



*Strategie de dezvoltare a resurselor
umane*

Partea I

ANALIZĂ DIAGNOSTIC

la nivelul

*Aparatului de specialitate al
Consiliului Județean Hunedoara*



Martie 2023



Lista Abrevierilor

BSC	Tablou de bord echilibrat pentru evaluarea performanței (în engl. Balanced scorecard)
CEDO	Curtea Europeană a Drepturilor Omului
CJ	Consiliul Județean
CJHD	Consiliul Județean Hunedoara
CoE	Consiliul Europei
HG	Hotărâre de Guvern
IT	Tehnologia informațiilor (în engl. information technology)
PAIEMCAIP	Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020
PAISPAAC	Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor
PALG	Planul Anual de Lucru al Guvernului
PISNA	Planul de Integritate privind aplicarea SNA
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PO	Procedură operațională
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
PS	Procedură de sistem
PSI	Planul Strategic Instituțional
ROF	Regulament de Organizare și Funcționare
SCAP	Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020
SCIM	Sistemul de Control Intern/Managerial
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIPOCA	Sistemul Informatic al Programului Operațional Capacitate Administrativă
SNA	Strategia Națională Anticorupție
SNADR	Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020
SPBR	Strategia Privind mai Buna Reglementare 2014-2020
UE	Uniunea Europeană
NGN	Program pentru implementarea Planului Național de Dezvoltare a Infrastructurii NGN (Next Generation Network)
APL	Administrația publică locală
PAAP	Programul anual al achizițiilor publice
ROI	Regulament de ordine internă

MULȚUMIRI

Analiza a fost realizată de echipa SC Public Research SRL, în cadrul ofertei din socierea dintre S.C. Public Research S.R.L. și S.C. Rom Quality Cert S.R.L.

Echipa dorește să exprime mulțumiri Managerului de proiect din cadrul aparatului de specialitate al Consiliului județean Hunedoara (CJHD), pentru întreg sprijinul acordat pe parcursul elaborării prezentei analize, precum și membrilor Grupului de lucru constituit la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara, respondenților la chestionarele aplicate și Fișa de analiză organizațională, fișa de date și participanților la focus-grupurile și interviurile derulate.

FIȘĂ SINTETICĂ PROIECT

Contractul de servicii	
Obiectul contractului	Servicii elaborare Strategie de dezvoltare a resurselor umane, Plan Strategic Instituțional 2023 - 2025 și instruire
Acte adiționale	Nu este cazul
Proiectul	„Proiectului „Planificare strategică, mobilitate urbană și managementul calității ”
Cod proiect	Cod proiect 155028.
Programul	Programul Operațional Capacitate Administrativa 2014-2020 (POCA)

CUPRINS

MULȚUMIRI	2
FIȘĂ SINTETICĂ PROIECT.....	2
1. INTRODUCERE	5
1.1. Context.....	5
1.2. Proiectul și Obiectivele specifice ale contractului de servicii	7
1.3. Metodologie analiză	7
2. PREZENTAREA GENERALĂ A CONSILIULUI JUDEȚEAN HUNEDOARA	14
2.1. Cadrul legal de funcționare	14
2.2. Structura organizatorică și personal	21
2.3. Atribuții, funcții și sarcini	27
2.4. Documente programatice	34
2.5. Analiza SWOT privind organizarea și funcționarea aparatului de specialitate al CJHD	43
2.6. Concluzii și recomandări privind cadrul legal și structura organizatorică	44
3. RESURSE UMANE	46
3.1. Cultura internă	46
3.2. Satisfacția profesională a angajaților	53
3.3. Nevoile de instruire și dezvoltare ale angajaților în domeniul managementului și planificării strategice	58
3.4. Etică și integritate	67
3.5. Competență și performanță	73
3.6. Analiza SWOT privind resursele umane	76
3.7. Concluzii și recomandări privind resursele umane	77
4. SISTEMUL DE MANAGEMENT - CONDUCEREA.....	81
4.1. Planificarea în cadrul Aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara	81
4.2. Obiectivele și particularitățile lor la nivelul aparatului de specialitate al CJHD.. ..	85
4.3. Monitorizarea performanțelor.....	88
4.4. Managementul riscului la nivelul aparatului de specialitate al CJHD	90
4.4.1. Identificarea riscurilor	91
4.4.2. Evaluarea riscurilor	91
4.4.3. Gestionarea riscurilor	91
4.5. Supravegherea.....	92

4.6. Analiza SWOT asupra sistemului de management	94
4.7. Concluzii și recomandări privind sistemul de management.....	96
5. PROCEDURI ȘI PROCESE.....	101
5.1. Tipuri de proceduri și procese.....	101
5.2. Continuitatea activității și gestionarea documentelor.....	105
5.3. Analiza SWOT privind procesele la nivelul aparatului de specialitate al CJHD.....	107
5.4. Concluzii și recomandări	108
6. INFORMARE, COMUNICARE ȘI TEHNOLOGIE	110
6.1. Tehnologia în relația administrație publică - cetățean	110
6.2. Surse de informare/comunicare.....	113
6.3. Imaginea instituțională	118
6.4. Analiza SWOT privind procesul de comunicare și imagine instituțională.....	119
7. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI FINALE	124
a. Concluziile analizei diagnostic.....	124
b. Recomandări	128
ANEXE	134
Anexa 1	134
Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara	134
în cadrul proiectului „Planificare strategică, mobilitate urbană și managementul calității”, Cod proiect 155028.....	134
Anexa 2	140
Chestionar pentru personalul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara	140
Anexa 3 - Organigrama Aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara ..	152
APARATUL DE SPECIALITATE AL CONSILIULUI JUDEȚEAN HUNEDOARA (2022).....	152

1. INTRODUCERE

*"O schimbare o pregătește pe alta."
(Niccolo Machiavelli)*

1.1. Context

Analiza/diagnoza organizațională (instituțională) contribuie la atingerea obiectivelor specifice ale proiectului „Planificare strategică, mobilitate urbană și managementul calității, Cod proiect 155028” și anume obiectivul specific 1 „Implementarea unor mecanisme și proceduri standard (Strategie de dezvoltare a resurselor umane, Plan strategic instituțional 2022-2024 și Plan de Mobilitate Urbana Durabila 2022 - 2027) pentru a crește eficiența acțiunilor administrative la nivelul Consiliului Județean Hunedoara. La rândul său, obiectivul contribuie la atingerea rezultatelor stabilite la nivel POCA - R1: Mecanisme și proceduri standard implementate la nivel local pentru fundamentarea deciziilor și planificarea strategică pe termen lung. Acestea, la rândul lor, vizează îndeplinirea *obiectivului general* al proiectului care constă în consolidarea capacității administrative a Consiliului Județean Hunedoara, din Regiunea mai puțin dezvoltată Vest, prin măsuri de planificare strategică (elaborare Strategie de dezvoltare a resurselor umane, Plan Strategic Instituțional 2022 - 2024, Plan de Mobilitate Urbana 2022 - 2027), prin implementarea și utilizarea a doua sisteme unitare de management al calității și performanței CAF și ISO 9001:2015 (certificat) aplicabile administrației locale și implementarea de măsuri de simplificare a procedurilor administrative și reducerea birocrăției pentru cetățeni.

Probleme identificate la nivel local:

O prima problema identificată constă în faptul că la nivelul CJHD nu exista niciun instrument de management al calității și performanței ISO 9001:2015/CAF/BSC și nici nu au fost efectuate alte demersuri.

Altă problemă majoră a CJHD este că în acest moment nu are o Strategie de dezvoltare a resurselor umane și niciun PSI, acestea fiind absolut necesare pentru îmbunătățirea procesului decizional și a planificării strategice și financiare.

Aceste probleme au fost determinate de factori, precum: lipsa unor resurse financiare alocate în acest scop, lipsa conștientizării suficiente a personalului de conducere și personalul de execuție privind utilitatea acestor instrumente de management și proceduri specifice; lipsa unui inventar al activităților și acțiunilor pe structuri organizatorice și pe total entitate; lipsa unor indicatori de performanță asociați obiectivelor și activităților la nivelul instituției¹.

La nivelul CJHD, o altă problemă identificată o constituie nivelul încă scăzut de formare a personalului. Insuficiența personalului specializat (conducere și execuție) își pune amprenta și îngreunează realizarea reformei în domenii precum gestiunea financiară și managementul serviciilor publice, procesul de achiziție publică sau informatizare.

¹ Sursa: Cererea de finanțare a proiectului POCA

Analiza s-a realizat din perspectiva sistemului de management, a subsistemelor acestuia, standardelor de control intern managerial și a normelor imperative privind organizarea și funcționarea autorităților publice locale, urmărind:

- Cadrul legal de funcționare;
- Documente programatice;
- Structura organizatorică și personal;
- Atribuții, funcții, sarcini;
- Cultura internă;
- Satisfacția profesională a angajaților;
- Nevoile de instruire și dezvoltare ale angajaților în domeniul managementului și planificării strategice;
- Etică și integritate;
- Competență, performanță;
- Tehnologie;
- Obiective;
- Planificarea;
- Monitorizarea performanțelor;
- Managementul riscului;
- Supravegherea;
- Tipuri de proceduri și procese;
- Continuitatea activității;
- Gestionarea documentelor;
- Surse de informare/comunicare;
- Imaginea instituțională.

