modalitatea în care proiectul contribuie la promovarea egalității de șanse; informațiile furnizate trebuie să conțină următoarele detalii, dacă acestea au existat: activități, mesaje etc. care să promoveze egalitatea de șanse)		<b>8</b>	
<b>Voluntariat</b> (în ce măsură s-a reușit implicarea voluntarilor în derularea proiectului, cum și pe ce activități)		<b>7</b>	
<b>Total 2:</b>	<b>x din 100</b>	<b>100</b>	
<b>Punctaj general:</b>			

<sup>6</sup> maxim 5 aplicații pe tematică vor intra pe lista scurtă



**Ministerul Internelor și Reformei Administrative  
Agenția Națională a Funcționarilor Publici**

# **PILONUL 1**

## **Promovarea managementului resurselor umane și performanțelor**



**SEPTEMBRIE 2008**

## PREZENTAREA CAZURILOR DE BUNĂ PRACTICĂ<sup>7</sup>

### *PILONUL 1. Promovarea managementului resurselor umane și performanțelor*

Managementul Resurselor Umane (MRU) este funcția organizațională care se ocupă cu probleme legate de oameni, cum ar fi de exemplu *recrutarea, managementul performanțelor, dezvoltarea organizației, siguranța, bunăstarea, motivarea angajaților, recompensele, comunicarea, administrarea și instruirea*.

Un serviciu public modern necesită schimbarea culturii MRU prin *trecerea de la managementul de personal la managementul resurselor umane*. În consecință, managementul de personal va necesita transformarea componentelor administrării personalului în unități de management al resurselor umane complet dezvoltate, al căror rol va fi de a asigura sprijin profesional și îndrumare pentru nivelul managerial.

Componenta de resurse umane va deveni o competență esențială pentru toate persoanele cu funcție de conducere din administrația publică. Transferul de responsabilități pentru managementul resurselor umane către managerii de linie are consecințe importante pentru responsabilii cu gestiunea resurselor umane, care vor avea un rol vital în a oferi managerilor de linie sfaturi și îndrumări profesionale și în a asigura focalizarea sistemului și procedurilor de resurse umane asupra obiectivelor strategice ale organizației.

#### *Aplicațiile câștigătoare și cele de pe lista lungă*



**Locul I**, 83 puncte: Instituția Prefectului Județul Harghita – „Managementul Carierei în Administrația Publică – Tinerii Valoroși se adjucecă la timp“

**Locul II**, 78 puncte: Instituția Prefectului Județul Bihor – „Motivarea Angajaților“

**Locul III**, 68 puncte: Primăria Baia Mare – „Cunoașterea generează eficiență“

**Mențiune**, 67 puncte: Instituția Prefectului Județul Bacău – „Procedura privind instalarea noilor angajați“

**Mențiune**, 66 puncte: Consiliul Județean Dolj – „Optimizarea Calificării Profesionale a Funcționarilor Publici în Contextul Exigențelor impuse de procesul de Integritate Europeană“

<sup>7</sup> Sunt prezentate în ghid următoarele:

- toate cazurile de bună practică premiate – prezentare integrală a aplicației inițiale aferente, fără a se interveni pe conținutul original
- aplicațiile de pe lista lungă (cele care au obținut peste 60 de puncte, dar nu au fost premiate) – sub formă de rezumat

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Harghita

**Titlul lucrării:** Managementul Carierei în Administrația Publică – Tinerii valoroși se adjucecă la timp!

**Autori:** Romulus Bogdan Țifrea

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Instituția Prefectului Județul Harghita.

**Beneficiari direcți:** 40 de tineri, elevi ai liceelor din municipiul Miercurea Ciuc

**Beneficiari indirecti:** 760 persoane calculate la o rată de multiplicare de:

- 1:5 pentru grupul de prieteni;
- 1:10 pentru grupul de cunoștințe;
- 1:4 pentru familie.

### **Parteneri**

- Consiliul Județean – Agenția de Dezvoltare Județeană Harghita
- Centrul de Prevenire, Evaluare și Consiliere Antidrog Harghita.
- Mass-media locală: Informația Harghitei, Hargita Nepe, Csiki Tv.

### *Problema identificată*

În sistemul educațional, conform programei Ministerului Educației Cercetării și Tineretului, există ore de consiliere și orientare în carieră în cadrul orelor de dirigiență. Conform observațiilor făcute la nivelul grupului țintă, în cadrul orelor de consiliere și orientare, se constată un nivel relativ scăzut de cunoștințe legate de managementul carierei și cu atât mai puțin de **posibilitatea construirii unei cariere în administrația publică**.

În cadrul proiectului „Bursa Profesiilor“ (proiect în cadrul căruia specialiști în domeniu prezentau elevilor profesia pe care aceștia o exercită pentru a conferi elevilor posibilitatea de a-și alege profesia în funcție de realitățile concrete ale acesteia) s-a observat că elevii ce se arată interesați de a urma o carieră de funcționar public se află pe un trend descrescător datorat în mare măsură **lipsei unei informări concrete** privind modul de desfășurare a activității acesteia.

De asemenea se poate remarca existența unei **disponibilități crescute** din partea elevilor în ceea ce privește dobândirea de noi cunoștințe legate de comunicarea interpersonală, lucrul în echipă și marketingul personal.

Luând în considerare elementele mai sus prezentate, s-a considerat a fi utilă dezvoltarea unui proiect de instruire și orientare pentru elevii liceelor din municipiul Miercurea Ciuc.

## Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice

**Scopul** proiectului a fost schimbarea atitudinii tinerilor privind implicarea activă în pregătirea pentru o carieră profesională într-o funcție publică.

## Obiective generale și specifice ale proiectului

### Obiective generale:

- sporirea abilităților de prezentare, comunicare, a lucrului în echipă respectiv întocmirii unui CV și a unei scrisori de intenție;
- creșterea gradului de informare a tinerilor privind mecanismele de funcționare a instituțiilor publice;
- folosirea celor mai optime raționamente în decizii inovative.

### Obiective specifice

- instruirea unui număr de 40 de elevi pe temele propuse;
- receptivitatea față de temele propuse să fie de 90%;
- desfășurarea unui modul teoretic, concomitent cu unul practic în ceea ce privește Managementul Carierei în administrația publică.

## Durata implementării

Proiectul s-a desfășurat în perioada 1 octombrie – 16 decembrie 2007.

## Resurse implicate

### Resurse umane

Echipa proiectului formată din:

- manager de proiect
- asistent manager de proiect
- responsabil cu comunicare și PR
- lectori: 4 specialiști în domenii de interes abordate
- colaboratori: 8 cadre didactice responsabile cu promovarea și recrutarea elevilor din liceele în care își desfășoară activitatea.

### Resurse de timp

- 75 zile x 2 ore în medie/zi = 150 ore



## Resurse logistice

- Consumabile
- Săli pentru desfășurarea interviurilor și a training-urilor,
- Aparatură completă pentru desfășurarea în condiții optime a sesiunilor de instruire (laptop, videoproiector, flip chart, tablă magnetică)

## Resurse financiare

Nu a existat un buget separat pentru desfășurarea proiectului, dar în condițiile în care s-ar realiza o evaluare a contribuțiilor în resurse umane, informaționale și logistice a tuturor partenerilor și colaboratorilor s-ar ajunge la valoarea de aproximativ 2000 euro.

## *Scurtă descriere a bunei practici*

În cadrul proiectului intitulat „Managementul Carierei în administrația publică” și care are ca motto „Tinerii valoroși se adjuceacă la timp” un număr de 40 de elevi, din cele opt licee din municipiul Miercurea Ciuc, au participat la o sesiune de instruire care să le permită, în primul rând ***schimbarea atitudinii privind implicarea activă în pregătirea pentru o carieră profesională într-o funcție publică.***



Inițiatorul acțiunii a fost Instituția Prefectului Județul Harghita și a avut ca parteneri Consiliul Județean – Agenția de Dezvoltare Județeană Harghita și Centrul de Prevenire, Evaluare și Consiliere Antidrog.

***Cursurile*** din cadrul sesiunii de instruire au fost susținute de specialiști în domeniu și au fost coordonate de domnul consilier Bogdan Țifrea din cadrul Instituției Prefectului Județul Harghita.

Pe parcursul sesiunii de instruire, participanții au dobândit cunoștințe legate de: abilitățile de prezentare, comunicare, lucrul în echipă, întocmirea unui Curriculum vitae și a unei scrisori de intenție, respectiv noțiuni juridice de bază.

Sesiunea de instruire a avut și un modul în care participanții au avut posibilitatea să viziteze diferite instituții publice din municipiul Miercurea Ciuc. În cadrul vizitelor, aceștia au primit informații despre atribuțiile fiecărei instituții în parte.

Metoda de lucru folosită în cadrul sesiunii de instruire a avut un puternic caracter informal, astfel că participanții împreună cu lectorii au discutat despre diferite teme, s-au creat scenarii ipotetice, s-au prezentat diferite studii de caz. S-au folosit jocurile de rol

și participanții au avut posibilitatea să își realizeze propria prezentare în funcție de cunoștințele dobândite în cadrul cursului.

La finalul cursului, după evaluarea participanților, aceștia au primit un *certificat de absolvire a cursurilor*.

### Rezultate

- 130 de aplicații inițiale în vederea selecției de participare la sesiunile de instruire
- 40 de copii selectați și instruiți
- 8 instituții vizitate
- 6 articole în mass-media locală și agențiile de știri
- 2 reportaje TV.

### Activități desfășurate

Activități	1-7 Oct 2007	8-21 Oct 2007	22-28 Oct 2007	29-04 Noi 2007	05-30 Noi 2007	01-16 Dec 2007	Responsabil
Formarea echipei proiectului							ADJHR CPECA Instituția Prefectului
Promovarea sesiunilor de instruire directorilor și în școală							ADJHR CPECA Instituția Prefectului
Colectarea CV-urilor							Direcțiunile
Selecția participanților – interviuri							ADJHR CPECA Instituția Prefectului
Desfășurarea sesiunilor de instruire							CPECA Instituția Prefectului
Vizite în cadrul instituțiilor publice							Instituția Prefectului
Monitorizarea proiectului							ADJHR CPECA Instituția Prefectului
Promovarea proiectului							ADJHR CPECA Instituția Prefectului
Evaluarea proiectului							ADJHR CPECA Instituția Prefectului

### ***Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite***

Una dintre bariere identificate a fost contracararea tendințelor manifestate de cadrele didactice de a „trimite“ pentru a aplica și ulterior, a participa la acest proiect numai pe elevii cu rezultate excepționale la învățatură și de a **descuraja „elevii problemă“ a instituțiilor de învățământ** de a participa la astfel de proiecte. Această barieră a fost depășită prin **organizarea în fiecare liceu a unei sesiuni de interviuri cu tinerii** pentru a se observa interesul de a participa la training-uri.

Un element care s-a crezut că ar putea fi o barieră a fost **limba de desfășurare** a cursurilor știindu-se faptul că în municipiul Miercurea Ciuc este un singur liceu din opt cu predare exclusivă în limba română și unul cu predare bilingvă. Bariera a fost depășită prin **desfășurarea cursurilor în limba română și prezența unui translator** care inter venea ori de câte ori era necesar.



**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Titlul lucrării:** Motivarea angajaților prin corelarea premiilor de performanță profesională

**Autori:** Emil Berdie

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Beneficiari:** atât angajații Instituției Prefectului Județul Bihor, cât și managementul acesteia, iar prin translatare chiar cetățenii.

### *Problema identificată*

Ca în majoritatea instituțiilor publice, în Instituția Prefectului Județul Bihor se acordă recompense financiare sub forma premiilor lunare/trimestriale și a salariului de merit.

În urma analizei CAF (Common Assessment Framework) inițiată de instituția noastră sub îndrumarea Institutului Național de Administrație s-a desprins problema **repartizării inechitabile a premiilor și a salariului** de merit în raport cu volumul de muncă și importanța acesteia. S-au stabilit obiectivele, rezultatele așteptate și acțiunile necesare.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului a fost realizarea unui Regulament prin care să se obțină o repartizare cât mai echitabilă și obiectivă a fondurilor de premiere, în baza unor criterii unanim/majoritar acceptate, pentru stimularea performanței profesionale. Proiectul se încadrează în Strategia și Planul Multianual de Modernizare a Instituției Prefectului Județul Bihor pentru perioada 2007-2009, la obiectivul strategic „Îmbunătățirea gestionării resurselor umane“.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectivul general** al proiectului a fost cel menționat în Planul Multianual de Modernizare al Instituției Prefectului Județul Bihor: Îmbunătățirea gestionării resurselor umane.

**Obiectivul specific** a fost: evaluarea performanței și acordarea salariului de merit și a premiilor în baza unor criterii unanim recunoscute.

### *Durata implementării*

Implementarea proiectului a început în ianuarie 2008 și s-a finalizat în februarie 2008. Desigur, proiectul se derulează în continuare, lunar.

## Resurse implicate

Proiectul nu a necesitat resurse financiare, fiind o muncă de echipă prin consultarea permanentă a angajaților și a managementului instituției. Timpul necesar elaborării variantei finale a Regulamentului a fost de o lună.

## Scurtă descriere a bunei practici

Pornind de la problema identificată, am procedat la **consultarea personalului privind criteriile de acordare a salariului de merit și a premiilor** prin aplicarea unor chestionare și interpretarea rezultatelor. Ca măsură de ajutor au fost enumerate câteva posibile criterii (cu explicațiile de rigoare), dar s-a încurajat numirea de criterii individuale. După gruparea criteriilor comune, acestea au fost prezentate managementului de top și directorilor pentru punerea de acord. S-au stabilit **șase criterii cu diverse ponderi**, pentru notarea fiecărui angajat.



Criteriile stabilite sunt:

- participarea la activități suplimentare activităților cuprinse în fișa postului
- eficiența și eficacitatea în realizarea sarcinilor
- numărul și importanța inițiativelor personale formulate pentru îmbunătățirea activității
- complexitatea lucrărilor întocmite în luna respectivă
- disponibilitate personală la muncă și sarcini suplimentare
- asumarea responsabilității

În fiecare lună, **fiecare angajat întocmește un raport simplu** (o pagină format A4), prețipărit cu criteriile enumerate și explicațiile aferente fiecăruia.

Rapoartele sunt centralizate pe direcții/servicii de către conducătorul acestora, care întocmește, în funcție de punctajele individuale și analiza proprie, un formular de calcul simplu (format Excel) prin care punctele sunt transformate în sume. Suma alocată ca și fond de premiere departamentului respectiv se împarte între angajații respectivi în funcție de punctajul individual.

Ulterior, un **formular centralizator pe instituție** este prezentat Prefectului care poate aproba sau modifica (în funcție de analiza proprie) sumele finale. Toate etapele au termene stricte de îndeplinire.

În lunile în care nu sunt alocate prin buget sume pentru premiere, procedura este aceeași, iar la alocare se ține seama de punctajele lunare. La stabilirea salariilor de merit anuale se va ține cont de punctajele individuale pe întreaga instituție.

## Rezultate

Principalul rezultat așteptat și realizat este motivarea angajaților în funcție de performanțele individuale. Realizând Raportul individual, angajatul este mult mai responsabil, trebuind să justifice fiecare activitate suplimentară sau inițiativă personală notată.

S-a eliminat în mare măsură aprecierea subiectivă a celor care fac notarea și acordarea premiilor.

## Activități desfășurate

Principalele activități au fost:

- Introducerea obiectivului în Strategia instituției
- Realizarea, aplicarea și interpretarea rezultatelor chestionarelor pentru angajați
- Identificarea criteriilor comune
- Elaborarea Regulamentului de acordare a premiilor după consultarea stake-holderilor
- Conceperea modelului de raport individual și a centralizatorului
- Aprobarea Regulamentului prin Ordin al Prefectului

Regulament de acordare al premiului lunar și al salariului de merit în Instituția Prefectului-județul Bihor

**Formular de repartizare a fondului de premiere**

la nivelul Instituției Prefectului – Județul Bihor respectiv

Fondul de premiere constituit pentru luna \_\_\_\_\_ lei pentru funcționari p/ \_\_\_\_\_  
contractual, se repartizează după cum urmează:

\_\_\_\_\_ la nivelul Instituției Prefectului – Județul Bihor  
respectiv \_\_\_\_\_ lei pentru personalul \_\_\_\_\_

Fond de premiere personal contractual:

Anexa nr.1

### Regulament de acordare al premiilor<sup>1</sup> în Instituția Prefectului – județul Bihor

**Art. 6** Criteriile de acordare a premiului lunar sunt:

- participarea la activități suplimentare activităților cuprinse în fișa postului, în vederea îndeplinirii unor sarcini

Activitățile suplimentare trasate spre soluționare pot fi încredințate de către superiorul ierarhic sau de oricare dintre următorii superiori ierarhici, cu înștiințarea superiorului ierarhic direct. Se consideră activitatea suplimentară activităților cuprinse în fișa postului acele activități care nu sunt individualizate expres în fișa postului și care au un caracter periodic, neprevăzut.

Coefficientul de ponderare al acestui criteriu este 1.

- eficiența și eficacitatea în realizarea sarcinilor

Eficiența se definește ca raport între resursele alocate pentru realizarea sarcinii (cost) și rezultatul obținut. Eficacitatea se definește ca raport între rezultatul obținut și timpul necesar realizării sarcinii.

<sup>1</sup> Premii lunare și salariul de merit

Nr. Crt.	Direcția/Serviciul
1	Direcția Juridică
2	Direcția Serviciul Publice
3	Serviciul Permise și Immatriculări
4	Serviciul Administrativ
5	Personal subordonat direct
6.	

Prefect,  
Mircea Chitea

## *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Prima lecție învățată este *dificultatea schimbării mentalității și a inerției din sistemul public*, a binecunoscutului „merge și așa“. Dar când se prezintă corect avantajele practice ale unui nou sistem și există voință a managementului, se pot face schimbări.

Regulamentul a impus o *mai mare atenție a fiecărui angajat față de rezultatele muncii proprii*, obligându-l să-și revadă performanțele și să-și impună noi provocări, fiind în competiție cu ceilalți colegi. Proiectul era printre puținele metode de stimulare financiară a personalului în funcție de performanțele individuale.

**Instituția:** Primăria Baia Mare

**Titlul lucrării:** Cunoașterea garantează eficiența – îmbunătățirea managementului resurselor umane în Primăria Baia Mare

**Autori:** Cristian Anghel, Szentgyörgyi Zsolt

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

Primăria Baia Mare

### *Problema identificată*

Preocupările din domeniul managementului resurselor umane constituie o importanță din ce în ce mai mare în cadrul activităților unei organizații, recunoscându-se faptul că **eficiența unei organizații depinde de valoarea resurselor umane** care pun în mișcare mijloacele materiale, tehnice și financiare disponibile.

Managementul eficient al resurselor umane joacă un rol important în economiile în tranziție, ceea ce este valabil și pentru condițiile tranziției din România. Schimbările structurale care au loc în întreaga economie necesită creșterea gradului de eficiență a activității manageriale, întrucât de calitatea actului managerial depinde în bună măsură profitabilitatea unei organizații sau progresul unor comunități locale sau regionale.

Pornind la premisa că resursa umană de calitate generează plusvaloare, proiectul de față s-a născut din nevoia de cunoaștere obiectivă și riguroasă a capitalului uman, cât și a relațiilor și proceselor specifice interumane și organizaționale. Considerăm că materia primă de calitate angrenată în procese eficiente asigură servicii competitive. În cazul de față, desigur vorbim de serviciile puse în slujba cetățeanului și a comunității locale. În strânsă concordanță cu necesitățile de moment, a complexității activității primăriei, dar și cu posibilitățile financiare, proiectul s-a derulat pe mai multe etape, în timp luând forma unui proiect longitudinal cu beneficii de moment, dar și de lungă durată. Inițiativa noastră susținută în timp a pornit tocmai de la **constatarea că managementul resurselor umane de cele mai multe ori rămâne doar o etichetă pur formală de „management de personal“**, depășit și cantonat în rutine și reflexe de acum 20 de ani. Am considerat că în spiritul competitivității crescânde și a creșterii exigențelor, trecerea la un management al resurselor umane performant, fundamentat științific și valorificat empiric este impetuos necesară.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

În viziunea noastră managementul resurselor trebuie să constituie parte integrantă dintr-un sistem mai amplu de management. În acest context, beneficiile unui management eficient al capitalului uman constituie un pilon de bază pentru întreg sistemul managerial.

**Scopul** proiectului de față este depășirea condiției de management formal al personalului și punerea bazelor unui management științific al resurselor umane. Pasul următor este integrarea acestuia într-un cadru mai larg de management în vederea creșterii eficienței organizaționale în ansamblul ei pe următorul principiu: un funcționar public competent, bine selectat, bine instruit, motivat și satisfăcut profesional (parte a unui sistem administrativ eficient), va crește calitatea activității instituției menită să funcționeze în sprijinul cetățeanului și a comunității.

### *Obiectivele generale și specifice ale proiectului*

#### **Obiective generale:**

Realizarea trecerii treptate de la managementul personalului la managementul resurselor umane.

Integrarea beneficiilor rezultate din practicile specifice managementului resurselor umane în sistemul general de management al primăriei.

Completarea spectrului de acțiune oferit de cadrul legal privind practicile de management al resurselor umane (Legea nr. 188/1999, H.G. nr. 1084/2001) cu abordări și instrumentar din psihologia organizațională deja consacrate.

Crearea unui model general de evaluare, selecție de personal și evaluarea performanțelor profesionale adaptat administrației publice locale.

#### **Obiective specifice la nivel de angajați:**

- Evaluarea psihologică individuală a angajaților din Primăria Baia Mare sub aspectul profilului aptitudinal, profil de personalitate și interese profesionale
- Cunoașterea tipului general de personalitate, a tipului managerial de succes în administrația publică locală pentru a putea fi folosit drept referință în selecțiile/promovările care vor urma
- Stabilirea nevoilor de instruire și dezvoltare personală pentru funcționarii din Primăria Baia Mare
- Orientarea și consilierea persoanelor în funcție de nevoile de instruire rezultate și fixarea planului de carieră
- Avizarea periodică d.p.d.v. psihologic a funcționarilor care aplică și interpretează legi conform cerințelor legale

#### **Obiective specifice la nivel de organizație:**

- Introducerea noțiunii de management în echipă în activitatea managerială din administrația publică locală.
- Realizarea unei diagnoze organizaționale a factorilor blocați individuali și organizaționali.

- Elaborarea și validarea unor instrumente fundamentate științific pentru măsurarea și predicția performanței profesionale la locul de muncă.
- Realizarea unei baze de date integrate de personal pe platformă informatică, în ceea ce privește toate informațiile specifice RU despre fiecare angajat, realizându-se astfel un management al informațiilor RU eficient.
- Achiziționare unui software de suport destinat gestiunii personalului.
- Realizarea unui studiu privind percepția cetățenilor privind eficiența activității funcționarilor publici din Primăria Baia Mare.

### *Durata implementării*

Implementarea proiectului s-a desfășurat prin derularea unui studiu longitudinal, care a avut mai multe etape specifice:

#### **1998**

- evaluarea psihologică a personalului din Primăria Baia Mare (profil de personalitate, capacitate intelectuală)

#### **2001**

- studiu comparativ între managerii eficienți din mediul privat vs administrație publică (profil de personalitate)

#### **2004**

- elaborarea și validarea unor instrumente fundamentate științific pentru măsurarea și predicția performanței profesionale la locul de muncă
- diagnoza funcționării organizaționale în ceea ce privește segmentul „resurse umane“ prin identificarea factorilor blocați din activitate.



#### **2008 (în derulare)**

- evaluarea integrată a funcționării Primăriei Baia Mare pe axa individ (aptitudini, trăsături de personalitate, interese profesionale) – organizație (percepția angajaților privind funcționarea internă) – percepția cetățenilor din municipiu privind competențele funcționarilor publici care îi deservește (evaluare externă primăriei).
- evaluarea și avizarea psihologică periodică a funcționarilor publici care aplică și interpretează legi, în conformitate cu Normele Generale de Protecție a Muncii din 2003

- centralizarea tuturor datelor privind competențele angajaților într-o platformă-bază de date dinamice informatice (de tip client-server) în conformitate cu reglementările ISO 9001:2001 privind stocarea datelor despre competențele angajaților.
- evaluarea și identificare culturii organizaționale existente (sistem de obiceiuri, norme și valori).

### *Resurse implicate*

Resursele implicate în pregătirea și derularea diferitelor etape ale acestui proiect au fost: **resurse financiare**, respectiv contravaloarea serviciilor prestate de firma de consultanță care a asigurat consultanță a executat și a diseminat rezultatele proiectului. **Resursa umană** angrenată în proiect a fost reprezentată de angajații Primăriei Baia Mare care au luat parte la evaluările făcute, cât și la analiza și prezentarea rezultatelor. Fiind vorba de aplicarea unor instrumente de investigații specifice psihologiei organizaționale fiecare etapă a acestui proiect longitudinal a presupus alocarea unui interval de *timp* de 3 ore/angajat/etapă din proiect.

Din punct de vedere **logistic și organizatoric** Primăria a asigurat spațiile necesare activităților specifice proiectului: evaluarea angajaților prin aplicarea de chestionare, respectiv pentru discuțiile care au vizat prezentarea rezultatelor angajaților la modul general, dar și o discuție individuală cu fiecare doritor în parte, realizând și o consiliere privind posibilele căi de dezvoltare profesională a fiecăruia pe baza evaluărilor.

### *Scurtă descriere a bunei practici*

Din punct de vedere al axei temporale, proiectul se desfășoară după următorul itinerar specific MRU:

- pentru a dezvolta sau îmbunătăți ceva înainte de toate trebuie să cunoaștem starea actuală, deci avem nevoie de o evaluare a situației de start (diagnoză). Evaluarea se face pe nivel individual, dar și al organizației ca entitate funcțională de sine stătătoare
- pentru a diagnostica starea actuală se apelează la un instrumentar științific validat
- se aplică metodologia de evaluare: teste, chestionare, interviuri, analiza documentelor, analiza proceselor RU etc.
- se adună și se analizează datele
- se elaborează raportul privind starea actuală (la fiecare individ în parte și la nivel de procese organizaționale: satisfacție în muncă, angajament organizațional, motivație, obiceiuri de comunicare, flux informațional etc)
- se constată deficiențele majore, se stabilesc direcțiile de intervenție și se prezintă sugestiile de îmbunătățire pe termen scurt, mediu și lung sub formă de raport



- se asigură feedback participanților și se diseminează rezultatele în funcție de nivelul de confidențialitate, de interes și putere decizională
- se trece la realizarea sugestiilor (ex. se face o selecție profesională mai riguroasă, se asigură instruirii profesionale, training-uri, se redistribuie sarcini sau atribuțiuni) și se are în vedere integrarea sugestiilor generale în deciziile de management generale (regândirea, lărgirea sau reducerea schemei de personal, solicitare unor fonduri suplimentare, dezvoltare de parteneriate cu furnizori de servicii pe segmentele vizate etc)
- se formalizează și se standardizează procedurile și se integrează în sistemul de asigurare a calității
- se identifică barierele survenite în demers și se consemnează lecțiile învățate
- se reia procesul periodic pentru a fi îmbunătățit

## Rezultate

În urma derulării proiectului, în mod direct au rezultat un număr de **172 de profile individuale aptitudinale și de personalitate**. Rezultatele evaluărilor cu caracter individual au fost puse la dispoziția fiecărui angajat care a luat parte la studiu. Profilele individuale au fost analizate și explicate într-o primă fază la modul general, iar apoi evidențiind punctele forte și aspectele care pot fi dezvoltate, oferind sugestii privind dezvoltarea profesională.

Atât concluziile evaluărilor individuale, cât și percepțiile comune (împărtășite) ale angajaților privind factorii care blochează funcționarea organizațională au fost sintetizate într-un **raport de audit specific R.U.** și au fost analizate împreună cu conducerea instituției, urmând ca sugestiile să se regăsească în deciziile viitoare de angajare, promovare, motivare, reorganizare de personal și procese informaționale aferente (comunicare, luarea deciziilor, rezolvarea de probleme, flux informațional etc).



În concordanță cu ipotezele existente în literatura de specialitate, s-a conturat și s-a evidențiat **un profil general al funcționarului public și al managerului din administrația publică locală** sub aspectul

aptitudinilor și a trăsăturilor de personalitate pe care trebuie să le dețină pentru a avea succes în activitate. Pentru a sublinia încă o dată adevărul surprins în sintagma „omul potrivit la locul potrivit“, s-a efectuat un studiu comparativ între managerii eficienți din mediul privat și cei din administrația publică. Pe această cale, dacă mai era nevoie, s-a

validat teoria potrivit căreia nu orice om este potrivit pentru orice profesie și nu toți oamenii sunt potriviți pentru toate meseriile.

S-a realizat validarea unei **baterii de testare și selecție de personal** pentru funcționari publici, cu putere predictivă în ceea ce privește performanța ulterioară la locul de muncă, astfel contribuind la îmbunătățirea procedurilor prescrise de legislația în vigoare.

În completarea Legii nr. 188/1999 și H.G. nr. 1084/2001 privind evaluarea performanțelor profesionale la funcționari publici, s-a realizat un **instrument de evaluare a eficienței profesionale** prin stabilirea criteriilor de eficiență profesională (din fișa postului și analiza muncii) și elaborarea unei scale de evaluare al acestora separat pentru două categorii de funcționari publici: de conducere și de execuție.

Datele survenite din studiile întreprinse au constituit „materia primă” pentru **două lucrări de diplomă** la Catedra de Psihologie a Universității Babeș-Bolyai din Cluj Napoca.

Concluziile studiilor derulate au fost prezentate la o serie de **manifestări științifice și publicații**, după cum urmează:

#### **Participări la conferințe:**

- Autor: Szentgyörgyi Zsolt, Titlu: „Structuri și tipuri de personalitate la managerii din administrația publică și sectorul privat”, „Conferința Națională de Psihologia Muncii și Organizațională” Alexandru Roșca, 2002, Cluj Napoca
- Autor: Szentgyörgyi Zsolt, Titlu: „Validarea Bateriei de Teste Psihologice de Aptitudini Cognitive la funcționari publici”, Conferința Națională de Psihologie, 2005, Călimănești
- Publicatii în reviste de specialitate
- Autor: Szentgyörgyi Zsolt, Titlu: „Structuri și tipuri de personalitate la managerii din administrația publică și sectorul privat” în revista Studii de Psihologie, tomul 3, nr 1, pag 5-20, 2002, Târgu Mureș
- Autor: Szentgyörgyi Zsolt, Titlu: „Centrul de evaluare: o metodă alternativă de selecție și evaluare” în revista Psihologia Resurselor Umane, vol I. , nr. 2, pag. 63-67, 2003, Cluj Napoca

Se află în curs de derulare:

- completarea evaluărilor (dincolo de aptitudini și personalitate) cu stabilirea intereselor profesionale ale angajaților și coroborarea acestora cu ruta profesională parcursă finalizând demersul prin elaborarea planului de carieră profesională pentru fiecare angajat în parte
- centralizarea tuturor datelor și informațiilor organizaționale existente despre fiecare angajat într-o platformă informatică integrată, astfel asigurând îndeplinirea cerințelor ISO 9001 (capitolul 6), privind managementul informațiilor despre resursele umane

- avizarea psihologică periodică a funcționarilor publici care aplică și interpretează legi, în conformitate cu Normele Generale de Protecție a Muncii din 2003
- evaluarea și stabilirea culturii organizaționale existente în Primăria Baia Mare

### *Activități desfășurate*

Activitățile specifice desfășurate pe parcursul proiectului care au dus la rezultatele sus menționate au fost:

- identificarea problemei și creionarea posibilelor soluții pentru rezolvarea acesteia
- analizarea și dezbateră problema cu factorii care pot contribui la rezolvarea sa: departament de resurse umane sau a unui furnizor de servicii specializat
- elaborarea metodologiei și stabilirea instrumentarului de lucru
- aplicarea metodologiei și a instrumentarului: teste, chestionare, focus grup, interviuri, analiza documentelor, observație etc
- culegerea datelor, prelucrarea, centralizarea acestora și elaborarea raportului privind subiectul investigației
- diseminarea informațiilor și oferire de feedback: sedințe, discuții părțile implicate
- punerea în practică a sugestiilor semnalate în raport
- diseminarea concluziilor și împărtășirea rezultatelor în mediul larg: media, conferințe, publicații etc
- stabilirea unui set de indicatori de performanță în ceea ce privește succesul implementării sugestiilor
- urmărirea măsurii în care sugestiile au fost implementate cu succes
- stabilirea cauzelor care au dus la implementarea cu succes a sugestiilor respectiv au cauzat eșecul acestora



### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Fiind vorba de un domeniu al relațiilor interumane, constatarea noastră este că managementul resurselor umane este/ poate deveni un instrument deosebit de util în mâna managementului atâta timp cât:

- ea se ghidează după o fundamentare științifică și nu doar empirică,
- rezultatele astfel obținute sunt integrate în deciziile unui sistem de management general,
- preocupările privind îmbunătățirea practicilor MRU sunt continue.

De-a lungul activităților întreprinse s-a remarcat (mai ales în primele etape) o **reticiență firească a angajaților** vis a vis de participare. Prin natura sa, orice situație test sau examen creează anxietate și încărcare emoțională. Faptul că nu s-au mai confruntat cu astfel de situații gen evaluări, teste psihologice, discuții deschise despre puncte forte și posibilități de dezvoltare, cât și confundarea „psihologiei organizaționale“ cu „psihologia clinică“ a condus la o oarecare nedumerire.

Altfel spus raționalitatea umană cere un răspuns clar și concis la întrebarea „de ce facem acest lucru?“, „la ce ne ajută acest lucru?“, mai ales dacă se confruntă cu o situație necunoscută până atunci. Deschiderea față de evaluările și intervențiile psihologice s-a realizat o dată cu **explicarea riguroasă și profesionistă a scopului și a obiectivelor acțiunilor întreprinse**.

Este foarte important ca omul, angajatul să înțeleagă și să simtă că managementul resurselor umane nu este un instrument prin care se caută „nod în papură“ pentru a fi dat afară de la locul de muncă, etichetat negativ, retrogradat, pedepsit... ci este o știință care funcționează și în slujba angajatului. Ea trebuie să constituie un liant între segmentul executiv (angajați) și conducere (sistem). De asemenea, dacă efortul depus de angajat prin participarea sinceră la astfel de studii nu este urmată de niște decizii de personal logice (promovare, eliminarea factorilor blocați, reorganizarea muncii și a proceselor dacă se impune, redistribuirea rolurilor, instruire profesională, preocupare privind dezvoltarea profesională etc.) motivația și încrederea în astfel de intervenții se va evapora imediat.

Faptul că, luând parte la un proiect de managementul resurselor umane răpește din timpul de lucru și te ține departe de la sarcinile profesionale cotidiene și așa aglomerate nu înseamnă o povară în plus cu care te încarcă conducerea, ci o preocupare de a face lucrurile să funcționeze mai bine! Principiul „**dacă organizația funcționează bine, angajatului îi este bine... și dacă angajatul funcționează bine (este competent, mulțumit, motivat, atașat de muncă și organizație) și organizația o duce bine**“ trebuie ridicat la rang de valoare prin inducerea acestuia între pilonii culturii organizaționale.

Așa cum spune cetățeanul de rând „statul sunt și eu, deci statul trebuie să aibă grijă de mine“ așa și fiecare funcționar public trebuie să fie mândru că face parte din corpul funcționarilor publici și lucrează într-o instituție, care la rândul-i, funcționează și pentru el. Preocuparea privind transformarea managementului personalului în managementul resurselor umane este o modalitate de a demonstra acest lucru.

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Bacău  
**Titlul lucrării:** Procedură privind instalarea noilor angajați  
**Autori:** Alexandra Albuț, Elena Grapă

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiatori:** funcționari publici din cadrul Instituției Prefectului Județul Bacău

**Beneficiari:** noii angajați ai Instituției Prefectului Județul Bacău

### *Problema identificată*

Problema: ***lipsa unui program eficient și eficace pentru perioada de instalare a noilor angajați în cadrul instituției***

#### **Definiții:**

- a instala (o persoană) = a pune (oficial) într-o funcție;
- perioada de instalare = perioada pe care un nou angajat o utilizează cu prioritate pentru activități de acomodare și cunoaștere a instituției și activitățile pe care acestea le desfășoară

Multe instituții publice ***ignoră perioada de instalare a noilor angajați***. Astfel, instituțiile lasă noii angajați să aleagă singuri informațiile de la ceilalți angajați, ceea ce, de cele mai multe ori, determină costuri nejustificate de timp și bani. Aceasta este una din rațiunile pentru care instalarea formală din partea instituției este foarte importantă. Un program de instalare bine pus la punct are un impact imediat și trainic asupra noului angajat și îi influențează pozitiv performanța la locul de muncă.

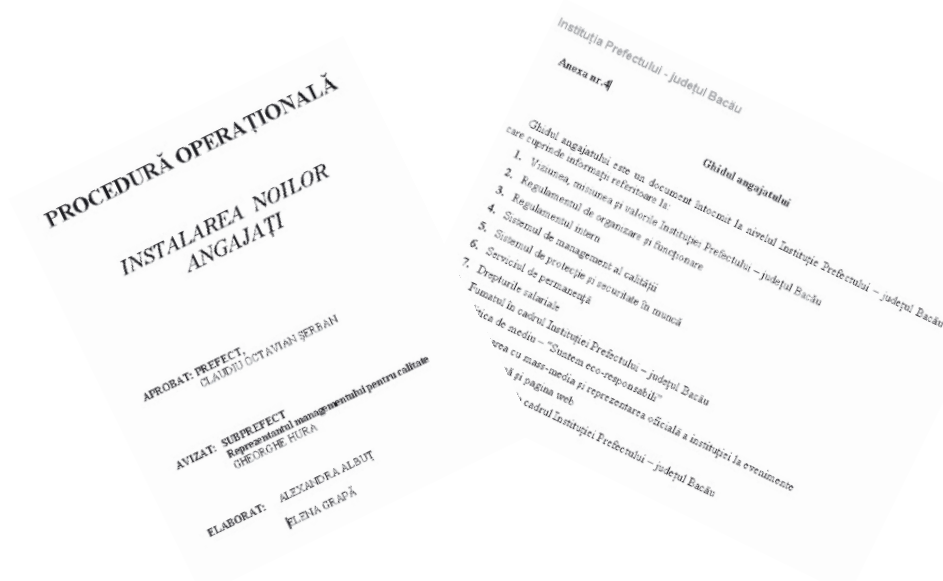
Perioada de instalare este o armă din artileria compartimentului de resurse umane din păcate neglijată, în lupta pentru atragerea talentelor. O perioadă de instalare bine planificată și implementată este absolut crucială în bătălia de menținere a personalului în cadrul instituției. Dat fiind faptul că în administrația publică s-a constatat o ***fluctuație destul de ridicată a personalului***, unii funcționarii publici renunțând la posturile ocupate într-un interval de timp destul de scurt de la încadrare, existența unei proceduri privind instalarea noilor angajați poate contribui la stabilitatea funcției publice. În acest fel se elimină risipa de timp și bani necesare organizării altor concursuri și se creează premisele creșterii eficienței și eficacității activităților desfășurate în cadrul instituției de noii angajați. Perioada de instalare a noilor angajați se referă la rezolvarea acestor probleme și asigură o instalare lină a noilor angajați astfel încât să ajungă la nivelul optim de activitate/independență cât de repede posibil. Perioada de instalare a noilor angajați reprezintă o oportunitate a instituțiilor pentru a canaliza entuziasmul, a încuraja creativitatea și de a ilustra oportunitățile de dezvoltare a individului. Ca urmare timp, efort, resurse și creativitate trebuie direcționate către procesul de instalare a noilor angajați.

Instituțiile trebuie să privească perioada de instalare într-un context mai larg:

- anterior perioadei de instalare, procesul de recrutare privește **atragera oamenilor** cu abilități potrivite postului vacant;
- programul de instalare în sine privește **transformarea abilităților în performanță** cât mai repede cu putință;
- după perioada de instalare, activitatea șefilor de compartimente privește crearea posibilității noilor angajați de a-și **folosi abilitățile și aptitudinile** la locul de muncă.

### Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice

**Scopul:** Întocmirea unei proceduri privind instalarea eficientă și eficace a noilor angajați



Să presupunem că noii angajații au fost recrutați și selectați eficace – au competențele și abilitățile necesare și probabil și experiență. De asemenea presupunem că noii angajați au un bagaj de cunoștințe și probabil abilitatea de a se adapta și de a învăța repede. Cu toate acestea tensiuni ascunse includ faptul că noii angajați se vor simți în nesiguranță în noul mediu de lucru. Foarte multe informații trebuie să fie absorbite într-o perioadă scurtă de timp. Anumite lucruri pot fi omise ori uitate lăsând pe noul venit confuz ori exclus ori mai probabil făcând greșeli, astfel procesul de acumulare a noilor informații este destul de lent. În acest fel timpul lor și timpul celorlalți este irosit.

O perioadă de instalare eficace transmite un mesaj noilor angajați și anume că instituția îi sprijină pe angajați. Perioada de instalare este un salut de bun venit în „familia instituției” – reflectă o perioadă de socializare, când noul angajat învață nu numai despre instituție, dar și despre așteptările și sistemul de valori pe care instituția le așteaptă de la acesta. Impresiile pe care instituția le face în perioada de recrutare și de instalare a noilor angajați sunt de cele mai multe ori semnificative. Perioada de instalare reprezintă un proces social deosebit de important, cu efecte majore asupra performanțelor în muncă ale personalului și asupra satisfacției acestuia.

Este important să nu supraîncărcăm noii angajați cu prea multe informații din prima zi, deoarece aceștia pot uita aspecte importante (nimeni nu poate să își amintească totul din prima zi). De reținut este faptul că perioada de instalare a noilor angajați necesită timp pentru a înregistra succes.

Realizarea unei proceduri de instalare a noilor angajați permite compartimentului resurse umane să utilizeze procedura de fiecare dată când se fac angajări, iar aceasta va fi actualizată, ori de câte ori este nevoie, când elemente din cadrul procedurii se modifică.

Perioada de instalare a noilor angajați poate fi considerată ca fundament în vederea obținerii a tot ceea ce este mai bun de la un angajat și de a-i determina succesul pe termen lung în cadrul organizației.

Perioada de instalare a noilor angajați trebuie să surprindă:

- în primul rând familiarizarea cu noul loc de muncă;
- în al doilea rând trebuie să faciliteze acomodarea noului angajat cu grupul de muncă;
- în al treilea rând trebuie să urmărească crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și apartenență, astfel încât noul angajat să-și dobândească încrederea în propria capacitate de a îndeplini sarcinile postului.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

#### **Obiective generale:**

1. Scăderea timpului de integrare/acomodare a noilor angajați în cadrul instituției prefectului (cultură organizatorică, strategii, obiective, misiune, valori, activități desfășurate etc.).
2. Creșterea eficienței și eficacității activităților desfășurate de noii angajați.
3. Îmbunătățirea stabilității funcției publice (diminuarea intenției noilor angajați de a renunța la locul de muncă într-o perioadă foarte scurtă de la momentul angajării).

#### **Obiectivul specific:**

1. Îmbunătățirea managementului de resurse umane din cadrul instituției prin întocmirea unei proceduri privind instalarea eficientă și eficace a noilor angajați.



## *Durata implementării*

Perioada de întocmire a procedurii privind instalarea noilor angajați a fost de 2 săptămâni.

## *Resurse implicate*

**Resurse umane:** 2 funcționari publici

**Resurse temporale:** 2 săptămâni

**Resurse financiare:** aferente materialelor consumabile (hârtie, toner)

**Resurse materiale:** calculator și imprimantă

## *Scurtă descriere a bunei practici*

Procedura de instalare a noilor angajați realizată în cadrul proiectului a urmărit respectarea următoarelor aspecte:

- perioada de instalare este percepută ca un proces și nu un o simplă activitate;
- perioada de instalare nu este văzută ca o zi ori o săptămână ori o lună de instalare, ci ca o activitate în desfășurare cu intensitate în descreștere;
- perioada de instalare este o parte componentă a perioadei în care angajatul își desfășoară activitatea în cadrul instituției, în care relațiile interumane joacă un rol foarte important;
- programele de instalare tradiționale asigură eficacitatea integrării noilor angajați, în timp ce programele de instalare inovative asigură o fidelizare pe termen lung și inspiră entuziasmul noilor angajați, aceștia venind cu noi idei și creativitate din prima zi;
- perioada de instalare este prima șansă a angajatorului să arate interes pentru dezvoltarea carierei noului angajat;
- este necesar ca noului venit să i se ofere atât timp pentru relaxare cât și posibilitatea desfășurării unor activități concrete, astfel încât noul angajat să aibă sentimentul că a realizat și contribuit efectiv la activitățile instituției. Ideal este ca noul angajat să plece acasă la sfârșitul primei zile de muncă și să simtă că a contribuit personal la activitățile realizate de instituție.

Perioada de instalare a noilor angajați are două componente esențiale:

- **Perioada anterioară** angajării propriu-zise;
- **Perioada după** data de angajare:
  - prima zi;
  - perioada de instalare propriu-zisă (două săptămâni);
  - perioadă de verificare a informațiilor oferite și de clarificare a unor aspecte deosebite (după o lună de la încheierea perioadei de instalare) – o zi.



## Informații esențiale pe care noii angajați trebuie să le primească:

- geografia locului de muncă (unde sunt lucrurile), atribuțiile sale, condițiile de angajare, activitățile specifice postului, procedurile aferente activităților și oportunitatea de a socializa cu colegii;
- politicile și standardele instituției, procedurile relevante etc.
- aspecte legate de protecția și securitatea muncii, codul de disciplină, aspecte legate de drepturile salariale.

Pentru facilitarea implementării perioadei de instalare s-a alcătuit în cadrul procedurii de instalare a noilor angajați un ***pachet de instalare*** care cuprinde:

- lista de verificare a compartimentului de resurse umane;
- lista de verificare aferentă perioadei de instalare a noului angajat;
- lista de recapitulare a perioadei de instalare;
- ghidul angajatului.

De subliniat că un element de șoc cultural este inevitabil pentru noul angajat. Noii angajați sunt, pe bună dreptate, puțin derutați, și adesea găsesc noua terminologie și cultură a organizației greu de descifrat. În primul rând și cel mai important, un program de instalare trebuie să asigure noului angajat înțelegerea termenilor de referință pe care îi va auzi zi de zi.

Perioada de instalare trebuie să încurajeze și să asigure noul angajat că abilitățile sale și potențialul său sunt necesare instituției. Perioada de instalare trebuie să fie vie și energizantă, dar în același timp să nu genereze așteptări nerealiste prin a fi cu mult mai interesantă decât atribuțiile postului în sine: trebuie evitat astfel șocul realității, șocul cultural fiind suficient!

Perioada de instalare poate fi aplicată nu doar noilor angajați, ci și personalului care se reîntoarce la serviciu după o perioadă îndelungată de concediu (ex. concediu de creștere a copilului, concedii medicale sau concedii fără plată de lungă durată).

Responsabilitatea pentru perioada de instalare revine compartimentului de resurse umane și conducătorului departamentului în care își va desfășura activitatea noul angajat.



## **Rezultate**

1. Conștientizarea atât a conducerii cât și a angajaților din cadrul Compartimentului Resurse Umane de importanța unei perioade de instalare eficace și eficiente pentru noii angajați.
2. Aprobarea de către conducerea instituției a procedurii privind instalarea noilor angajați.
3. O bună integrare a noilor angajați în cadrul echipei instituției, datorată aplicării procedurii de instalare a noilor angajați.

## **Activități desfășurate**

1. Colectarea informațiilor teoretice și practice cu privire la aspecte legate de perioada de instalare (inclusiv identificarea de bune practici).
2. Identificarea informațiilor care vor fi cuprinse în programul de instalare a noilor angajați, respectiv în pachetul de instalare.
3. Redactare propriu-zisă a procedurii.

## **Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite**

Singura barieră identificată și depășită a fost cu privire la identificarea informațiilor teoretice și practice referitoare la instalarea noilor angajați – ***au fost identificate puține surse de informare dar din fericire cele identificate au un conținut foarte bun.***

**Instituția:** Consiliul Județean Dolj

**Titlul lucrării:** Optimizarea calificării profesionale a funcționarilor publici în contextul exigențelor impuse de procesul de integrare europeană

**Autori:** Ileana Măjina

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Consiliul Județean Dolj

**Beneficiari:** Consiliul Județean Dolj, Prefectura Județului Dolj

**Parteneri:** Prefectura Județului Dolj, SC CORIDOR CONSULTING SRL

### *Problema identificată*

În contextul aderării la Uniunea Europeană, Consiliului Județean Dolj și Prefecturii Dolj le-au revenit prerogative importante, acestea fiind, în același timp, eligibile pentru accesarea majorității fondurilor nerambursabile oferite de Uniunea Europeană.

Pentru a **asigura accesul maxim la fondurile nerambursabile**, în cadrul acestor instituții s-au creat nuclee de funcționari publici capabili să facă față cerințelor și exigențelor impuse de realizarea și implementarea unor astfel de proiecte. Însă complexitatea deosebită a acestor activități, precum și necesitățile din ce în ce mai acute ale județului Dolj legate de lipsa fondurilor bugetare, a făcut absolut necesară instruirea în acest domeniu a unui număr cât mai mare de funcționari cu diverse pregătiri și orientări profesionale.

Întrucât instituțiile mai sus-menționate și-au dovedit o **capacitate de a absorbi o parte relativ medie din fondurile oferite** s-a preconizat că în viitorul apropiat **forța de muncă angrenată în acest tip de activități se va dovedi insuficientă**, cu atât mai mult cu cât etapa următoare presupunea și procesul de implementare a proiectelor deja câștigate, adică dovedirea capacității de a utiliza fondurile primite.

În altă ordine de idei, atât Consiliul Județean Dolj, cât și Instituția Prefecturii Județului Dolj, fiind implicate în procesul de derulare a unor programe cu finanțare externă, s-a constatat lipsa acută de cunoștințe în redactarea cererilor de finanțare de către potențialii beneficiari, respectiv mediul de afaceri și consiliile locale comunale.

Având în vedere atribuțiile specifice ce revin direcțiilor de specialitate din cadrul celor două instituții, era evidentă necesitatea instruirii temeinice a funcționarilor abilitați pentru a putea asigura consilierea potențialilor aplicanți (consilii locale, servicii descentralizate, ONG-uri, agenți economici și alte entități eligibile) cu scopul declarat de sprijinire a dezvoltării de ansamblu a județului nostru.

## *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** acestui proiect a fost reprezentat de creșterea calității instruirii profesionale a funcționarilor publici angajați în cadrul administrației județene Dolj, în contextul exigențelor ce decurgeau din îndeplinirea graduală a criteriilor liminare impuse de procesul de aderare la Uniunea Europeană și al situației economice locale generate de restructurarea industrială.

## *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectivul general:** dezvoltarea potențialului uman, economic și social al județului Dolj prin creșterea capacității de atragere și gestionare a surselor de finanțare nerambursabilă, în contextul procesului de aderare a României la Uniunea Europeană, ca o măsură de reducere a impactului negativ al restructurării industriale asupra situației economice și sociale a județului Dolj.

### **Obiective specifice:**

- Calificarea și recalificarea funcționarilor publici
- Îmbunătățirea calității instruirii profesionale continue
- Îmbunătățirea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici
- Formarea unor echipe de profesioniști
- Instruirea superioară a funcționarilor publici
- Crearea de noi locuri de muncă în județul Dolj
- Utilizarea optimă a resurselor umane existente
- Mărirea capacității de absorbție a fondurilor nerambursabile la nivelul județului Dolj
- Mărirea gradului de compatibilitate a administrației publice județene cu administrațiile din țările comunitare
- Crearea premiselor de realizare a obiectivului implementării societății informaționale

## *Durata implementării*

01.12.2002 – 30.09.2003

## *Resurse implicate*

Proiectul a presupus utilizarea unor **resurse financiare** în valoare de 50 637 Euro, dintre care 30 382 Euro reprezintă valoarea finanțării nerambursabile obținută prin Programul Phare 2000 Coeziune Economică și Socială, Dezvoltarea Resurselor Umane în

contextul restructurării industriale, restul de 20 255 Euro reprezentând contribuția Consiliului Județean Dolj.

Din punct de vedere al **resurselor umane** implicate, proiectul a presupus o echipă de proiect formată dintr-un manager de proiect, manager financiar-economic, manager tehnic și un manager de instruire. Membrii acestei echipe au fost selectați luându-se în considerare abilitățile și capacitățile lor, pregătirea lor profesională, experiența similară, disponibilitatea de implicare în implementarea cu succes a proiectului. Atribuțiile și responsabilitățile fiecărui membru al echipei de proiect au fost clar stabilite și delimitate.

Inițiatorul proiectului, Consiliul Județean Dolj, a asigurat **baza logistică** necesară pentru buna desfășurare a acestui proiect. Astfel, au fost puse la dispoziție săli care au fost amenajate în vederea desfășurării cursurilor, care au fost dotate ulterior cu echipamentele achiziționate prin acest proiect, asigurându-se astfel condițiile optime pentru derularea proiectului, la un raport optim cost/beneficiu.

### *Scurtă descriere a bunei practici*

Acest proiect a constituit o investiție profitabilă în potențialul uman existent la nivelul administrației județene, investiție ce a generat, la rândul ei, atragerea de resurse financiare.



Pe de o parte, rezultatele pozitive ale proiectului din punctul de vedere al îmbunătățirii statutului funcționarilor publici instruiți prin acest proiect, în termeni de **stabilitate la locul de muncă și dobândirea capacității tehnice și manageriale**, au reprezentat o motivație pentru alte eșaloane de funcționari publici din cadrul administrației ju-

dețene, fapt ce a determinat extinderea procesului de dezvoltare a resurselor umane și la alți funcționari din cadrul Consiliului Județean Dolj și Instituției Prefectului Județul Dolj și căutarea de soluții viabile de finanțare a acestor procese de instruire.

Abilitățile și capacitățile dobândite prin activitățile de instruire din cadrul acestui proiect au fost folosite de către cei 60 de funcționari publici la **întocmirea de cereri de finanțare pentru proiecte în cadrul altor programe** care s-au adresat dezvoltării resurselor umane, accesându-se astfel fonduri nerambursabile pentru finanțarea proiectelor ce vizează îmbunătățirea calificării profesionale.

Proiectul s-a constituit într-un proiect pilot, servind drept model altor instituții ale administrației publice locale din județul Dolj și din regiunea de dezvoltare Sud-Vest Oltenia, având, în acest sens, efecte multiplicatoare.

Efectele concrete ale implementării acestui proiect au fost evidențiate prin activitățile desfășurate în cadrul instituțiilor administrației publice și anume prin **atragera de fonduri nerambursabile pentru finanțarea unor obiective strategice la nivel județean** care să rezolve o parte din constrângerile identificate în regiune.

De asemenea, continuarea acestui proiect s-a concretizat și prin activități de **perfecționare permanentă a potențialului uman, conștientizarea beneficiarilor** de importanța instruirii continue care poate atrage, pe lângă creșterea valorii individuale, în primul rând, și rezultate economice concretizate în dezvoltarea județului și creșterea standardului de viață al comunității.

Creșterea calității resurselor umane din cadrul administrației publice, precum și creșterea nivelului de informatizare a acestor instituții sunt extrem de relevante pentru sprijinirea procesului de implementare a unei politici de dezvoltare regionale integrate.

Implementarea cu succes a proiectului s-a constituit într-un exemplu de performanță și un argument puternic în favoarea investirii în potențialul uman ce conferă valoare adăugată și o justificare în plus pentru susținerea politicii de dezvoltare a resurselor umane.

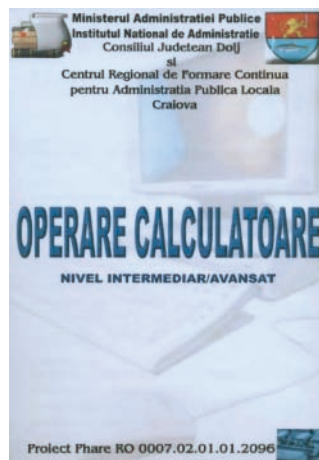
## Rezultate

În cadrul proiectului a fost **instruit un număr de 60 de funcționari publici** din cadrul Consiliului Județean Dolj și Instituției Prefectului Județul Dolj, instruirea realizându-se după standardele Uniunii Europene.

Activitatea de instruire pentru management de proiect și operare PC a oferit noi provocări profesionale, ceea ce a contribuit la creșterea stabilității în funcție a forței de muncă din domeniul administrației publice și la creșterea flexibilității în gândire și în abordarea problematicii profesionale, sporind gradul de adaptabilitate al funcționarilor publici la schimbările politice, economice și sociale.

Funcționarii publici, actori direcți implicați în procesul de reformă a administrației publice locale, au dobândit în timpul procesului de instruire cunoștințe care le-au permis perceperea și familiarizarea cu aquis-ul comunitar, adaptarea rapidă la noile cerințe ale dezvoltării contemporane, ale științei și tehnicii de specialitate, creșterea nivelului de cultură și de acces la informații, precum și lărgirea perspectivei individuale și crearea unui confort intelectual.

În ceea ce privește instruirea privind operarea pe calculator, activitatea a permis dobândirea de capacități tehnice superioare, la nivel intermediar și avansat, fapt ce a condus la eficientizarea activității depuse, nu numai în ceea ce privește managementul de proiect, ci și în cadrul activității lor profesionale obișnuite.





În urma instruirii în managementul proiectelor, membrii grupului țintă au dobândit aptitudinile necesare pentru întocmirea unei cereri de finanțare, elaborarea unui proiect, întocmirea matricei logice a proiectului, construcția bugetului unui proiect, planificarea activităților și resurselor în cadrul unui proiect, managementul și evaluarea proiectului, durabilitatea acestuia.

Prin implementarea acestui proiect funcționarii publici și-au îmbunătățit capacitățile manageriale în domeniul managementului general de proiect și al managementului tehnic și financiar. Grupul țintă și-a dezvoltat capacitatea de gestionare a fondurilor accesate în concordanță cu procedurile și normele europene, ceea ce se încadrează în tendința de aliniere a administrației publice românești cu instituțiile similare europene.

În urma procesului de instruire s-a observat capacitatea persoanelor instruite de a gestiona în mod eficient patru categorii principale de resurse: timpul, resursele umane, resursele financiare și resursele materiale.

Unul dintre rezultatele majore ale acestui proiect a constat în creșterea capacităților tehnice și manageriale ale grupului țintă cu impact major asupra statutului acestor funcționari, rezultat ce a constituit un model de bună practică pentru alte instituții publice.

### *Activități desfășurate*

- Activitatea de instruire a presupus două tipuri de activități de **instruire** și anume **managementul proiectelor cu finanțare externă și operare calculator** stadiu intermediar/avansat, prima activitate constituindu-se într-o prioritate absolută a politicii de resurse umane a Consiliului Județean Dolj, cea de-a doua activitate fiind complementară primei activități, fiind bine cunoscut faptul că, pe de o parte, cererile de finanțare eligibile, bugetele proiectelor și matricea cadru logic trebuie redactate pe calculator, ceea ce presupune abilități superioare de operare în diverse programe, iar pe de altă parte, modelele în format electronic ale acestora, cât și alte informații relevante pot fi accesate pe paginile web ale ministerelor de resort sau pe cele ale instituțiilor europene, ceea ce impune un bun control al aplicațiilor Internet și al motoarelor de căutare.



- Dotarea cu echipament electronic
- Amenajarea spațiilor de curs
- Evaluarea proiectului, etapă în care au fost discutate și analizate proiectele și aplicațiile elaborate de către cursanți în cadrul unei reuniuni la care au participat toate grupele care au beneficiat de instruire, cărora li s-au comunicat punctajele obținute și au fost felicitați cei care au obținut rezultate meritorii. Tot în această etapă au fost clarificate noțiunile neasimilate corect, identificate de către traineri ca urmare a

evaluării testelor finale. Pentru această etapă au fost elaborate teste finale care au acoperit întreaga problematică studiată care s-au constituit atât în exerciții recapitulative, cât și în instrumente de evaluare. Tot în această etapă a avut loc o evaluare a procesului de instruire din două perspective: a cursanților, care au completat formulare de feed-back, cât și din perspectiva lectorilor.

- De asemenea, au fost evaluate într-o sesiune deschisă și celelalte activități ale proiectului, de achiziționare de echipamente și amenajări săli de curs cu privire la modul în care acestea s-au derulat, care a fost impactul acestor activități asupra întregului proiect și cât de eficiente s-au demonstrat a fi pentru buna implementare a proiectului.
- Diseminarea rezultatelor proiectului

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Activitatea de obținere și utilizare a instrumentelor financiare internaționale a presupus și presupune aspecte pe cât de complexe, pe atât de esențiale. Începând cu activitatea de informare a celor implicați, culegerea tuturor datelor oferite de forurile autorizate, a fost identificată nevoia primordială de informatizare și acces la cele mai diverse baze de date și categorii de tehnică de calcul.

O activitate de instruire în operarea calculatorului care să se găsească în strânsă interdependență cu activitatea de însușire a cunoștințelor despre managementul de proiect impune accesul permanent la rețeaua Internet. Erau binecunoscute dificultățile întâmpinate ca urmare a **slabei pregătiri a personalului în operarea tehnologiilor moderne**, în special a tehnicii informatice. Cauza principală o reprezenta chiar **nivelul scăzut de dotare cu echipamente electronice**, fapt care reducea accesul la instruire în interiorul instituțiilor și care forța resursele umane din Consiliul Județean și Instituția Prefectului să rămână ancorate în vechile și ineficiente proceduri de lucru.

Necesitatea atragerii unor fonduri suplimentare a apărut și apare drept fundamentală în condițiile actuale când se remarcă o **tendință de reducere a sumelor alocate** administrațiilor publice pentru realizarea unor obiective de anvergură județeană. De aceea, s-a impus și se impune în continuare ca necesare mobilizarea și folosirea cu maximă eficiență a tuturor resurselor disponibile, în special resursele umane, pentru compensarea acestor lipșuri. Formarea unor echipe de profesioniști în vederea **atragerii și utilizării asistenței tehnice și financiare externe** pentru județul nostru este deci soluția cea mai indicată.

Odată instruiți, membrii grupului vor putea exploata la maxim posibilitățile de finanțare externă și, datorită caracterului actual al problematicii, vor putea să desfășoare o activitate susținută de aplicare în practică a cunoștințelor teoretice asimilate. Aceasta înseamnă că vor putea identifica permanent noi provocări profesionale, își vor diversifica activitatea depusă și vor deveni conștienți de importanța acțiunilor lor, dar, mai ales, de faptul că o perfecționare continuă la locul de muncă este imperios necesară. Toate acestea vor contribui la stabilizarea forței de muncă în domeniul public și vor determina creșterea susținută a calității resurselor umane din instituțiile administrației publice județene.





**Ministerul Internelor și Reformei Administrative  
Agenția Națională a Funcționarilor Publici**

# **PILONUL 2**

## **Implementarea managementului calității în administrația publică**



**SEPTEMBRIE 2008**

## **PILONUL 2. Implementarea managementului calității în administrația publică**

Managementul calității a cunoscut o evoluție considerabilă, de la simpla inspecție a produselor la o viziune complet diferită a strategiei organizaționale. Creșterea calității în sectorul de afaceri a fost urmată de o dezvoltare asemănătoare în administrația publică. Asemenea curente au loc atât în multe țări europene, cât și în SUA sau Canada.

Recent, **îmbunătățirea calității în serviciul public a devenit o temă majoră pentru programul reformei sectorului public din Europa de Est.**

Sectorul administrației publice oferă un număr de instrumente de calitate. Acestea includ certificarea ISO 9000 și certificarea terților, modele de excelență a calității, Fundația Europeană pentru Managementul Calității (FEMC/EFQM) și Cadrul Comun de Evaluare (CAF), un cadru comun de calitate adoptat în UE etc. Indiferent de modelul de management al calității ales, calitatea serviciului public rămâne o problemă cheie pentru programul de modernizare publică.

România a plasat modernizarea sectorului public și calitatea sporită a serviciului public pe lista de priorități a programului de reformă. **Managementul calității oferă soluții pentru problemele de ineficiență și calitate scăzută a serviciilor publice.** Mai mult decât atât, experiența internațională dovedește faptul că managementul calității reprezintă o unealtă puternică de întărire a capacității în sectorul public.

România face primii mici pași către implementarea managementului calității și, în acest scop, se poate folosi de experiența altor țări.

### **Aplicațiile câștigătoare și cele de pe lista lungă**



**Locul I**, 86 puncte: Consiliul Județean Dolj – „Laborator Mobil pentru Primirea, Verificarea, Prelucrarea și Eliberarea Actelor de Identitate“

**Locul II**, 80 puncte: Instituția Prefectului Județul Bihor – „Îmbunătățirea Comunicării Interinstituționale pentru IP Bihor și Autoritățile Publice Locale din Județ“

**Locul III**, 77 puncte: Instituția Prefectului Județul Hunedoara – „Implementarea și Menținerea Sistemului de Management al Calității“

**Mențiune**, 67 puncte: Consiliul Județean Teleorman – „Implementarea Sistemului de Management al Calității respectiv al Procesului de certificare a Calității Serviciilor ISO 9001 pentru serviciile către cetățeni“

**Mențiune**, 64 puncte: Instituția Prefectului Județul Bacău – „Instrument de lucru pentru Implementarea Sistemului de Control Managerial – Program de Dezvoltare a Sistemului de Control Managerial“

Consiliul Județean Dolj – „Doljul – un județ euroinformat“

**Instituția:** Consiliul Județean Dolj

**Titlul lucrării:** Laborator Mobil pentru Primirea, Verificarea, Prelucrarea și Eliberarea Actelor de Identitate

**Autori:** Ileana Măjina

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Consiliul Județean Dolj

### *Problema identificată*

Pentru a asigura descentralizarea serviciilor publice la nivelul fiecărei unități administrative – teritoriale, art. 25 din Ordonanța Guvernului nr. 84/2001 prevede înființarea eșalonată de servicii publice comunitare locale de evidența persoanelor în toate localitățile în care acestea nu există.

Ulterior intrării în vigoare a actului normativ de referință, numărul serviciilor publice comunitare locale de evidență a persoanelor de pe raza județului Dolj a crescut de la nouă la treisprezece, rezultând o medie de 8,53 localități arondate fiecărei instituții. Acest număr este, în continuare, **insuficient** pentru locuitorii celor 111 localități din județul Dolj, care în multe cazuri, sunt nevoiți să se deplaseze pe **distanțe ce pot depăși 50 kilometri** pentru a se prezenta la ghișeele serviciilor publice comunitare locale de evidență a persoanelor. La aceasta se adaugă *lipsa posibilităților materiale*, precum și **lipsa unei infrastructuri adecvate de transport persoane în mediul rural**, ceea ce determină un **grad scăzut de accesibilitate** la serviciile privind primirea cererilor și eliberarea actelor de identitate.

În același timp, în cazul celor treisprezece Servicii Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor ce funcționează la nivelul județului Dolj, nici una din aceste instituții nu are încheiate protocoale de colaborare cu autoritățile publice din localitățile pe care le au arondate, prin care să se stabilească modul de soluționare a cererilor persoanelor nedepasabile.

O altă problemă identificată în județul Dolj este cea a situației demografice actuale, care evidențiază un fenomen îngrijorător de **îmbătrânire a populației** și o perspectivă de accentuare a ponderii persoanelor vârstnice în totalul populației.

În același timp, din totalul persoanelor cu handicap înregistrate la nivelul județului Dolj 81,10% au atribuite gradele de handicap grav și accentuat.

Acest fapt, coroborat cu distanțele mari ce trebuie parcurse de persoanele din mediul rural pentru a obține noi acte de identitate, determină un **acces scăzut la serviciile publice privind evidența persoanelor**.

Acest lucru face imposibilă punerea în legalitate a acestora cu acte de identitate, fără o intervenție a autorităților și instituțiilor publice locale care furnizează serviciile de

specialitate, care să asigure deplasarea unei echipe mobile la domiciliul sau la reședința persoanelor cu handicap sever, pentru preluarea cererii de eliberare a actului de identitate, a fotografiei persoanei și a celorlalte documente necesare eliberării unei noi cărți de identitate sau unei noi cărți de identitate provizorii.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul:** Creșterea calității serviciilor publice de evidență a persoanelor din județul Dolj, prin facilitarea accesului la aceste servicii pentru persoanele aflate în imposibilitatea de a se deplasa la sediile acestora în vederea obținerii actelor de identitate, precum și pentru persoanele care au domiciliul în localități nou înființate și care necesită eliberarea de noi acte de identitate.

Proiectul prezintă relevanță pentru obiectivul general al programului de continuare a implementării reformei administrației publice în domeniul descentralizării și deconcentrării, în general și a serviciilor publice, în particular, deoarece reforma administrației publice include și Serviciile Publice Comunitare Județene de Evidență a Persoanelor



organizate la nivelul fiecărui județ al României, precum și Serviciile Publice Comunitare Locale de Evidență a Persoanelor organizate la nivelul unităților administrativ teritoriale.