Procesul de analiză a fost iterativ și interactiv, iar informațiile utilizate au fost generate de studiul documentelor, rezultatele interviurilor/discuțiilor cu principalele părți interesate, rezultatele unor chestionare privitoare resursele umane din cadrul aparatului de specialitate al CJHD² aplicate pentru a colecta punctele de vedere ale personalului aparatului de specialitate al CJHD. Realizarea analizei a avut în vedere diagnosticarea situației actuale din cadrul aparatului de specialitate al CJHD (realizată în baza metodologiei specifice), ținând seama de obiectivele formulate. Astfel, printre particularitățile analizei se regăsesc:

- Analiza conține o interpretare a rezultatelor în contextul realității existente;
- Toate datele utilizate sunt adecvate obiectivelor;
- Există suficiente date/probe înregistrate pentru a sprijini fiecare constatare;
- Concluziile formulate se bazează strict pe constatări.

Informațiile obținute în cadrul activității de analiză urmează să fundamenteze proiectarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane.

² Exemplificăm, în acest sens, chestionarul pentru personalul aparatului de specialitate al CJHD.

1.2. Proiectul și obiectivele specifice ale contractului de servicii

Serviciile de consultanță pentru analiza/diagnoza organizațională au drept scop **realizarea unei radiografii a structurii aparatului de specialitate al CJHD**, evidențiind procesele interne și activitățile, modul de organizare și personalul, mecanismele și procedurile existente, strategiile existente.

Analiza diagnostic este **punct de plecare** în elaborarea unei strategii de dezvoltare a resurselor umane, iar analiza fluxului informațional existent este esențială în vederea stabilirii realității organizaționale la nivel de instrumente de fundamentare a deciziilor și planificare strategică. Acest cumul de informații va ajuta la proiectarea unui proces de management eficient în vederea dezvoltării resurselor umane, care să corespundă nevoilor instituției.

Documentul va cuprinde și o secțiune de concluzii și recomandări cu privire la îmbunătățirea organizării interne, a sistemelor de management și planificării strategice, în scopul eficientizării activității instituției.

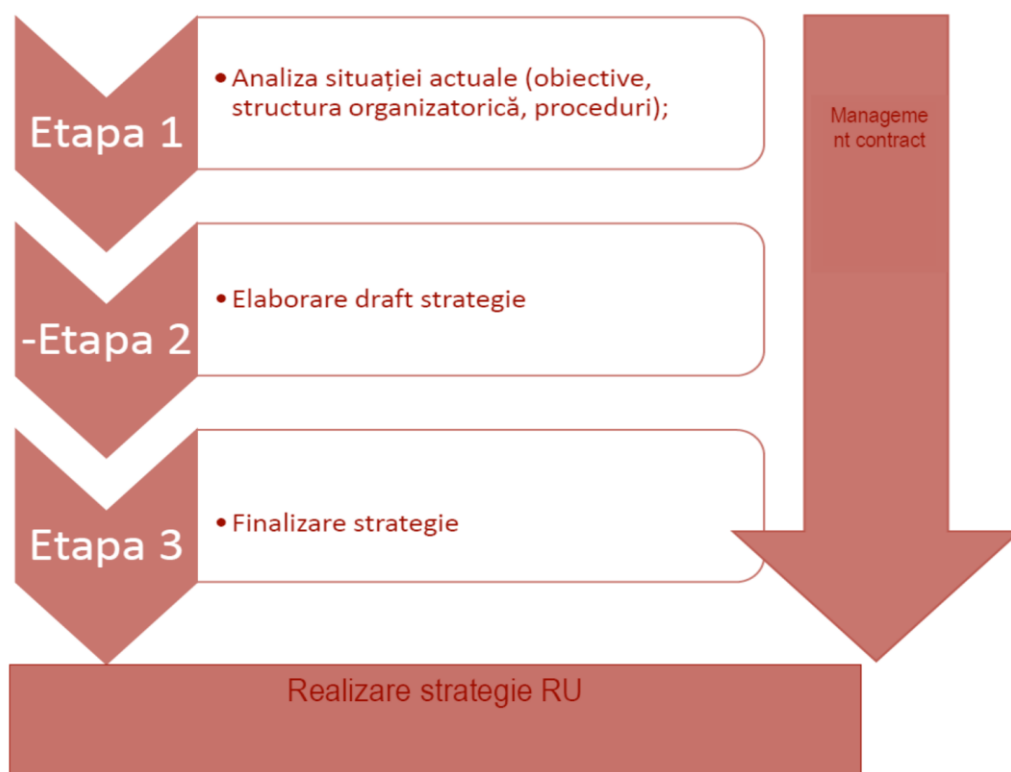
Analiza diagnostic asupra aparatului de specialitate al CJHD va sta la baza elaborării **Strategiei de dezvoltare a resurselor umane**, un instrument de planificare strategică ce vizează dezvoltarea resurselor umane din aparatul de specialitate pentru perioada de referință 2023 - 2027.

Prin elaborarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane se va asigura cadrul pentru îmbunătățirea procesului de planificare, fundamentare, elaborare, aplicare, monitorizare și evaluare a reglementarilor de la nivelul administrației publice locale. Adoptarea unei strategii va permite organizației să ajungă la o performanță mai bună. Strategia propune obiective, criterii, indicatori de performanță,

1.3. Metodologie analiză

Analiza diagnostic asupra aparatului de specialitate al CJHD, este parte integrantă din etapele premergătoare care vor sta la baza elaborării Strategiei de dezvoltare a resurselor umane a aparatului de specialitate al CJHD.

Figura 1. Proces desfășurare analiza diagnostic



Sursa: autorii acestui Raport

Din punct de vedere metodologic, analiza s-a realizat parcurgând două etape principale:

- Pregătirea diagnosticului;
- Analiza/evaluarea conținutului.

Etapa 1 - Pregătirea diagnosticului a fost etapa pregătitoare în care au avut loc discuții între echipa de experți și reprezentanții ai CJHD prin care s-au definitivat instrumentele de lucru și etapele de parcurs.

În această etapă s-au realizat:

- Definirea problemelor supuse analizei și a obiectivelor de urmărit prin analiza-diagnostic;
- Stabilirea exactă a rolurilor echipei de experți și a reprezentanților CJHD;
- Stabilirea metodelor de abordare, a necesarului de materiale auxiliare (chestionare, fișe etc.);
- Efectuarea unor investigații preliminare pentru stabilirea necesarului de date;
- Stabilirea planului concret de acțiune;
- Stabilirea indicatorilor de pornire;
- Colectarea de date primare.

Această primă etapă s-a încheiat cu elaborarea unui grafic al acțiunilor și cu obținerea acordului din partea Beneficiarului privind modul de lucru, termenele, persoanele implicate etc.

Etapa 2 de analiză - evaluare a conținutului a fost etapa în care o serie de investigații analitice au fost finalizate printr-un raport de analiză. Realizarea acestei etape a presupus:

- Culegerea datelor, sistematizarea și gruparea datelor prin diferite tehnici statistice, inclusiv prin reprezentări grafice,
- Interpretarea datelor, analiza critică a rezultatelor;
- Discutarea punctelor critice cu beneficiarul în vederea punerii de acord cu rezultatele obținute din analiza datelor, valorificarea analizei pentru elaborarea unor recomandări.

Din punct de vedere metodologic, consultantul a utilizat o abordare mixtă, folosind diverse metode pentru a colecta și/ sau verifica/ triangula informațiile corespunzătoare. Strategia de colectare a datelor a combinat instrumente de cercetare diferite astfel încât să existe cât mai multe date pentru fundamentarea concluziilor finale. În acest context, culegerea datelor s-a realizat prin:

- Cercetarea de conținut (pe documente publice și documente puse la dispoziție de CJHD);
- Discuții;
- Aplicarea de chestionare;
- Realizarea Fișei de analiză organizațională.

În ansamblu, analiza s-a desfășurat urmând următorii pași specifici cercetării.

Figura 2. Proces desfășurare analiza diagnostic



Sursa: autorii acestui Raport

Documentarea/Cercetarea de birou (Identificarea și analizarea documentelor relevante, prin cercetarea de birou). În această etapă s-au identificat documentele relevante (cadru legislativ, studii, informări, comunicate, strategii, analize, rapoarte de progres, rapoarte de monitorizare) și au fost studiate în vederea familiarizării experților cu privire la documentele utilizate la nivelul CJHD. Au fost, de asemenea, identificate dependențele dintre activități.

Elaborarea instrumentelor metodologice. În această etapă au fost proiectate/identificate instrumentele care au drept scop sprijinirea echipei de proiect în colectarea informațiilor necesare, și anume:

- Fișa de analiză organizațională - Anexa 1;
- Chestionar pentru personalul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara - Anexa 2.