De asemenea, prin creșterea accesibilității populației la serviciile publice de evidență a persoanelor, datorită achiziționării laboratorului mobil pentru primirea, verificarea și eliberarea actelor de identitate, proiectul se adresează obiectivului specific al componentei programului de dezvoltare a capacității autorităților locale pentru gestionarea mai eficientă a serviciilor publice descentralizate prin continuarea procesului de modernizare.

Proiectul se adresează priorității 2 a componentei programului, deoarece prin activitățile propuse urmărește introducerea de instrumente, proceduri și mecanisme care să conducă la îmbunătățirea managementului

serviciilor publice de evidență a persoanelor, facilitând accesul la aceste servicii pentru persoanele nedeplasabile, vârstnice, instituționalizate, cu domiciliul în localități izolate sau aflate la distanțe mari față de Serviciile Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor din județul Dolj, precum și persoanele cu domiciliul în localități nou înființate, care necesită eliberarea de acte de identitate.

## *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectiv general:** Continuarea implementării reformei administrației publice în domeniul serviciilor publice prin introducerea unor instrumente, proceduri și mecanisme în vederea eficientizării activității la nivelul serviciilor publice de evidență a persoanei din județul Dolj.

### **Obiective specifice:**

- Dezvoltarea capacității autorităților locale, pentru gestionarea mai eficientă a serviciilor publice descentralizate prin continuarea procesului de modernizare;
- Creșterea capacității autorităților administrației publice locale de a asigura calitatea și performanța serviciilor publice de evidență a persoanelor;
- Facilitarea accesului tuturor categoriilor de persoane la serviciile publice de evidență a persoanelor;
- Facilitarea accesului tuturor categoriilor de persoane la servicii de asistență socială, contracte de muncă, mobilitate în afara granițelor;
- Asigurarea corectitudinii datelor, din Registrul Județean de Evidență a Persoanelor.

## *Durata implementării*

19.01.2008 – 18.01.2009

## *Resurse implicate*

Proiectul a presupus utilizarea unor **resurse financiare** în valoare de 63.400 EURO, din care 57.600 EURO finanțare nerambursabilă obținută în cadrul Programului PHARE 2006 – Fondul de modernizare pentru dezvoltarea administrației la nivel local.

**Echipa** propusă pentru implementarea proiectului se compune din 2 reprezentanți din partea Consiliului Județean Dolj și 2 reprezentanți din partea Direcției Publice Comunitare Județene de Evidență a Persoanelor Dolj, astfel:

- Managerul de proiect – responsabil din partea Consiliului Județean;
- Asistent manager proiect – responsabil din partea Direcției Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor Dolj;
- Manager financiar – responsabil din partea Consiliului Județean;
- Manager evidență persoanele – responsabil din partea Direcției Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor Dolj.

Persoanele propuse pentru echipa de implementare, din cadrul Consiliului Județean Dolj, au experiență în implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă și sunt familiarizate atât cu procedurile de contractare pentru proiectele în cadrul programelor

Phare, cât și cu procedurile de contractare prevăzute de legislația românească în domeniu. Persoanele propuse în echipa de implementare din partea Direcției Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor Dolj au experiență în managementul activităților specifice de evidență a persoanelor, precum și privind procedurile de contractare prevăzute de legislația românească în domeniu.

Membrii echipei de implementare vor fi sprijiniți în derularea proiectului de către toate direcțiile de specialitate ale Consiliului Județean Dolj, precum și de ceilalți funcționari ai Direcției Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor Dolj.

**Echipele,** obiectele de inventar și mijloacele fixe aflate în proprietatea Consiliului Județean au fost puse, pe măsura necesității, la dispoziția proiectului, pentru implementarea cu succes a acestuia.



De asemenea, Consiliul Județean Dolj dispune de o sală de consiliu dotată cu aer condiționat, aparatură de amplificare sonoră, retroproiector, videoproiector și ecrane de proiecție, flipchart, precum și de o modernă sală de conferințe amenajată la Vila Jianu, dotată cu utilitățile necesare desfășurării la standarde europene a unor întâlniri de lucru, ce au fost puse la dispoziția proiectului în vederea bunei derulări a acestuia, în mod gratuit, fără a

fi nevoie de alocarea de costuri suplimentare în bugetul proiectului.

### *Scurtă descriere a bunei practici*

Proiectul urmărește introducerea de instrumente, proceduri și mecanisme care să faciliteze accesul la serviciile publice de evidență persoanelor, pentru persoanele nedepasabile, vârstnice, instituționalizate, cu domiciliul în localități izolate sau aflate la distanțe mari față de Serviciile Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor din județul Dolj, precum și persoanelor cu domiciliul în localități nou înființate.

Realizarea proiectului duce la creșterea capacității funcționarilor publici cu atribuții în domeniul evidenței persoanelor de a oferi servicii publice de calitate, în special unor grupuri de persoane dezavantajate din punctul de vedere al accesului la servicii publice.

Prin *deplasările organizate cu laboratorul mobil la domiciliul sau reședința persoanelor vizate, sau la sediul instituțiilor de asistență socială*, funcționarii cu atribuții pe linie de evidență a persoanelor vor lua contact cu problematica diversă a procesării cererilor de eliberare a actelor de identitate.

Capacitățile manageriale ale funcționarilor vor fi îmbunătățite prin implementarea prezentului proiect, în domenii ce privesc:

- actualizarea Registrului Județean de Evidență a Persoanelor;
- coordonarea și controlul metodologic asupra activității serviciilor publice comunitare locale de evidență a persoanelor de pe raza județului Dolj;
- coordonarea modului de întocmire și gestionare a listelor electorale permanente.

Capacitățile tehnice vor fi îmbunătățite semnificativ asigurând posibilitatea deplasării în teritoriu, la solicitări individuale ale cetățenilor sau la solicitarea autorităților și instituțiilor publice privind punerea în legalitate cu acte de identitate.

### **Rezultate**

Rezultatele concrete ale activităților acestui proiect se cuantifică după cum urmează:

- 1 autovehicul dotat cu mobilierul și echipamentele corespunzătoare;
- 4 birouri rabatabile;
- 4 laptop-uri;
- 2 surse de curent alternativ;
- 1 cameră foto digitală;
- 10 funcționari publici instruiți;
- 1 suport de curs;
- 5750 acte de identitate eliberate.

### **Activități desfășurate**

Prin activitățile prevăzute acest proiect determină creșterea profesionalismului funcționarilor publici din domeniul evidenței persoanelor, cumulativ cu asigurarea condițiilor tehnice și funcționale necesare furnizării unor servicii publice de înaltă calitate.

Activitățile principale desfășurate:

- Activități pregătitoare: **achiziționarea** unui autovehicul pentru transport persoane cu capacitate de 12-15 locuri, modificarea spațiului interior și dotarea lui cu 4 birouri rabatabile, 4 laptop-uri pentru verificarea și procesarea cererilor de eliberare a actelor de identitate, 2 surse de curent alternativ și cameră fotografică digitală pentru preluarea imaginilor solicitanților, achiziționarea serviciilor de audit, asigurarea vizibilității proiectului;
- **Instruire** specifică pe linia primirii cererilor pentru eliberarea actelor de identitate, verificarea documentelor prezentate și eliberarea actelor de identitate;



- **Deplasări** pe raza județului Dolj, pentru primirea de cereri și pentru eliberarea actelor de identitate;
- Asigurarea **vizibilității** proiectului;
- Evaluarea proiectului și diseminarea rezultatelor.

### **Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite**

Prin implementarea acestui proiect, funcționarii publici din cadrul Direcției Publice Comunitare de Evidență a Persoanelor Dolj cu atribuții în domeniul verificării și eliberării actelor de identitate au beneficiat atât de **instrumente, proceduri și mecanisme moderne**, cât și de o **instruire** corespunzătoare, care să conducă la îmbunătățirea managementului acestor servicii și a activităților pe care aceștia le desfășoară.

Prin organizarea activității de instruire s-a urmărit asigurarea cunoașterii de către participanți a noțiunilor legislative și a metodologiei de lucru privind activitățile de evidență persoanelor, aprobate prin Metodologia nr. 1375/2006, precum și a numeroaselor reglementări specifice precizate în circularele Inspectoratului Național pentru Evidență Persoanelor.

Prin organizarea de deplasări cu laboratorul mobil la domiciliul sau reședința persoanelor vizate sau la sediul instituțiilor de asistență socială, acești funcționari au luat contact cu problematica diversă a procesării cererilor de eliberare a actelor de identitate și vor participa activ la inițiative complexe, cum sunt:

- punerea în legalitate cu acte de identitate a persoanelor majore, care nu sunt înregistrate în evidența populației;
- stabilirea identității persoanelor ale căror acte de identitate au fost distruse, pierdute sau furate și pentru care există suspiciuni privind declinarea unei identități false la depunerea cererii de eliberare a unui nou act de identitate;
- demersuri către autoritățile administrației publice locale privind instituirea tutelei pentru minorii cu vârsta de peste paisprezece ani, lăsați de părinți în grija bunicilor sau altor apropiați, fără însă a oficializa statutul acestora;
- stabilirea identității mamei, pentru copiii abandonați în maternități și aflați în instituții de protecție a copilului, pentru care mama a declarat o identitate falsă la naștere.



Toate aceste activități vor determina o **creștere a gradului de pregătire profesională** a acestei categorii de funcționari publici și vor asigura **eficientizarea activităților specifice desfășurate în domeniul evidenței persoanelor**.



**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Titlul lucrării:** Îmbunătățirea comunicării inter-instituționale dintre Instituția Prefectului Județul Bihor și autoritățile publice locale din județul Bihor (Sistemul Mail & SMS)

**Autori:** Emil Berdie

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Beneficiari:** atât instituția inițiatoare cât și cele 101 de autorități publice locale din cadrul județului Bihor

**Parteneri** în acest proiect au fost toate cele 101 de autorități publice locale, care au colaborat foarte bine pentru atingerea obiectivului comun.

### *Problema identificată*

Instituția Prefectului Județul Bihor are un *rol foarte important în diseminarea informațiilor provenite de la administrația centrală sau a informațiilor locale* de interes major, către autoritățile publice locale. Transmiterea informației trebuie să aibă un caracter eficient și rapid/eficace.

Problema care a generat inițierea acestui proiect este una uzuală: informările, adresele, solicitările transmise de către ministere, agenții, alte organisme centrale sau chiar de către serviciile publice deconcentrate către autoritățile publice locale sunt intermediare de către Instituția Prefectului.

În mod tradițional toate aceste adrese erau transmise prin poștă, fax sau note telefonice. **Metoda tradițională era mare generatoare de resurse:** umane (angajați angrenați), materiale (multiplicare în 101 exemplare, plicuri), financiare (cost de transmitere) și de timp (semnare documente, timp fizic pentru copiere, introducerea în plicuri etc.). Totodată, existau cazuri în care informația ce trebuia transmisă să fie depășită din cauza perioadelor anterioare de transmitere tradițională.

Sistemul Mail & SMS, descris mai jos asigură eficiența, eficacitatea dar și confirmarea transmiterii informației.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului a fost reducerea cheltuielilor și a timpilor de transmitere a informației de către Instituția Prefectului Județul Bihor către autoritățile publice locale, precum și crearea unei rețele de comunicare viabile, prin utilizarea soluțiilor electronice.

Proiectul se încadrează în Strategia și Planul Multianual de Modernizare a Instituției Prefectului Județul Bihor, pentru perioada 2007-2009.

## *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectivul general:** creșterea eficienței și eficacității comunicării dintre Instituția Prefectului Județul Bihor și autoritățile publice locale din județul Bihor

### **Obiectivele specifice:**

- a. asigurarea transmiterii informației către toate cele 101 de APL<sup>8</sup>
- b. reducerea costurilor și a timpului de transmitere a informației

## *Durata implementării*

Implementarea proiectului a început în iulie 2007 și s-a finalizat în noiembrie 2007. Desigur, sistemul Mail & SMS este utilizat în continuare.

## *Resurse implicate*

Proiectul fiind unul foarte simplu, nu a necesitat resurse financiare speciale. Practic, proiectul s-a pliat pe infrastructura existentă. Din punct de vedere uman, a fost implicată o singură persoană, managerul public al instituției, desigur, având reacția (feed-back) de la managementul instituției și de la parteneri.

## *Scurtă descriere a bunei practici*

Proiectul „Mail & SMS“ asigură transmiterea informației către autoritățile administrației publice locale. În medie, dinspre Instituția Prefectului Județul Bihor spre APL se transmit 1-2 comunicări zilnice. În perioadele de pregătire a alegerilor, ritmul crește la 4-5 pe zi.

Pentru a putea înțelege mai bine diferențele sistemului „Mail & SMS“ față de sistemul tradițional vom prezenta și metoda clasică de transmitere: orice document care trebuia



transmis către APL era înregistrat la compartimentul Registratură și trimis prin poștă/fax/notă telefonică. Costul transmiterii prin Poștă, de exemplu, era de aproximativ 300 de lei (3 lei/scrisoare x 101 APL), fără a cuantifica resursele de timp și resursele umane necesare. **Prin sistemul „Mail & SMS“ se transmit documentele scanate pe adresele de email ale APL concomitent.** Pentru a fi

<sup>8</sup> APL – Administrație publică locală

siguri de transmiterea informațiilor, pentru cele 101 de APL-uri există o bază de date cu aproximativ 150 de emailuri, bază de date care este întreținută permanent. Programul de email permite identificarea adreselor destinatare, care nu au primit informația din diverse motive.

În plus, se transmite un **SMS** (short message service) pe telefonul mobil al persoanei desemnate de APL (în majoritatea cazurilor – secretarii de unități administrative), **pentru a li se reaminti primirea emailului** (de genul „Domnule secretar al unității..., Instituția Prefectului Județul Bihor a transmis un email referitor la...“). Intrarea în aplicația de transmitere a SMS-urilor se face pe bază de parolă.

Nu au fost decât foarte rar cazuri în care informația nu a ajuns la destinatar, din cauze tehnice, care au fost remediate rapid. Transmiterea SMS-ului se face concomitent pentru câte un calup de câte 50 de destinatari de pe portalul Zapp Mobile. Mesajul este personalizat pentru fiecare desti-

natar. (numele unității administrativ-teritoriale). Costurile transmiterii emailurilor sunt neesențiale, iar pentru transmiterea SMS-urilor pentru cele 101 de APL se folosesc aproximativ 16 lei (funcție de paritatea leu/euro).

Noul sistem protejează mediul prin minimizarea utilizării hârtiei și a consumabilelor (ex. toner).

Sistemul a încurajat factorii de decizie din APL la utilizarea

metodelor moderne de comunicare, contribuind astfel și la creșterea capacității administrative a acestora.

Comunicarea a început să fie reciprocă, în sensul că APL se pot adresa cu solicitări sau adrese către Instituția Prefectului Județul Bihor prin același mijloc: email.

## Rezultate

Chiar dacă la început a existat reticență în utilizarea sistemului Mail &SMS, în prezent acesta este majoritar utilizat, pentru transmiterea informației (ex.: pentru documente speciale se utilizează alte canale).

Rezultatele obținute au fost cele așteptate: **scăderea timpilor de transmitere a informației, reducerea drastică a cheltuielilor administrative pe acest segment, reducerea resurselor umane alocate.**

### Instrucțiuni de utilizare a sistemului de transmitere a informațiilor Mail&SMS

Prin sistemul 'Mail&SMS' se asigură transmiterea unitară și concomitentă, prin email, a tuturor informărilor, solicitărilor, circularilor etc. de către Instituția Prefectului județului Bihor către administrațiile locale

#### 1. Scanarea documentului de transmis

- documentul se scanează alb/negru și se salvează în format pdf. în folderul 'Documente transmise prin email' din fișierul "Mail&SMS"

#### 2. Transmiterea emailului

- Se selectează din meniul "Agendă" grupul "Primăriei Bihor"
- Se alege butonul "Scrieți membrilor grupului". În cazul în care se dorește transmiterea emailului doar către o parte a primăriilor, se va bifa căsuța din dreptul destinatarului respectiv.
- Se va completa titlul mesajului, iar în corpul mesajului se va descrie pe scurt subiectul la care se referă mesajul
- Se atașează documentul din folderul 'Documente transmise prin email'
- Se trimite emailul
- Se va urmări permanent actualizarea adresei de email; în cazul în care se primește un mesaj de avertizare care indică netransmiterea mesajului din diverse cauze, se va contacta destinatarul respectiv pentru indicarea unei noi adrese de email sau rezolvarea problemei tehnice.

#### 3. Transmiterea SMS-ului

- se accesează pagina de internet [www.zappmobile.ro](http://www.zappmobile.ro)
- se completează utilizatorul: 'prefbh' și parola: 'xxxxxx'

## *Activități desfășurate*

Principalele activități au fost:

- analiza sistemului clasic și prezentarea unei soluții viabile
- realizarea bazei de date cu adresele de email ale tuturor APL
- identificarea soluției tehnice pentru transmiterea SMS-urilor
- testarea sistemului cu solicitarea feed-back-ului, în paralel cu utilizarea metodei clasice
- conceperea instrucțiunilor de utilizare a sistemului

## *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Prima și cea mai importantă lecție învățată este că *mentalitatea clasică se poate schimba*, când se prezintă corect avantajele practice ale unui nou sistem. Reprezentanții APL au înțeles că dacă nu se adaptează majorității vor fi excluși de la sursa de informare.

Principala barieră a fost de natură tehnică: nu în toate APL exista conexiune la internet sau nu aveau adresă de casuță poștală electronică. Problema a fost rezolvată prin conectarea la una din diversele rețele existente în județul Bihor, pe fondul dezvoltării rapide a infrastructurii de comunicație.

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Hunedoara

**Titlul lucrării:** Implementarea și Menținerea Sistemului de Management al Calității

**Autori:** Alexandra Irina Pădurean

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Beneficiar** – Instituția Prefectului Județul Hunedoara

**Inițiator, partener/certificator** – Ministerul Internelor și Reformei Administrative (MIRA), prin Comisia de Certificare, Acreditare și Supraveghere.

### *Problema identificată*

În cursul anului 2006, în instituție a fost implementat CAF (Common Assessment Framework/Cadrul Comun de Autoevaluare), iar în urma autoevaluării efectuată în conformitate cu procedurile propuse de acest instrument a rezultat un plan de acțiuni, aprobat de conducerea instituției. Una dintre măsurile cuprinse în acest plan se referea la **considerarea implementării sistemului de management al calității, în conformitate cu SR EN ISO 9001:2001**<sup>9</sup>.

Hotărârea Guvernului României nr. 1723/2004<sup>10</sup> instituie obligația implementării de către instituțiile publice a unui sistem de management al calității (SMC) pentru serviciile furnizate către cetățeni, conform cu standardul SR EN ISO 9001:2001<sup>11</sup>.

Standardul promovează abordarea tip *proces* pentru implementarea, monitorizarea și îmbunătățirea unui sistem de management al calității, în vederea atingerii unor obiective specifice, stabilite de managementul la vârf al unei organizații: eficiență, eficacitate, îmbunătățirea comunicării în organizație, reducerea costurilor.

Îndeplinirea acestei obligații legale, presupunea un proces amplu de elaborare a documentelor și a procedurilor, care dovedesc aplicarea la nivelul instituției a unui sistem de management al calității conform cu standardele internaționale, de auditare a aplicării conforme a acestora, toate cele de mai sus necesitând implicarea tuturor structurilor din cadrul unei organizații. Însă, aplicarea și menținerea sistemului astfel creat, depinde în mod esențial de angajamentul managerilor instituțiilor.

Astfel, în luna septembrie 2006, în urma solicitării M.I.R.A. (Ministerul Internelor și Reformei Administrative) a fost numit un responsabil pentru managementul calității, fiind demarate procedurile pentru elaborarea documentației. S-a stabilit ca *obiectiv*

<sup>9</sup> Planul de acțiuni este disponibil pe pagina de internet a instituției:  
[www.prefecturahunedoara.ro](http://www.prefecturahunedoara.ro)

<sup>10</sup> „III. Măsuri pe termen lung: a) implementarea sistemului de management al calității, respectiv al procesului de certificare a calității serviciilor – ISO 9001, pentru serviciile către cetățeni“

<sup>11</sup> Sisteme de management al calității. Cerințe.

*instituțional* pentru anul 2007 „Implementarea și menținerea sistemului de management al calității în cadrul Instituției Prefectului Județul Hunedoara conform cu cerințele SR EN ISO 9001:2001. Obținerea certificării SMC (Sistem de Management al Calității) până la sfârșitul anului 2007“, stabilindu-se că documentația pentru certificare va fi elaborată la nivelul instituției, fără consultanță externă, iar certificarea inițială se va face de Ministerul Internelor și Reformei Administrative, prin Comisia de Certificare, Acreditare și Supraveghere

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

Proiectul a avut în vedere conturarea unui sistem de management al calității la nivelul Instituției Prefectului Județul Hunedoara, certificarea acestuia pentru conformitatea cu SR EN ISO 9001:2001 și menținerea acestui sistem.



În cadrul *Raportul de Activitate al Prefectului*, elaborat pentru anul 2006, la capitolul final referitor la obiective propuse pentru anul 2007, au fost incluse obiectivele referitoare la implementarea sistemului de management al calității în cadrul instituției, ținând cont de activitățile parcurse în anul 2006 (desemnarea responsabilului și instruirea acestuia în domeniului sistemelor de management al calității și al auditului sistemelor de management al calității) și de prevederile legale în vigoare.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectiv general** – „Implementarea și menținerea sistemului de management al calității în cadrul Instituției Prefectului Județul Hunedoara, conform cu cerințele SR EN ISO 9001:2001. Obținerea certificării SMC (Sistem de Management al Calității), până la sfârșitul anului 2007“.

#### **Obiective specifice:**

- elaborarea unui număr de minim 6 proceduri de sistem (expres solicitate de cerințele standardului);
- elaborarea de proceduri operaționale, pentru orice alte activități importante desfășurate la nivelul instituției;
- implementarea sistemului, efectuarea unui audit al SMC (Sistem de Management al Calității);
- obținerea certificării până la finele anului 2007.

## Durata implementării

Ianuarie 2007/iulie 2007 (certificare) – prezent (implementare și menținere în actualitate).

## Resurse implicate

		Cuquantum
Resurse financiare	C/v. curs „Formare de auditori interni pentru sistemele de management al calității conform cerințelor ISO 9001:2001“ – TUV SUD GRUP în colaborare cu Camera de Comerț și Industrie Hunedoara	400 lei
	C/v Standard SR EN ISO 9001:2001 – ASRO	48 lei
	Curs instruire în domeniul calității organizat de MIRA – CCAS (doar c/v. cazare)	300 lei
	Nu au fost implicate costuri pentru <b>consultanță</b> , pentru elaborarea documentației și nici costuri pentru <b>certificare</b> – proiectul a fost implementat exclusiv cu resurse proprii, iar certificarea s-a făcut de un organism intern al MIRA.	–
Resurse umane	1 pers. elaborare proceduri, manual; angajament 14 persoane (11 funcționari publici + 3 înalți funcționari publici) – consultare, avizare, aprobare documentație	–
Logistică	Materiale imprimate (proceduri de sistem aflate în consultare)	
	Calculator	1
	Imprimantă	1
	Sală instruire angajați	1 x 2 ședințe
Timp	Elaborare proceduri + manual + angajament	2 luni
	Audit intern al sistemului de management al calității	2 zile

## Scurtă descriere a bunei practici

Implementarea unui standard de calitate, mai departe de certificarea faptului că sistemul de management urmărește un anumit tipar care este controlat și controlabil în orice moment, înseamnă și implicarea tuturor persoanelor afectate de acest sistem, în procesul de îmbunătățire continuă. Aceasta presupune, înainte de toate o **schimbare de mentalitate** în ceea ce privește practicile și metodele de lucru existente la un moment dat într-o instituție și constituie un efort mult mai mare, decât simpla elaborare și aprobare a unor documente.

### Beneficiile implementării SR EN ISO:

- simplificarea proceselor de management și de execuție, ca urmare a elaborării unor proceduri bine definite și structurate;



- îmbunătățirea procesului de coordonare și comunicare;
- implementarea presupune o ordonare a activității unei organizații, ușurând fluxul activității;
- devine clar, pentru orice persoană care intră în organizație, modul în care se desfășoară un anumit tip de activitate;
- promovează un alt tip de abordare, a fiecărei activități;
- o mai mare înțelegere a proceselor organizației, ce implică angajamentul ferm al managementului, definirea clară a responsabilităților și autorităților;
- plasează „clientul/cetățeanul“ în centrul sistemului de management al calității;
- creșterea eficienței și eficacității activităților desfășurate în instituție;
- sistemul permite identificarea modalităților de îmbunătățire continuă a relațiilor cu clienții instituțiilor și cu partenerii instituționali;
- cadrul încurajează descoperirea deficiențelor sistemului informațional și corectarea acestora;
- transparența și eficiența proceselor interne ale organizației;
- evitarea erorilor în locul corectării lor – măsurile preventive costă mai puțin decât corectarea erorilor – devin evidente pe măsură ce sistemul conturat inițial se dezvoltă și se adaptează nevoilor de reglementare, existente la un moment dat în instituție.

Particularitatea care califică modalitatea de implementare a SR EN ISO 9001:2001 aleasă de Instituția Prefectului Județul Hunedoara rezidă în faptul că întregul proces s-a desfășurat cu resurse proprii, de angajații instituției, fără consultanță externă și fără implicarea unui efort bugetar considerabil.

Modalitatea de implementare a fost aleasă pentru mai multe considerente, pe primul loc aflându-se cele de ordin economico-financiar, dar s-a ținut cont de faptul că astfel se asigură o mai mare implicare a angajaților, care urmează să pună în aplicare cerințele stabilite prin Manualul Calității și procedurile operaționale și de sistem, pornind de la faptul că toate documentele au parcurs un proces de consultare, ocazie cu care fiecare opinie a putut să fie valorificată.

Pentru o instituție publică alegerea modalității de mai sus, pentru implementarea oricărui sistem nou de management sau pentru implementarea unor reforme ale practicilor curente, asigură elementele esențiale ale succesului:

- îmbunătățirea comunicării interne;
- implicarea personalului în procesul decizional;



- sistemul creat este perfectibil, putând suferi atâtea revizuiți, cât sunt necesare pentru o funcționare eficientă;
- crearea posibilității de exprimare a propriilor opinii pentru toți angajații;
- coeziune cu privire la regulile stabilite;
- eficientizarea propriei activități;
- transparența activităților instituției atât față de beneficiarii finali (cetățenii) dar și față de proprii membri.

## Rezultate

- Sistemul de management este certificat din data de 17.07.2007<sup>12</sup>;
- Documentația a fost elaborată la nivel intern, fără costuri suplimentare, cu implicarea și informarea tuturor angajaților;
- Documentele au fost revizuite, pe măsura efectuării de auditări, ale SMC (Sistem de Management al Calității);
- Sistemul este funcțional – se elaborează în continuare proceduri operaționale.
- Sunt aplicate: 1 Manual al calității; 6 proceduri de sistem (Controlul documentelor; controlul înregistrărilor; audit intern; controlul produsului neconform; măsuri corective; măsuri preventive); 13 proceduri operaționale (Desfășurarea activității de asigurare a permanenței la telefonul Instituției Prefectului Județul Hunedoara; Elaborarea planurilor de acțiune; Elaborarea procedurilor operaționale; Organizarea activității de primire a cetățenilor în audiență; Aplicarea apostilei; Organizarea activității de înregistrare, repartizare, urmărirea soluționării, expedierea și arhivarea petițiilor; Elaborarea ordinelor prefectului; Monitorizarea progresului măsurilor acțiunilor cuprinse în Planul multianual de dezvoltare a serviciilor comunitare de utilități publice; Elaborarea Buletinului

## Viziunea

- Instituția Prefectului – județul Hunedoara va deveni un **partener** activ, deschis și obiectiv al cetățenilor, al instituțiilor publice și al autorităților administrației publice locale, **prin** promovarea exemplului propriu de comunicare internă, colaborare și menținere în actualitate a sistemului de management, pentru a asigura în permanență îmbunătățirea calității serviciilor oferite beneficiarilor săi.
- Va fi un **mentor** pentru implementarea corectă a politicilor publice pe teritoriul județului Hunedoara și va **promova**, prin toate mijloacele legale disponibile, politicile publice elaborate la nivel local și inițiativele locale și județene care aduc un plus de valoare dezvoltării economice.



1 septembrie 2008 18

<sup>12</sup> Certificat disponibil pe [http://www.sips.ro/prefectura/fileadmin/imag/Certificat\\_ISO.jpg](http://www.sips.ro/prefectura/fileadmin/imag/Certificat_ISO.jpg)

Informativ al Instituției Prefectului Județul Hunedoara; Gestionarea situațiilor de urgență; Elaborarea comunicatelor de presă și organizarea conferințelor de presă la nivelul Instituției Prefectului Județul Hunedoara; Eliberarea autorizațiilor de colectare a deșeurilor industriale reciclabile de la persoane fizice; Verificarea legalității actelor administrative adoptate sau emise de consiliul județean, de consiliile locale sau de primari).

### *Activități desfășurate*

- **a. Ianuarie 2007** – a fost elaborată o prezentare a sistemului de management al calității, destinată tuturor angajaților instituției. În cadrul întâlnirii de lucru au fost stabilite termene, pentru elaborarea documentelor sistemului de management al calității.
- **b. În perioada ianuarie – aprilie 2007** au fost elaborate toate documentele SMC (Sistem de Management al Calității) necesare pentru certificare (Angajamentul Prefectului, Manualul Calității, 6 Proceduri de sistem<sup>13</sup>, 2 proceduri operaționale<sup>14</sup>); au fost transmise Ministerului Internelor și Reformei Administrative – Direcției Generale Management Logistic și Administrativ, care, în urma analizei documentelor, stabilește conformitatea documentelor cu SR EN ISO 9001:2001 și planifică auditul de certificare, pentru luna iulie 2007.
- **c. Mai 2007** – Instruirea angajaților instituției în legătură cu documentele SMC (Sistem de Management al Calității) existente în instituție. Prezentarea a urmărit patru obiective: informarea angajaților cu privire la etapele următoare, până la certificarea sistemului conform standardului SR EN ISO 9001:2001; prezentarea principalelor cerințe ale Manualului Calității (angajamentul Prefectului cu privire la calitate, cerințe generale, responsabilități); prezentarea generală a procedurilor de sistem; formularea de propuneri din partea angajaților.
- **d. 28-29 iunie 2007** – desfășurarea auditului intern al SMC (Sistem de Management al Calității) – în toate structurile instituției. Echipa de audit a fost formată din unul dintre subprefecți, auditorul public al instituției și reprezentantul managementului pentru calitate. Auditul a avut o foarte puternică componentă de instruire a participanților cu privire la SMC. În urma auditului intern și a observațiilor echipei care a desfășurat auditul de certificare a fost emis un ordin al prefectului care stabilește termenele pentru elaborarea de obiective specifice, pentru fiecare activitate relevantă din cadrul instituției și pentru elaborarea procedurilor operaționale.
- **e. 10-11 iulie 2007** – auditul de certificare desfășurat de CCAS din cadrul MIRA (Ministerul Internelor și Reformei Administrative).
- A fost eliberat Certificatul ISO nr. 307/17.07.2007, valabil până la data de 16.07.2010.

<sup>13</sup> Controlul documentelor; controlul înregistrărilor; audit intern; controlul produsului neconform; măsuri corective; măsuri preventive

<sup>14</sup> Elaborarea planurilor de acțiune, elaborarea procedurilor operaționale.

- **f. Septembrie 2007** – a început revizia documentelor SMC, până în prezent fiind revizuite Manualul Calității și toate cele 6 proceduri de sistem. În plus, au mai fost elaborate proceduri operaționale, pentru o parte dintre activitățile instituției: Organizarea activității de primire a cetățenilor în audiență; Aplicarea apostilei; Organizarea activității de înregistrare, repartizare, urmărire a soluționării, expedierea și arhivarea petițiilor; Elaborarea ordinelor prefectului; Monitorizarea progresului măsurilor acțiunilor cuprinse în Planul multianual de dezvoltare a serviciilor comunitare de utilități publice; Elaborarea Buletinului Informativ al Instituției Prefectului Județul Hunedoara; Gestionarea situațiilor de urgență.

În prezent, toate documentele SMC (Sistem de Management al Calității) sunt disponibile în format electronic în rețeaua intranet a instituției și în format de hârtie, la reprezentantul managementului pentru calitate.

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

#### **Precondiții pentru succesul unui astfel de demers:**

- Voința și implicarea conducerii instituției;
- Asigurarea transparenței proceselor;
- Asigurarea implicării tuturor persoanelor interesate în conturarea sistemului;
- Stabilirea unui set de reguli generale flexibile și adaptabile nevoilor instituționale

#### **Obstacole în implementare:**

- Neimplicarea persoanelor care urmează să implementeze procedurile, în procesul de elaborare a acestora;
- Lipsa de înțelegere a utilității unui astfel de sistem;
- Tendința de suprareglementare;
- Durata relativ mare a perioadei de acomodare a angajaților cu noul sistem.

**Instituția:** Consiliul Județean Teleorman

**Titlul lucrării:** Implementarea Sistemului de Management al Calității, respectiv al Procesului de certificare a Calității Serviciilor ISO 9001, pentru serviciile către cetățean

**Autori:** Rodica Vrabie, Mihaela Ioana Ivan

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator și beneficiar:** Consiliul Județean Teleorman.

### *Problema identificată*

Problema identificată fost **îmbunătățirea calității serviciilor publice pentru cetățeni**, creșterea gradului de satisfacție al acestora, iar pentru aceasta s-au avut în vedere următoarele aspecte:

- simplificarea și degrevarea semnificativă a proceselor de management și de execuție, ca urmare a elaborării unor proceduri bine definite și structurate;
- creșterea eficienței și eficacității activităților desfășurate în instituție;
- crearea unui sistem de pregătire continuă a funcționarilor publici și a conducătorilor instituțiilor publice;
- amplificarea gradului de motivare a funcționarilor pentru calitate în activitatea desfășurată;
- sistemul de management să fie flexibil și să permită îmbunătățirea permanentă a calității serviciilor publice oferite;
- permite identificarea modalităților de **îmbunătățire continuă** a relațiilor cu clienții instituțiilor și cu partenerii instituționali;
- cadrul încurajează descoperirea deficiențelor sistemului informațional și corectarea acestora;
- îmbunătățirea procesului de management al resurselor umane, materiale, informaționale și financiare din cadrul instituțiilor publice;

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului este de a oferi cetățenilor servicii de calitate, la termenele stabilite, astfel încât să se vină în permanență în întâmpinarea așteptărilor și nevoilor acestora iar politica noastră este de a da o nouă dimensiune conceptului de „administrare“ în sensul creșterii nivelului de satisfacere a cerințelor utilizatorilor serviciilor noastre, prin asigurarea transparenței decizionale, reducerea birocrăției și îmbunătățirea continuă a serviciilor.

Astfel, calitatea înseamnă furnizarea de produse și servicii de calitate în vederea satisfacerii necesităților explicite și implicite ale acestora, în condițiile respectării cerințelor legale, de aceea, se acordă o atenție deosebită înțelegerii și îndeplinirii așteptărilor curente și viitoare ale cetățenilor și celorlalți potențiali utilizatori ai serviciilor noastre.

Documentul strategic, care a stat la baza inițiativei de proiect îl reprezintă:

- **HG 1723/2004** – care instituie **obligația** implementării unui sistem de management al calității pentru serviciile către cetățeni, conform cu acest standard.
- a) implementarea sistemului de management al calității, respectiv al procesului de certificare a calității serviciilor – ISO 9001, pentru serviciile către cetățeni.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectivul general** al proiectului îl constituie creșterea nivelului de satisfacere a cerințelor utilizatorilor serviciilor noastre prin asigurarea transparenței decizionale, reducerea birocrăției și îmbunătățirea continuă a serviciilor către cetățeni.

Prin proiect, Consiliul Județean Teleorman își propune să îndeplinească următoarele obiective specifice:

- creșterea eficienței activităților interne;
- reducerea timpului de soluționare a corespondenței adresată instituției de către autoritățile publice centrale, serviciile publice deconcentrate, autoritățile publice locale, agenții economici, organizațiile non – guvernamentale etc.;
- utilizarea eficientă a sumelor alocate de la bugetul de stat, prin adoptarea măsurilor de încadrare a cheltuielilor în limitele creditelor bugetare aprobate anual și repartizate lunar și trimestrial, precum și a plăților, în limitele creditelor bugetare deschise lunar;
- creșterea numărului de acțiuni întreprinse pentru soluționarea solicitărilor de informații europene precum și a acordurilor, convențiilor de colaborare sau de parteneriat, încheiate de Consiliul Județean Teleorman cu alte instituții sau cu organizații guvernamentale, în scopul realizării unor acțiuni diverse;

### *Durata implementării*

10 noiembrie 2007/12 mai 2008 – elaborarea documentației proiectului

26 mai 2008 – auditul de certificare,

30 mai 2008 – emiterea certificatului ISO 9001:2001.

30 mai 2011 – menținerea și supravegherea sistemului

## Resurse implicate

Pentru a implementa, menține și îmbunătăți continuu eficacitatea Sistemului de Management al Calității și pentru a crește satisfacția clientului/cetățeanului prin îndeplinirea cerințelor sale, Consiliul Județean Teleorman a identificat și furnizat resursele necesare.

Aceste resurse includ: resurse umane; infrastructură; mediul de lucru; resurse financiare.

*Resursele necesare* pentru implementarea, menținerea și îmbunătățirea SMC (Sistem de Management al Calității) și pentru îndeplinirea cerințelor clienților/cetățenilor referitoare la serviciile oferite sunt identificate prin:

- Planificările SMC (Sistem de Management al Calității), în care sunt identificate resursele necesare îndeplinirii obiectivelor generale și specifice;
- Analizele de management prin care se stabilesc resursele necesare pentru măsurile propuse și aprobate în vederea menținerii și îmbunătățirii SMC, creșterii performanței Consiliului Județean Teleorman și a satisfacției clienților/cetățenilor;
- Programele anuale de instruire;
- Documentele financiar-contabile (bugetul de venituri și cheltuieli etc.)



Prin *politica de resurse umane* stabilită se urmărește ca personalul care efectuează activități ce influențează calitatea serviciului să fie competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilității și al experienței.

**Resursele umane** alocate – din punct de vedere al competenței și numărului – corespund cu prevederile organigramei aprobate, cu fișele de post și cu cerințele documentelor SMC (Sistem de Management al Calității) aplicabile.

Elementele de **infrastructură** necesare pentru realizarea proceselor în cadrul Consiliului Județean Teleorman sunt identificate, puse la dispoziție și menținute. Acestea includ:

- Spațiul de lucru și utilitățile asociate  
Conducerea instituției asigură întreținerea spațiilor de lucru și utilităților necesare desfășurării activităților și proceselor specifice, birotica adecvată, calculatoare (cu internet și adrese e-mail), imprimantă, telefoane mobile, telefon fix și fax.
- Mijloacele de transport
- Echipamentele cu care sunt realizate procesele.

De asemenea, a fost nevoie de o perioadă de timp, aproximativ 8 luni numai pentru realizarea documentației specifice Sistemului de Management al Calității, după care a urmat implementarea acestuia în instituție.

### ***Scurtă descriere a bunei practici***

Pentru a avea realizări eficiente și de încredere într-o manieră transparentă, care să asigure îndeplinirea cerințelor și așteptărilor clienților/cetățenilor Consiliul Județean Teleorman a ***proiectat, documentat și implementat un Sistem de Management al Calității în conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 9001:2001.***

Sistemul este supus continuu unui proces de îmbunătățire a eficacității acestuia, prin planificare, monitorizare și analiza datelor, urmate de acțiuni adecvate la nivelul tuturor funcțiilor relevante, pentru a asigura îmbunătățirea performanțelor generale ale Consiliului Județean Teleorman.

Sistemul de Management al Calității proiectat și implementat în cadrul Consiliului Județean Teleorman respectă cerințele standardului de referință SR EN ISO 9001:2001. Nu există excluderi de la cerințele standardului.

Sistemul de Management al Calității este implementat în întregul Consiliu. Sistemul se aplică la nivelul întregii instituții – în toate structurile de specialitate – pentru prestarea de servicii în domeniul administrației publice.

Sistemul de Management al Calității, aplicat Consiliului Județean Teleorman cuprinde ***patru categorii principale de procese*** și anume:

1. Procese de management
2. Procese suport (de asigurare a resurselor)
3. Procese de realizare a produsului/serviciului
  - procese de bază
  - procese operaționale
4. Procese de măsurare, analiză și îmbunătățire

***Documentația Sistemului de Management al Calității*** a fost elaborată avându-se în vedere tipul și complexitatea serviciilor realizate în cadrul Consiliului Județean Teleorman, fiind formată din următoarele documente:

- Manualul calității
- Document de sinteză – poate fi folosit ca instrument de marketing
- Declarația – referitoare la calitate și obiectivele calității
- Proceduri de Sistem documentate, după cum urmează: Controlul documentelor; Controlul înregistrărilor; Audit intern; Controlul produsului neconform; Măsuri corective; Măsuri preventive.

- Documente necesare pentru asigurarea eficacității planificării, operării și controlului proceselor;
- Proceduri Operaționale,
- Fișe de proces, diagrame flux, instrucțiuni de lucru etc.
- Înregistrări.

Documentația SMC se completează cu următoarele documente:

- Politicile guvernamentale (inclusiv politicile locale, regionale și naționale)
- Legi, standarde și reglementări aplicabile;
- alte documente externe (ex. manualele echipamentelor folosite).



Documentele sistemului de management al calității, aplicat în Consiliul Județean Teleorman asigură că:

- Toate informațiile necesare și corecte sunt disponibile la timp și în locurile unde sunt utilizate;
- Deciziile se iau la nivelele corespunzătoare de competență, autoritate și responsabilitate;
- Deciziile sunt aplicate de către personal în sensul în care s-a intenționat.

Toate serviciile realizate sunt conforme cu prevederile din legislație, standarde și cerințele clienților/cetățenilor

## *Rezultate*

Rezultatele implementării ISO 9001:2001 sunt prezentate, după cum urmează:

- îmbunătățirea procesului de coordonare și comunicare;
- implementarea sistemului presupune o ordonare a activității unei instituții ușurând fluxul activității;
- devine clar – pentru orice persoană care intră în instituție – modul în care se desfășoară un anumit tip de activitate;
- o mai mare înțelegere a proceselor instituției, ce implică angajamentul ferm al managementului, definirea clară a responsabilităților și autorităților;
- plasează „clientul“ în centrul sistemului de management al calității;



- transparența și eficiența proceselor interne ale instituției;
- evitarea erorilor în locul corectării lor, știind că măsurile preventive costă mai puțin decât corectarea erorilor;
- nu se evaluează activitatea unor persoane sau compartimente, ci calitatea serviciilor/produselor pe care le furnizează instituția;
- utilizarea mai eficientă a resurselor și reducerea costurilor de neconformitate.

De asemenea prin **proiect**, considerând aspectele pozitive, se urmărește:

- creșterea gradului de satisfacție al clienților/cetățenilor;
- reducerea termenului de soluționare a petițiilor;
- atragerea informațiilor utile pentru dezvoltarea județului;
- accesarea fondurilor europene;
- motivarea, responsabilizarea și implicarea întregului personal al instituției, precum și
- instruirea și perfecționarea continuă a acestuia;
- asigurarea transparenței totale a Hotărârilor Consiliului județean

### **Principiile de management propuse și respectate de ISO 9001:**

- Orientarea către client.
- LEADERSHIP – Capacitatea managerială a conducerii organizației.
- Implicarea angajaților.
- Abordarea bazată pe proces.
- Abordarea managementului ca sistem.
- Fundamentarea deciziilor, pe baza analizei datelor/informațiilor.
- Îmbunătățirea continuă aplicată tuturor proceselor. (Ciclul Deming)
- Relație reciproc avantajoasă cu „furnizorii“.

### **Activități desfășurate**

Certificarea ISO 9001:2001 presupune următoarele activități principale:

- documentarea sistemului de management al calității (elaborarea documentelor cerute de ISO 9001:2001)
- implementarea sistemului de management al calității (documentele elaborate trebuie difuzate, cunoscute, utilizate de către întregul personal al organizației și trebuie să se genereze toate înregistrările conform cerințelor documentației Sistemului de Management al Calității)

- solicitarea adresată unui Organism de Certificare a Sistemelor de Management al Calității
- evaluarea sistemului de management al calității în vederea certificării, conform cerințelor ISO 9001:2001
- emiterea certificatului
- auditări ale sistemului de management al calității (interne și externe)

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Prin implementarea și certificarea Sistemului de Management al Calității ISO 9001:2001 ne propunem:

- să devenim un punct de referință pentru transformarea administrației publice din județul Teleorman, astfel;
- să conferim activității noastre cel mai înalt grad de transparență ;
- să menținem un sistem de management care să conducă la îmbunătățirea permanentă a calității serviciilor noastre;
- să punem cetățeanul în centrul preocupărilor noastre;
- să creăm, prin motivare și parteneriat în luarea deciziilor, o echipă profesionistă, unită, integră, modernă și deschisă, care să împărtășească aceleași valori comune

Barierele/obstacolele întâmpinate și apoi depășite în derularea proiectului au fost: volum încărcat de activitate al persoanelor responsabile de calitate, din cadrul direcțiilor de specialitate, lipsa de timp a acestora, participarea la alte activități specifice compartimentului de specialitate etc.

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Bacău

**Titlul lucrării:** Instrument de lucru pentru implementarea sistemului de control managerial – „Program de dezvoltare a sistemului de control managerial“

**Autori:** Gheorghe Hură, Alexandra Albuț, Cornelia Olaru

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiatori:** funcționarii publici din cadrul Instituției Prefectului Județul Bacău

**Beneficiari:** funcționarii publici de conducere din cadrul Instituției Prefectului Județul Bacău

### *Problema identificată*

**Problema:** *dificultăți în a identifica, ordona și controla ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional etc.* din cadrul instituției (elemente ce formează sistemul de control managerial), prin intermediul cărora se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari.

Pentru a răspunde cerințelor specifice instituțiilor publice, conducerea acestor instituții, prin procesul de management, trebuie să implementeze măsuri prin care să previzioneze, organizeze, coordoneze, antreneze, să evalueze și să controleze toate procesele desfășurate pentru atingerea obiectivelor. Procesul de management trebuie abordat în ansamblul său, tratând funcțiile conducerii în dinamică și în strânsa lor interdependență. Abordarea acestora separat, ignorarea uneia sau altora se va reflecta prompt și substanțial în diminuarea calității serviciilor oferite și implicit va afecta eficacitatea ansamblului proceselor manageriale.

**Analiza SWOT** referitoare la sistemul de control managerial, efectuată la nivelul instituției prefectului a identificat următoarele puncte slabe:

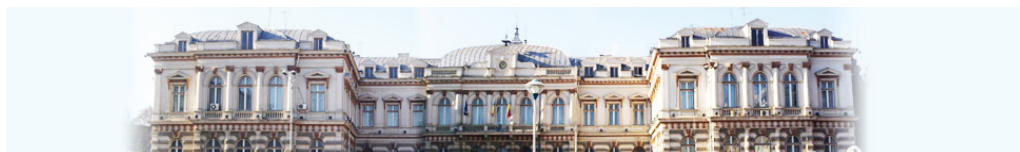
- lipsa unui program de dezvoltare a sistemului de control managerial;
- reticența unor funcționari publici de a implementa un program de măsuri referitor la controlul managerial;
- interesul scăzut al funcționarilor publici de conducere față de problemele legate de managementul compartimentelor, prioritate având aspectele tehnice, de specialitate;
- slabă monitorizare și control a activităților necesare elaborării de documente referitoare la managementul instituției;
- slaba asumare a documentelor referitoare la managementul instituției (ROF, RI, strategia de modernizare etc.) de către salariați;
- nivelul de specializare scăzut al funcționarilor publici, pe probleme de management organizațional.

Identificarea acestor puncte slabe, pe de o parte, iar pe de altă parte, existența unor reglementări și cerințe comune la nivel național în privința controlului intern, precum și funcționarii publici la nivelul instituției care conștientizează importanța întregului sistem de control managerial, a susținut necesitatea întocmirii unui program de măsuri pentru a implementa un sistem de control managerial eficient care să corespundă cât mai fidel nevoilor reale ale instituției.

Rezolvarea acestei probleme va genera adoptarea unui nou tip de management la nivelul instituției prin deplina înțelegere și dezvoltare a sistemului de control managerial.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul:** punerea la dispoziția conducerii instituției (înalții funcționari publici și funcționarii publici de conducere) a unui instrument de lucru pentru facilitarea identificării și implementării tuturor aspectelor asimilate sistemului de control managerial (managementul resurselor umane, managementul strategic, management financiar, managementul calității serviciilor, management informațional etc.) intitulat „**Program de dezvoltare a sistemului de control managerial**“.



Sistemul de control managerial reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității autorității/instituției publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor publice într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și a informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management.

Acquis-ul comunitar în domeniul controlului intern este alcătuit, în mare măsură, din principii generale de bună practică, acceptate pe plan internațional și în Uniunea Europeană.

Modalitatea în care aceste principii, se transpun în sistemele de management/control intern este specifică fiecărei țări, ținând cont de condițiile constituționale, administrative, legislative, culturale etc.

În contextul principiilor generale de bună practică care compun acquis-ul comunitar, controlului i se asociază o accepțiune mult mai largă, acesta fiind privit ca o funcție managerială și nu ca o operațiune de verificare. Prin funcția de control, managementul constată abaterile rezultatelor de la obiective, analizează cauzele care le-au determinat

și dispune măsurile corective sau preventive, ce se impun. În accepțiunea sa largă, controlul intern răspunde la întrebarea „ce se poate face, pentru a deține un control cât mai bun asupra activităților?”.

Întocmirea programului de măsuri, utilizat în special de conducerea instituției în vederea eficientizării activității acesteia, contribuie de asemenea la implementarea principiilor unei bune administrări (deschidere, participarea tuturor factorilor interesați, responsabilitate, eficacitate și eficiență, coerență) care caracterizează o instituție publică, eficientă, eficace, orientată atât spre cetățeni, cât și spre personalul propriu.

### ***Obiective generale și specifice ale proiectului***

#### **Obiective generale:**

1. Realizarea în condiții de eficacitate și eficiență a obiectivelor instituției.
2. Îmbunătățirea activităților instituției prin desfășurarea acestora în conformitate cu legile, regulamentele și politicile interne.
3. Implementarea principiilor unei bune administrări (deschidere, participarea tuturor factorilor interesați, responsabilitate, eficacitate și eficiență, coerență) în cadrul instituției prefectului.

#### **Obiectivul specific:**

1. Dezvoltarea proceselor de management din cadrul instituției prin întocmirea unui instrument de lucru intitulat „Program de dezvoltare a sistemului de control managerial”.

### ***Durata implementării***

Perioada de întocmire a instrumentului de lucru a fost de **2 luni**.

### ***Resurse implicate***

**Resurse umane:** 3 funcționari publici

**Resurse temporale:** 2 luni

**Resurse financiare:** aferente materialelor consumabile (hârtie, toner,)

**Resurse materiale:** calculator și imprimantă

### ***Scurtă descriere a bunei practici***

Programul de măsuri poate fi apreciat și ca o listă de verificare a tuturor aspectelor, care trebuie urmărite de managerii de top din cadrul instituțiilor publice. Acest program a fost elaborat urmărind standardele evidențiate în **Ordinul nr. 946 din 4 iulie 2005**, pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial.

Programul de măsuri cuprinde 25 de standarde, pentru care s-a stabilit câte un obiectiv, activitățile necesare pentru îndeplinirea obiectivului, responsabilii, stadiul implementării acțiunilor și termenul de implementare pentru acțiunile neimplementate (sub formă de tabel conform exemplului de mai jos).

Acțiuni	Responsabili	Stadiul implementării acțiunilor	Termen
<b>Standard: Etica și integritatea</b>			
<b>Obiectiv:</b> Creșterea gradului de asumare a prevederilor reglementărilor care guvernează comportamentul angajaților			
1. Actualizarea și difuzarea Regulamentului Intern al instituției.	Compartiment resurse umane	Implementat	
2. Depunerea declarațiilor de avere și de interese de către funcționarii publici, actualizarea registrului declarațiilor de avere și interese.	Compartiment resurse umane	Implementat	
3. Desemnarea unui funcționar public de consiliere etică pentru monitorizare respectarea normelor de conduită.	Conducerea instituției	Implementat	
4. Promovarea codurilor de conduită a funcționarilor publici și a personalului contractual atât angajaților instituției cât și cetățenilor.	Compartiment resurse umane Manager public	Implementat	
5. Stabilirea unui set de valori proprii ale instituției.	Manager public	Implementat	
6. Strategia și planul de acțiune privind menținerea și creșterea integrității la nivelul Instituției prefectului Județul Bacău în perioada 2008-2010	Manager public	Neimplementat	31.09.2008
...	...	...	...
<b>Standard: Managementul riscurilor</b>			
<b>Obiectiv:</b> Îmbunătățirea activităților desfășurate prin identificarea riscurilor și minimizarea acestora			
1. Întocmirea registrului de riscuri	Colectiv de lucru desemnat prin ordin al prefectului	Parțial implementat	30.09.08
2. Actualizarea registrului riscurilor semestrial	Manager public		
...	...	...	...

Acțiuni	Responsabili	Stadiul implementării acțiunilor	Termen
<b>Standard: Corespondența și arhivarea</b>			
<b>Obiectiv:</b> Creșterea eficacității activității de gestionare a documentelor			
1. Achiziționare program informatic care să corespundă nevoilor reale ale instituției – management integrat al documentelor (module: corespondență ordinară, petiții, Legea nr. 544/2001, audiențe, ordine ale prefectului, hotărâri ale comisiei județene de fond funciar, arhivă etc.)	Comp. Informare, Relații Publice, Secretariat Comp. Informatic Manager public	Neimplement	
2. Organizarea activității de arhivare a documentelor (constituire comisie de selecționare, întocmire nomenclator arhivistic, respectarea tuturor prevederilor legale privind arhivarea).	Comisia de selecționare Compartiment administrativ	Parțial implementat	31.12.08
...	...	...	...

Toate activitățile care trebuie desfășurate pentru implementarea standardelor, au ca rezultat documente scrise care trebuie să respecte criteriile de calitate, pentru a avea impactul dorit. Programul va fi revizuit semestrial sau ori de câte ori este necesar. De asemenea programul va fi completat cu alte activități, ori de câte ori este necesar.

Standardele sunt grupate în cadrul a cinci elemente-cheie corespunzătoare controlului managerial:

- **mediul de control** – acesta grupează problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etica, deontologie și integritate;
- **performanța și managementul riscurilor** – acest element subsumează problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management) și performanță (monitorizarea performanței);
- **informarea și comunicarea** – în această secțiune sunt grupate problemele ce țin de crearea unui sistem informațional adecvat și a unui sistem de rapoarte, privind execuția planului de management, a bugetului, a utilizării resurselor, semnalarea abaterilor. De asemenea trebuie avută în vedere, conservarea și arhivarea documentelor;
- **activități de control** – standardele subsumate acestui element-cheie al controlului managerial se focalizează asupra: documentării procedurilor; continuității operațiunilor; înregistrării excepțiilor (abaterilor de proceduri); separării atribuțiilor; supravegherii (monitorizării) etc.;

- **auditarea și evaluarea** – problematica vizată de această grupă de standarde privește dezvoltarea capacității de evaluare a controlului managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia.

Programul de măsuri privind implementarea sistemului de control managerial poate fi un instrument de lucru atât pentru managerii experimentați ai instituțiilor publice cât și pentru cei cu o minimă experiență în acest domeniu de activitate. Prin implementarea sistemului de control managerial, instituțiile publice vor fi mai eficiente și eficace în activitatea lor de oferire de servicii de calitate cetățenilor. În acest context, principiile unei bune administrații vor fi respectate, iar dreptul cetățenilor la o bună administrație va fi respectat, de asemenea.



### **Rezultate**

1. **Conștientizarea** atât a conducerii instituției (înalți funcționari publici) cât și a funcționarilor publici de conducere de importanța identificării și implementării tuturor aspectelor referitoare la sistemul de control managerial în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari.
2. **Aprobarea** de către conducerea instituției a **programului de dezvoltare** a sistemului de control managerial.
3. O bună evidență a aspectelor care trebuie urmărite de conducerea instituției în vederea **implementării** acestora.

### **Activități desfășurate**

1. Colectarea informațiilor teoretice și practice cu privire la aspecte legate de sistemul de management și sistemul de control managerial.
2. Identificarea acțiunilor și responsabililor pentru fiecare standard cuprins în programul de dezvoltare a sistemului de control managerial.
3. Redactare propriu-zisă a programului de dezvoltare a sistemului de control managerial.

### **Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite**

Singurul risc identificat și depășit a fost acela de a nu identifica toate activitățile care trebuie monitorizate, controlate și evaluate de conducerea instituției și care formează sistemul de control managerial – acest risc a fost depășit printr-o comunicare eficientă în cadrul instituției și în plus programul este analizat semestrial și poate fi revizuit ori de câte ori este nevoie.



**Instituția:** Consiliul Județean Dolj  
**Titlul lucrării:** Doljul – un județ euroinformat  
**Autori:** Ileana Măjina

### *Durata implementării*

23.12.2003 – 23.10.2004

### *Resurse*

32.158,13 EURO, dintre care 27.957,24 EURO – valoarea finanțării nerambursabile obținută în cadrul Programului PHARE Fondul Europa 2002 EUR 2002-02, și 4.200,89 EURO reprezentând contribuția Consiliului Județean Dolj.

### *Rezumat*

**Scopul** acestui proiect a fost **realizarea unei campanii de informare publică** în județul Dolj, cu privire la tematica legată de Uniunea Europeană și integrarea României în Uniunea Europeană, orientată către grupuri identificate a fi mai puțin informate în acest domeniu.

Din activitatea curentă a funcționarilor publici ai Consiliului Județean Dolj, contactele pe care aceștia le au permanent cu populația județului din diverse domenii de activitate, s-a constatat că gradul de informare al cetățenilor județului Dolj, atât în mediul rural cât și cel urban, cu privire la procesul de aderare a României la Uniunea Europeană, la cunoștințele despre avantajele și dezavantajele pe care le presupune integrarea României, la schimbările posibile la nivel economic, financiar, politic și administrativ pe care le presupune aceasta, era unul deosebit de scăzut. De aceea, într-o încercare ambițioasă, proiectul și-a propus informarea unui număr cât mai mare de cetățeni ai județului Dolj.

Însă, având în vedere nivelul existent de informare, de receptare a informației cât și de interesele specifice ale locuitorilor din mediul rural și cel urban, în fundamentarea acestui proiect, s-a considerat că segmentele de populație din mediul rural și urban trebuie tratate diferențiat în procesul de informare, și că focalizarea trebuie făcută pe acele grupuri ce au demonstrat nivelul cel mai scăzut de informare, respectiv cele rurale

Accentul deosebit pus pe informarea populației a determinat crearea unei **conștiințe publice asupra schimbărilor profunde pe care urma a le aduce procesul de aderare**, asupra semnificației statutului de cetățean european și despre beneficiile și costurile integrării.

Grupul țintă a dobândit o mai bună înțelegere a misiunii Uniunii Europene în România, prin metodologii de informare care acordă o mare importanță modului de transmitere al

informației, în funcție de specificul capacității de percepție și asimilare, caracteristice diverselor categorii de public.

Informarea adresată cetățenilor care fac parte din grupul țintă a reprezentat un câștig pentru ei înșiși, deoarece au înțeles mai bine care sunt exigențele integrării și nu au mai fixat așteptări supradimensionate față de acest proces, fiind capabili să își decidă viitorul de cetățeni europeni singuri și în cunoștință de cauză.

Prin informare, cetățenii din grupurile țintă au căpătat o mai bună percepție asupra realităților contemporane, conștientizând propriul rol în procesul de integrare, dar și propriile avantaje pe care le pot obține în condițiile asimilării unui bagaj de cunoștințe legate de oportunitățile calității de cetățean european.

Prin asimilarea unor cunoștințe în legătură cu oportunitățile de finanțare, membrii grupurilor țintă au înțeles că a obține fonduri nerambursabile acordate de către Uniunea Europeană nu reprezintă un obiectiv dificil de atins, implicând doar obținerea informațiilor necesare și o bună capacitate administrativă.



**Ministerul Internelor și Reformei Administrative**  
**Agenția Națională a Funcționarilor Publici**

# **PILONUL 3**

## **Reducerea poverii administrative**



**SEPTEMBRIE 2008**

### **PILONUL 3. Reducerea poverii administrative**

În orice țară dezvoltată, oamenii doresc standarde mai înalte și îmbunătățirea serviciului către clienți, dar nu și taxe mai mari. În consecință, guvernele se confruntă cu o situație imperativă din punct de vedere al productivității.

Regulile n-ar trebui să constituie niciodată un obiectiv în sine, ci întodeauna un mijloc de a asigura interesul public sau de a atinge un scop public. În ultimele decenii, sistemul de reguli din multe țări a devenit din ce în ce mai complex. Din această cauză, coeziunea și logica regulilor pentru companii și cetățeni nu sunt întodeauna la îndemână. Aceasta împiedică conformarea, consumă inutil timpul, este costisitoare, și chiar supărătoare. Analizele au demonstrat că de cele mai multe ori singurele îmbunătățiri sunt aduse în reducerea costurilor de conformitate. **Costurile administrative cresc în mod constant, ca și așteptările cetățenilor.**

#### **Aplicațiile câștigătoare și cele de pe lista lungă**



**Locul I**, 94 puncte: Instituția Prefectului Județul Bihor – „Simplificarea procedurilor administrative ale serviciului Cazier judiciar din cadrul IPJ Bihor“

**Locul II**, 91 puncte: Instituția Prefectului Județul Cluj – „Administratorul Public“

**Locul III**, 84 puncte: Secretariatul General al Guvernului

**Mențiune**, 82 puncte: Primăria Municipiului Iași – „Centre de Cartier în Municipiul Iași“

**Mențiune**, 80 puncte: Consiliul Județean Dolj – „Rromii Doljeni – cetățeni europeni“

Consiliul Județean Dolj – „Centrul de reabilitare socială și inserție ocupațională“

Consiliul Județean Dolj – „Centru de Urgență pentru prevenție, intervenție, recuperare cuplu mamă-copil abuzat“

Pentru a **sprijini dezvoltarea politicii guvernului în modernizarea și simplificarea administrativă**, sunt necesare mai multe intervenții, care să urmărească pantru linii direcționale principale:

- O administrație publică deschisă către cetățeni, orientată către cerere și care să asigure o societate cooperantă, coezivă și solidară, și care să acționeze, în relația sa cu cetățenii, urmând principiile de **simplificare și calitate**, mărind astfel încrederea utilizatorilor în serviciul public.
- O administrație care să sprijine un climat propice pentru dezvoltarea economică, competitivitate și angajări; care să acționeze, în relația sa cu companiile, urmând principiile de **eficiență și promptitudine**, eliminând formalitățile inutile și obstacolele în calea activității firmelor precum și comunicarea neproductivă.

- O administrație care să promoveze dezvoltarea capitalului său uman și să își îndrume organismele într-o direcție rațională, adoptând *noi design-uri organizaționale*, dezvoltând rețele și parteneriate, și valorificându-și capitalul uman.
- Un stat care să sprijine cetățeni, egalitatea de șanse și coeziunea socială, promovând *participarea cetățenilor* în funcționarea instituțiilor politico-administrative, și asociind proximitatea serviciilor, cu utilizarea rațională a resurselor.

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Titlul lucrării:** Simplificarea procedurilor administrative ale Serviciului Cazier Judiciar din cadrul Inspectoratului Județean de Poliție Bihor pentru furnizarea de servicii prompte, eficiente și de calitate

**Autori:** Nicoleta Balaci, Mircea Moldovan

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Beneficiar:** Serviciul de Cazier Judiciar din cadrul Inspectoratului Județean de Poliție Bihor

**Partener:** Consiliul Județean Bihor

### *Problema identificată*

**Serviciul Cazier Judiciar** din cadrul Inspectoratului Județean de Poliție Bihor **funcționa extrem de greu și ineficient** în anul 2005, exact ca la nivelul anilor '50. Certificatul de cazier judiciar se elibera manual și în termen prelungit, prin parcurgerea următorilor pași: cetățeanul depunea o cerere care era preluată la ghișeu, cererea persoanei născută în județul Bihor era apoi înaintată funcționarului pentru a fi verificată în cartotecă, se verifica apoi manual în clasor, dacă persoana figura în baza de date cu mențiuni în cazier, se pregătea formularul tipizat și se completa manual, se aplica timbrul fiscal și se semna; în final se aplica ștampila și se trimitea ghișeului în vederea eliberării.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului: simplificarea procedurilor administrative în cadrul Serviciului Cazier Judiciar din cadrul Inspectoratului Județean de Poliție Bihor pentru furnizarea de servicii prompte, eficiente și de calitate.

Documente programatice și strategice care au stat la baza proiectului:

- Strategia actualizată a Guvernului privind accelerarea reformei în administrația publică, 2004-2006 (HG 699/2004),
- Strategia actualizată privind reforma instituțională a Ministerului Administrației și Internelor în perioada 2005-2006 (HG 306/14.04.2005),
- Capitolul de Guvernare capitolul XI – Reforma administrației publice,
- Strategia de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor 2004-2006,
- Planul multianual de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor 2004-2006,

- Raportul semestrial de monitorizare a stadiului realizării obiectivelor cuprinse în strategia de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor și în Planul multi-anual de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor 2004-2006,
- Legea 290/2004 privind cazierul judiciar,
- Raportul Centrului Național de Administrare a Bazelor de Date și Evidența Persoanei/Ministerul Administrației și Internelor nr. 1775537 din 15.09.2005 privind implementarea la nivelul tuturor inspectoratelor județene de poliție a aplicației de cazier judiciar.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectivul general:** reducerea poverii și simplificarea procedurilor administrative prin transferul bazei de date în jud. Bihor aflată în gestiunea CNABDEP (Centrul Național de Administrare a Bazelor de Date și Evidența Persoanei)

#### **Obiective specifice:**

- Creșterea calității serviciilor prin modernizarea Serviciului de Cazier Judiciar,
- Eficientizarea serviciului prin gestionarea în sistem informatic a bazei de date la nivelul județului Bihor,
- Asigurarea promptitudinii serviciului, respectiv eliberarea pe loc a certificatului de cazier judiciar de la 1 ianuarie 2006.

### *Durata implementării*

12 luni, octombrie 2005 – octombrie 2006

### *Resurse implicate*



**Resurse financiare:** investiția financiară pentru achiziționarea sistemului informatic a însumat 40.000 RON (alocate din bugetul Consiliului Județean), restul costurilor fiind suportate din bugetul Inspectoratului Județean de Poliție Bihor.

**Resurse umane:** Prefectul jud. Bihor, angajații Compartimentului de integrare europeană și ai Direcției Servicii Publice din cadrul Instituției Prefectului Județului Bihor, angajații Serviciului de Cazier Judiciar și ai Inspectoratului Județean de Poliție Bihor.

**Logistică:** calculatoare, xerox, materiale de promovare etc.

Pe lângă resursele menționate mai sus, personalul Instituției Prefectului Județului Bihor a contribuit în cadrul acestui proiect cu know how-ul necesar elaborării documentelor și materialelor suport pentru susținerea procesului de modernizare a Serviciului de Cazier Judiciar.

### *Scurtă descriere a bunei practici*

În cadrul Serviciului de Cazier Judiciar cetățenii apelează pentru obținerea certificatului de cazier judiciar. Programul pilot de reformă a Serviciului de Cazier Judiciar Bihor a devenit, alături de Serviciul de Cazier Judiciar Bacău, un model de bună practică la nivel național, în anii 2007-2008 modelul fiind preluat și aplicat în toate județele țării. Buna practică constă în furnizarea unor servicii eficiente, de calitate, la standardele impuse de Uniunea Europeană:

- principalul avantaj al utilizării acestei aplicații îl reprezintă eliminarea birocrăției în relația cu cetățeanul, precum și reducerea substanțială a timpului de așteptare pentru eliberarea certificatului de cazier, existând posibilitatea tipăririi și eliberării pe loc a acestui document.
- pentru îndeplinirea obiectivelor propuse și obținerea rezultatelor urmărite a fost necesar să se realizeze: transferul la nivelul fiecărui județ a bazei de date informatice privind sistemul de cazier judiciar în vederea extinderii aplicației pilot la nivelul tuturor inspectoratelor județene de poliție din țară sau mărirea vitezei serverului central, ce conține baza de date informatice privind cazierul judiciar.