Întrebările care compun chestionarele au fost elaborate cu scopul de a facilita culegerea datelor necesare pentru a putea răspunde obiectivelor cercetării, în cadrul chestionarului putând fi identificate atât întrebări închise, precum și întrebări deschise, menite să ofere o gamă cât mai largă a datelor colectate. Astfel, în cadrul chestionarelor

pot fi identificate întrebări închise care presupun o alegere unică din mai multe alternative de frecvență, dar și întrebări deschise care presupun obținerea unui răspuns diferit de cele indicate în cadrul întrebărilor închise, punându-se accentul pe modul de gândire al respondentului. Întrebările deschise sunt deosebit de utile în cazul unei cercetări exploratorii, cum este cea de față, ele servind, printre altele, la identificarea unor idei noi. Rolul întrebărilor deschise din cadrul chestionarului este acela de a facilita răspunsurile spontane/neașteptate, oferind posibilitatea respondenților de a-și exprima un punct propriu de vedere în legătură cu un aspect sau altul, ceea ce îi poate atrage și în același timp, stimula să participe la realizarea anchetei.

În ceea ce privește formularea întrebărilor, echipa de elaborare a ținut cont de o serie de reguli de bază în ceea ce privește elaborarea unui chestionar acestea fiind formulate prin:

- Folosirea unor cuvinte simple, specifice domeniului de activitate, ușor de înțeles și în același mod de către toți respondenții;
- Întrebările au fost formulate într-o manieră directă, precisă, fără ambiguități, evitându-se întrebările jargon;
- Au fost evitate întrebările care pot sugera o anumită variantă de răspuns sau răspunsuri dezirabile din punct de vedere social sau care au o încărcătură emoțională;
- Întrebările nu sunt lungi, acestea nedepășind maximul de 20 de cuvinte.

Cercetarea de teren. Această etapă a inclus discuții de informare și clarificare pentru activitatea de identificare a factorilor cheie.

Analizarea datelor colectate. În această etapă au fost analizate și interpretate informațiile colectate, în vederea elaborării livrabilului propus. La finalul cercetării au fost compilate toate informațiile obținute ca urmare a analizei de birou și a celor colectate pe teren de la factorii cheie.

Elaborarea Analizei diagnostic. În această etapă au fost structurate rezultatele analizei și redactat livrabilul propus.

Subliniem faptul că pe durata analizei au fost organizate sesiuni de discuții permanente cu reprezentanții CJHD și consultarea acestuia cu privire la lista persoanelor propuse a fi invitate, chestionate precum și cu privire la calendarul recomandat.

Ancheta a fost derulată prin intermediul chestionarului din Anexa 2 și a avut ca respondenți reprezentanți din cadrul aparatului de specialitate al CJHD. În continuare, în conținutul acestei Analize ne vom referi la aceasta prin sintagma „ancheta sociologică”.

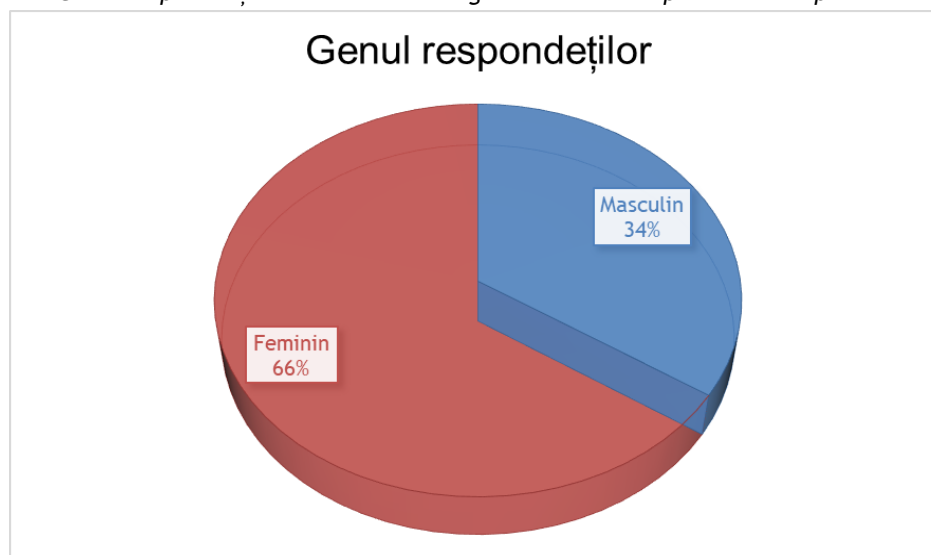
În ceea ce privește eșantionul din cadrul aparatului de specialitate al CJHD asupra căruia s-a aplicat chestionarul, la acesta au răspuns 35 de respondenți. Numărul respondenților a fost variabil pe parcursul anchetei, unii optând pentru a sări peste întrebări, în special peste întrebările deschise (a se vedea Q4, Q16, Q18, etc).

Graficul 1. Vârsta eșantionului anchetei sociologie de la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q39)

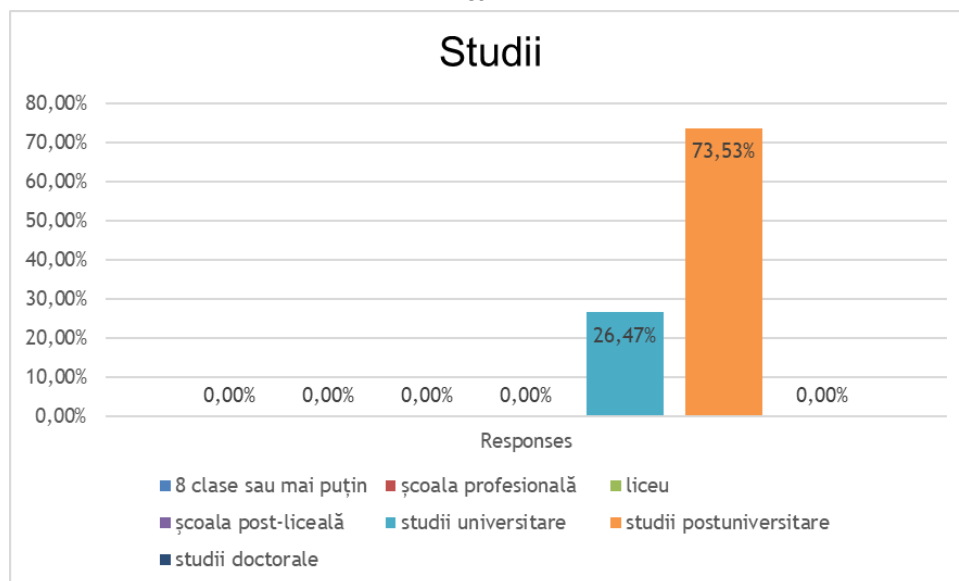
Graficul 2. Genul respondenților anchetei sociologie de la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q40)

În ceea ce privește eșantionul, conform Graficelor 1, 2 și 3 se observă că acesta are un caracter eterogen, însă predominante în eșantion au fost persoanele de sex feminin, cu vârsta peste 36 ani. Un număr important de respondenți sunt în categoria de vârstă peste 51 ani (38%), lucru care este confirmat în cadrul analizei diagnostic (după cum va putea fi observat în conținutul analizei) și de faptul că o parte importantă a aparatului de specialitate al CJHD se situează în eșantionul de vârstă peste 50 de ani.

Graficul 3. Nivelul de studii al respondenților anchetei sociologie de la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q43)

Graficul 3 arată că toate persoanele care au răspuns la ancheta sociologică sunt persoane cu studii superioare și post-universitare, ceea ce semnifică gradul de instruire ridicat al respondenților și un nivel ridicat de înțelegere a întrebărilor și formularea răspunsurilor.

Graficul 4. Nivelul funcției ocupate de respondenții anchetei sociologie de la nivelul aparatului de specialitate al CJHD

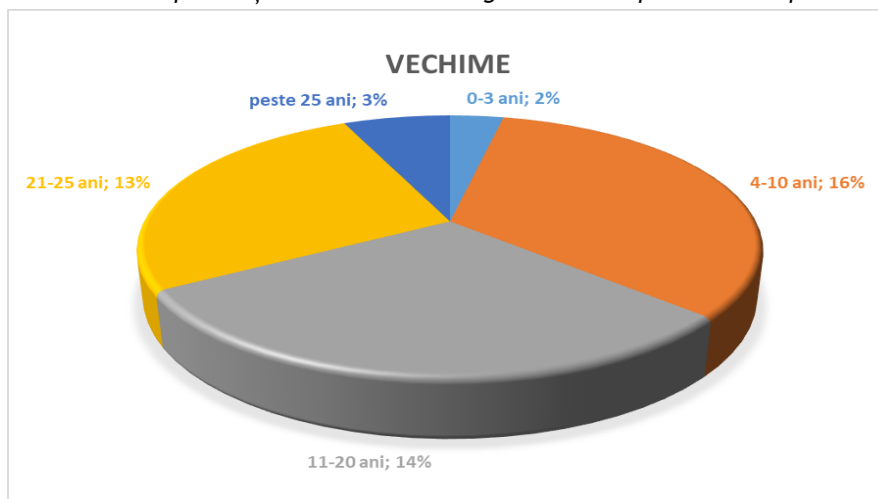


Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q43)

În ceea ce privește funcțiile ocupate în cadrul aparatului de specialitate de către respondenți, graficul 4 arată că 13% din respondenți au funcții de conducere, ceea ce poate

reprezenta o limitare în a vedea opiniile celor care se ocupă de managementul instituțional. Faptul că 87% din respondenți dețin o funcție de execuție în cadrul aparatului de specialitate al CJHD, reprezintă o oportunitate de a afla de la cei care în mod curent realizează activitățile cu caracter de prestație la nivel local, prin multiple opinii pe care aceștia le formulează ca răspunsuri la probleme cu care se confruntă în activitatea curentă.

Graficul 5. Vechimea respondenților anchetei sociologie în cadrul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q41)

Potrivit Graficului 5, peste jumătate din respondenți au o vechime mai mare de 10 ani în cadrul aparatului de specialitate al CJHD, iar 16% din respondenți au o vechime între 4-10 ani, ceea ce indică faptul că răspunsurile primite în cadrul anchetei sociologice au fost oferite de persoane cu o experiență de lucru în cadrul organizației, fiind buni cunoscători ai mecanismelor și procedurilor interne, dar și a problemelor existente la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, debutanții - respondenți având un procent nesemnificativ (2%).

2. PREZENTAREA GENERALĂ A CONSILIULUI JUDEȚEAN HUNEDOARA

2.1. Cadrul legal de funcționare

Cadrul legal care vizează organizarea, funcționarea și activitatea curentă a administrației publice locale este reprezentat de:

1. Constituția României (Cap. V, art. 120-123)³;
2. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019;⁴
3. Legea nr. 24/2000, privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, republicată în temeiul art. II din Legea nr. 60/2010 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 61/2009 pentru modificarea și completarea Legii nr. 24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 215 din 6 aprilie 2010, dându-se textelor o nouă numerotare;
4. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 593 din 13 august 2002;
5. Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 618 din 18 iulie 2006;
6. Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 663 din 23 octombrie 2001;
7. Legea nr. 52/2003 privind transparență decizională, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 749 din 3 decembrie 2013, cu modificările și completările ulterioare, Republicată în temeiul art. II din Legea nr. 281/2013 pentru modificarea și completarea Legii nr. 52/2003 privind transparență decizională în administrația publică, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 679 din 5 noiembrie 2013, dându-se textelor o nouă numerotare;
8. Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 279 din 21 aprilie 2003;
9. Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată în temeiul art. II din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 83/2012 pentru modificarea și completarea Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și

³ Modificată și completată prin Legea de revizuire a Constituției României nr. 429/2003, republicată de Consiliul Legislativ, cu reactualizarea denumirilor și dându-se textelor o nouă numerotare.

⁴ Menționăm că la data redactării materialului, OUG nr. 57/2019 nu a fost adoptată printr-o lege, de către Parlamentul României, conform art. 115 alin. 5 din Constituția României, republicată în anul 2003.

de tratament între femei și bărbați, publicată Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 839 din 13 decembrie 2012, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 115/2013, publicată Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 240 din 25 aprilie 2013, dându-se textelor o nouă numerotare;

10. Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind liberă circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor), publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 651 din 26 iulie 2018;
11. Legea nr. 554/2004 a contenciosului administrativ, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1154 din 7 decembrie 2004;
12. Legea nr. 98/2016 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, cu modificările și completările ulterioare, publicată Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 390 din 23 mai 2016;
13. Legea nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 391 din 23 mai 2016;
14. Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii, cu modificările și completările ulterioare, publicată Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 392 din 23 mai 2016;
15. Legea nr. 101/2016 privind remediile și căile de atac în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor sectoriale și a contractelor de concesiune de lucrări și concesiune de servicii, precum și pentru organizarea și funcționarea Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 393 din 23 mai 2016;
16. Legea nr. 33/1994 privind exproprierea pentru cauză de utilitate publică, cu modificările și completările ulterioare, republicată în temeiul art. 218 din Legea nr. 71/2011 pentru punerea în aplicare a Legii nr. 287/2009 privind Codul civil, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 409 din 10 iunie 2011;
17. Legea nr. 255/2010, privind exproprierea pentru cauză de utilitate publică, necesară realizării unor obiective de interes național, județean și local, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 853 din 20 decembrie 2010;
18. Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 350 din 10 iulie 2001;
19. Legea nr. 155/2010 a poliției locale, republicată în temeiul art. 107 alin. (3) din Legea nr. 255/2013 pentru punerea în aplicare a Legii nr. 135/2010 privind Codul de procedură penală și pentru modificarea și completarea unor acte normative care

cuprind dispoziții procesual penale, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 515 din 14 august 2013, cu modificările ulterioare, dându-se textelor o nouă numerotare;

20. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 195/2005 privind protecția mediului, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1196 din 30 decembrie 2005;
21. Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Republicată în temeiul art. II din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 19/2013 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 183 din 2 aprilie 2013, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 189/2013, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 380 din 27 iunie 2013, dându-se textelor o nouă numerotare;
22. Ordonanța Guvernului nr. 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 410 din 25 iulie 2001;
23. Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 387 din 7 mai 2018;

De asemenea, pe lângă actele normative primare și de legislație delegată, s-au identificat următoarele acte normative cu incidență asupra activității curente și funcționării Consiliului Județean Hunedoara, astfel:

1. Planul Național de Redresare și Reziliență al României aprobat de Consiliul UE (28 octombrie 2021);
2. Programul de Guvernare 2021-2024, aprobat prin Hotărârea Parlamentului României nr. 43/2021, pentru acordarea încrederii Guvernului, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1122 din 25 noiembrie 2021;
3. Planul Național de Reformă, Iulie 2021;
4. Planul Național de Investiții și Relansare Economică, Iulie 2020;
5. Strategia Națională Anticorupție 2021-2025, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 1.269/2021;
6. Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor;
7. Analiza nevoilor și obiectivelor de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni - MDLPA;
8. Strategia fiscal bugetară a Guvernului României pentru perioada 2021-2023.

Organizarea și funcționarea Consiliului Județean Hunedoara și atribuțiile sale sunt reglementate prin O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, prin alte acte normative uzuale în activitatea administrației publice locale, precum și prin propriul Regulament de organizare și funcționare.

Consiliul Județean Hunedoara este compus dintr-un număr de 32 de consilieri, stabilit în funcție de numărul locuitorilor județului raportat de Institutul Național de Statistică, completat cu președintele consiliului județean, care are drept de vot și conduce ședințele acestuia.

Pentru îndeplinirea atribuțiilor conferite de legislația în vigoare, Consiliul Județean Hunedoara organizează și asigură funcționarea unui *aparat de specialitate, subordonat președintelui* acestuia.

Organizarea și funcționarea Aparatului de specialitate al CJHD are drept temei legal prevederile OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (cu modificările și completările ulterioare)⁵, hotărârile Consiliului Județean Hunedoara privind aprobarea organigramei⁶, a numărului de posturi și a statului de funcții ale aparatului de specialitate al CJHD⁷.

Consiliul județean este autoritatea deliberativă a administrației publice locale pentru **coordonarea activității** consiliilor comunale, orășenești și municipale, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean. Consiliul județean este ales prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat, în condițiile legii pentru alegerea autorităților administrației publice locale.⁸

Președintele Consiliului județean este autoritatea executivă la nivelul județului. Conform reglementărilor actuale ale Codului administrativ, acesta nu este autoritate a administrației publice locale prin care se exercită autonomia locală.⁹

Președintele consiliului județean dispune măsurile necesare și acordă sprijin pentru aplicarea ordinelor și instrucțiunilor cu caracter normativ ale miniștrilor, ale celorlalți conducători ai autorităților administrației publice centrale, ale prefectului, în condițiile legii. Președintele CJ asigură respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor, a prevederilor Constituției, precum și punerea în aplicare a legilor, a decretelor Președintelui României, a ordonanțelor și hotărârilor Guvernului, a hotărârilor consiliului local.

Președintele CJHD **stă în judecată în calitate de reprezentant legal al Județului Hunedoara**, pentru apărarea drepturilor și intereselor legitime ale acesteia, și nu în nume personal. Președintele, în calitatea sa de autoritate publică executivă, reprezintă CJHD în relațiile cu alte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice române și străine, precum și în justiție. De asemenea, județul este reprezentat de drept în adunările generale ale asociațiilor de dezvoltare intercomunitară și în adunările generale ale operatorilor regionali și locali de servicii comunitare de utilități publice de către președintele consiliului județean. Atribuțiile ce revin Președintelui, sunt stabilite de lege sau sunt încredințate de CJHD.

⁵ Publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019.

⁶ aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Hunedoara nr.117/2022.

⁷ aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Hunedoara nr.171/2022.

⁸ A se vedea art. 107, alin. 1, din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (cu modificările și completările ulterioare), publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019.

⁹ A se vedea Art. 105 coroborat cu art. 107 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (cu modificările și completările ulterioare), publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019.

Președintele CJHD poate delega, prin dispoziție, atribuțiile ce îi sunt conferite de lege și alte acte normative vicepreședinților, secretarului general al județului, conducătorilor compartimentelor funcționale sau personalului din aparatul de specialitate, administratorului public, precum și conducătorilor instituțiilor și serviciilor publice de interes local, în funcție de competențele ce le revin în domeniile respective.