În ceea ce privește termenul de eliberare, din momentul depunerii documentației, cetățeanul cu domiciliul în județul Bihor își poate ridica certificatul de cazier judiciar pe loc, contra unei taxe de urgență de 5 RON care poate fi achitată în incinta Serviciului. Pentru celelalte categorii de solicitanți, care nu au domiciliul în județul Bihor, termenul de eliberare este stipulat în Legea nr. 290/2004 privind cazierul judiciar.

Pe lângă **reforma procedurilor de eliberare a cazierului și de reducere a poverii administrative**, Serviciul de Cazier Judiciar a beneficiat și de o **reamenajare și modernizare a spațiilor de lucru** (zonă modernă de așteptare pentru cetățeni, dotată cu aer condiționat, birouri deschise pentru angajați, care oferă transparență maximă).

### *Rezultate*

- Timp redus de eliberare a certificatului de cazier judiciar, respectiv:
  - pe loc în regim de urgență,
  - de 3-10 zile, în regim normal.



- Program de lucru modificat:
  - luni – miercuri: 07.00/12.00 – preluare cereri (luni, marți, miercuri, joi: 07.30/11.00 – în perioada testării aplicației pilot),
  - joi: 17.30/19.30 – preluare cereri (eliminat în perioada testării aplicației pilot)
- Caziere eliberate pe loc,
- Baza de date transferată în județul Bihor, pentru eliberarea pe loc a certificatului de cazier judiciar,
- Proceduri simplificate, servicii eficiente și prompte.

### *Activități desfășurate*

- *Amenajarea spațiului* de lucru cu publicul,
- *Achiziționarea* unui sistem informatic cu ajutorul căruia de la 1 ianuarie 2006 certificatul de cazier să poată fi ridicat pe loc;
- Reamenajarea spațiului de lucru privind gestionarea serverului și celelalte calculatoare legate în rețea;
- *Testarea aplicației informatice* pilot de cazier judiciar la nivelul județului Bihor;
- *Transferul bazei de date* de la nivel național la nivelul jud. Bihor.

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Proiectul de reducere a poverii și simplificarea procedurilor administrative în cadrul Serviciul de Cazier Judiciar Bihor s-a bucurat de succes, fiind implementat ca și proiect pilot pe țară, în paralel cu Serviciul de Cazier Judiciar Bacău. Prin transferul bazei de date aflate în gestiunea CNABDEP (Centrul Național de Administrare a Bazelor de Date și Evidența Persoanei) în județul Bihor s-au obținut:

- rapiditate prin accesibilitatea serviciului;
- comoditate prin reducerea timpilor de așteptare, la interogările în baza de date;
- funcționalitate, prin gestionarea în sistem informatic;
- debirocratizare prin reducerea briocrației.

Buna practică de la județul Bihor a fost multiplicată și în alte județe ale țării.

Probleme apărute în perioada de modernizare a serviciului au constat în: interogarea bazei naționale de date – pentru verificarea cazierului – dura prea mult timp, nu era separată secvența de program, în persoane care nu au cazier și în persoane care au cazier, în condițiile în care s-a constatat că 90% din populația județului, nu avea mențiuni în cazierul judiciar. Pentru aceștia din urmă s-ar fi putut elibera cazierul mult mai repede.

Barierile întâmpinate au constat în lipsa unor fonduri adecvate și suficiente în bugetul Serviciului de Cazier Judiciar pentru a susține financiar procesul de reformă. A fost necesar un parteneriat cu Consiliul Județean Bihor care a sprijinit financiar activitățile de modernizare propuse.

În urma evaluării calității serviciilor oferite de Serviciul de Cazier Judiciar, acest proiect pilot a fost multiplicat la nivel național, lucru reflectat de altfel și în mass media locală și națională.

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Cluj  
**Titlul lucrării:** Administratorul Public  
**Autori:** Mihaela Ana Bujor, Simona Stupar

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Ministerul Internelor și Reformei Administrative, prin Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice, a inițiat proiectul „Administratorul Public“, care își propune îmbunătățirea managementului în administrația publică locală, prin angajarea de administratori publici, persoane specialiste, calificate și fără apartenență politică.

**Partener:** Instituția Prefectului Județului Cluj

**Alți responsabili și parteneri:** Fundația CIVITAS pentru Societatea Civilă, Asociația Municipiilor din România, Asociația Orașelor din România, Asociația Comunelor din România, Centrele Regionale ale Institutului Național de Administrație, primăriile interesate de angajarea de administratori publici

### *Problema identificată*

În contextul schimbărilor produse în cadrul procesului de reformă a administrației publice românești s-a constatat necesitatea îmbunătățirii managementului în administrația publică locală, prin *separarea palierului politic de cel executiv* și prin atragerea de specialiști cu o înaltă calificare.

Ministerul Internelor și Reformei Administrative, prin Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice, a propus ca soluție introducerea unei *noi funcții în administrația publică locală*, aceea de administrator public, care să asigure aplicarea principiilor managementului economic prin proiectarea, executarea și urmărirea eficientă a serviciilor publice locale. Inițiativa de a introduce funcția de administrator public la nivelul administrației publice locale românești vizează creșterea gradului de profesionalism în funcționarea autorităților publice la nivel de județ, municipiu, oraș și comună.

În România, *conceptul de administrator public* a fost introdus prin Legea nr. 286/2006 care modifică și completează Legea administrației publice locale nr. 215/2001. Principala misiune a administratorului public este gestionarea chestiunilor cotidiene din cadrul organizațiilor publice în care este activ, acționând ca un agent al schimbării.

Conform legii, administratorul public poate fi angajat la propunerea primarului sau a președintelui consiliului județean, cu aprobarea consiliului local, respectiv a consiliului județean, în limita numărului maxim de posturi aprobate. De asemenea, administratorul public poate fi angajat și de către consiliul de administrație al asociațiilor de dezvoltare inter-comunitare, constituite prin asocierea mai multor unități administrativ-teritoriale, în vederea furnizării în comun a unor servicii publice. Atât numirea, cât și eliberarea din

funcție a administratorului public sunt realizate de către primar sau președintele consiliului județean pe baza unor criterii, proceduri și atribuții specifice, aprobate de consiliul local, respectiv consiliul județean. Numirea în funcție se face pe bază de concurs.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

Unul dintre instrumentele inovatoare prin care UCRAP sprijină procesul de descentralizare în România este proiectul privind administratorul public. Acest proiect se desfășoară în perioada 2006-2008, având ca activitate prioritară diseminarea de informații și consultanță celor interesați, cu privire la conceptul de administrator public.

**Scopul** creării acestei funcții este profesionalizarea administrației locale și eficientizarea serviciilor oferite cetățenilor.

Pentru sporirea atractivității pentru această funcție nou introdusă în administrația publică precum și pentru eficientizarea și profesionalizarea conducerii activităților administrative, Instituția Prefectului Județului Cluj a organizat reuniuni de prezentare și dezbateri a proiectului, cu participarea primarilor unităților administrativ-teritoriale precum și o analiză a nevoilor administrației publice locale pe acest segment.

Proiectul privind administratorul public răspunde astfel obiectivelor asumate de Guvernul României după momentul aderării la Uniunea Europeană, prin Programul de Guvernare pentru perioada 2005-2008, Strategia Guvernului României Post-aderare 2007-2013 precum și prin alte documente programatice.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

#### **Obiectiv general:**

Creșterea gradului de profesionalism și eficientizarea administrației publice locale din România.

#### **Obiective specifice și activități:**

#### ***Os1: Fundamentarea necesității introducerii funcției de administrator public la nivelul autorităților publice locale***

1. Realizarea unei cercetări administrative privind necesitatea și disponibilitatea pentru introducerea funcției de administrator public la nivelul primăriilor din România
2. Colectarea de informații referitoare la experiențele acumulate la nivel local în România
3. Întocmirea unei analize comparative privind profilul, atribuțiile și impactul funcției de administrator public în Danemarca, Olanda și Statele Unite ale Americii

**Os2: Întărirea capacității UCRAP (Unitatea Centrală pentru Reformă în Administrația Publică) pentru a oferi asistență tehnică primăriilor, interesate să angajeze administrator public**

1. Stabilirea partenerilor de proiect și a sarcinilor acestora;
2. Identificarea și atragerea de surse de finanțare pentru promovarea și diseminarea Ghidului Administratorului Public și pentru sprijinirea activităților proiectului;
3. Constituirea unei echipe de asistență tehnică;
4. Organizarea de ateliere de lucru sau întâlniri consultative, cu potențialii beneficiari în vederea conturării *Ghidului administratorului public*;
5. Elaborarea Ghidului administratorului public.



**Os3: Creșterea gradului de conștientizare la nivelul autorităților publice, privind necesitatea și utilitatea introducerii funcției de administrator public, la nivel local**

1. Diseminarea rezultatelor cercetării, promovarea funcției de administrator public și a proiectului de Ghid al administratorului public la nivelul administrației publice locale
2. Identificarea primăriilor interesate în angajarea de administratori publici
3. Diseminarea Ghidului administratorului public la nivelul primăriilor interesate de implementarea funcției administratorului public, precum și la nivelul prefecturilor
4. Organizarea de sesiuni de instruire la nivel regional, în funcție de cerințele primăriilor interesate, în vederea elaborării unor planuri de acțiune pentru angajarea de administratori publici, pe baza necesităților locale specifice

**Os4: Implementarea funcției de administrator public la nivel local**

1. Introducerea funcției de administrator public în Clasificarea Ocupațiilor din România (COR);
2. Acordarea de sprijin direct, pe o perioadă de un an, de către echipa de asistență tehnică, primăriilor implicate în procesul de implementare a funcției de administrator public.

### ***Os5: Promovarea funcției de administrator public la nivel național***

1. Campanie de informare și promovare, la nivel național, cu privire la Ghidul actualizat al administratorului public;
2. Acordarea sprijinului UCRAP (*Unitatea Centrală pentru Reformă în Administrația Publică*) tuturor factorilor interesați, în vederea extinderii la nivel național a funcției de administrator public;
3. Formularea de propuneri pentru elaborarea legislației secundare, dacă va fi cazul;
4. Sprijinirea creării unei rețele, între administratorii publici angajați;
5. Elaborarea unui plan de instruire profesională pe termen mediu a administratorilor publici.

### ***Durata implementării***

Proiectul, aflat în derulare în perioada 2006-2008, își propune pentru început, să trateze *problematica administratorului public* din perspectiva promovării, implementării și dezvoltării acestei funcții, la nivelul primăriilor.

Implementarea proiectului a început în anul 2006 și se derulează și în prezent.

### ***Resurse implicate***

**Surse financiare:** Buget MIRA (Ministerul Internelor și Reformei Administrative) și al organizațiilor partenere

#### **Resurse umane:**

- Echipa UCRAP – 2 persoane
- Unitatea Centrală pentru Reformă în Administrația Publică (UCRAP) – Unitatea pentru Politici Publice (UPP) – 1 persoană
- Universitatea Babeș Bolyai – Extensia Academică Sfintu-Gheorghe – 1 persoană
- Experți PADCO Integrity Clearinghouse/United States Agency for International Development – 3 persoane
- Reprezentanți Fundația CIVITAS pentru Societatea Civilă – 2 persoane
- Reprezentanți ai Asociației Municipiilor din România – 2 persoane
- Experți proiecte Twinning descentralizare administrativă și descentralizare financiară – 2 persoane
- Echipa Instituția Prefectului Județului Cluj – 2 persoane



## Resurse materiale:

- Resurse UCRAP: chestionar multiplicat și trimis spre completare către 103 municipii
- Resurse Universitatea Babeș Bolyai – Extensia Academică Sfintu-Gheorghe: suport tehnic pentru procesarea datelor din chestionare
- Resurse proiecte de twinning (înfrățire instituțională) descentralizare administrativă și descentralizare financiară: materiale privind funcția și statutul administratorului public în Olanda și Danemarca (traduse în limba engleză)
- Resurse PADCO Integrity Clearinghouse/United States Agency for International Development: materiale privind funcția de city manager în Statele Unite ale Americii; punerea la dispoziție a unor săli de lucru
- Resurse Fundația CIVITAS pentru Societatea Civilă: materiale privind funcția agentului de dezvoltare locală și implementarea acesteia în România
- Resurse Asociația Municipiilor din România: punerea la dispoziție a diverse materiale privind subiectele de interes pentru etapa de fundamentare; punerea la dispoziție a unor săli de lucru.
- Resurse Instituția Prefectului Județului Cluj – multiplicare materiale prezentare, ghid administrator public

## *Scurtă descriere a bunei practici*

Instituția Prefectului Județului Cluj este partener al UCRAP, în implementarea proiectului administratorului public.

În scopul diseminării informației privitoare la această nouă funcție și pentru eficientizarea activităților din administrație, Instituția Prefectului Județului Cluj a organizat în data de 12.09.2006 o întâlnire cu primarii tuturor unităților administrativ-teritoriale în cadrul căreia a fost prezentat proiectul inițiat de UCRAP. Cu acest prilej au fost formulate o serie de propuneri privitoare la acest proiect, propuneri înaintate în formă scrisă la Unitatea Centrală pentru Reformă în Administrația Publică (UCRAP).

Urmare a interesului crescut manifestat de primar cu prilejul acestei din urmă întâlniri, a fost organizată în data de 20.10.2006 la prefectura Cluj prima întâlnire consultativă cu participarea reprezentanților UCRAP, coordonați de domnul secretar de stat Liviu Radu, cu primarii interesați de angajarea unor administratori publici. Cu acest prilej au fost formulate sugestii, privitoare la procedura de angajare a administratorului public, la atribuțiile acestuia, la domeniile de activitate precum și la salarizarea acestuia.

În cursul anului 2007 au fost angajați – la municipiile Turda și Dej – administratori publici, iar în acest an, a fost demarată procedura pentru angajarea unui administrator public la Consiliul Județean Cluj precum și la comunele Florești și respectiv Izvorul Crișului.

Atribuțiile delegate contribuie la fluidizarea activității prin degrevarea primarului de anumite sarcini operative, dar și prin profesionalizarea exercitării acestora.



## Rezultate

Din perspectiva Instituției Prefectului Județul Cluj rezultatele pozitive sunt evidențiate prin **crearea celor 5 posturi de administrator public** la unitățile administrativ-teritoriale menționate la punctul 7, un număr relativ mare, comparativ cu media de la nivel național. Crearea acestor posturi și angajarea administratorilor publici duce la îmbunătățirea substanțială a activității primăriilor unde există acest tip de angajați.

Aceștia au contribuit la elaborarea unor strategii instituționale, la modernizarea procedurilor și tehnicilor de lucru, la îmbunătățirea managementului financiar, a celui operațional, precum și la eficientizarea serviciilor locale de interes major. Administratorului public angajat la Turda i-au fost delegate atribuții de reprezentare a instituției, cea de ordonator principal de credite, coordonând secțiunea de venituri și cheltuieli din cadrul primăriei municipiului Turda.

## Activități desfășurate

În calitate de partener al UCRAP în implementarea proiectului, Instituția Prefectului Județul Cluj a realizat la nivel județean cercetarea administrativă privind necesitatea și disponibilitatea pentru introducerea funcției de administrator public la nivelul primăriilor din România, colectând informații referitoare la nevoile specifice primăriilor din județ.



Instituția Prefectului Județul Cluj a desemnat persoane responsabile (manageri publici) de implementarea și monitorizarea proiectului. Pe parcursul implementării proiectului au fost formulate și înaintate Ministerului Internelor și Reformei Administrative – prin adresa nr.

31.283 din 13.09.06 – propuneri de îmbunătățire a proiectului, printre care am putea enumera, cu titlu exemplificativ:

- Determinarea, anterior angajării administratorul public, prin cadrul normativ, a **procedurii de selecție a administratorului public** (cerințe minimale privind studiile, specializarea, experiența în domeniile vizate; stabilirea componenței comisiei de examinare), respectiv conturarea unui profil al administratorului public, care să poată fi îmbunătățit ulterior;
- Stabilirea unui cadru orientativ prin lege privind **condițiile de salarizare** a administratorului public, având în vedere complexitatea funcției, anterior numirii în funcție a acestuia;
- Organizarea unor **întâlniri** pe parcursul proiectului, între administratorii publici angajați, pentru asigurarea unor schimburi de experiență între aceștia;
- Determinarea printr-un cadru legal unitar a **caracterului contractului de management**, respectiv a duratei contractului de management, sau durata lui minimă, precum



și **criteriile de performanță** care vor sta la baza evaluării activității administratorului public, anterior angajării lui, pentru ca acesta să cunoască perioada și condițiile de exercitare a atribuțiilor.

Unele propuneri se regăsesc în Ghidul administratorului public precum și în cadrul normativ, apărut ulterior.

În data de 20.10.2006 a fost organizată la prefectura Cluj prima întâlnire consultativă cu participarea reprezentanților UCRAP, coordonați de domnul secretar de stat Liviu Radu, cu primarii interesați de angajarea unor administratori publici. Cu acest prilej au fost formulate sugestii privitoare la procedura de angajare a administratorului public, la atribuțiile acestuia, la domeniile de activitate precum și la salarizarea acestuia. Propunerile formulate cu acel prilej se regăsesc în contractele de management încheiate cu administratorii publici angajați, în atribuțiile delegate acestora, precum și în nivelul de salarizare al acestora.

### ***Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite***

Deși există conturată dorința primarilor de a angaja administratori publici, înființarea postului prin modificarea organigramei și alocarea sumelor necesare pentru salarizarea acestuia este atributul consiliului local/respectiv a consiliului județean, care decid prin hotărâri de consiliu.

Cu toate că funcția de administrator public a fost puternic mediatizată, există un număr relativ redus de administratori publici angajați. Neexistând o practică larg răspândită în privința procedurii de angajare a administratorului public precum și a atribuțiilor acestuia (inexistența unor modele sau cazuri de bună practică) este dificilă sprijinirea – chiar cu concursul UCRAP – angajării de administratori publici.

Caracterul contractual al postului, respectiv durata relativ limitată a acestuia, nu permite realizarea tuturor obiectivelor propuse și prevăzute, respectiv a atribuțiilor specificate în contractul de management.

Constrângerile bugetare determină unii primari ai unor unități administrativ-teritoriale mai mici să constate imposibilitatea retribuirii unui administrator public. Lipsa sau insuficiența dezvoltare a unei culturi asociative pentru promovarea unor interese comune, determină reticență în angajarea unor administratori publici de către asociațiile de dezvoltare intercomunitară.

### **Surse de obținere a dovezilor în momentul elaborării studiilor de caz:**

- Ghidul administratorului public în care se face referire la cazuistica specifică județului Cluj;
- Raportul întâlnirii consultative organizate la Cluj, cu participarea reprezentanților UCRAP, aflat pe site-ul <http://modernizare.mira.gov.ro>;
- Prezentări mediatizate realizate cu diferite ocazii de către conducerea instituției și de către managerii publici.

**Instituția:** Secretariatul General al Guvernului – Direcția Politici Publice Instituția  
**Titlul lucrării:** Măsurarea costurilor administrative  
**Autori:** Victor Giosan

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator** – Secretariatul General al Guvernului – Direcția Politici Publice Instituția, în parteneriat cu Guvernul Olandei prin programul de transformare socială MATRA

**Beneficiari** – Inspekția Muncii și Inspectoratul Teritorial de Muncă al județului Călărași (ITM Călărași)

**Parteneri** – Business Development Group și Berenschot Groep B.V.

### *Problema identificată*

O mare parte a sarcinilor administrative sunt suportate de către sectorul economic, fapt ce are un impact negativ asupra productivității și a dezvoltării economice. Conform datelor furnizate de raportul Băncii Mondiale „*Doing Business – comparing regulation in 178 economies – 2008*“, în România se constată o îmbunătățire substanțială în ceea ce privește reglementările care afectează sectorul privat. Cu toate acestea, deși România se situează ca medie pe locul 48 în lume, în ceea ce privește ușurința dezvoltării afacerilor din perspectiva cadrului de reglementare, reformele realizate în acest sens nu au fost unitare. Raportul consemnează câteva domenii în care țara noastră înregistrează încă probleme majore: obținerea de autorizații, procedurile de angajare și concediere, procedurile de înregistrare a proprietății private, nivelul taxelor și procedurile de plată a acestora, impunerea prevederilor unui contract și procedurile de declarare a falimentului.

Astfel, în ciuda eforturilor de simplificare administrativă inițiate la nivelul administrației publice centrale, există o atitudine generală de nemulțumire în rândul destinatarilor reglementărilor în ceea ce privește *costurile și sarcinile administrative excesive*.

Pentru reducerea sarcinilor administrative generate de reglementări este nevoie de o măsurare prealabilă a costurilor administrative. Aceasta se poate realiza prin intermediul *Modelului Costului Standard*, metodologie dezvoltată în Olanda. Prezentul proiect pilot a fost inițiat tocmai pentru a se încerca adaptarea acestei metodologii la cadrul de reglementare din România.

**Instituția:** Primăria Municipiului Iași  
**Titlul lucrării:** Centre de Cartier în Municipiul Iași  
**Autori:** Ninel Berneagă, Adriana Spătaru, Noemi Bomher

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Primăria Municipiului Iași

**Partener:** Primăria Villeneuve d'Ascq

**Beneficiari:** cetățenii municipiului Iași

### *Problema identificată*

Municipiul se întinde pe o suprafață de 93.91km<sup>2</sup> și are o populație de 306.000 locuitori, aspecte care îngreunează gestionarea doar de la centru (sediul Primăriei municipiului Iași) a problemelor comunității. Pentru a veni în întâmpinarea nevoilor cetățenilor și a fi cât mai aproape de zona unde își au domiciliul, Primăria Municipiului Iași a deschis patru centre de cartier, în august 2008 a demarat lucrările de amenajarea pentru cel de-al cincilea centru de cartier și studiază posibilitățile pentru alte două centre.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

Înființarea centrelor de cartier face parte dintr-o strategie de *implicare a cetățenilor* în viața comunității, în găsirea de soluții optime pentru îmbunătățirea serviciilor publice. Centrele de cartier au ca scop aducerea administrației cât mai aproape de cetățean, fiind un exemplu de descentralizare a serviciilor dar în același timp și de *eficiență și promptitudine*.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

#### **Obiective generale**

- îmbunătățirea administrării comunității
- dezvoltarea relațiilor sociale
- favorizarea interesului ieșenilor pentru serviciile și proiectele locale

#### **Obiective specifice**

- descentralizarea serviciilor practicate de Primărie, la nivelul comunității urbane, prin crearea unor entități administrative la nivelul fiecărei zone de cartiere;
- implementarea principiului european al democrației participative, prin stabilirea unui parteneriat civic local între autoritate și comunitate

## Durata implementării

Proiectul a demarat în octombrie 2005, fiind extins în 2006. Implementarea continuă și în prezent, date fiind solicitările din partea cetățenilor pentru a deschide noi centre de cartier și în alte zone periferice ale orașului.

## Resurse implicate

**Resurse financiare:** segmentul de implementare-amenajare 60.000 RON

**Resurse umane:** câte 3 persoane pe fiecare centru de cartier (un inspector la ghișeu de relații cu publicul, un casier, un agent de la poliția comunitară). Centrele de cartier sunt



coordonate de un șef de birou (biroul democrație participativă locală)

Din punct de vedere **logistic:** sistem informatic conectat la rețea internet, cu contact public prin e-mail, telefon; mobilier și elemente de identitate vizuală (totem, aviziere)

Fiecare centru de cartier are o sală de relații cu publicul (componenta de descentralizare a activităților autorității publice locale) și o sală de consultață

cetățenească (componenta de democrație participativă la nivelul fiecărui cartier)

Centrele de cartier funcționează la program de lucru obișnuit, 8 ore pe zi, 5 zile pe săptămână.

## Scurtă descriere a bunei practici

Proiectul în 4 etape:

**Martie 2005** – Vizita primarului Iașiului la Villeneuve d'Ascq (Franța)

- Domnul Gheorghe Nichita, primarul Iașiului, și domnul Jean Michel Stievenard, primarul Villeneuve d'Ascq, au pus bazele unei cooperări în mai multe domenii, printre care se regăsește și cel al bunelor practici în democrația participativă, prin crearea de centre de cartier la Iași, după modelul francez al primăriilor de cartier și al consiliilor consultative de cartier.

**Octombrie 2005** – Demararea proiectului

- Organizarea sesiunii de achiziții publice pentru lucrările de amenajare a primelor 3 centre.

- Integrarea noii structuri administrative, numită Birou de Democrație Participativă Locală, în Serviciul Centru de Informații pentru Cetățeni, din Direcția de Comunicare.
- Vizita consultantului de la Villeneuve d'Ascq pentru concretizarea detaliilor tehnice și administrative privitoare la implementarea proiectului.

#### **Martie 2006** – Extinderea proiectului

- Consiliul local Iași aprobă localul viitorului Centru de Cartier Alexandru cel Bun, noul centru completează rețeaua existentă, formată în cartierele Nicolina, Păcurari și Tătărași.
- Organizarea concursului de angajare a personalului din Biroul de Democrație Participativă Locală.

#### **August 2006** – Debutul propriu-zis al activității în primele 3 centre.

### *Rezultate*

- *a crescut gradul de mulțumire* în rândul cetățenilor.
- *s-a îmbunătățit serviciul către clienți.* Centrele de cartier sunt conectate la rețeaua primăriei (produsul practic al descentralizării), motiv pentru care cetățenii nu mai sunt nevoiți să se deplaseze la sediul central al primăriei pentru a solicita informații, pentru a depune documente sau pentru a plăti taxele și impozitele.
- *simplificarea procedurilor administrative și reducerea birocrăției.* Pentru eliberarea autorizațiilor, avizelor cetățenii se prezintă la centrul de cartier și primesc documentele solicitate în timpul prevăzut de lege
- cetățenii pot trimite propuneri, sesizări, reclamații și în format electronic, fiecare centru de cartier având adresă de e-mail. Inspectorul de la biroul de relații cu publicul se ocupă de gestionarea și rezolvarea acestora.
- *s-a redus timpul alocat de cetățean* pentru a-și îndeplini obligațiile față de municipalitate, cum ar fi plata taxelor și impozitelor.
- punerea la dispoziția cetățenilor a informațiilor, în conformitate cu legislația actuală

### *Activități desfășurate*

#### **Audiențe**

Fiecare Centru de Cartier dispune de o sală de ședințe unde au loc diferite întâlniri între cetățeni și edilii municipalității. Tot aici, directorii din cadrul Primăriei Iași susțin audiențe, prin rotație, în fiecare joi, între orele 16.00 și 18.00.

De curând au fost începute audiențele susținute de către serviciile subordonate Primăriei.

## Colaborare cu diferite instituții sau ONG-uri

În anul 2007 Primăria a demarat proiectul „Liderii comunității, comunitatea liderilor“ împreună cu Fundația Serviciilor Sociale „Bethany“. Scopul acestui proiect a fost acela de a crea un grup de inițiativă locală format din lideri comunitari, care să contribuie la ameliorarea fenomenului de excluziune socială prin realizarea unei comunicări eficiente între toți membrii comunității și autoritățile locale dar și prin implicarea activă în soluționarea problemelor întâmpinate de familiile defavorizate (familii cu mulți copii, familii dezorganizate, familii monoparentale, familii sărace).



Împreună cu Direcția de Asistență Comunitară și Agenția Națională Antidrog au avut loc la centrele de cartier o serie de activități de informare și prevenire a populației cu privire la pericolele traficului și consumului de droguri, cu prilejul Săptămânii Antidrog și a Zilei Internaționale Antidrog. Această colaborare va continua prin implicarea în desfășurarea proiectului intitulat „*Rețeaua Interinstituțională AntiDrog – un model de acțiune pentru protecția copilului împotriva consumului de droguri*“ inițiat de către Organizația Salvați Copiii Filiala Iași și Agenția Națională Antidrog.

### Activități uzuale

- Informarea cetățenilor cu privire la serviciile oferite de Primărie;
- Asistarea cetățenilor pentru rezolvarea problemelor aflate în competența Primăriei și a Consiliului Local;
- Îndrumarea cetățenilor spre instituțiile și organizațiile abilitate să-i ajute, pentru probleme ce nu sunt de competența Primăriei;
- Asigurarea prevederilor Legii 544/2001 privind accesul liber la informațiile de interes public;
- Asigurarea prevederilor Legii 52/2003 privind transparența decizională;
- Aplicarea prevederilor Legii 27/2002 privind rezolvarea cererilor și reclamațiilor;
- Asigurarea primirii, înregistrării și eliberării documentelor, precum și a eliberării formularelor tipizate, cetățenilor care solicită acte administrative;
- Gestionarea apelurilor și rezolvarea urgentă a problemelor cetățenilor;
- Organizarea ședințelor de consultare cetățenească în Centrele de Cartier – edilii municipiului cu reprezentanții din cartier (Consiliu de Cartier);

- Gestionarea și monitorizarea propunerilor stabilite în ședințele de cartier;
- Realizarea activităților de consultare a cetățenilor prin chestionare, referitor la serviciile oferite de Primărie.

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Mentalitatea cetățenilor că probleme lor se pot rezolva doar dacă se prezintă la sediul central al instituției, barieră care a fost depășită prin **promovarea centrelor de cartier**, profesionalismul angajaților, promptitudinea cu care s-au soluționat solicitările cetățenilor.

Solicitările cetățenilor de a deschide mai multe centre de cartier. La sfârșitul lunii septembrie se va deschide un al cincilea centru de cartier, iar în viitor se are în vedere înființarea unor centre în cartierele Copou și Galata. Pentru centrul de cartier Copou se are în vedere colaborarea cu asociațiile studențești, ținând cont că Universitatea „Al. I. Cuza” și Universitatea „Ion Ionescu de la Brad” își au sediul în această zonă.

**Instituția:** Consiliul Județean Dolj  
**Titlul lucrării:** Rromii doljeni – cetățeni europeni  
**Autori:** Ileana Măjina

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Consiliul Județean Dolj

**Parteneri:**

- Consiliul Local al Municipiului Craiova
- Direcția Publică Comunitară de Evidența Persoanelor Dolj
- Serviciul Public Comunitar de Evidență a Persoanelor Craiova
- Asociația Centrul Tinerilor Rromi „AMARO SUNO“
- Asociația „AL RROMENGO ANDOA CEM“ pentru protecția drepturilor rromilor din România
- Agenția de consiliere și sprijin pentru minorități și persoane defavorizate din România
- Asociația CALAFAT – RROMI
- Centrul european pentru promovarea și integrarea rromilor
- Asociația meșteșugarilor, artiștilor și comercianților rromi „AMARI BAHT“ – NOROCUL NOSTRU
- Asociația „UNIUNEA RROMILOR DIN CRAIOVA ȘI JUDEȚUL DOLJ“
- Centrul pentru promovarea tinerilor rromi
- Sindicatul liber al rromilor din municipiul Craiova

### *Problema identificată*

Necesitățile și constrângerile identificate în România și implicit în județul Dolj, care afectează situația populației de etnie rromă sunt determinate, în mare măsură, de problema *lipsei actelor de stare civilă și identitate*.

Lipsa actelor de stare civilă și de identitate este un factor de constrângere care agravează substanțial riscul de excludere socială, cu care se confruntă persoanele de etnie rromă care se află în această situație. În lipsa actelor de stare civilă și de identitate aceste persoane nu beneficiază de nici un fel de serviciu social – educație, asistență medicală, asistență socială etc. De asemenea, aceste persoane nu se pot angaja legal și nu pot



încheia nici un tip de contracte formale, dat fiind că nu își pot stabili identitatea. Nici dreptul la vot nu poate fi exercitat în lipsa actului de identitate.

Toate aceste constrângeri legate de problema lipsei actelor de stare civilă și identitate, care afectează situația populației de etnie romă, se regăsesc, în mod special, la nivelul județului Dolj, care, conform datelor statistice, se află printre județele cu cel mai mare număr de etnici rromi din țară.

Situația cetățenilor rromi din județul Dolj care nu au astfel de acte este agravată de **lipsa frecventă a resurselor materiale, relaționale, precum și de riscul de discriminare**. Imposibilitatea de a ocupa un loc de muncă datorită lipsei actelor de identitate duce la lipsa unor surse stabile de venit și mai departe la o sărăcie extremă.

La acestea se adaugă: deficitul de educație, manifestat printr-un grad ridicat de analfabetism; lipsa calificării profesionale, meseriile tradiționale ale rromilor fiind din ce în ce mai puțin operative în economia modernă; accesul redus la asistența medicală, o dată cu introducerea sistemului de asigurări sociale; nivelul ridicat al abandonului copiilor în rândul etnicilor rromi, datorat sărăciei excesive, dezorganizării familiei precum și accesului limitat la mijloacele de planificare familială, care conduce la nașteri nedorite; fenomenele de delincvență juvenilă și criminalitate, generate de sărăcie; fenomenele de excludere socială care conduc la amplificarea sentimentelor de marginalizare și auto-



marginalizare, al celor de neadaptare manifestate în rândul persoanelor de etnie romă din județul Dolj.

Având în vedere aceste probleme și constrângeri care afectează situația populației de etnie romă a fost identificată **necesitatea implicării active a structurilor administrative** pentru a asigura rezolvarea acestora. Astfel, pentru a veni în sprijinul îmbunătățirii situației persoanelor de etnie romă de la nivelul județului Dolj,

proiectul „**Romii doljeni – cetățeni europeni**“ își propune implicarea activă a structurilor administrative relevante de la nivel local și județean, prin structura partenerială formată la nivelul acestuia, care include și organizațiile guvernamentale române, pentru a reduce semnificativ numărul persoanelor de etnie romă din județul Dolj fără acte de stare civilă și identitate și pentru a oferi consiliere și asistență acestora în ceea ce privește importanța dobândirii acestor acte, în vedere facilitării accesului la serviciile publice și la piața muncii.

## *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului este îmbunătățirea situației rromilor din județul Dolj în vederea promovării incluziunii sociale a rromilor care nu au acces la serviciile publice și pe piața muncii, din cauza lipsei actelor de stare civilă și de identitate.

Structura partenerială formată din Consiliul Județean Dolj, în calitate de solicitant și Consiliul Local al Municipiului Craiova, Direcția Publică Comunitară de Evidența Persoanelor Dolj, Serviciul Public Comunitar de Evidență a Persoanelor Craiova, precum și organizațiile neguvernamentale relevante la nivelul județului Dolj care au experiență în implementarea de proiecte vizând îmbunătățirea condiției comunității rrome sau care asigură participarea directă a comunității rrome din județul Dolj ca parteneri a fost constituită în vederea asigurării implementării în bune condiții a proiectului și atingerea obiectivelor generale și specifice ale proiectului și programului, în scopul susținerii procesului de „*accelerare a implementării Strategiei naționale de îmbunătățire a situației rromilor*“.