Administratorul public este numit de către președintele CJHD, prin dispoziție care are ca anexă un **contract de management**. În baza contractului de management, administratorul public poate îndeplini atribuții de coordonare a unor compartimente ale aparatului de specialitate sau a serviciilor publice de interes județean.

Consiliul județean Hunedoara alege din rândul membrilor săi doi **vicepreședinți ai consiliului județean**. Președintele consiliului județean desemnează prin dispoziție care dintre cei doi vicepreședinți exercită primul atribuțiile sale în alte cazuri de absență¹⁰.

Secretarul general al CJHD este funcționar public de conducere, cu studii superioare juridice, administrative sau științe politice, ce asigură respectarea principiului legalității în activitatea de emitere și adoptare a actelor administrative, stabilitatea funcționării aparatului de specialitate al CJHD, continuitatea conducerii și realizarea legăturilor funcționale între compartimentele din cadrul acestora. Secretarul general își desfășoară activitatea în condițiile legii.

Constituie **aparatul de specialitate la CJHD** totalitatea compartimentelor funcționale, fără personalitate juridică, de la nivelul unității administrativ-teritoriale - județul Hunedoara, precum și secretarul general al unității administrativ-teritoriale. Președintele consiliului județean, consilierii personali sau personalul din cadrul cabinetului acestuia, vicepreședintele consiliului județean, administratorul public nu fac parte din aparatul de specialitate¹¹.

Președintele, vicepreședinții și secretarul județului, împreună cu aparatul de specialitate al Consiliului Județean constituie o structură funcțională cu activitate permanentă desfășurată în scopul fundamentării, derulării și îndeplinirii competențelor legale ale Consiliului Județean Hunedoara.

Compartimentele de resort sunt direcțiile generale, serviciile, birourile și compartimentele independente, aflate în subordinea Președintelui CJHD. Compartimentul funcțional reprezintă structură funcțională constituită în cadrul aparatului de specialitate președintelui CJ, fără personalitate juridică, formată din persoane cu atribuții și sarcini relativ stabile, subordonate unei autorități unice. Compartimentul de resort reprezintă un compartiment funcțional. Legătura între diferitele compartimente se face prin conducătorii acestora, iar legătura cu alte instituții sau cu conducerea ministerelor și a celorlalte organe ale administrației de stat sau autorități ale administrației publice locale, prin reprezentanții legali ai UAT-ului- CJHD.

Regimul general al raporturilor juridice dintre funcționarii publici și CJHD, este reglementat de OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ iar cele ale personalului

¹⁰ Conform art. 188, alin. 1 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

¹¹ A se vedea art. 5, lit. g) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (cu modificările și completările ulterioare), publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019.

contractual de Legea nr. 53/2003, Codul muncii (cu modificările și completările ulterioare)¹².

Personalul care efectuează activități de secretariat, administrativ, protocol, gospodărire, întreținere-reparații și de deservire, este angajat cu contract individual de muncă. Persoanele care ocupă aceste funcții nu au calitatea de funcționar public și li se aplică legislația muncii.

Principiile generale care guvernează conduita profesională a funcționarilor publici și personalului contractual sunt următoarele:

1. **supremația Constituției și a legii**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții au îndatorirea de a respecta Constituția și legea țării;
2. **prioritatea interesului public**, în exercitarea funcției deținute;
3. **asigurarea egalității de tratament a cetățenilor** în fața autorităților și instituțiilor publice, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții au îndatorirea de a aplica același regim juridic în situații identice sau similare;
4. **profesionalismul**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții au obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate;
5. **imparțialitatea și independența**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții sunt obligate să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes altul decât interesul public, în exercitarea funcției deținute;
6. **integritatea morală**, principiu conform căruia persoanelor care ocupă diferite categorii de funcții le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru alții, vreun avantaj ori beneficiu în considerarea funcției pe care o dețin sau să abuzeze în vreun fel de această funcție;
7. **libertatea gândirii și a exprimării**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
8. **cinstea și corectitudinea**, principiu conform căruia în exercitarea diferitelor categorii de funcții, ocupanții acestora trebuie să fie de bună-credință;
9. **deschiderea și transparența**, principiu conform căruia activitățile desfășurate în exercitarea diferitelor categorii de funcții sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
10. **responsabilitatea și răspunderea**, principiu potrivit căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții răspund în conformitate cu prevederile legale atunci când atribuțiile de serviciu nu au fost îndeplinite corespunzător.

¹² Republicat în temeiul art. V din Legea nr. 40/2011 pentru modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 - Codul muncii, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 225 din 31 martie 2011, dându-se textelor o nouă numerotare.

Principalele tipuri de relații funcționale și modul de stabilire al acestora în cadrul aparatului de specialitate la CJHD, se prezintă astfel:

1. Relații de autoritate ierarhică

1. Subordonarea vicepreședinților față de Președinte;
2. Subordonarea secretarului general față de Președintele;
3. Subordonarea administratorului public față de Președintele CJHD și, în limita competențelor stabilite de legislația în vigoare și a delegării de competențe de către președinte, față de vicepreședinți;
4. Subordonarea directorilor, șefilor de servicii, șefilor de birouri, coordonatorilor de compartimente față de președinte, vicepreședinte, administrator public, secretarul general, după caz;
5. Subordonarea personalului de execuție față de președinte, vicepreședinte, secretarul general, administrator public, director, șeful de serviciu sau șeful de birou, după caz.

2. Relații de autoritate funcțională

Sunt determinate de competența specifică și se stabilesc de către compartimentele din structura organizatorică, cu serviciile publice și instituțiile publice din subordinea consiliului județean, precum și, după caz, cu societățile comerciale din subordinea consiliului local, în conformitate cu obiectul de activitate, atribuțiile specifice fiecărui compartiment sau competențele acordate prin dispoziția președintelui și în limitele prevederilor legale.

3. Relații de cooperare

Pot fi formalizate, stabilite prin acte normative sau neformalizate, facultative.

- Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică între care nu există relații de autoritate;
- Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică și compartimente similare din celelalte structuri ale administrației centrale sau locale din țară sau din străinătate. Aceste relații de cooperare exterioară se stabilesc numai în limitele atribuțiilor compartimentului sau a competențelor acordate prin dispoziția președintelui sau hotărârea consiliului județean;
- Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică și cetățeni, în vederea soluționării unor probleme de interes comun.

4. Relații de reprezentare

Reprezentarea în relațiile cu terții se realizează de către Președintele CJHD. Acesta poate acorda mandat, prin dispoziție, în limitele legislației în vigoare, vicepreședintelui, administratorului public, secretarului general sau personalului compartimentelor din structura organizatorică în relațiile cu celelalte entități publice sau private, din țară sau străinătate;

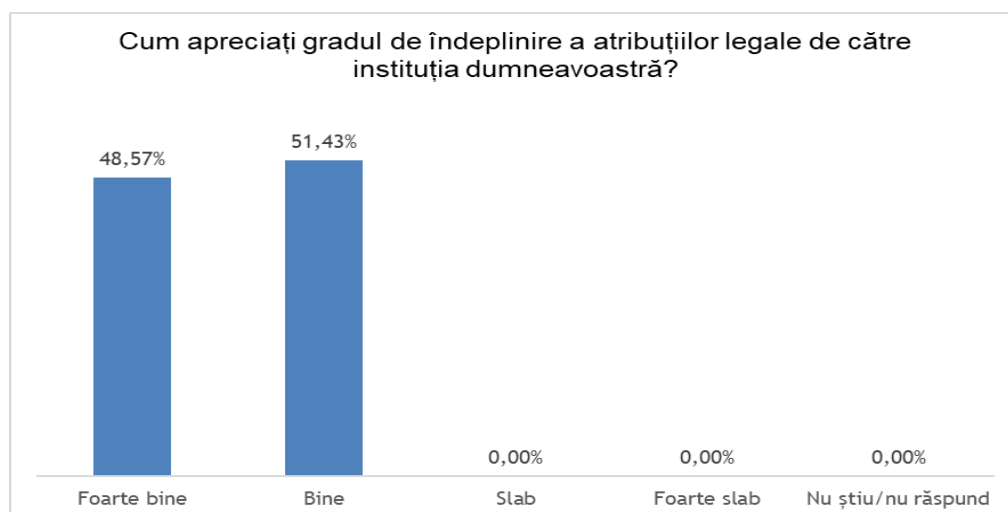
Persoanele care reprezintă autoritatea sau instituția publică în cadrul unor organizații internaționale, instituții de învățământ, conferințe, semănării și alte activități cu caracter internațional au obligația să promoveze o imagine favorabilă a instituției, în limita mandatului încredințat.

5. Relații de inspecție și control

Se stabilesc între compartimentele cu atribuții de inspecție și control, compartimentele sau personalul mandatat prin dispoziția președintelui CJ cu atribuții de inspecție și control și entitățile, interne sau externe, publice sau private, care desfășoară activități supuse inspecției și controlului, conform competențelor stabilite prin legi și alte acte normative în vigoare.

Din aplicarea chestionarului pentru personalul aparatului de specialitate al CJHD, conform graficului 6, rezultă că marea majoritate a respondenților au apreciat că în ciuda legislației vaste și volatile, CJHD își desfășoară atribuțiile legale foarte bine - 48,57%, respectiv bine - 51,43%. Este de remarcat că niciun respondent nu a apreciat au apreciat ca slab/foarte slab, modul în care aparatul de specialitate își desfășoare atribuțiile legale.

Graficul 6. Gradul de îndeplinire a atribuțiilor legale de către aparatul de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q3)

Răspunsurile expuse în graficul 6 sunt confirmate și de răspunsul la o altă întrebare, care măsoară gradul de satisfacție al serviciilor pe care CJHD le furnizează.

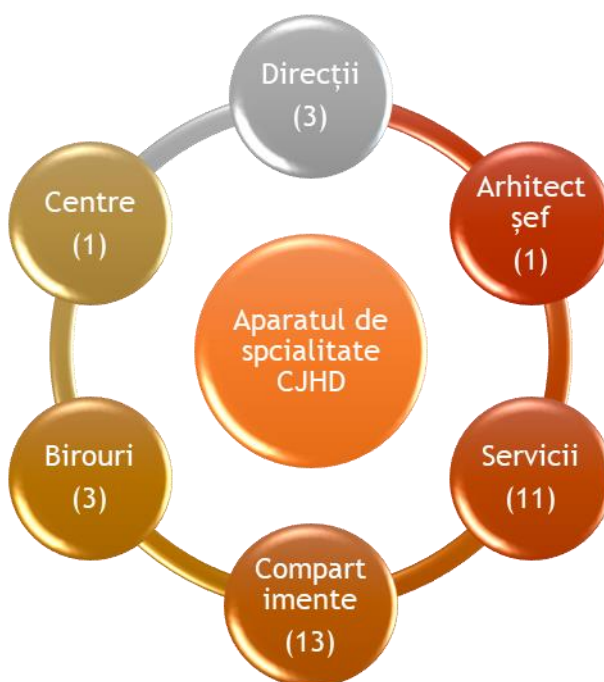
2.2. Structura organizatorică și de personal

Structura organizatorică este redată prin organigrama (Anexa. nr. 3) aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean HD nr. 117/2022 și este detaliată prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, aprobat prin HCJHD nr. 150/2022. Structura aparatului de specialitate al CJHD este propusă de către Președinte și aprobată de către Consiliul județean, prin hotărâre, **oportunitatea dimensionării fiind strict la latitudinea autorităților publice locale.**

Nu există o structură „ideală”, aceasta fiind dimensionată în corelare cu obiectivele locale și dimensiunea/tipologia problemelor locale. Însă, **inexistența unei strategii formalizate de dezvoltare la momentul aprobării structurii, conduce către concluzia că**

aceasta a avut drept fundament volumul problemelor locale. Astfel, analizând organigrama se deduce, prin numărul de posturi alocate, că **investițiile, serviciile publice locale și cultura reprezintă prioritățile la nivelul CJHD.** Structura este una echilibrată, din analiza acesteia rezultând o medie de 4,54 posturi/componentă a structurii.

Figura 3. Componenta structurii aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: autorii acestui Raport, pe baza datelor din organigramă și din fișa de date furnizată de beneficiar

Aparatul de specialitate al CJHD este structurat pe compartimente funcționale încadrate cu funcționari publici și personal contractual:

1. **Secretar general al județului**
2. **Direcția administrație publică locală**
 - 2.1. *Serviciul administrație publică locală și relații publice*
 - 2.1.1 Centrul de informare a cetățeanului
 - 2.1.2 Compartiment redactare și editare Monitorul Oficial al Județului Hunedoara
 - 2.2. *Serviciul juridic contencios, relații cu consiliile locale, urmărire încasare creanțe și executare silită*
3. **Direcția programe, prognoze, buget, finanțe**
 - 3.1 *Serviciul administrarea domeniului public și privat, agenți economici, monitorizare servicii comunitare de utilitate publică*

3.2 *Serviciul buget, financiar contabilitate*

3.3. *Serviciul administrativ*

3.4 *Biroul mediu și energii regenerabile*

4. Direcția dezvoltare locală

4.1. *Serviciul administrare drumuri*

4.2. *Serviciul investiții*

4.3. *Biroul autoritate județeană de transport*

4.4. *Biroul de management al sistemului integrat al deșeurilor*

4.5. *Compartiment achiziții publice*

4.6. *Compartiment programul pentru școli*

4.1. *Serviciul administrare drumuri*

5. Arhitect - șef

5.1. *Serviciul avizare autorizații și disciplină în construcții*

5.2. *Compartiment urbanism, amenajarea teritoriului, cadastru și gestiunea localităților*

6. Serviciul proiecte, strategii și politici europene

7. Serviciul audit public intern

8. Serviciul implementare proiecte fonduri europene

9. Biroul resurse umane, salarizare și gestiunea funcției publice

10. Compartiment relații externe, comunicare interinstituțională, culte, sport

11. Compartiment managementul unităților de asistență medicală

12. Compartiment neutralizare deșeuri de origine animală

13. Compartiment informatizare

14. Compartiment Corp control

Pe lângă aparatul de specialitate la CJHD, acesta are în subordine și următoarele instituții de interes județean:

- Muzeul Civilizației Dacice și Romane;
- Biblioteca Județeană "Ovid Densusianu" Hunedoara-Deva;
- Teatrul de Artă Deva;
- Centrul de cultură și artă al Județului Hunedoara;
- Teatrul Dramatic "Ion D. Sirbu" Petroșani;
- Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Hunedoara;
- Unitatea de Asistență medico-socială Baia de Criș.
- Serviciul Public Județean 'SALVAMONTI' ;
- Direcția generală de administrare monumente și promovare turistică a Județului Hunedoara;
- Direcția Publică Comunitară de Evidență a Persoanelor Hunedoara;
- Spitalul Județean de Urgență Deva;
- Sanatoriul de Pneumofiziologie Brad;
- Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu.

Din analiza organigramei pot fi făcute câteva observații, astfel:

1. Se constată o discrepanță în ceea ce privește numărul de structuri din fișa de date și cele din organigramă;
2. Nu sunt respectate nivelurile ierarhice (direcție generală/direcție/serviciu/birou/compartiment). Din punct de vedere tehnic, acestea trebuie reprezentate pe același nivel ierarhic în cadrul unei organigrame;
3. Secretarul general al județului, fiind funcție publică specifică de conducere parte din aparatul de specialitate, ar trebui plasat sub nivelul funcțiilor care nu fac parte din aparatul de specialitate al CJHD ;
4. În conformitate cu art. 36 din Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul¹³ ”în cadrul aparatului de specialitate al consiliului județean, se organizează și funcționează, structuri de specialitate în domeniul amenajării teritoriului și urbanismului. În cazul județelor și municipiilor structura responsabilă se organizează ca **direcție generală sau direcție**”. Conform organigramei și ROF nu este clar care este statul structurii Arhitectului Șef, aceasta are în subordine alte două structuri, Serviciul avizare autorizații și disciplină în construcții respectiv Compartiment urbanism, amenajarea teritoriului, cadastru și gestiunea localităților.

Din perspectiva conținutului, comparativ cu instituții similare, se constată:

1. Un număr mare de structuri din organigramă (9) sunt subordonate direct Președintelui CJH, ceea ce poate dovedi o eficiență dar și o centralizare care se poate manifesta în cadrul fluxurilor de lucru;
2. Număr mai mic de posturi pentru (la jumătate) Direcția administrație publică locală, față de celelalte 2 direcții prezentate în organigramă;
3. Asocieri de activități ce par din alte domenii (ex. Compartiment relații externe, comunicare interinstituțională, culte, sport).

De asemenea, menționăm că există la nivelul instituției PS 05 - Procedură de sistem privind întocmirea ROF și analiza structurii entității, dar în conținutul acesteia **nu se regăsesc elemente de analiză, criterii de proiectare/reproiectare a structurii**. Procedura se limitează la preluarea elementelor descriptive din legislație.