Proiectul prezintă relevanță pentru prioritățile programului, pentru strategia sectorială și programul de sector deoarece, prin acest parteneriat se consolidează structurile administrative de la nivelul județului Dolj pentru a asigura continuarea implementării politicilor pentru rromi, prin abordarea problemelor privind drepturile omului și protecția minorităților, răspunzând în acest fel scopului și obiectivelor generale ale strategiei, anume *îmbunătățirea semnificativă a situației rromilor din România, prin promovarea unor măsuri de incluziune socială*, precum și planului general de măsuri pentru perioada 2006–2008, așa cum reies din Hotărârea de Guvern nr. 522/2006 care revizuieste și adaptează nevoilor actuale Strategia națională pentru îmbunătățirea situației rromilor.

## *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectiv general** – Îmbunătățirea situației rromilor din județul Dolj în vederea promovării incluziunii sociale a rromilor care nu au acces la serviciile publice și pe piața muncii, din cauza lipsei actelor de stare civilă și de identitate.

### **Obiective specifice:**

- Reducerea semnificativă a numărului rromilor din județul Dolj fără acte de identitate și de stare civilă.
- Facilitarea accesului la serviciile publice și la piața muncii pentru persoanele de etnie rromă din județul Dolj care sunt excluse de la aceste servicii.
- Îmbunătățirea accesului persoanelor de etnie rromă din județul Dolj la serviciile sociale, medicale și educaționale.
- Formarea de parteneriate și lucrul în echipă între sectorul public și cel pe bază de voluntariat.

## *Durata implementării*

18.01.2008 – 30.11.2009

## *Resurse implicate*

Proiectul a presupus utilizarea unor **resurse financiare** în valoare de 55.000 EURO, din care 49.500 EURO finanțare nerambursabilă obținută în cadrul Programului PHARE 2005 – Fondul de modernizare pentru dezvoltarea administrației la nivel local.

**Echipa** propusă pentru implementarea proiectului este alcătuită din: 1 manager proiect, 1 asistent manager proiect, 1 manager financiar, 1 manager pentru relația cu partenerii, 1 manager instruire, 1 asistent manager instruire și 1 manager tehnic. Membrii acestei echipe au fost aleși luându-se în considerare abilitățile și capacitățile lor, pregătirea lor profesională, experiența în derularea proiectelor cu finanțare externă, disponibilitatea de implicare în implementarea cu succes a proiectului.

**Echipamentele**, obiectele de inventar și mijloacele fixe aflate în proprietatea Consiliului Județean au fost puse, pe măsura necesității, la dispoziția proiectului pentru implementarea cu succes a acestuia.

## *Scurtă descriere a bunei practici*

Proiectul „Rromii doljeni – cetățeni europeni“, realizat de Consiliul Județean Dolj contribuie la **soluționarea problemelor legate de lipsa actelor de stare civilă și/sau identitate** în rândul populației de etnie rromă din localitățile Craiova, Băilești, Calafat, Filiași, Segarcea și Amărăștii de Jos.

Prin oferirea de consiliere și asistență urmată de eliberarea actelor de stare civilă și/sau identitate, proiectul îi sprijină pe rromii doljeni să intre în legalitate, să devină cetățeni de drept ai statului român, să aibă o relaționare corectă cu autoritățile statului, să aibă acces la serviciile sociale și la piața muncii, să-și exercite în general toate drepturile civice și sociale fundamentale, garantate de Constituția României, dintre care amintim: egalitatea în drepturi, dreptul la învățătură, accesul la cultură, dreptul la ocrotirea sănătății, dreptul de vot, dreptul de a fi ales, dreptul de asociere, munca și protecția socială a muncii, interzicerea muncii forțate, dreptul la grevă, dreptul de proprietate privată, libertatea economică, dreptul la moștenire etc., precum și să fie conștienți de obligațiile ce rezultă din exercitarea acestor drepturi.

De asemenea, proiectul contribuie la creșterea gradului de incluziune socială a minorității rrome, la reducerea sentimentelor de marginalizare și automarginalizare, la formarea unei imagini pozitive a etnicilor rromi în rândurile comunităților mai largi din care fac parte și astfel la creșterea toleranței în vederea conlocuirii și conviețuirii.

În același timp, rromii doljeni, intrând în legalitate, devenind cetățeni de drept ai statului român, devin în același timp cetățeni europeni, România fiind țară membră a Uniunii

Europene de la 1 ianuarie 2007. În acest fel, rromii doljeni pot beneficia de toate drepturile ce decurg din dobândirea statutului de cetățean european, cum ar fi dreptul la libera circulație și drepturi civice.

A deveni cetățean european nu înseamnă pierderea identității etnice și culturale a rromilor deoarece în spațiul european este recunoscut dreptul fundamental de apartenență la o minoritate, cultura rromilor fiind parte integrantă a patrimoniului cultural al Europei, contribuind la îmbogățirea societăților europene într-o construcție europeană multiculturală și interculturală.

## Rezultate

**Rezultatele cuantificabile** ale proiectului „Rromii doljeni – cetățeni europeni:

- 3800 de chestionare completate cu datele privind actele de stare civilă și de identitate
- o bază de date completă și actuală referitoare la situația rromilor fără acte de stare civilă și de identitate din cele 8 comunități de rromi vizate de proiect;
- 9 grupuri de lucru constituite și pregătite pentru a desfășura activități de consiliere și asistență în comunitățile de rromi;
- 750 certificate de naștere eliberate;
- 300 duplicate de certificate de căsătorie eliberate;
- 1000 cărți de identitate eliberate;
- 4000 pliante informative privind eliberarea actelor de stare civilă/identitate;
- 3 articole apărute în ziare locale;
- 60 participanți la conferințele de presă organizate;
- 1000 de participanți la sesiunile de informare a rromilor din comunitățile de rromi identificate prin proiect.

**Alte rezultate calitative așteptate:**

- creșterea gradului de încredere a cetățenilor rromi în instituțiile și autoritățile locale;
- creșterea gradului de informare a rromilor asupra importanței deținerii actelor de stare civilă și/sau identitate;



- creșterea gradului de credibilitate a autorităților administrației publice în fața cetățenilor și sporirea încrederii acestora în capacitatea și dorința de implicare a autorităților locale în rezolvarea problemelor rromilor din județul Dolj;
- creșterea gradului de integrare a rromilor în viața economică și socială a județului Dolj;
- creșterea accesibilității la sistemele de educație și sănătate a rromilor din județul Dolj;
- creșterea gradului de integrare al rromilor pe piața muncii;
- creșterea gradului de coeziune socială în comunitățile în care există populație de etnie rromă;
- creșterea gradului de incluziune socială.

### *Activități desfășurate*

Activitățile proiectului „Rromii doljeni – cetățeni europeni“, au fost concepute într-o succesiune coerentă menită să asigure obținerea rezultatelor planificate, respectiv eliberarea actelor de stare civilă și de identitate pentru persoanele de etnie rromă care nu posedă astfel de documente din 8 comunități ale județului Dolj.

Activitățile ce vor fi derulate în cadrul proiectului pot fi structurate astfel:

- Activități pregătitoare:
  - Contractare și **achiziționare**: materiale consumabile, echipamente IT, servicii de audit, servicii de închiriere mijloc transport.
  - Constituirea și pregătirea grupurilor de lucru.
- Identificarea și estimarea numărului de persoane de etnie rromă fără acte de stare civilă și de identitate.
- Campanie de **consiliere și conștientizare** a persoanelor de etnie rromă referitoare la actele de stare civilă și de identitate.
- **Eliberarea actelor** de stare civilă și de identitate.
- Promovarea și diseminarea rezultatelor proiectului.

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Proiectul va continua prin: identificarea altor comunități de rromi din județul Dolj care se confruntă cu problema lipsei documentelor de identitate și stare civilă, identificarea și estimarea numărului de rromi fără acte în comunitățile nou identificate, completarea permanentă a bazei de date create în cadrul proiectului pe întregul județ, **deplasarea caravelor** în comunitățile identificate pentru eliberarea actelor de identitate pentru rromii care nu dețin aceste documente; eliberarea actelor pentru toți rromii identificați

ca neposessori de documente de stare civilă/identitate, realizarea de campanii de consiliere și conștientizare a romilor asupra importanței deținerii actelor de identitate/stare civilă.

Proiectul a avut influențele directe și indirecte prin evenimentele organizate, cu impact pe termen mediu și lung asupra comunităților de romi, în principal, cât și asupra partenerilor, în special asupra O.N.G.-urilor de romi din județul Dolj.

***Realizarea de parteneriate și aplicarea principiului subsidiarității*** printr-o cooperare intensivă între factorii de decizie locali și reprezentanții comunităților de romi sunt indispensabile pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă aceste grupuri vulnerabile.

Se estimează astfel un efect sinergetic, la nivelul comunităților de romi din întreg județul care va avea implicații în toate domeniile vieții economice și sociale ale județului.

Proiectul poate fi considerat un model de bună practică și poate fi extins la scară mai mare la nivel județean și regional putând fi utilizat de orice autoritate publică care dorește să se implice în rezolvarea problemelor romilor din comunitățile locale și să contribuie la îmbunătățirea condițiilor de viață ale acestora. Se poate spune ca proiectul propus într-o structură partenerială largă poate conduce la îmbunătățirea metodelor utilizate de autoritățile publice în gestionarea problemelor sensibile de la nivel local și județean.



**Instituția:** Consiliul Județean Dolj

**Titlul lucrării:** Centru de Urgență pentru prevenție, intervenție, recuperare cuplu mamă-copil abuzat

**Autori:** Ileana Măjină

### *Parteneri*

Asociația „Vasiliada“, DGASPC

### *Durata implementării*

29.11.2003 – 23.05.2005

### *Resurse implicate*

40.514,55 EURO, dintre care 35.875,55 EURO – valoarea finanțării nerambursabile obținută în cadrul Programului PHARE 2001 Coeziune Economică și Socială, și 4.639 EURO reprezentând contribuția Consiliului Județean Dolj.

### *Rezumat*

**Scopul** proiectului a fost acela de a **asigura protecția și recuperarea cuplului mamă-copil abuzat**, și de a preveni propagarea acestui fenomen social negativ, prin **înființarea unui centru care să ofere adăpost și îngrijire în regim de urgență** grupului țintă, completată cu activitatea de consiliere susținută de către specialiști.

Activitatea acestui centru de urgență a avut ca rezultat scăderea ratei abandonului și instituționalizării ca formă de protecție pentru copiii proveniți din familii cu grad ridicat de risc (violență, șomaj, condiții precare de locuit etc.), asigurându-se dreptul fundamental al copilului de menținere a legăturilor cu familia naturală și de întoarcere la familie, ca principiu înscris încă de la început în procesul terapeutic.

Printr-o intervenție eficientă și rapidă asupra cazurilor de abuz, s-au ameliorat efectele relelor tratamente care asupra copiilor au efecte negative imprevizibile, de lungă durată.

Luând în considerare situația socială precară a grupului țintă, accesul redus la informație și toleranța crescută și nejustificată față de violența conjugală – caracteristici proprii persoanelor aflate în dificultate cu un grad scăzut de educație – o dimensiune importantă a implementării cu succes a proiectului a constat în promovarea susținută a scopurilor acestuia și a serviciilor pe care le oferă în rândul grupului țintă, respectiv cuplul mamă-copil abuzat.



De aceea, sa apelat la toate canalele de diseminare a informației care pot fi accesate de către persoanele aflate în dificultate în vederea conștientizării acestora asupra sprijinului de care pot beneficia din partea acestui Centru de Urgență, de mijloacele de prevenire și intervenție care le pot fi oferite, de serviciile existente la care pot apela în cazul în care sunt victimizate.

Atât personalul angajat în cadrul acestui Centru cât și cel participant la implementarea proiectului din partea partenerului, au beneficiat de o formare profesională continuă, asigurată atât de specialiștii din DJPDC, de partenerii din cadrul Asociației „Vasiliada” cât și cei din alte instituții de profil. De asemenea, ei au beneficiat de o documentare permanentă din domeniul legislației, strategiei guvernamentale, studiilor și lucrărilor de specialitate, sub directă îndrumare a șefului de centru și asistentului manager.

Persoanele asistate au dobândit o capacitate sporită de gestionare a propriilor probleme (sociale, economice, familiale), ca urmare a consilierii oferite de către specialiștii Centrului.

De asemenea, aceste persoane aflate în dificultate au obținut cunoștințele necesare cu privire la drepturile pe care le dețin, la legislația și instituțiile care le oferă sprijin în exercitarea drepturilor de care pot beneficia.



**Instituția:** Consiliul Județean Dolj

**Titlul lucrării:** Centrul de reabilitare socială și inserție ocupațională

**Autori:** Ileana Măjina

### *Parteneri*

Direcția Județeană de Tineret și Sport Dolj, Asociația pentru Integrare Europeană „Quiz“

### *Durata implementării*

29.11.2003 – 23.05.2005

### *Resurse implicate*

45 440,35 EURO dintre care 40.801,35 EURO – valoarea finanțării nerambursabile obținută în cadrul Programului PHARE 2001 Coeziune Economică și Socială și 4 639 EURO – contribuția Asociației pentru Integrare Europeană „Quiz“.

### *Rezumat*

Proiectul propus și-a găsit relevanța vis-à-vis de prioritățile definite pentru perioada 2002-2004: „*Obiectiv 4: Diminuarea impactului social al restructurării economice cu accent prioritar pe dezvoltarea de oportunități ocupaționale*“. Proiectul a vizat includerea socială, reducerea sărăciei și integrarea efectivă pe piața muncii a grupurilor de tineri social vulnerabili din localitatea Craiova.

În cadrul proiectului a fost **constituit centrul de reabilitare socială și reinserție profesională** care a contribuit efectiv la integrarea publicului țintă al proiectului pe piața forței de muncă și/sau la reinserția socială a acestuia;

Prin realizarea activităților propuse proiectul a urmărit în subsidiar să dezvolte un parteneriat activ la nivel local între reprezentanți ai administrației locale, ai serviciilor decentralizate ale administrației centrale și respectiv, reprezentanți ai societății civile.

Rolul Direcției Județene pentru Tineret și Sport Dolj a fost acela de a asigura implementarea proiectului, de a realiza procedurile de licitație pentru achiziționarea de bunuri și servicii și a se asigura de buna funcționare a proiectului. De asemenea Direcția Județeană pentru Tineret și Sport a fost organizația care a asigurat cofinanțarea proiectului. Asociația pentru Integrare Europeană „Quiz“ a avut rolul de a asigura relația proiectului cu celelalte organizații non-guvernamentale de tineret.

Implementarea proiectului a generat creșterea capacităților la nivelul consorțiului de parteneri, atât direct prin implementarea activităților proiectului cât și prin procesul de

transfer de know-how din partea solicitantului (Consiliul Județean Dolj) către parteneri. Prin implementarea proiectului, s-a identificat la nivelul solicitantului o dezvoltare reală a capacității de a structura politica de combatere a sărăciei și de promovare a incluziunii sociale, la nivel local, pe baza unor date reale și solid argumentate. Un alt aspect, în ceea ce privește îmbunătățirea capacităților tehnice și manageriale ale partenerilor, constă în aceea că o dată cu implementarea proiectului, prin angajarea de personal specializat, s-a format o echipa solidă și bine articulată de specialiști în domeniul social.

Impactul tangibil al proiectului asupra grupurilor țintă definite au constat în: realizarea unei baze de date complexe care să includă analiza directă a nevoilor și constrângerilor grupurilor țintă; informare asupra oportunităților de reinsertie socială; informare asupra oportunităților de reintegrare efectivă pe piața forței de muncă; consiliere ocupațională; consiliere socială; consiliere juridică.

Rezultatele cuantificabile ale proiectului au constat în: 400 persoane care au participat la ședințele de consiliere ocupațională; 200 persoane care au beneficiat de ședințele de consiliere juridică; 200 persoane care au beneficiat de consiliere/asistență socială; 100 persoane care au fost angajate; 50 persoane integrate social în cadrul ONG-urilor.



Ministerul Internelor și Reformei Administrative  
Agenția Națională a Funcționarilor Publici

# **PILONUL 4**

## **Sporirea gradului de integritate, transparență și răspundere în cadrul funcției publice**



**SEPTEMBRIE 2008**

## **PILONUL 4. Sporirea gradului de integritate, transparență și răspundere în cadrul funcției publice**

În administrația publică, termenul de *integritate* se referă la „onestitate“ și „încredere“ în împlinirea sarcinilor oficiale, antonim al conceptelor de „corupție“ și „abuz de putere“. *Transparență* se referă la accesul nelimitat al publicului la informații periodice și demne de încredere referitoare la decizii și performanțe în sectorul public. *Răspundere* se referă la obligația din partea oficialilor publici de a raporta utilizarea resurselor publice și de a își asuma răspunderea în cazul în care obiectivele de performanță stabilite nu sunt îndeplinite.

La nivel concret, aceste concepte pot fi traduse într-o **infrastructură de etică** ce cuprinde un **set de reguli, instituții și profesii care îndrumă, administrează și conduc la înalte standarde de conduită în sectorul public.**

**O administrație publică sănătoasă implică încrederea publicului.** Cetățenii se așteaptă ca funcționarii publici să servească interesul public în mod **just** și să **administreze cu decență resursele publice** în fiecare zi. Servicii publice juste și decente și decizii luate în mod previzibil inspiră încredere cetățenilor și creează un mediu propice pentru firme, contribuind astfel la buna-funcționare a piețelor și la creșterea economică. Integritatea, transparența și răspunderea în administrațiile publice sunt condiții prealabile pentru și sprijină încrederea publică, ca o etapă către o bună guvernare.

### **Aplicațiile câștigătoare și cele de pe lista lungă**



**Locul I**, 81 puncte: Instituția Prefectului Județul Bihor – „Creșterea Gradului de Integritate a Angajaților , a Transparenței Serviciilor și Orientarea către Cetățean a Serviciului Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple ale Județului Bihor“

**Locul II**, 70 puncte: Ministerul Culturii și Cultelor – „Sistemul Integrat de Site-uri Web și Comunicație Electronică Cultur@pe Net“

**Locul III**, 66 puncte: Instituția Prefectului Județul Hunedoara – „Sporirea Gradului de Responsabilitate în Funcția Publică și Îmbunătățirea Calității Serviciilor – Monitorizarea Satisfacției Beneficiarilor“

**Mențiune**, 64 puncte: Consiliul Județean Teleorman – „Transparență și Participare în Administrația Publică“

**Mențiune**, 62 puncte: Consiliul Județean Prahova – „Înființarea Centrului de Informare Europa Prahova“

România, precum toate celelalte țări europene, a intrat acum în etapa de implementare și consolidare a standardelor etice și a altor instrumente legale și administrative pentru

a asigura integritatea administrației publice. Această etapă curentă este probabil cea mai descurajatoare pentru administrația publică, deoarece implementarea și dezvoltarea cu succes necesită introducerea de noi sau majore modificări la nivelul instituțiilor deja existente și al culturilor organizaționale ale acestora. În acest fel toate părțile implicate – guvern, sector privat și societate civilă – se confruntă cu această provocare la toate nivelurile.

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Titlul lucrării:** Creșterea gradului de integritate a angajaților, a transparenței serviciilor și orientarea către cetățean a Serviciului Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple al județului Bihor

**Autori:** Nicoleta Balaci, Mircea Moldovan

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Instituția Prefectului Județul Bihor

**Beneficiar:** Serviciul Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple al județului Bihor

**Partener:** Consiliul Județean Bihor, Primăriile de orașe și municipii din județul Bihor

### *Problema identificată*

**Lipsa funcționării corespunzătoare**, la standarde europene, la data de 1 ianuarie 2005 a **Serviciul Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple** al județului Bihor, cauzată de următorii factorii:

- inaccesibilitate pentru cetățenii din afara municipiului reședință de județ
- la formațiunile de lucru din județ se preluau documentele necesare eliberării unui pașaport doar o zi pe săptămână
- termenele de eliberare a pașapoartelor:
  - în județ: 25-30 de zile
  - în municipiu: 20-25 de zile
- timp de așteptare: mai multe ore
- eliberare preferențială a pașapoartelor în regim de urgență.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului a fost de a îmbunătăți serviciile oferite cetățenilor de către Serviciul Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple al județului Bihor prin creșterea gradului de integritate a personalului, a transparenței procedurilor de lucru și prin accesul liber al cetățenilor la informații, obținute în termen redus.

În urma negocierilor României cu Uniunea Europeană pe capitolul 24 Justiție și Afaceri Interne, Guvernul României și-a asumat obligația de a alinia administrația românească și implicit, serviciile publice furnizate cetățenilor, la standardele europene. Ca urmare a necesității de modernizare și eficientizare ale administrației publice românești, Guvernul a creat cadrul instituțional adecvat și a elaborat strategiile care conțin obiectivele la

nivel național. Ținând cont de aceste aspecte, Instituția Prefectului Județului Bihor a demarat în ianuarie 2005 un proiect pilot pe țară care a constat în reforma Serviciului Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple al județului Bihor. Documentele strategice și programatice care au stat la baza acestei inițiative au fost:

- Strategia actualizată a Guvernului privind accelerarea reformei în administrația publică, 2004-2006 (HG 699/2004),
- Strategia actualizată privind reforma instituțională a Ministerului Administrației și Internelor în perioada 2005-2006 (HG 306/14.04.2005),
- Capitolul de Guvernare capitolul XI – Reforma administrației publice,
- Strategia de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor perioada 2004-2006,
- Planul multianual de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor 2004-2006,
- Raportul semestrial de monitorizare a stadiului realizării obiectivelor cuprinse în strategia de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor și în Planul multianual de modernizare a Instituției Prefectului Județului Bihor 2004-2006.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectivul general:** creșterea gradului de integritate și orientarea către cetățean a Serviciului Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple al jud. Bihor și creșterea transparenței procedurilor

#### **Obiective specifice:**

- creșterea gradului de accesibilitate prin preluarea zilnică a documentelor în tot județul
- reducerea timpilor de așteptare
- reducerea termenelor de eliberare
- eliminarea posibilităților de eliberare preferențială a pașapoartelor.

### *Durata implementării*

24 de luni: 01 ianuarie 2005 – 31 decembrie 2006

### *Resurse implicate*

**Resurse financiare:** investiția financiară totală a însumat aproximativ 500 milioane lei ROL (alocate din bugetul Consiliului Județean), incluzând lucrări de construcții, dotări mobilier

**Resurse umane:** Prefectul județul Bihor, angajații Cabinetului Prefectului, angajații Compartimentului de integrare europeană și ai Direcției Servicii Publice din cadrul Instituției Prefectului Județul Bihor, angajații Serviciului Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple al județul Bihor.

**Logistică:** calculatoare, aparat foto digital, aparat multifuncțional, materiale de promovare, pliante, chestionare de evaluare a gradului de satisfacție a cetățenilor față de serviciul solicitat.

Pe lângă resursele menționate mai sus, personalul Instituției Prefectului Județul Bihor a contribuit în cadrul acestui program pilot cu know-how-ul necesar elaborării documentelor și materialelor suport pentru susținerea procesului de modernizare a Serviciului Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple al județul Bihor și a realizat, totodată și o cercetare comparativă a modului în care funcționează serviciile publice administrative în statele membre ale Uniunii Europene. Aceste cercetări au fundamentat demersurile în vederea atingerii scopului propus.

### *Scurtă descriere a bunei practici*

În cadrul Serviciului Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor județul Bihor cetățenii apelează pentru obținerea sau preschimbarea pașaportului. Programul pilot de reformă a Serviciului Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor județul Bihor a devenit un model de bună practică la nivel național, în anii 2007-2008 modelul fiind preluat și aplicat în toate județele țării. Buna practică constă în **furnizarea unor servicii rapide, de calitate, la standardele impuse de Uniunea Europeană**. Astfel, cetățeanul beneficiază de informațiile necesare chiar la intrare, fie la ghișeul de informații, fie la avizier. Plata taxelor necesare se face la ghișeul unic, fără



a mai fi necesară deplasarea cetățeanului la CEC sau la alte instituții. Bonul de ordine emis apoi asigură un flux normal de procesare a solicitărilor cetățenilor, eliminând orice posibilitate de servire preferențială sau aglomerare excesivă. De asemenea, respectarea regulamentului adoptat *Regulamentul privind serviciile și standardele de calitate* în urma reformei la Serviciul Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor județul Bihor a adus îmbunătățiri

conduitei etice și integrității personalului angajat, astfel încât cetățeanul să nu fie nevoit să aducă atenții în schimbul serviciului prestat. Cetățeanul este avertizat prin intermediul plăcuței „În acest serviciu nu se primesc atenții“. Orice sesizare, reclamație sau nemulțumire poate fi semnalată de către cetățean la numărul de telefon afișat vizibil.

Din momentul depunerii documentației și în funcție de tipul solicitării, cetățeanul își poate ridica pașaportul în regim de urgență (prin plata unei taxe de 100 RON) în 2 ore (la nivelul anului 2007) sau în regim normal în 7 zile.



Pe lângă reforma procedurilor de eliberare a pașapoartelor, Serviciului Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor județul Bihor a beneficiat și de o **reamenajare și modernizare a spațiilor de lucru** (zonă modernă de așteptare pentru cetățeni, cu aer condiționat, birouri deschise, fără sticlă, pentru angajați, care oferă transparență maximă.

Pentru menținerea standardelor de calitate a serviciilor oferite, periodic este evaluat gradul de satisfacție al cetățenilor prin distribuirea unor chestionare. Iar pentru buna cunoaștere a serviciilor oferite de către Instituția Prefectului Județul Bihor prin intermediul Serviciului Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor județul Bihor se distribuie cetățenilor pliantul cu *Angajamentele Instituției Prefectului pentru Servicii Publice de Calitate în Județul Bihor*.

### **Rezultate**

- Termen de eliberare 3 ore în regim de urgență, 7 zile în regim normal la nivelul anului 2006<sup>15</sup>,
- Eliminarea cozilor și decongestionarea activității la Serviciul Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor din municipiul reședință de județ,
- Creșterea spectaculoasă a încasărilor la Serviciul Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor. Exemplu: dacă în perioada 1 ianuarie – 9 august 2005 s-au încasat 93 milioane ROL, în perioada 9 august – 16 septembrie 2005 încasările în urma achitării taxei de urgență au crescut la 1,9 miliarde ROL,
- Eliminarea eliberării preferențiale a pașapoartelor,
- Creșterea gradului de integritate și a conduitei etice a angajaților Serviciul Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor,
- Creșterea gradului de satisfacție a cetățenilor față de serviciile oferite,
- Adoptarea Regulamentului privind standardele și serviciile oferite de Serviciul Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple Bihor (2005),
- Plăcuțe de informare la sediile serviciilor publice: „În acest serviciu nu se primesc atenții!” (începând din anul 2006),
- Afișare vizibilă a informațiilor necesare eliberării documentelor (începând din anul 2006).

### **Activități desfășurate**

Activități derulate în vederea creșterii transparenței și a îmbunătățirii activității:

---

<sup>15</sup> În prezent termenul de eliberare a pașaportului este de 2 ore în regim de urgență și 7 zile în regim normal.

### **Preluarea zilnică a documentelor la ghișeele unice din județ:**

- Cu finanțarea asigurată de primării s-au achiziționat pentru fiecare ghișeu un computer și o cameră foto Optimus, cost max.: 50 milioane ROL

### **Achiziția liniilor de tipărire pașapoartelor:**

- capacitate de tipărire pentru mai mult de 50.000 pașapoarte/an,
- minimum 2 linii de tipărit, capacitatea unei linii de 14-16 pașapoarte/oră

### **Achiziționarea unui sistem electronic de emiteră a bonurilor de ordine pentru reducerea cozilor și a timpilor de așteptare**

### **Modernizarea și reamenajarea spațiului de lucru prin:**

- creșterea numărului de linii de preluat imagini: două linii
- separarea fluxurilor de lucru cu cetățenii:
  - ghișeul de informații și eliberare pașapoarte
  - ghișee de predare documente și preluat imagini



### **Propuneri de modificare a cadrului legislativ privind eliberarea pașapoartelor (martie 2005):**

- majorarea taxei de urgență
- eliminarea documentelor justificative pentru eliberarea în regim de urgență a pașapoartelor, prevederi care generau corupție în sistem.

### **Stabilirea unor proceduri clare de lucru printr-un regulament aprobat prin Ordin al Prefectului cu următoarele prevederi:**

- eliberarea pașapoartelor în regim normal în 7 zile
- eliberarea pașapoartelor în regim de urgență în 3 ore<sup>16</sup>
- eliminarea obligativității documentelor justificative suplimentare

### **Stabilirea procedeeleor de lucru în interiorul serviciilor, de comun acord cu primăriile unde există ghișee unice:**

- aducerea la Oradea a documentelor preluate din județ de 2 ori pe săptămână, în zilele de marți și joi;

<sup>16</sup> *Ibidem.*

- obligativitatea Serviciului de Pașapoarte de a prelucra documentele predate de ghișee în maxim 7 zile, de unde rezultă că timpul maxim de eliberare a unui pașaport în județ era de 10 zile
- modificarea circuitului de depunere a documentelor la serviciile din județ (prin nedeținerea lor la Serviciul de Evidența Populației și depunerea directă a documentelor la Serviciul de Pașapoarte). Depunerea directă a documentelor s-a realizat prin înțelegere cu primarii orașelor.

#### **Afișarea vizibilă în incinta serviciului a unor panouri cu informații referitoare la:**

- reguli de lucru: dacă numărul de persoane este mai mare de 5, se va deschide și cel de-al doilea ghișeu,
- număr de telefon al Serviciului și al Cabinetului Prefectului pentru sesizări și reclamații,
- termen de eliberare,
- integritatea personalului „În acest serviciu nu se primesc atenții“.

#### ***Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite***

Succesul obținut în urma modernizării a implicat efortul constant al personalului angajat în acest proces de reformă, iar tenacitatea, perseverența și promovarea continuă a nevoii de schimbare de către coordonatorii procesului de reformă au făcut ca programul pilot de la Bihor să fie implementat la nivel național. Buna practică din județul Bihor a fost extinsă în toate județele țării în baza Memorandumului Guvernului privind îmbunătățirea serviciilor publice din România aprobat în ședința de Guvern din 9 mai 2007.

Barierile întâmpinate au constat în lipsa unor fonduri adecvate și suficiente în bugetul Instituției Prefectului Județul Bihor pentru a susține financiar procesul de reformă. A fost necesar un parteneriat cu Consiliul Județean care a sprijinit financiar activitățile de modernizare propuse.

În urma evaluării gradului de satisfacție a cetățenilor față de serviciile oferite de Serviciul Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor Simple jud. Bihor, s-a constatat o creștere semnificativă a acestuia, lucru reflectat de altfel și în mass-media locală și națională pe tot parcursul procesului.

**Instituția:** Ministerul Culturii și Cultelor

**Titlul lucrării:** Sistemul Integrat de Site-uri Web și Comunicatie Electronică „Cultur@ pe Net“

**Autori:** Toma-Cosmin Frăsie, Cristina Cotenescu, Dan Matei

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

Proiectul Cultura@net a fost inițiat de Ministerul Culturii și Cultelor în anul 2005, prin Institutul de Memorie Culturală – CIMEC.

**Partener:** Societatea Comercială ABT@Co. SRL.

**Beneficiari:** Ministerul Culturii și Cultelor; Instituțiile aflate în subordinea MCC; Cetățenii, în sens larg.

### *Problema identificată*

Lipsa unei imagini electronice unitare, sistematizate și organizate a instituțiilor de Cultura din subordinea Ministerului Culturii și Cultelor, care să reflecte importanța acestor instituții, activitatea desfășurată de instituții în mod direct și/sau în colaborare cu Ministerul Culturii și Cultelor și/sau în colaborare cu instituții similare internaționale. Aceasta a condus la o **comunicare defectuoasă între instituțiile publice de cultură** – manifestată prin repetate întâzieri și consum ridicat de resurse –, precum și la un **grad redus de relaționare cu publicul larg**.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului îl reprezintă realizarea unei imagini electronice coerente, adecvate și europene pentru instituțiile de cultură subordonate Ministerului Culturii și Cultelor, în acord cu exigențele integrării României în Uniunea Europeană, cu respectarea principiilor eficienței, transparenței și a liberului acces la informație. Sistemul integrat de site-uri web și comunicație electronică – Cultur@pe net – a fost gândit ca un instrument de administrare/managerizare a activităților specifice și de comunicare (a MCC și a instituțiilor subordonate) pe de o parte și ca un instrument de informare și mediatizare, pe de altă parte.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

- A. Atragerea, formarea și dezvoltarea interesului/participării publicului larg și a instituțiilor (din cadrul proiectului, dar nu numai), cu privire la activitățile specifice desfășurate de instituțiile publice de cultură.
  - a) Găzduirea și publicarea pe internet a site-urilor – în număr de 85, precum și un site web de administrare central, corespunzător Ministerului Culturii și Cultelor–

sub denumiri corespunzătoare care să reflecte identitatea instituției și să permită identificarea acestora de către persoanele interesate;

- b) Menținerea la zi a informațiilor publicate pe site-urile web ale instituțiilor de cultură subordonate Ministerului Culturii și Cultelor;
- c) Îmbunătățirea și dezvoltarea funcțională și tehnică a platformei „Cultur@pe net“ anual.

**B.** Asigurarea transparenței atât a Ministerului Culturii și Cultelor, cât și a instituțiilor subordonate prin publicarea on-line a declarațiilor de avere acolo unde este cazul, precum și a informațiilor de interes public (licitații, concursuri etc.).

**C.** Îmbunătățirea procesului de comunicare pentru Ministerul Culturii și instituțiile subordonate.

- a) Organizarea unui sistem de comunicare/postă electronică cu adrese de e-mail corespunzătoare pentru fiecare instituție și angajații acesteia, securizat, unitar și coerent.

- b) Asigurarea unui sistem de comunicație electronică, așa numita „Secțiune Privată“, pentru fiecare site, respectiv instituție în parte, ce asigură schimbul de documente biunivoc între Ministerul Culturii și Cultelor și instituțiile aflate în subordinea sa.



### *Durata implementării*

Proiectul a fost implementat în perioada 2004-2005. Precizăm faptul că „produsul“ proiectului se îmbunătățește și se dezvoltă continuu (spre ex. în 2008 este prevăzută implementarea unor componente în limba engleză).

### *Resurse implicate*

#### **Resurse umane:**

- Ministerul Culturii și Cultelor: Direcția Achiziții publice, Dezvoltare, Administrativ; Serviciul juridic; Direcția Buget, Finanțe, Contabilitate.
- Specialiști din cadrul Institutului de Memorie Culturală – CIMEC;

**Resurse financiare:** N/A<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Aceste informații vor fi furnizate ulterior.