În relație cu structura proiectată, situația personalului la nivelul CJHD se prezintă după cum urmează:

Tabelul 1. Structura de personal a CJHD

Categorii	Total	Ocupate	Vacante
Funcții de demnitate publică	3	3	0
Funcții publice	131	127	14
1. funcții publice de conducere (inclusiv Secretar general)	18	14	4

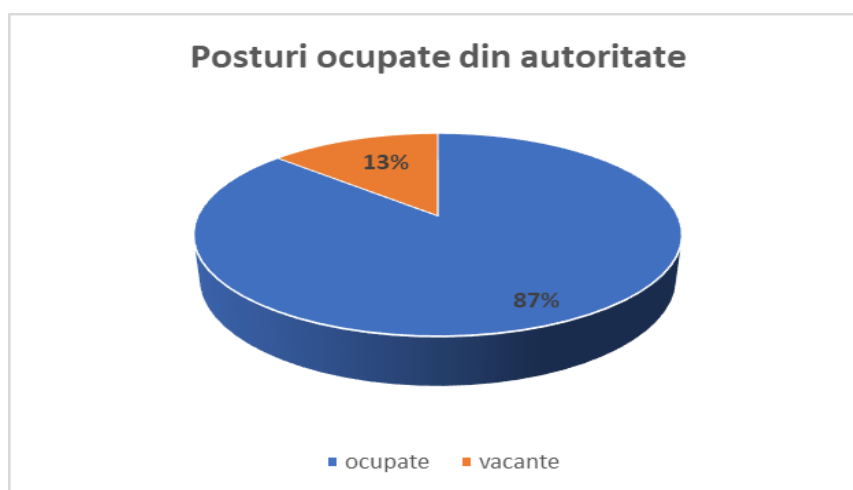
¹³ Publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 373 din 10 iulie 2001 (cu modificările și completările ulterioare)

2. funcții publice de execuție	123	113	10
Funcții contractuale	33	23	10
3. funcții contractuale de conducere (inclusiv adm public)	2	1	1
4. funcții contractuale de execuție	31	22	9
Nr. total de funcții din instituție	178	154	24

Sursa: date furnizate de CJHD¹⁴

Tabelul 1 și graficul 7 arată o bună ocupare, de 87%, din cele 178 de posturi fiind ocupate 154. Acest lucru nu denotă un deficit mare de personal la nivelul CJHD. Cu toate acestea, nu poate fi exclusă o subdimensionare sau lipsă de personal în anumite sectoare și compartimente din cadrul aparatului de specialitate.

Graficul 7. Situația posturilor de la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: date prelucrate din statul de funcții (HCJ nr. 171.2022)

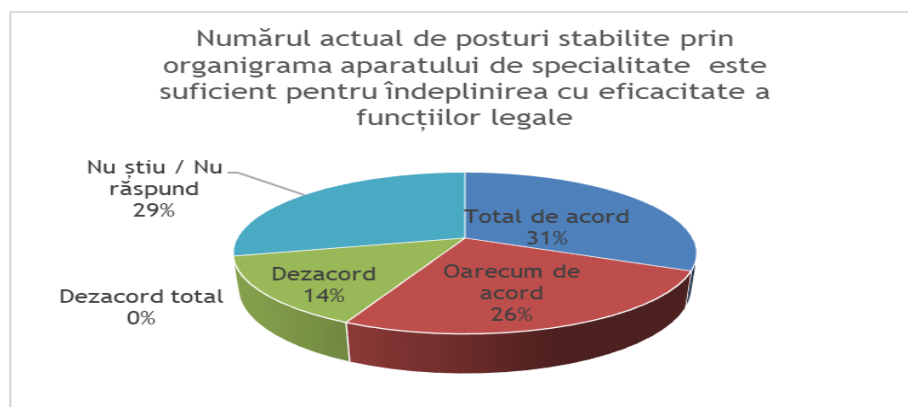
De asemenea, analiza asupra structurii personalului arată un echilibru al funcțiilor vacante între cele de publice și cele contractuale, cu o preponderență ușor crescută pentru cele publice. **Cauzele acestei diferențe pot fi regăsite în regimul de recrutare specific pentru funcția publică** și pot fi evidențiate și de răspunsurile oferite de personalul aparatului de specialitate.

În urma datelor furnizate pe baza chestionarului pentru personalul aparatului de specialitate al CJHD (a se vedea grafic 8), rezultă că marea majoritate a respondenților consideră că numărul actual de posturi stabilite prin organigrama aparatului de specialitate al CJHD *sunt suficiente* pentru îndeplinirea cu eficacitate a funcțiilor legale, exprimând un total de acord - 31%, respectiv oarecum de acord - 26%, întrebarea care este verificată în ancheta sociologică și prin aplicarea Q10. Este important de remarcat numărul mare de respondenți care nu au avut o opinie privind numărul de posturi din organigramă privind

¹⁴ Notă: unele date pot suferi modificări, structura fiind una inter-activă. Datele furnizate sunt la 10.01.2023

realizarea atribuțiilor legale (aprox. 29%), ceea ce poate denota fie o slabă cunoaștere a funcțiilor legale ale aparatului de specialitate al CJHD, fie un dezinteres în a exprima o opinie privind acest subiect.

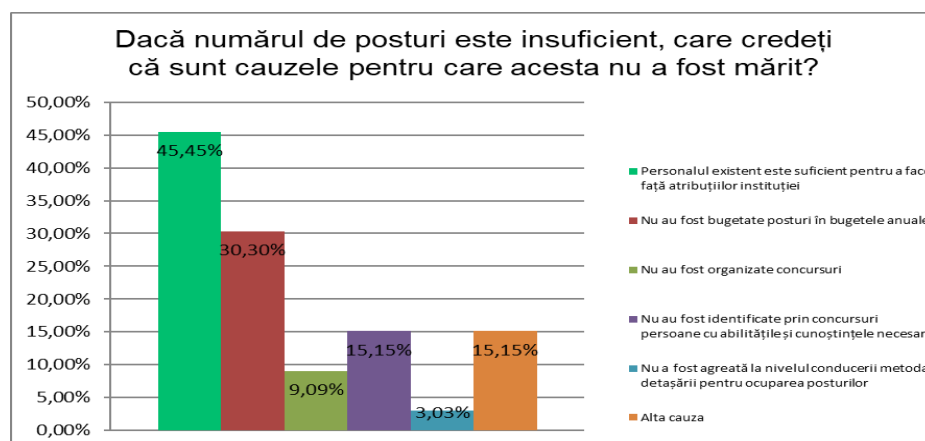
Graficul 8. Percepția privind nr. de posturi și îndeplinirea funcțiilor legale



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q9)

Cu toate acestea, cei care au considerat insuficiența resursei umane, au apreciat drept principalele cauze, următoarele:

Graficul 9. Cauze pentru insuficiența personalului în cadrul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q10)

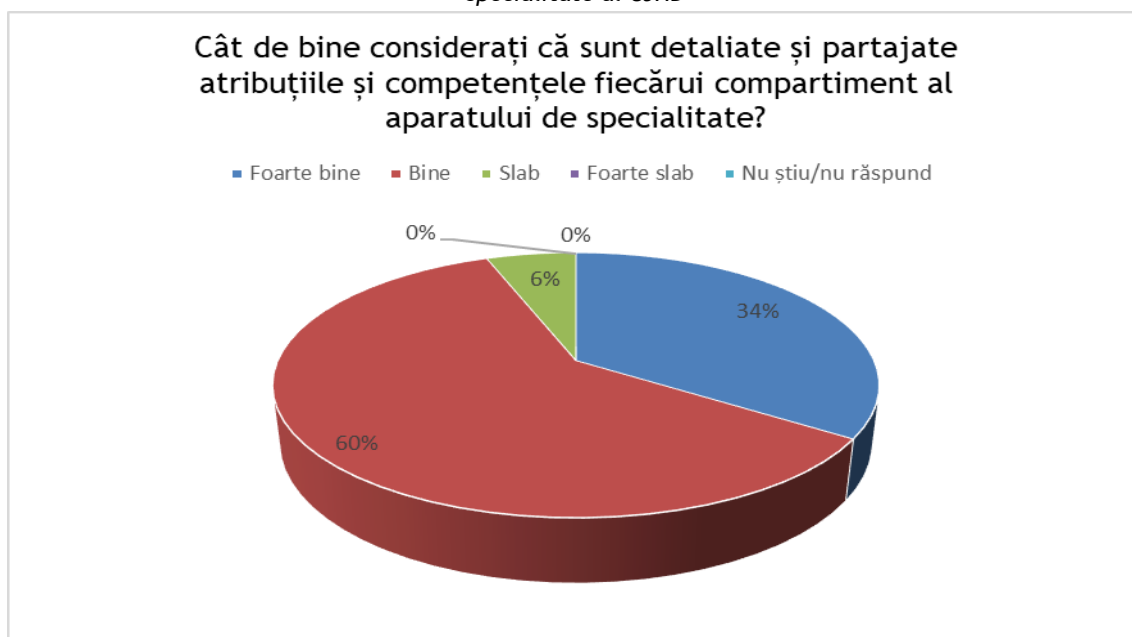
Cauzele reliefate în cadrul chestionarului pentru gradul de ocupare a posturilor vizează în principal faptul că **nu au fost bugetate posturi în bugetele multianuale** - 33%, respectiv faptul că **atunci când au fost organizare concursuri, nu au fost identificate prin concursuri persoane cu abilitățile și cunoștințele necesare** - 15,15%. Putem observa aici că, spre deosebire de o altă întrebare din chestionar (Q9), respondenții consideră în proporție de 45% că personalul existent este suficient pentru a face față atribuțiilor CJHD. Majoritatea persoanelor care au indicat altă cauză pentru neocuparea posturilor (15% din răspunsuri) au menționat ca nu ar cunoaște de fapt care este motivul pentru care aceste

posturi nu au fost ocupate. Alte motive sunt fie de natură procedural-legislativă, fie de natură pecuniară.