## *Scurtă descriere a bunei practici*

Prin realizarea proiectului „Cultur@pe net” s-a dorit promovarea instituțiilor publice de cultură, o **mai bună informare și comunicare cu publicul larg, precum și asigurarea unui instrument securizat de comunicație electronică** – transport de date, raportări etc. – între administrația centrală și teritoriu. Fiecare site are 2 secțiuni centrale: Secțiunea Publică, unde accesul este liber, pentru publicul larg, și Secțiunea Privată, folosită ca instrument de comunicație securizată, unde accesul este limitat.

### **Secțiunea Publică**

Publicarea on-line a informațiilor referitoare la activitatea instituțiilor de cultură din România este un mod simplu, ieftin și eficient de promovare a culturii românești în lume. De asemenea, oglindirea activității specifice fiecărei instituții de cultură în parte, precum și publicarea informațiilor de interes public (ex. declarații de avere) se înscriu în linia de acțiune a Guvernului României cu privire la transparență.

Proiectul oferă posibilitatea unei informări adecvate a publicului larg cu privire la activitățile organizate, precum și o modalitate de comunicare electronică prin includerea în fiecare site a unei secțiuni destinate reclamațiilor sau sugestiilor, economisindu-se astfel timpul cetățenilor.

### **Secțiunea Privată**

În cadrul acestei secțiuni accesul se face pe bază de nume de utilizator și parolă; de asemenea, această secțiune asigură accesul, direct din fiecare site prin interfața web, la un server central de date (SQL Server).

Organizarea unui mod de comunicare bidirecțională, securizată și interactivă între Ministerul Culturii și Cultelor și instituțiile de cultură subordonate constituie un instrument modern și eficient de administrare a acestora. Documentele transmise prin intermediul secțiunii private se stochează în baza de date putând fi consultate, modificate sau transmise înapoi expeditorului. Astfel, se realizează economii materiale însemnate (reducere costuri telefon, fax , poștă).

Actualizarea informațiilor și efectuarea de modificări la designul site-urilor pot fi realizate atât la nivel central cât și de către utilizatorii din teritoriu întrucât proiectul a fost dotat cu un sistem puternic de „Content Management“.

În continuare platforma se va dezvolta prin:

- implementarea intranetului instituțional;
- implementarea de componente în limba engleză;
- implementarea – dezvoltarea unui mecanism de bibliotecă digitală, având în vedere faptul că instituțiile doresc să-și (re)publice on-line publicațiile – reviste, cataloage de expoziție, rapoarte etc.

## Rezultate

- Creșterea gradului de eficiență al activității instituțiilor din proiect având în vedere avantajele acestei modalități de comunicare (reducerea cheltuielilor financiare și a perioadei de timp necesară rezolvării unei probleme).
- Creșterea gradului de securitate a documentelor transmise prin intermediul acestui sistem.
- Public informat – dovadă fiind numărul de vizitatori și de accesări ale site-urilor instituțiilor din proiect (informație disponibilă și online pe: <http://www.cultura-net.ro/TopInstituti.aspx>).
- Transparență – publicarea declarațiilor de avere acolo unde este cazul, precum și a informațiilor de interes public (licitații, concursuri etc.).



## Activități desfășurate

Introducerea constantă a datelor furnizate de instituțiile de cultură subordonate;

- Instruirea utilizatorilor și asigurarea suportului pentru utilizatorii din teritoriu care doresc să-și introducă singuri datele și/sau să le modifice pe cele existente;
- Asigurarea logisticii necesare: conturi de acces, configurări/re-configurări servere de mail etc.;
- Culegerea și interpretarea „feed-back-ului“;
- Activități de monitorizare a traficului pe site-urile instituțiilor subordonate.

## Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite

Principala lecție învățată este reprezentată de faptul că Proiectul „Cultur@pe net“ a reușit să acopere mai multe aspecte: creșterea gradului de transparență, reducerea povării administrative.

De asemenea, faptul că partenerii au știut să colaboreze a condus la succesul proiectului.

Cu toate că platforma „Cultur@pe net“ a reprezentat o premieră în momentul în care a fost proiectată, aceasta trebuie dezvoltată astfel încât să corespundă noilor cerințe și posibilități tehnologice.

Obstacolele întâlnite în implementarea acestui proiect sunt legate de reticența unei părți a personalului instituțiilor la schimbare. Acest fapt a condus uneori la întâzieri în publicarea informațiilor pe site, în formularea răspunsurilor la reclamații.

**Instituția:** Instituția Prefectului Județul Hunedoara

**Titlul lucrării:** Sporirea Gradului de Responsabilitate în Funcția Publică și Îmbunătățirea Calității Serviciilor – Monitorizarea Satisfacției Beneficiarilor

**Autori:** Alexandra Irina Pădurean, Diana Roxana Fülöp

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Instituția Prefectului Județul Hunedoara

**Beneficiari:** cetățeni destinatari ai serviciilor publice

**Parteneri:** Institutul Național de Administrație – București; serviciile publice deconcentrate ale ministerelor

### *Problema identificată*

În procesul de îmbunătățire a actului de management, la nivelul instituției au fost promovate o serie de instrumente de management pornind de la autoevaluarea propusă de CAF – *Common Assessment Framework* (care s-a finalizat cu elaborarea unui plan de acțiune implementat în instituție începând cu luna august 2006). În anul 2007 sistemul de management al calității existent în cadrul Instituției Prefectului Județul Hunedoara a fost certificat de Comisia de Certificare, Acreditare și Supraveghere din Ministerul Internelor și Reformei Administrative pentru conformitatea cu standardul SR:EN ISO 9001:2001. „Sisteme de management al calității. Cerințe“, obligatoriu pentru fiecare dintre instituțiile publice care furnizează servicii cetățenilor, conform HG nr. 1723/0004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul<sup>18</sup>. Una dintre cerințele sistemului de management existent este **îmbunătățirea calității serviciilor**, iar printre instrumentele prin care se poate realiza aceasta, se numără **monitorizarea satisfacției beneficiarilor**.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** final al instituțiilor publice și a serviciului public este acela de a deservi interesele cetățenilor, iar stabilirea unor canale de comunicare eficiente cu aceștia constituie o provocare permanentă a funcționarilor publici, care intră în contact cu beneficiarii serviciilor furnizate de instituțiile în care își desfășoară activitatea.

<sup>18</sup> Anexa 1 – *Programul de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul* – punctul III. A. Autoritățile administrației publice centrale și locale vor lua următoarele măsuri: *Măsuri pe termen lung*:

- a) implementarea sistemului de management al calității, respectiv al procesului de certificare a calității serviciilor – ISO 9001, pentru serviciile către cetățeni;



Îmbunătățirea comunicării externe și monitorizarea satisfacției și a cerințelor beneficiarilor se regăsesc atât ca obiectiv în cadrul planului de acțiune elaborat în urma aplicării CAF<sup>19</sup>, cât și ca cerință a sistemului de management al calității.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

#### **Obiectiv general:**

Sporirea gradului de responsabilitate în funcția publică prin măsurarea gradului de satisfacție a cetățenilor.

#### **Obiective specifice:**

- Asigurarea transparenței serviciului public
- Dezvoltarea abilităților de comunicare a funcționarilor publici și dobândirea de cunoștințe și deprinderi noi în ceea ce privește gestionarea relației cu publicul.

### *Durata implementării*

Septembrie 2007 – martie 2008

### *Resurse implicate*

		<b>Cuquantum</b>
<b>Resurse financiare</b>	Protocol curs comunicare	150 lei
	C/v participare curs	350 lei
	Nu au fost implicate resurse financiare specifice, datorită faptului	
<b>Resurse umane</b>	2 persoane implementare	–
<b>Logistică</b>	Calculator	2
	Imprimantă	1
	Chestionare multiplicate	Aprox. 200
	1 sală prezentare rezultate	
<b>Timp</b>	Organizare curs	1 lună
	Implementare proiect + interpretare rezultate, prezentare rezultate	5 luni

### *Scurtă descriere a bunei practici*

Proiectul a avut două componente principale pentru atingerea obiectivului principal: **asigurarea instruirii funcționarilor publici care intră în contact cu cetățenii și monitorizarea gradului de satisfacție a cetățenilor**, ca beneficiari ai serviciilor publice.

<sup>19</sup> Planul de acțiune CAF și cele două rapoarte de monitorizare pot fi consultate pe pagina de internet a instituției: [www.prefecturahunedoara.ro](http://www.prefecturahunedoara.ro)

Inițiativa monitorizării satisfacției cetățenilor s-a născut ținând cont de poziționarea prefectului în construcția instituțională județeană, aceea de reprezentat al Guvernului în teritoriu, de rolul asumat al acestuia de promotor al reformei administrației publice în județ, de poziționarea față de interesele cetățenilor ca beneficiari ai serviciilor publice furnizate de instituția prefectului și, nu în ultimul rând, de relația cu serviciile publice deconcentrate din județul Hunedoara.

S-a urmărit în primul rând asigurarea instruirii funcționarilor publici care desfășoară activități de relații cu publicul. Următoarea etapă a urmărit analiza propriu-zisă a două componente distincte: monitorizarea propriilor servicii (luarea de măsuri pentru îmbunătățirea activității acestora și pentru asigurarea transparenței activității) și *multiplicarea exemplului propriu* la nivelul județului, inclusiv stabilirea de comun acord cu instituțiile implicate în monitorizare a unor măsuri permanente.

## Rezultate

**36** funcționari publici instruiți din **14** instituții publice din județ (Agenția județeană pentru Protecția Mediului; Direcția județeană pentru Tineret; Direcția pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală; Direcția Generală a Finanțelor Publice; Agenția județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă; Direcția Sanitară Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor; Casa Județeană de Pensii; Inspectoratul de Jandarmi al județului Hunedoara; Autoritatea de Sănătate Publică; Casa de Asigurări de Sănătate; Inspectoratul Teritorial de Muncă; Direcția de Muncă și Protecție Socială; Consiliul Județean Hunedoara; Instituția Prefectului); 5 zile de instruire.

a. *Cu privire la prima componentă a monitorizării:*

- au fost monitorizate **3 structuri** (Compartimentul Informare, Relații Publice, Registratură și Secretariat; Serviciul Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor Simple Hunedoara; Serviciul Public Comunitar Regim Permise de Conducere și Înmatricularea Vehiculelor Hunedoara)
- au fost completate și interpretate **109** chestionare.

*Măsuri:*

S-au stabilit prin ordin al prefectului, măsuri permanente de monitorizare a satisfacției cetățenilor:

- începând cu luna martie 2008, s-a înființat câte un „Registru de opinii și propuneri“ pentru fiecare structură ce desfășoară activități de relații cu publicul după cum urmează: Compartiment Informare, Relații Publice, Registratură și Secretariat, Serviciul Public Comunitar pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor Simple și Serviciul Public Comunitar Regim Permise de Conducere și Înmatricularea Vehiculelor;
- în vederea facilitării dialogului dintre conducerea Instituției Prefectului Județul Hunedoara și cetățeni, s-a pus la dispoziția acestora o secțiune pe pagina de internet a instituției dedicată opiniilor, propunerilor și problemelor cu care aceștia se confruntă.

b. Cu privire la doua componentă a monitorizării:

- **14** instituții publice monitorizate;
- **3903** chestionare completate<sup>20</sup>;
- **14** rapoarte de interpretare a datelor;

*Măsuri:*

Având în vedere atribuțiile Colegiului prefectural<sup>21</sup> privind analiza activității serviciilor publice deconcentrate și propunerea de măsuri în vederea îmbunătățirii acesteia, rapoartele individuale, care cuprindeau interpretarea datelor din chestionarele completate, au fost înmânate conducătorilor instituțiilor monitorizate, după prezentarea datelor comparate, în ședința Colegiului prefectural. În plus, în cadrul aceleiași ședințe a fost emisă o hotărâre a Colegiului prefectural privind stabilirea unor măsuri de îmbunătățire a activității de relații cu publicul în cadrul serviciilor publice deconcentrate monitorizate, cu următoarele măsuri care vor fi aplicate la nivelul fiecărei instituții:

- Monitorizarea permanentă a personalului care intră în contact cu cetățenii, realizată de conducerea fiecăreia dintre instituțiile implicate.
- Eficientizarea activității prin reducerea la minim a termenelor de procesare și soluționare a cererilor, de furnizare a informațiilor și de eliberare a documentelor solicitate de cetățeni.

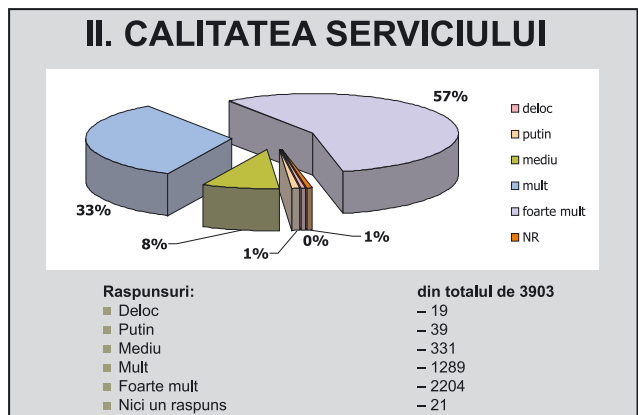
---

<sup>20</sup> 3903 chestionare completate:

- **127 de chestionare** – Autoritatea de Sănătate Publică a județului Hunedoara;
  - **100 de chestionare** – Casa județeană de Asigurări de Sănătate Hunedoara;
  - **385 de chestionare** – Direcția de Muncă și Protecție Socială a județului Hunedoara;
  - **1006 de chestionare** – Agenția județeană Pentru Ocupare Forței de Muncă și ghișeele agențiilor locale;
  - **170 de chestionare** – Inspectoratul Teritorial de Muncă al județului Hunedoara și ghișeele sediilor din județ ale ITM Hunedoara;
  - **738 de chestionare** – Direcția Generală a Finanțelor Publice Hunedoara și ghișeele agențiilor locale ale Direcției Generale a Finanțelor Publice;
  - **100 de chestionare** – Oficiul de Cadastru și Publicitate Imobiliară al județului Hunedoara;
  - **21 de chestionare** – Oficiul Județean pentru Protecția Consumatorilor Hunedoara;
  - **7 chestionare** – Inspectoratul în Construcții al județului Hunedoara;
  - **41 chestionare** – Agenția județeană pentru Protecția Mediului Hunedoara;
  - **19 chestionare** – Inspectoratul pentru Situații de Urgență „Iancu de Hunedoara“ al județului Hunedoara;
  - **199 chestionare** – completate de cetățenii care s-au prezentat la ghișeele de cazier judiciar și ale serviciului poliție rutieră ale Inspectoratului județean de Poliție Hunedoara;
  - **46 chestionare** – Direcția Agricolă și pentru Dezvoltare Rurală a județului Hunedoara;
  - **944 chestionare** – Casa județeană de Pensii și ghișeele agențiilor teritoriale ale acesteia.
- Au fost anulate **8** (opt) chestionare: nr. 67 și nr. 279 (DMPS); nr. 590 și nr. 728 (AJOFM); nr. 361, 362, 364 și 398 (CJP), numerotate și necompletate sau completate în toate câmpurile.

<sup>21</sup> Art. 13 din Hotărârea Guvernului nr. 460/2006 pentru aplicarea unor prevederi ale Legii nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului. (1) Colegiul prefectural are următoarele atribuții principale: a) analizează activitatea serviciilor publice deconcentrate și propune măsuri în vederea îmbunătățirii acesteia.

- Asigurarea formării profesionale continuă a personalului care intră în contact cu cetățenii și evaluarea periodică a abilităților dobândite, prin sondaje realizate la nivel intern.
- Stadiul realizării măsurilor stabilite mai sus va face obiectul unui capitol separat al rapoartelor de activitate/informărilor prezentate în cadrul ședințelor Colegiului prefectural.



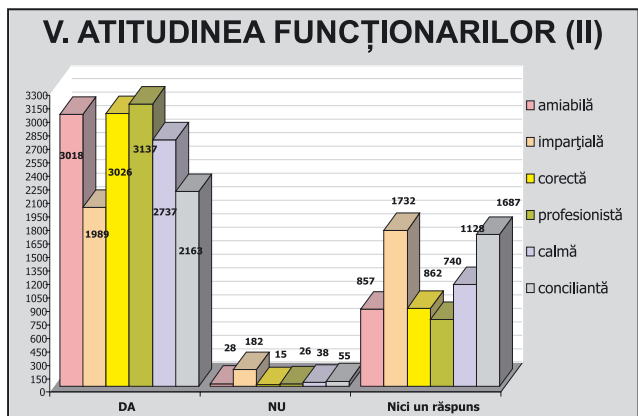
### Activități desfășurate

#### a. Asigurarea instruirii teoretice și dezvoltarea abilităților personalului care desfășoară relații publice

Instituția Prefectului Județul Hunedoara a inițiat în septembrie 2007, un parteneriat de colaborare cu Institutul Național de Administrație – București, pentru organizarea unui program de perfecționare destinat salariaților din instituțiile publice din județ, care au atribuții în domeniul gestionării relațiilor publice și a relațiilor cu publicul, cu tema „Comunicarea și relațiile publice ale organizației“. Au fost instruiți 36 de funcționari publici din serviciile publice deconcentrate, dintre care 5 din Instituția Prefectului, asigurându-se astfel, premisele monitorizărilor ulterioare.

#### b. Măsurarea gradului de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice furnizate de structurile Instituției Prefectului Județul Hunedoara

S-a avut în vedere monitorizarea satisfacției beneficiarilor serviciilor publice furnizate de structuri proprii ale instituției, care desfășoară activitate de relații cu publicul tip „ghișeu“, având contact permanent cu cetățenii, ca beneficiari ai serviciului public. Structuri din cadrul cărora, în etapa anterioară, fuseseră instruiți o parte dintre angajați. Monitorizarea a fost desfășurată în cadrul sistemului de management al calității, în conformitate cu cerințele din Manualul Calității referitoare la orientarea către client (5.2), la obiectivele calității (5.4.1), la comunicarea cu



beneficiarii (7.2.3) și la satisfacția clientului (8.2.1). Au fost monitorizate cele două servicii publice comunitare (Regim Permise de Conducere și Înmatricularea Vehiculelor – SPCRPCIV și Eliberarea și Evidența Pașapoartelor Simple – SPCEEPS) și Compartimentul Informare, Relații Publice, Registratură și Secretariat – CIRPRS.

A fost elaborat un chestionar fiind distribuit beneficiarilor concomitent cu furnizarea serviciului solicitat:

- Chestionarele au fost completate de cetățenii prezenți la ghișeu în perioada 10-14 decembrie 2007.
- Au fost completate 11 chestionare pentru Compartimentul Informare, Relații Publice, Registratură și Secretariat (CIRPRS), 38 de chestionare pentru Serviciul Public Comunitar Regim Permise de Conducere și Înmatricularea Vehiculelor (SPCRPCIV) și 60 de chestionare pentru Serviciul Public Comunitare pentru Eliberarea și Evidența Pașapoartelor Simple (SPCEEPS) (dintre care 2 chestionare au fost anulate, referindu-se la alte servicii decât cele furnizate de această structură).

### **c. Măsurarea gradului de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice furnizate de serviciile publice deconcentrate din județul Hunedoara**

Potrivit prevederilor legale în vigoare<sup>22</sup>, prefectul conduce serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din subordinea Guvernului, organizate la nivelul unităților administrativ-teritoriale.

După ce a fost efectuată o analiză a categoriilor de servicii publice pe care le furnizează serviciile publice deconcentrate și a existenței ca activitate proprie a relației directe cu beneficiarii, s-a emis un ordin al prefectului prin care s-a dispus efectuarea unor activități de monitorizare a acelor servicii care desfășoară activitate de relaționare cu publicul tip „ghișeu“, prin aplicarea unui chestionar destinat cetățenilor.

Au fost cuprinse în monitorizare următoarele instituții publice: Autoritatea de Sănătate Publică a județului Hunedoara; Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Hunedoara; Direcția de Muncă și Protecție Socială a județului Hunedoara; Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă Hunedoara; Inspectoratul Teritorial de Muncă Hunedoara; Casa Județeană de Pensii Hunedoara; Direcția Generală a Finanțelor Publice Hunedoara; Oficiul Județean de Cadastru și Publicitate Imobiliară Hunedoara; Oficiul Județean pentru Protecția Consumatorilor Hunedoara; Inspectoratul Județean în Construcții Hunedoara; Agenția pentru Protecția Mediului Hunedoara; Inspectoratul pentru Situații de Urgență „Iancu de Hunedoara“ al județului Hunedoara; Inspectoratul de Poliție al județului Hunedoara; Direcția pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală.

Chestionarele au fost distribuite la cele 14 servicii publice deconcentrate, au fost completate de cetățenii care s-au prezentat la „ghișee“ în perioada 25-29 februarie a.c.,

<sup>22</sup> Legea nr. 340/2004 – privind prefectul și instituția prefectului – republicată Art. 4 (1) Prefectul conduce serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din subordinea Guvernului, organizate la nivelul unităților administrativ-teritoriale.

pentru ca în perioada 3-17 martie a.c. să fie centralizate datele din cele 3903 chestionare completate (au fost numerotate toate chestionarele, au fost centralizate electronic datele pentru fiecare instituție în parte și pentru fiecare chestionar în parte).

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

Pentru ca o astfel de acțiune să aibă succes, a fost absolut necesar ca între toate instituțiile implicate să existe o colaborare reală, departe de orice alte considerente decât interesul cetățenilor.

Deși la un moment dat o anumită instituție de poziționează favorabil în relația sa cu beneficiarii, această poziționare este extrem de fragilă, datorită exigenței în creștere a acestora față de modul, timpul și calitatea serviciilor pe care le primesc de la instituțiile administrației publice. De aceea, au fost luate măsurile de monitorizare permanentă a gradului de satisfacție a cetățenilor cu care instituția prefectului și serviciile publice deconcentrate intră în contact, pentru ca măsurile de corecție necesare să poată fi luate cu prioritate.

De la bun început s-a cunoscut faptul că serviciile monitorizate erau cele mai sensibile componente ale administrației publice, datorită faptului că intrau în contact permanent cu cetățenii. Tocmai de aceea, rezultatele preconizate ale monitorizării erau slabe și s-a avut în vedere faptul că cetățenii pot refuza participare la un astfel de demers. Interpretarea datelor concrete, cuprinse în chestionarele completate de persoanele care s-au prezentat în perioada monitorizată la ghișeele instituțiilor publice din județ, alături de numărul nesperat de mare al chestionarelor completate (3903) pot conduce la alte concluzii decât cele previzionate.

Astfel că, cetățenii s-au arătat deschiși să participe, iar aprecierea serviciilor pe care le primesc de la instituțiile publice și funcționarii publici cu care intră în contact, a fost, contrar așteptărilor, una pozitivă. Ceea ce vine să argumenteze faptul că cea mai importantă modalitate prin care o instituției se poate asigura că are feed-back de la cetățean (și cea mai facilă), este aceea de a-l implica direct, de a-i oferi posibilitate să își exprime oricând opiniile și nemulțumirea. Motiv pentru care măsurile luate în urma desfășurării proiectului au vizat crearea de posibilități cât mai diverse de exprimare, care să faciliteze, pe de o parte, colectarea de date, pe de altă parte, exprimarea liberă a opiniilor.



**Instituția:** Consiliul Județean Teleorman  
**Titlul lucrării:** Transparență și participare în administrația publică  
**Autori:** Rodica Vrabie, Mihaela Ioana Ivan

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Beneficiar și partener:** Consiliul Județean Teleorman.

### *Problema identificată*

*Lipsa de interes a cetățenilor* față de actul de decizie și transparență în administrația publică. În acest sens, s-a constatat că cetățenii **nu sunt suficienți de informați, nu au acces la sursele de informare sau nu participă activ** la actul de decizie.

Cu toate că gradul de participare al cetățenilor, așa cum a rezultat și dintr-un studiu pe un alt proiect, este unul scăzut deși participanții la acest studiu consideră într-un procent ridicat, că este utilă participarea lor la luarea deciziilor administrative la nivel local. Astfel, față de ipotezele enunțate o concluzie se poate impune: comunicare și transparența dintre funcționarii publici și cetățeni trebuie să devină reală, eficientă, să se bazeze pe respectul reciproc și în urma propunerilor formulate chiar de funcționarii publici să se îmbunătățească gradul de implicare al cetățenilor în luarea deciziilor. Astfel s-a născut ideea realizării unui astfel de proiect cu tema „*participare și transparență în administrația publică*“.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

**Scopul** proiectului îl reprezintă experimentarea și în România a modelului Consiliului Europei de evaluare a transparenței instituționale și a nivelului de participare a cetățenilor la viața publică (C.L.E.A.R.), prin aplicarea acestuia în 18 autorități și instituții publice din cele 5 locații ale proiectului.

### *Obiective generale și specifice ale proiectului*

**Obiectivul general** al proiectului îl reprezintă participarea cetățenilor la procesul de luare a deciziilor la nivel local.

În conformitate cu scopul propus, *proiectul va dezvolta* ca și **obiective specifice:**

- Organizarea unui complex de activități de informare a cetățenilor privitor la cele mai eficiente forme de participare la viața publică și promovare a modelelor de succes în atragerea cetățenilor în actul de guvernare locală.
- Atragerea unor importante și diverse resurse umane și structuri instituționale (instituții publice, autorități locale, ONG-uri, mass-media, cetățeni, funcționari publici);



- Adaptarea modelului european la particularitățile locale;
- Abordarea creatoare și inovativă a modelului european (autoevaluarea completată cu interviuarea cetățenilor și derularea unor proceduri alternative capabile să asigure o informație cât mai completă și relevantă).
- Munca voluntară a unui grup de monitori;
- Valorificarea eficientă a parteneriatului public-privat;

### ***Durata implementării***

Desfășurat pe perioada a 10 luni (1 decembrie 2007 – 30 septembrie 2008), proiectul își propune să acționeze asupra celor 2 factori definatorii pentru democratizarea administrației publice: *instituțiile publice și funcționarii publici, pe de o parte și cetățenii pe de altă parte.*

### ***Resurse implicate***

Ca și resurse implicate în cadrul instituțiilor locale implicate, respectiv și în cadrul Consiliului Județean Teleorman s-au avut în vedere următoarele:

- reprezentanții locali vor fi incluși în echipa lărgită de implementare a proiectului și vor participa la asigurarea unui management eficient al proiectului la nivel local
- vor sprijini activitatea voluntarilor, asigurându-le accesul în instituții și facilități pentru aplicarea instrumentului C.L.E.A.R.
- vor selecționa un reprezentant al instituției pentru cursurile de formare și vor sprijini diseminarea informațiilor în interiorul instituției
- vor face publice rezultatele proiectului prin toate mijloacele de care dispun, site, jurnaliști acreditați, publicații proprii
- vor sprijini organizarea Zilelor cetățenilor și organizarea activităților de dialog și consultare a cetățenilor din cadrul acestora

### **Voluntarii**

30 de tineri voluntari, reprezentanți ai societății civile vor fi pregătiți și vor participa la aplicarea modelului C.L.E.A.R. și la realizarea campaniei de informare care va cuprinde cca. 10.000 de cetățeni din cele 5 locații ale proiectului.

### **Cetățenii**

Vor participa la managementul proiectului prin desemnarea unui reprezentant în echipa lărgită de coordonare

Vor fi co-organizatori ai Zilelor cetățenilor

Vor coopera cu autoritățile locale pentru îmbunătățirea instrumentelor și a metodelor de atragere a cetățenilor la decizia locală



## Scurtă descriere a bunei practici

- **1000 de funcționari** publici din instituțiile monitorizate vor fi selecționați astfel încât să reprezinte toate departamentele/direcțiile/serviciile din instituție. Au fost implicați deopotrivă funcționari publici de conducere și de execuție din cadrul *Consiliului Județean Teleorman*.
- **1200 de cetățeni** sunt participanți direcți la procesul de monitorizare. Fiecare voluntar va intervieva un număr de 40 de cetățeni, care să se pronunțe în legătură cu cele 5 capitole ale metodologiei C.L.E.A.R. Criteriile de selecție a cetățenilor vor avea în vedere echilibrul de vârstă, gen și apartenență etnică. Vor fi incluse, deasemenea, persoane cu nevoi speciale.
- **25 ONG-uri**, implicate în procesul de monitorizare și de multiplicare a rezultatelor. În fiecare locație vor fi identificate câte 3 ONG-uri care să participe la procesul de monitorizare. Se va avea în vedere ca unul dintre acestea să reprezinte interesele unor grupuri cu risc de marginalizare sau excludere (rromi, femei, persoane cu dizabilități, persoane vârstnice). Cele 10 ONG-uri care vor fi atrase pentru multiplicarea experienței, vor fi alese în funcție de domeniul de activitate, disponibilitatea de implicare, resurse, poziția și prestigiul de care se bucură în comunitate.
- **30 de voluntari**. Vor fi selecționați din rândul a diferite categorii sociale pe baza unui set de criterii, printre care se numără: dorința și disponibilitatea pentru implicare, experiența, echilibrul de vârstă, gen și apartenență etnică.
- **36 de funcționari** publici care vor beneficia de cursuri de formare pentru aplicarea C.L.E.A.R. Funcționarii vor fi aleși din cadrul persoanelor de conducere, cu putere de decizie în cadrul instituției.



Se estimează că proiectul va avea impact și influență asupra unui număr important de beneficiari finali, care va cuprinde atât cetățeni (participanți la campania de informare – 10.000 persoane, beneficiari ai serviciilor publice oferite de instituțiile monitorizate – cca. 40.000 de persoane, ascultători ai emisiunii *Dosarele Integrării Europene* – cca. 6.000 de persoane), cât și funcționari publici, astfel: corpul funcționarilor publici – 110.000 persoane către care rezultatele proiectului vor fi diseminate prin intermediul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

## Rezultate

Sunt prezentate, după cum urmează:

Ca și partener în cadrul proiectului „*Transparență și participare în administrația publică*” este și Consiliul Județean Teleorman.

În calitate de beneficiar și partener pentru managementul proiectului la nivel local, *Consiliul Județean Teleorman* a fost implicat la nivel de organizare a activităților prevăzute prin proiect, a monitorizat activitățile desfășurate în cadrul proiectului, s-au completat și transmis chestionarele adresate funcționarilor publici, a menținut legătura cu partenerii, media, a asigurat managementul financiar al proiectului, a promovat și diseminat activitățile și rezultatele proiectului.

**Principalele rezultate** ale proiectului sunt:

- Aplicarea metodologiei CLEAR în propria instituție – 2 componente: aspectele de ordin general și chestionare aplicate;
- Elaborarea rapoartelor – un raport narativ cu aspectele generale și transmiterea bazelor de date rezultate în urma prelucrării chestionarelor;
- Identificarea unui model de bună practică și transmiterea informațiilor relevante pentru includerea acestuia în Ghidul de bune practici;
- Sprijin acordat monitorilor;
- Implicarea în organizarea campaniei de informare la nivel local;
- Organizarea zilelor cetățeanului

Alte rezultate ale proiectului sunt:

- ***Cei 30 de voluntari*** – reprezentanți ai societății civile vor dobândi competențe sporite în exercitarea responsabilităților lor civice și sociale. Ei vor căpăta experiența necesară pentru monitorizarea obiectivă a procesului de democrație locală, precum și experiența necesară pentru o evaluare cât mai corectă a aplicabilității legislației în vigoare. Vor învăța să comunice și să inter-relaționeze eficient.
- ***Cetățenii*** din grupul țintă vor înțelege mai bine mecanismele și regulile care caracterizează o guvernare transparentă, bazată pe principii etice bine definite și modul în care pot fi participanți activi ai procesului de guvernare locală.
- ***Funcționarii publici*** vor beneficia de un instrument de evaluare propus de o instituție europeană care să le indice gradul în care propriile instituții aplică legile transparenței și care sunt principalele canale de atragere a cetățenilor în actul de decizie la nivel local. Se estimează că vor deveni mai deschiși față de cetățeni și că prin luarea în considerare a rezultatelor evaluate își vor putea îmbunătăți propria activitate și pe cea a instituțiilor în care lucrează.
- ***Raportul*** de aplicare a metodologiei CLEAR. Un exemplar al raportului, tradus în limba engleză va fi transmis Comitetului pentru Democrație Locală și Regională din cadrul Consiliului Europei

- **Ghidul de bune practici** – modele pentru perfecționarea managementului instituțiilor publice și a calității serviciilor oferite cetățenilor
- **Pliantul, fluturașii, materialele informative** – o mai bună informare a cetățenilor, premisă a comunicării eficiente dintre aceștia și funcționarii publici

## Activități desfășurate

### 1. Pregătirea și lansarea proiectului

- desemnarea unui membru coordonator în echipa lărgită de coordonare a proiectului
- diseminarea informației referitoare la proiect în cadrul propriei instituții și în rândul cetățenilor prin publicarea pe propriul site, publicații proprii și în presa locală
- formarea echipei de lucru la nivel local (câte o persoană pentru fiecare structură cuprinsă, inclusiv responsabilul grupului de voluntari)
- stabilirea metodologiei/instrumentelor specifice de implementare a proiectului la nivel local
- identificarea unor oportunități de susținere/dezvoltare a proiectului la nivel local

### 2. Grupul de voluntari

- sprijin în selectarea grupului de voluntari
- realizarea unor întâlniri periodice de informare reciprocă:
  - cu privire la structura și activitatea instituțiilor implicate în proiect
  - problemele identificate ca urmare a activității de monitorizare desfășurate (membrii echipelor de voluntari)
- acordarea suportului necesar desfășurării activității de monitorizare (facilitarea realizării interviurilor, a accesului la ședințe, facilitarea accesului la informații, acordarea în limita posibilităților a unui spațiu pentru întâlnirile voluntarilor)
- valorificarea raportului echipelor de monitori prin publicare, prezentarea în cadrul unor ședințe interne, prezentarea în cadrul sesiunilor de formare de la nivel local, afișarea pe site etc.

### 3. Cursuri de formare pentru funcționari publici

- selecționarea funcționarilor publici participanți – câte 2 persoane/instituție până pe 15 februarie. Criteriile pentru selecționarea participanților: Poziția în ierarhia decizională în cadrul instituției, dorința de a participa la reformarea propriei instituții astfel



încât acesta să funcționeze pe baza legilor transparenței, capacitatea de a influența elaborarea strategiilor și politicilor în cadrul instituției.

- asigurarea cheltuielilor de transport pentru cei doi participanți la sesiunea de formare

#### 4. Evaluarea CLEAR în instituții publice

- asigurarea condițiilor și a suportului necesar pentru ca activitatea de evaluare să se poată realiza în fiecare dintre cele 18 instituții participante la proiect

Evaluarea s-a făcut atât de către funcționarii publici, cât și de către voluntari prin aplicarea chestionarului propus de către Consiliul Europei, adaptat la condițiile specifice din România.

#### 5. Diseminarea raportului de evaluare în propria instituție și către comunitate prin mass – media locală

#### 6. Emisiunea radio „Dosarele Integrării Europene“

- elaborarea unor propuneri de teme pentru dezbateri radio, cu accent pe acele teme care au potențial ridicat în eficientizarea activității autorităților/instituțiilor publice
- delegarea unor participanți pentru emisiunile radio

#### 7. Organizarea zilelor cetățeanului (pe parcursul a 2 zile)

- realizarea fluturașilor necesari **campaniilor de informare a cetățenilor** – informații relevante privitoare la aspecte legale privind formele de participare la actul de decizie și **modele de succes** în consultarea cetățenilor și atragerea lor în elaborarea politicilor publice practicate de instituțiile cuprinse în proiect.
- organizarea în cea de-a doua zi, instituțiile implicate în proiect planifică și desfășoară activitățile specifice (curente) pentru **consultarea cetățenilor** (ex. Comisii, consultări publice, consilii consultative etc.) în conformitate cu prevederile legale specifice pentru fiecare tip de instituție.

Astfel, în județul Teleorman, **organizarea Zilelor cetățeanului** s-a făcut la Zimnicea, unde au avut loc consultări publice cu cetățenii, unde s-a dezbătut strategia de dezvoltare a orașului, precum și au fost discutate probleme ale cetățenilor de interes public.

#### 8. Ghid de bune practici

- sprijin acordat echipei de implementare în identificarea exemplurilor de bună practică în activitatea instituțiilor implicate în proiect în domeniul transparenței și a implicării cetățenilor în actul de decizie
- diseminarea ghidului la nivel local

#### 9. Conferința de diseminare a rezultatelor proiectului

- participarea la conferința finală
- diseminarea rezultatelor proiectului prin mijloace specifice instituției și în mass-media locală.

De asemenea, *Consiliul Județean* a asigurat:

- relația cu inițiatorul proiectului
- raportările și desfășurarea activităților propuse prin proiect
- coordonarea și menținerea legăturii cu celelalte instituții implicate în proiect din județ
- promovarea proiectului
- identificarea unor noi oportunități de continuitate a proiectului după încheierea finanțării

### *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

#### **Lecții învățate:**

- campanii de informare a cetățenilor despre drepturile lor privind modalitățile de participare în actul decizional
- dezbateri, consultări publice cu cetățenii despre activitățile din administrația publică și despre modul de luare a deciziilor, precum și de participare la ședințele publice ale autorităților locale

**Riscuri:** neimplicarea cetățenilor în luarea deciziilor și în participarea la activitățile din administrația publică

**Barierile/obstacolele** întâmpinate și apoi depășite în derularea proiectului au fost: volum încărcat de activitate al persoanelor responsabile din cadrul direcțiilor de specialitate, lipsa de timp a acestora, participarea la alte activități specifice compartimentului de specialitate etc.

**Instituția:** Consiliul Județean Prahova

**Titlul lucrării:** Înființarea Centrului de Informare Europa Prahova

**Autori:** Mariana Petre, Marius Florian Ciocoiu

### *Inițiator/beneficiari/parteneri*

**Inițiator:** Consiliul Județean Prahova

**Partener:** Instituția Prefectului Județul Prahova

**Beneficiari:**

- Mass-media locală;
- Administrația locală din județ (103 primării), Consiliul Județean Prahova și Instituția Prefectului Județului Prahova;
- Public larg (profesori, studenți, elevi, persoane din mediul rural);
- Asociații non-guvernamentale, de afaceri și profesionale;
- Agenți economici, agricultori, pensionari, șomeri.

### *Problema identificată*

- crearea unui centru de informare, destinat diseminării de informație europeană;
- sensibilizarea opiniei publice asupra integrării europene și asupra procesului de extindere a Uniunii Europene;
- aportul direct la o integrare mai rapidă a României în Uniunea Europeană;
- creșterea vizibilității Uniunii Europene în România.

### *Scopul și încadrarea proiectului în funcție de documentele programatice*

Scopul Centrului este de a oferi publicului un acces cât mai larg la informații generale despre Uniunea Europeană, instituțiile, politicile și programele comunitare, precum și despre procesul de integrare a României în Uniunea Europeană. Centrul de Informare este o instituție pusă la dispoziția publicului pentru a oferi sprijinul necesar căutării și găsirii *informației europene*, prin forțe proprii și pentru a îndruma persoanele interesate, acolo unde este necesar, în scopul eficientizării căutării informației. Serviciile de informare sunt accesibile și prin e-mail, telefon și fax.

Centrul de Informare Europa Prahova este un proiect finanțat prin Programul PHARE de Micro-proiecte, Fondul Europa 2002.

## Obiective generale și specifice ale proiectului

### Obiective Generale

- Sensibilizarea opiniei publice asupra integrării europene și asupra procesului de extindere a Uniunii Europene;
- Aportul direct la o integrare mai rapidă a României în Uniunea Europeană;
- Creșterea vizibilității Uniunii Europene în România.

### Obiectiv Specific

- Crearea unui centru de informare, destinat diseminării de informație Europeană

### Durata implementării

22 decembrie 2003 – 23 septembrie 2004;

**Perioadă obligatorie de funcționare:** 5 mai 2004 – 23 septembrie 2009.

### Resurse implicate



**Resurse financiare:** 29582 € din care:

21003 € finanțare nerambursabilă din partea UNIUNII EUROPENE

8579 € din partea Consiliului Județean Prahova

**Resurse umane:** la Centrul de Informare, pe perioada programului cu publicul sunt prezenți 2 info-officerii.

**Logistică:** Centrul de Informare este prevăzut cu o cameră de lectură, disponibilă în timpul orelor de lucru cu publicul,

pentru vizitatorii care doresc să consulte documentele – *unic exemplar* (pliante, broșuri și alte materiale informative pe teme europene) și este dotat cu info-chioșcul „Descoperă Europa“ – dispozitiv de informare interactiv, cu ecran digital senzitiv.

Alte dotari logistice: un fax, un flipchart magnetic, un copiator (pentru multiplicarea materialelor informative), un calculator (este disponibil în timpul programului de lucru tuturor vizitatorilor), un laptop și un videoproiector (folosite la activitățile organizate în afara centrului.)

**Resurse multimedia:** pagini de Internet, CD-ROM-uri, DVD-uri, baze de date și arhive electronice.



Programul de lucru cu publicul:

Luni – Joi: 10.00 – 16.00

Vineri: 07.30 – 13.30

### *Scurtă descriere a bunei practici*

La **Centrul de Informare**, pe perioada programului cu publicul, sunt prezenți **2 info-officieri**. Info-officerii trebuie să fie bine informați în legătură cu problematicile europene și programele de finanțare ale Uniunii Europene, pentru a putea oferi o informație promptă și corectă. Info-officer-ul selectează informația, realizează pliante informative care sunt oferite vizitatorilor, realizează prezentări PowerPoint pentru întâlnirile cu elevii, administrează baza de date, orientează și informează publicul, asigură suport pentru organizarea și desfășurarea evenimentelor, execută operațiuni de secretariat, asigură suportul logistic pentru activitatea zilnică și pentru evenimentele speciale.

Lunar este întocmit un „**raport de activitate**“ pentru luna precedentă. În acest raport sunt descrise toate activitățile desfășurate pe parcursul respectivei luni, atât la sediul centrului, cât și în alte locații (instituții de învățământ, case de cultură, primării din județ etc.) și sunt completate date statistice referitoare la: domeniul de interes al vizitatorilor, ocupația și numărul vizitatorilor.

La începutul fiecărui an se realizează un „**plan de acțiune**“ pentru anul în curs. Acesta cuprinde activitățile de informare pe care Centrul își propune să le realizeze pe parcursul anului.

### *Rezultate*

Centrul de Informare oferă vizitatorilor săi:

- acces gratuit la Internet, prin calculatorul pus la dispoziția vizitatorilor, numai pentru site-urile oficiale ale Uniunii Europene;
- publicații gratuite în limba română și în limbile oficiale ale statelor membre ale Uniunii Europene (în limita stocului disponibil, atât în format scris cât și electronic);
- tipărituri, în limita a 20 de pagini pentru informația solicitată de către un vizitator;
- asistență în obținerea de informații specifice;
- acces la resurse multimedia – pagini de Internet, CD-ROM-uri, DVD-uri, baze de date și arhive electronice;
- acces la info-chioșcul „Descoperă Europa“ – dispozitiv de informare interactiv, cu ecran digital senzitiv, conținând informații generale despre Uniunea Europeană, instituțiile europene, statele membre, țările candidate;
- acces la standul de lectură;
- posibilitatea listării și foto-copierii de materiale (în limita a 20 de pagini).



## *Activități desfășurate de centrul de informare Europa Prahova*

«Spring day» eveniment desfășurat în școlile din Ploiești,  
«Primii pași spre Europa» eveniment desfășurat în cadrul centrului,  
«Europa în școala ta» caravana prin școlile din mediul rural,  
«Ziua Europei»

Centrul se adresează următoarelor grupuri-țintă:

- mass-media locală,
- administrația locală,
- publicul larg (în special studenți, elevi, profesori, persoane din mediul rural),
- organizații neguvernamentale, de afaceri și profesionale.

La finalizarea proiectului – septembrie 2004 – Centrul de Informare Europa Prahova a



fost în măsură să ofere informații generale despre Uniunea Europeană – instituții, organisme, programe de finanțare pentru pre-aderare acordate României etc. a permis accesul la site-urile instituțiilor europene și a pus la dispoziția celor interesați publicații și documente referitoare la integrarea europeană. Pe lângă diseminarea de informație europeană cu caracter general, centrul a organizat diverse activități și evenimente pe teme specifice, legate de integrarea europeană.

## *Lecții învățate și riscuri/bariere identificate și depășite*

### **Servicii oferite:**

- Producerea de informații proprii;
- Reproducerea publicațiilor disponibile în format electronic de la Centrul de Informare din București;
- Accesarea site-urilor Uniunii Europene pentru găsirea de informații noi și procesarea lor;
- Organizarea de activități, evenimente, aniversări (ex: ziua Europei).

### **Necesități ale grupurilor țintă:**

- Accesul la o informație de încredere și la momentul oportun;
- Susținerea interesului pentru informație europeană;

- Educarea în spiritul căutării informației la sursa primară;
- Construirea încrederii față de emițătorii de informație de calitate.

**Informațiile au fost solicitate de către:**

- Instituții publice: Consilii Locale, Consiliul Județean, Prefectură
- Agenți economici
- ONG-uri
- Elevi
- Studenți
- Profesori
- Jurnaliști
- Agricultori
- Pensionari
- Șomeri.

## VIZIUNE INTERNAȚIONALĂ – EXPERTII INVITAȚI LA CONFERINȚĂ

**Țara:** Slovenia

**Instituția:** Ministerul Administrației Publice

**Titlul lucrării:** Managementul Calității în Administrația Publică a Republicii Slovenia

**Autor:** Dr. Gordana Žurga, Secretar

Activitățile din domeniul calității și excelenței în afaceri din administrația publică din Slovenia se caracterizează prin combinarea abordărilor „de sus în jos (top down)” și „de jos în sus” (bottom up).

Abordarea „*de sus în jos*” este utilizată mai ales în activitățile Ministerului Administrației Publice și în vederea îndrumării Guvernului Republicii Slovenia. Scopul acestei abordări este (co)-elaborarea diferitelor documente strategice și de dezvoltare referitoare la calitatea prestațiilor administrației din Slovenia, crearea unei baze comune, a unui cadru și unor instrumente metodologice și de asemenea, instituționalizarea, prin acte legislative, a bunelor practici și a standardelor de calitate. Ministerul Administrației Publice face eforturi susținute pentru a obține o mai bună calitate și o eficiență sporită atât pentru sferele individuale, cât și pentru cele legate de funcționarea administrației publice din Slovenia cum ar fi, de exemplu, e-administrația sau înlăturarea poverilor administrative.

Abordarea „*de jos în sus*” se referă la activitățile de introducere a sistemelor și instrumentelor care aduc un plus de calitate organizațiilor/organismelor individuale din cadrul administrației publice. În primul rând, această abordare se referă la introducerea sistemelor de management al calității, în conformitate cu standardele ISO 9000, sau în conformitate cu principiile referitoare la excelența în afaceri, cum ar fi de exemplu CAF și EFQM. În mediile în care sunt prezente cunoștințe manageriale și organizaționale se folosesc de asemenea alte modele organizaționale. Trebuie menționat aici faptul că organismele administrației publice decid în mod independent cu privire la direcția pe care doresc să o urmeze în domeniul managementului calității. Este totuși recomandabil ca această tentativă să fie caracterizată printr-o *atitudine pro-activă*.

Organizațiile din cadrul administrației publice urmăresc în general strategia de „*modificare incrementală*” – ceea ce înseamnă că schimbările dintr-o organizație se produc conform metodei *pas cu pas*. Această strategie se bazează pe o abordare rațională, pe continuitate și modificarea continuă a competențelor și proceselor de bază ale organizației. Principalele caracteristici și avantaje ale acestei strategii sunt: conformitatea structurii organizaționale cu competențele sale de bază, modificarea activităților în funcție de

normele culturale ale organizației, implementarea rectificărilor și modificărilor deficiențelor legate de standardele agreate și identificarea continuă a oportunităților de îmbunătățire, fie din cadrul organizației, fie din afara acesteia.

Grupul Serviciilor Publice Inovative (IPSG) din cadrul Rețelei Europene de Administrație Publică reprezintă o forță dinamică puternică de consolidare a Managementului Calității în cadrul administrației publice din Uniunea Europeană. În anul 2008, s-a realizat un studiu cuprinzător *Managementul Calității în Administrația Publică din Statele Membre ale Uniunii Europene* – revizuire comparativă prezentată sub formă de matrice, publicată pe site-ul EUPAN. O analiză comparativă a acestui domeniu este în prezent în curs de elaborare, pentru o prezentare care urmează să aibă loc la a cincea Conferință privind Calitatea în Administrația Publică din Uniunea Europeană, din octombrie 2008.

**Țara:** Austria

**Instituția:** Departament Reformă Administrativă, Cancelaria Federală, Austria

**Titlul lucrării:** BabyCheckIn – Simplificarea procedurilor aplicabile în perioada de după nașterea unui copil

**Autor:** Michael Kallinger

Conform *platformei E-Government*, Austria obține punctaje bune în clasamentele internaționale. În ultimii ani, multe proceduri oficiale au fost postate pe internet. Dar în cele mai multe cazuri, procedurile existente au fost duplicate, fără a se lua în considerare oportunitatea de a simplifica procedurile respective. Pentru următoarea etapă a proiectului E-Government, facem eforturi susținute pentru a crea One-Stop-Shops (sau poate chiar o soluție mai bună: non stop). Se va pune accent așadar pe cadrul legislativ și organizațional. Un exemplu legat de această nouă abordare este așa-numita Baby-Check-In, un proiect de *simplificare a procedurilor aplicabile după nașterea unui copil*. După nașterea unui copil, este necesară realizarea mai multor proceduri. Pe lângă aceste proceduri, este posibil să apară, în plus, altele noi:

- Emiterea unui certificat de naștere
- Înregistrarea domiciliului noului-născut
- Înregistrarea la compania de asigurări sociale
- Dovada cetățeniei
- Alocația pentru îngrijirea copilului
- Alte metode de sprijin de tip financiar

Părinții din Austria alocă 500.000 de ore pe an pentru realizarea acestor proceduri (Austria are o populație de aproximativ 8 milioane de oameni, înregistrându-se aproximativ 75.000 nașteri pe an). Părinții trebuie să se deplaseze în mai multe locuri de mai multe ori. În urma implementării acestui program, patru din aceste proceduri pot fi efectuate în același timp, într-o singură vizită. În urma desfășurării proiectelor pilot, părinții din Austria au economisit 160.000 ore pe an (mai mult de o treime din numărul de ore alocat inițial acestor proceduri).

**Țara:** Franța

**Instituția:** Ministerul Bugetelor, Conturilor Publice și Administrației Publice  
Direcția Generală de Modernizare a Statului, Franța

**Titlul lucrării:** Împărtășirea experiențelor în spațiul administrației publice europene

**Autor:** François Beauvais

Acest subiect va fi prezentat prin activitățile rețelei EUPAN. Această rețea reprezintă o modalitate de împărtășire a experiențelor între diferite tipuri de administrație publică, din perspectiva altor instrumente utilizate, fără a fi însă o abordare exhaustivă.

EUPAN (Rețeaua Administrațiilor Publice Europene) este o rețea informală a Directorilor Generali responsabili cu Administrația Publică din statele membre ale Uniunii Europene, alte țări cu statut de observator și Comisia Europeană. Această rețea este prezidată de către Miniștrii responsabili cu Administrația și Funcția Publică. Schimbul de experiențe este una dintre misiunile de bază ale acestei rețele.

Prezentarea se va axa pe *activitățile grupului Inovativ pe Servicii Publice (IPSG)* și pune accent pe principalele produse și domenii de activitate ale acestui grup de lucru, cum ar fi de exemplu CAF, Conferințele Calității și, de curând, schimbul de experiențe având ca temă abordarea clienților. Se vor prezenta principalele realizări ale IPSG pe parcursul ultimelor prezidenții ale Uniunii Europene, activitățile în curs de desfășurare ale acestui grup și de asemenea, metodele de accesare a acestor rezultate.

Se va pune accent pe Conferințele Calității, întrucât acestea reprezintă instrumente de schimb de bune practici și de schimb de idei și pe evenimentele majore ale rețelei. Se va realiza de asemenea o prezentare introductivă ale celor 5 Conferințe ale Calității care vor avea loc la Paris între 20 și 22 octombrie 2008.

**Link-uri:**

[www.eupan.org](http://www.eupan.org)

[www.5qualiconference.eu](http://www.5qualiconference.eu)

**Țara:** –

**Instituția:** OECD/SIGMA

**Titlul lucrării:** Atractivitatea Funcției Publice

**Autor:** Francisco Cardona, Administrator principal

*Atractivitatea funcției publice* depinde foarte mult, din punct de vedere contextual, de realitățile economice și politice la nivel național. În țările OECD, cele mai des menționate elemente legate de atractivitatea unei funcții sunt stabilitatea pe posturi, un salariu relativ decent și condiții de lucru relativ echitabile legate mai ales de respectul față de drepturile sociale ale funcționarilor publici (orele de lucru, securitatea socială, concediul de maternitate, pensiile, compatibilitatea cu cerințele familiale etc.). În funcție de țară, s-au menționat de asemenea alte elemente ca fiind extrem de importante pentru cei care aleg o carieră în administrația publică sau pentru cei care iau în considerație această alternativă pentru viitor: alinierea la politicile publice de promovare a interesului general, la bunurile comune sau la interesul național al țării respective, implicarea în procesul public de luare a deciziilor prin împărtășirea valorilor de autoritate publică, prestigiu social și angajament față de valorile funcției publice.

Totuși, în unele țări este destul de dificilă atragerea angajaților către funcțiile publice. Pe lângă *salariile scăzute și politicizarea practicilor de management*, un alt motiv ar fi faptul că, în ultimele două decenii, mai ales după căderea regimului comunist în Europa s-a observat un alt fenomen: *atacurile repetate și denigrarea statului și a persoanelor care lucrează pentru stat*. Sectorul public, privit ca întreg, și birocrăția publică au devenit ținte ale atacurilor necruțătoare din partea politicienilor, academiei, anumitor grupuri de reflexie și mass-mediei. Denigrarea Statului și, pe de altă parte, sanctificarea ideii de piață de către reprezentanții curentului principal al partidelor politice și de către promotorii diferitelor forme pe care le îmbracă ideologia liberalismului economic a avut un impact negativ asupra percepției birocrăției publice și, în consecință, asupra atractivității funcției publice.

Experiența țărilor care parcurg în momentul de față o perioadă caracterizată prin birocrăție politizată excesiv sau incompetență este marcată de crearea unui cerc vicios: trebuie introdus conceptul de democrație, dar acesta nu poate fi consolidat fără ajutorul unor instrumente eficiente, care să se afle la dispoziția acestor țări. Unul dintre aceste instrumente este reprezentat de birocrăția publică. Acesta este cazul foarte multor state fost comuniste. Este, în acest caz posibilă, construcția unei baze democratice fără existența unui aparat de birocrăție publică atât de politizat? Ar trebui să încerce Statul să transforme și să facă funcțiile publice birocratice mai atractive pentru persoanele cu potențial? Este aceasta o responsabilitate politică?

**Țara:** –

**Instituția:** Governance International

**Titlul lucrării:** Creșterea nivelului de calitate și sporirea eficienței în administrația publică

**Autor:** Dr. Elke Löffler, Șef Executiv

Aproape peste tot în Europa, managerii publici sunt acum conștienți de faptul că nivelul de calitate poate fi măsurat. Acesta este cu siguranță și cazul României, așa cum autorul însuși l-a perceput pe parcursul multor sesiuni de instruire și seminarii pe tema calității, la nivelele centrale și regionale ale guvernului, seminarii și sesiuni de instruire finanțate de către SIGMA/OECD. De obicei, cadrele de evaluare cum ar fi de exemplu CAF sau modelul EFQM ridică foarte multe întrebări generice, care ajută la identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale unei organizații. Totuși, prin definiție, instrumentele de evaluare oferă doar câteva răspunsuri organizațiilor cu privire la metodele de îmbunătățire ale serviciilor de calitate. Aceeași teorie se aplică și în cazul sistemelor de asigurare a calității, cum ar fi de exemplu ISO 9001:2000.

Acest lucru nu înseamnă că auto-evaluările nu generează nicio soluție – așa cum arată publicația „CAF Works“, personalul, managerii și consultanții au de obicei nenumărate idei cu privire la modul de îmbunătățire a performanțelor unei agenții. Totuși, propunerile ce rezultă din auto-evaluări ar putea avea unele lipsuri sau ar putea fi nerealizabile. Așadar, principala provocare rămâne: cum putem crește nivelul de calitate și eficiență în sectorul public?

În funcție de autorul definiției strategiei de îmbunătățire, organizația poate urmări fie o **traietorie a calității** (de exemplu, dacă inițiativa cu privire la calitate aparține managerului de Resurse Umane/managerului calității din cadrul organizației respective) fie o **strategie de îmbunătățire a eficienței** (de obicei, aceasta este opțiunea preferată de către managerii financiari).

Așa cum arată analiza Raporturilor Științifice din cadrul celei de-a patra Conferințe a Calității care a avut loc la Tampere, îmbunătățirea parcursului calității poate avea ca rezultat îmbunătățiri sustenabile numai în măsura în care cetățenii sunt implicați într-o manieră participativă pe parcursul tuturor etapelor ciclului de producere a serviciilor. Acest lucru presupune implicarea cetățenilor (sau a altor principali beneficiari) în:

- ... descoperirea și conceperea soluțiilor („co-design“)
- ... administrarea soluțiilor („co-management“)
- ... livrarea soluțiilor („co-producție“)
- ... evaluarea soluțiilor („co-evaluare“).



În mod clar, implicarea cetățenilor nu este scutită de divergențe și poate avea ca efect încetinirea proceselor de luare a deciziilor. Așadar, ceilalți beneficiari din cadrul organizației pot opta să urmeze o traiectorie de sporire a eficienței, pentru a îmbunătăți nivelul de utilizare a resurselor. Pentru mulți angajați, aceasta ar putea însemna „revizuire ale eficienței“ dar, după cum arată experiența, foarte multe asemenea revizuiuri nu au ca rezultat economiile scontate, cel mai probabil acestea trebuie însoțite de alte inițiative, cum ar fi de exemplu stimulentele acordate în vederea realizării economiilor.

Este de asemenea posibilă conceperea unor „*traiectorii*“ care să combine atât *îmbunătățirea calității cât și sporirea eficienței*. Totuși, nu toate traiectoriile de îmbunătățire oferă acest bonus atrăgător, această posibilitate de a câștiga pe ambele fronturi, de obicei, se va realiza un echilibru între calitate și economisirea costurilor. În prezent avem nevoie de mai multe „cazuri de bună practică“ referitoare la modul în care metodele de îmbunătățire a calității și eficienței pot fi reconciliate. Avem nevoie mai ales de cazuri mai *innovative* care să arate modul de îmbunătățire sau de menținere a calității serviciilor în perioade de reducere a bugetelor și mai ales, cum se pot implica toți cetățenii în ciclul de producere a serviciilor într-o manieră mai eficientă din punct de vedere al costurilor.

**Țara:** Norvegia

**Instituția:** Departamentul pentru reformă în sectorul public, Ministerul Administrației Guvernamentale și Reformei

**Titlul lucrării:** Sporirea gradului de integritate, transparență și responsabilitate în cadrul serviciului public din Norvegia

**Autor:** Tore M. Bredal, Consilier principal

Se vor prezenta principiile călăuzitoare, documente și îndrumări explicite, instituții, documente legislative și metode de comunicare ce au ca scop protejarea eticii, sporirea gradului de integritate, responsabilitate și transparență (standarde și valori comune) în sectorul public:

### **Partea 1. Legi, cadru de reglementare și îndrumări**

*Actul referitor la libertatea informației* (drept de acces la documentele publice) – a fost introdus în legislație în anul 1970 – principiu vechi în țările nordice, revizuit în 2008; acces sporit al cetățenilor la informații începând cu anul 2009, inclusiv pentru companiile publice și private – drept democratic

*Evidențele Publice Electronice*, acces digital direct pentru cetățeni la toate documentele relevante, începând cu anul 2009

*Actul referitor la Administrația Publică* – creșterea nivelului de încredere și a numărului de metode de protecție legală la nivel individual și la nivelul sectorului public – standarde și proceduri de integritate administrativă

Protecția avertizorilor de integritate și a martorilor la faptele de corupție (*Actul referitor la Protecție și la Mediul de Lucru*)

*Leadership și management în sectorul public* – îndrumări tactice pentru funcția publică

*Îndrumări etice* – cod de conduită – document de bază pentru funcționarii publici

*Actul referitor la Concurență* – alocarea eficientă a resurselor, protecția consumatorilor

*Actul referitor la Achizițiile Publice* – administrarea corespunzătoare a resurselor publice

Auditeri externe și independente – Auditorul General al Norvegiei

### **Partea 2. Cultură organizațională inovativă – schimb deschis de păreri**

Participarea și implicarea cetățenilor în activitățile de elaborare de politici – acordarea posibilității de exprimare cetățenilor – Conferințe și consilii ale cetățenilor

*Managementul satisfacției clienților* – construirea calității la nivel înalt, servicii publice sustenabile – pe baza documentelor europene de bază.

**Țara:** Olanda

**Instituția:** Institutul European de Administrație Publică (EIPA), Maastricht, Olanda

**Titlul lucrării:** Funcționarii Publici Superioři din cadrul Sectorului Public, ca motor al schimbării. Ce fel de combustibil folosesc?

**Autor:** Prof. Dr. Marga Pröhl, Director General

Administrația Publică din Europa se caracterizează prin transformări rapide care au ca rezultat **creșterea cererii de servicii de instruire și dezvoltare pentru funcționarii publici**. Funcționarii publici superiori reprezintă grupul țintă cheie pentru managementul eficient al schimbării în sectorul public. Programul de Reformă al Guvernului German va fi prezentat în linii generale, ca exemplu pentru noile direcții de dezvoltare. În Germania, cooperarea dintre Guvern și sindicate este importantă pentru eforturile comune realizate în direcția procesului de modernizare. Nevoia urgentă de noi competențe este de asemenea o provocare pentru instituțiile ce oferă servicii de instruire pentru sectorul public din Europa.

Funcționarii publici superiori au o responsabilitate semnificativă în cadrul și pentru societățile în care își desfășoară activitatea. Este nevoie de elite responsabile, capabile să înțeleagă și să gestioneze schimbările. Abilitățile de conducere, de management, înțelegerea proceselor de schimbare ale societății și abilitățile de comunicare, cooperare, aptitudinile motivaționale sunt cerințe importante pentru sectorul public modern.

EIPA, ca organizație furnizoare de servicii de formare pentru Statele Membre ale Uniunii Europene, statele candidate și Instituțiile Europene (mai ales pentru Comisia Europeană) oferă oportunități de instruire de primă clasă în domeniile în care funcționarii publici se confruntă cu noi cerințe și provocări. În acest sens, schimbul de experiențe între funcționarii publici din diferite țări europene, cu privire la soluțiile identificate de aceștia reprezintă un factor important de declanșare a dorinței de instruire, inovație și schimbare. Noul Premiul European pentru Administrație Publică (EPSA 2009) este un instrument util de stimulare a dorinței de a căuta bune practici și cazuri de învățare comună în cadrul administrației publice din Europa.

Atât aptitudinile de guvernare, capacitatea de răspuns a cetățenilor, aptitudinile de planificare și management de proiecte, cunoștințele referitoare la instituțiile, politicile, directivele și procesele Uniunii Europene, cât și schimbările și managementul calității sunt subiecte pe lista necesităților de instruire importante. **Managerii publici superiori reprezintă un grup aparte cu cerințe speciale.**

**Țara:** Franța

**Instituția:** Direcția Generală pentru Administrație Publică și Serviciul Public Biroul de Planificare și Relații Internaționale

**Titlul lucrării:** «Promovarea performanțelor în domeniul Managementului Resurselor Umane»

**Autor:** Julie Thisse, Manager de program

Performanțele în domeniul Managementului Resurselor Umane este un aspect esențial pentru un număr din ce în ce mai mare de organizații, din domeniul public sau privat. Care este motivul? Pentru a stabili dacă îndeplinirea obiectivelor organizației este un scop în sine.

În ce mod? Prin definirea indicatorilor de performanță care vor sta la baza fluxurilor de performanță.

### **De ce trebuie este necesară evaluarea performanțelor în domeniul administrației publice?**

Administrația publică, spre deosebire de sectorul privat, nu are indicatori „evidenți” (cifra de afaceri, profit etc.) cu privire la activitățile desfășurate. Administrația publică are obiective specifice care sunt de cele mai multe ori pe termen lung. În consecință, evaluarea performanțelor este de asemenea un proces specific.

### **De cele mai multe ori primim critici la adresa evaluării performanțelor în domeniul administrației publice, cum ar fi de exemplu:**

„Nu este posibilă evaluarea performanțelor; numai persoanele care elaborează strategii pot evalua performanțele”; „Rezultatele – și obiectivele – depind de constrângerile exercitate din afara departamentului”; „Evaluarea performanțelor reprezintă o procedură inchizițională și o povară” etc.

**Dar există totuși răspunsuri posibile:** majoritatea activităților nu au o dimensiune politică, iar persoanele care elaborează strategii **au nevoie** de evaluarea performanțelor; prin evaluarea performanțelor, putem evalua impactul exercitat de constrângerile externe; și, cel mai important, evaluarea performanței este una dintre **sarcinile** administrației publice.

Managementul Resurselor Umane se regăsește de cele mai multe ori în jurul nostru:

- În multe țări, deși nu peste tot, statutul funcționarilor publici este specific și derogatoriu de la dreptul cutumiar al muncii.
- Obiectivele departamentelor de Resurse Umane din cadrul administrației publice sunt specifice;
- Constrângerile specifice se regăsesc în activitățile de management al departamentelor de Resurse Umane din cadrul administrației publice (decizii referitoare la politici, bugete, aspecte sociale etc.)

## **Cum putem obține avantaje de pe urma schimbului de bune practici între Statele Membre ale Uniunii Europene, în evaluarea performanțelor departamentelor de Resurse Umane?**

Pe lângă deosebirile dintre țări, există o serie de puncte comune:

- aceleași constrângeri resimțite la nivel managerial
- aceleași caracteristici specifice managementului Resurselor Umane din cadrul administrației publice
- și aceeași necesitate de a evalua performanțele departamentelor de Resurse Umane
- posibilitatea obținerii unor indicatori și a unor scopuri comune

Scopul prezentării va fi de a discuta o serie de cazuri de bună practică, ilustrând o trecere de la un serviciu bazat pe procese la un serviciu bazat pe rezultate. În cazul Administrației Publice din Franța, exemplul **diversității la nivelul administrației publice centrale va fi prezentat.**

## AU CONTRIBUIT LA REALIZAREA ACESTUI GHID:

### AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI:

*Monica Nicolle Dimitriu* – Șef serviciu, Serviciul Integrare Europeană, Relații Internaționale și Programe cu Asistență Externă, Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
*Lavinia Claudia Nemeș* – Manager public, Serviciul Integrare Europeană, Relații Internaționale și Programe cu Asistență Externă, Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
*Adriana Cîrciumaru* – Consilier juridic, Serviciul Integrare Europeană, Relații Internaționale și Programe cu Asistență Externă, Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
*Cătălina Burcea* – Consilier, Compartimentul Comunicare și Relații cu Publicul, Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
*Florina Dragoș* – Expert, Compartimentul Comunicare și Relații cu Publicul, Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
*Cristian Voinescu* – Expert, Compartimentul Comunicare și Relații cu Publicul, Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
*Maria Zaharia* – Expert, Serviciul Integrare Europeană, Relații Internaționale și Programe cu Asistență Externă, Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
*Virgil Ioniță* – Expert ANFP, Serviciul Integrare Europeană, Relații Internaționale și Programe cu Asistență Externă, Direcția Comunicare și Relații Internaționale

### ECHIPA PROIECTULUI:

*Diana Manoleli* – Director proiect, ECO  
*Alina Andrei* – Asistent proiect, ECO  
*Aura Nedelcu* – Asistent, ECO  
*Alexandru Sandovici* – Asistent, ECO  
*Adrian Popa* – Expert pe termen scurt pentru comunicare și relații publice, ECO

*Cei care au contribuit la realizarea acestui ghid mulțumesc tuturor participanților pentru răspunsul pozitiv acordat invitației de a participa la concursul de bune practici și pentru împărtășirea experiențelor dumneavoastră. Prin contribuția domniilor voastre, considerăm că s-a pus o piatră de temelie la eforturile pe care administrația publică din România le depune în încercările sale de a-și spori eficiența și eficacitatea, îmbunătățind în același timp calitatea serviciilor oferite.*

*Sperăm că acest ghid va fi un instrument util pentru toți funcționarii publici din România și va fi considerat un model în ceea ce privește experiențele pozitive realizate de către colegii noștri. Considerăm că numai lucrând împreună, colaborând în mod eficient și promovând bunele practici, se vor atinge obiectivele de modernizare a administrației publice românești, care au constituit și motivele organizării unui astfel de eveniment.*



**Acest material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Comisiei Europene.  
Întreaga răspundere asupra corectitudinii și coerenței informațiilor prezentate  
revine realizatorilor ghidului.**