2.3. Atribuții, funcții și sarcini

Atribuțiile sunt stabilite prin Regulament de Organizare și Funcționare (ROF), Regulament de ordine internă (ROI), fișe de post, documente complexe asupra cărora se pot formula câte observații. În ceea ce privește detailarea și partajarea atribuțiilor și competențelor fiecărui compartiment al aparatului de specialitate al CJHD, se poate observa din graficul 10 că o proporție foarte mare de respondenți apreciază că acestea sunt partajate și structurate bine - 60% respectiv foarte bine - 34%, ceea ce indică o bună structurare a documentelor interne și o reglementare comprehensivă a atribuțiilor, funcțiilor, sarcinilor în cadrul CJHD.

Graficul 10. Gradul de apreciere asupra partajării atribuțiilor, funcțiilor, sarcinilor în aparatul de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q1)

Din analiza asupra ROF, considerăm că acesta poate fi completat cu următoarele aspecte:

1. Sunt necesare atribuții privind gestionarea documentelor clasificate. Acestea nu apar la niciun compartiment;
2. Sunt atribuții comune de tipul implementare SCIM ce sunt menționate. Similar, ar trebui să apară elemente privind aplicarea SNA;

Toate compartimentele **au obligația de a colabora în vederea soluționării comune a problemelor curente, precum și următoarele:**

1. Formulează răspunsuri la adrese, petiții, corespondența pe problematica specifică domeniului de activitate;
2. Îndeplinesc, în condițiile legii, orice alte atribuții repartizate de conducerea instituției;
3. Însușirea și aplicarea tuturor actelor normative de referință în specialitate și în domeniul administrației publice locale;
4. Participarea la audiențele ținute de președinte, vice-președinți, asigură detalii specifice problemelor solicitate de persoana audiată;
5. Întocmesc rapoarte de specialitate și colaborează cu celelalte compartimente în vederea elaborării proiectelor de dispoziții ale președintelui și de hotărâri ale CJHD specifice activității;
6. Asigură arhivarea documentelor în funcție de specificul acestora;
7. Actualizează procedurile operaționale și de sistem în concordanță cu modificările care intervin în activitatea proprie, ca urmare a noilor acte normative;
8. Asigură funcționalitatea SCIM și SNA;
9. Întocmirea următoarelor documente specifice: studii, sinteze, informări, rapoarte, caiete de sarcini, note justificative, rapoarte de specialitate, referate de specialitate;
10. Participarea în comisiile de achiziție publică, atunci când sunt numiți prin dispoziția președintelui;
11. Monitorizarea îndeplinirii indicatorilor de performanță/prevederilor contractuale din contracte/regulamente/caiete de sarcini;
12. Asumarea prin semnătură a oricărui document întocmit.

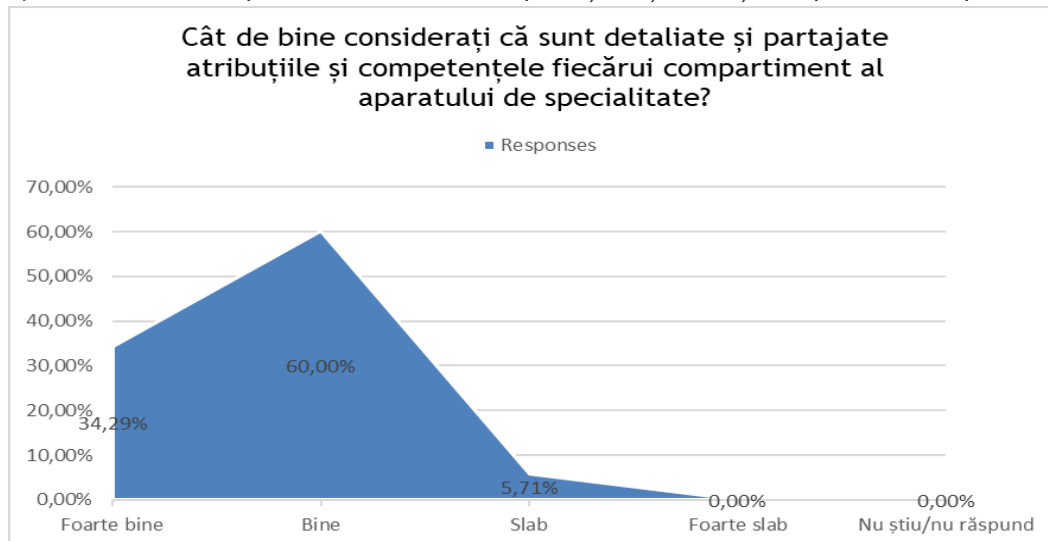
Atribuțiile din **domeniul protecției civile pot fi completate** după cum urmează:

1. Identifică și gestionează tipurile de riscuri generatoare de dezastre naturale și tehnologice de pe teritoriul județului;
2. Culege, prelucrează, stochează, studiază și analizează datele și informațiile referitoare la protecția civilă;
3. Informează și pregătește preventiv populația cu privire la pericolele la care este expusă, măsurile de auto protecție ce trebuie îndeplinite, mijloacele de protecție puse la dispoziție, obligațiile ce îi revin și modul de acțiune pe timpul situației de urgență;
4. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de analiză și acoperire a riscurilor la nivelul județului;
5. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de apărare în cazul producerii unei situații de urgență specifice provocate de cutremure și/sau alunecări de teren la nivelul județului;
6. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de apărare împotriva inundațiilor, ghețurilor și poluărilor accidentale la nivelul județului;

7. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de urgență externă în caz de accidente în care sunt implicate substanțe periculoase la nivelul județului;
8. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de protecție și intervenție în caz de accidente grave pe căi de transport rutiere și feroviare la nivelul județului;
9. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de evacuare în situații de urgență la nivelul județului.

În ceea ce privește modul în care atribuțiile și sarcinile sunt realizate la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, chestionarul aplicat a evidențiat, conform graficului 11, că majoritatea au apreciat că ele sunt detaliate și partajate bine- 60% și foarte bine - 34%.

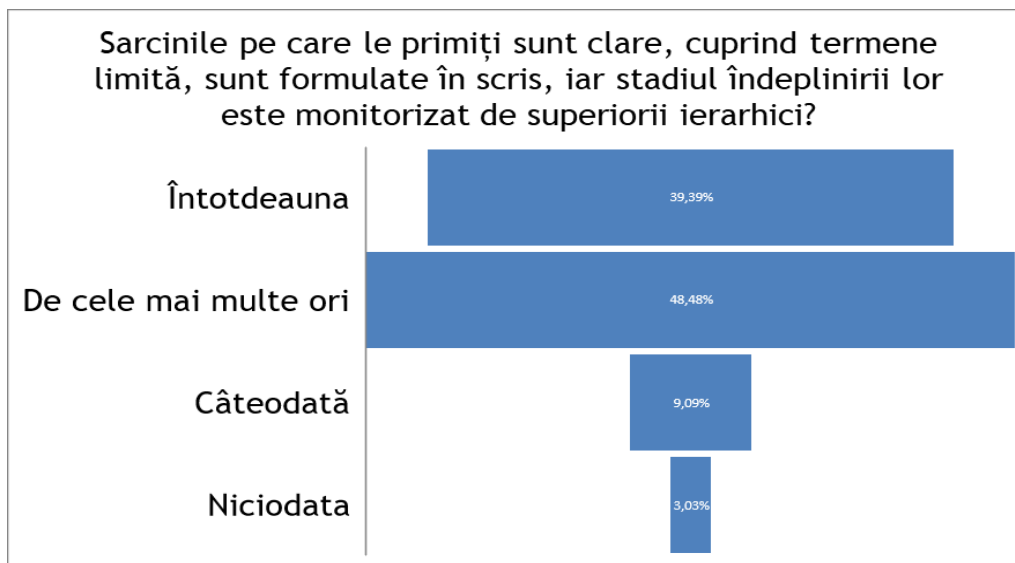
Graficul 11. Gradul de apreciere al detalierii competențelor și atribuțiilor aparatului de specialitate



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q1)

Faptul că la nivelul județului există practica formulării în scris a acestora, precum și trasarea unor termene limită clare până la care pot fi îndeplinite sunt redată de respondenți în graficul următor:

Graficul 12. Gradul de apreciere al sarcinilor primite la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q33)

După cum se poate observa, o proporție mare din respondenți¹⁵ au considerat că sarcinile pe care le primesc sunt întotdeauna - 39,39%, respectiv de cele mai multe ori - 48,48% clare și cuprind termene limită, că sunt formulate în scris, iar stadiul îndeplinirii lor este monitorizat de superiorii ierarhici. Doar 9% din respondenți consideră că sarcinile pe care le primesc sunt câteodată formulate în scris și cuprind termene limită, în comparație cu faptul că doar 3% din respondenți au afirmat că acestea nu sunt niciodată clare și formulate în scris.

Analiza acestor răspunsuri ne indică faptul că există o practică la nivelul CJHD privind modul în care sunt realizate sarcinile de serviciu, că superiorii ierarhici formulează cerințele către subordonați de regulă în scris și realizează monitorizarea conform termenelor formulate în prealabil.

Cu privire la Regulamentul Intern, acesta poate fi **completat cu prevederi privind beneficiarii de servicii sau recompense pentru angajați**.

Printre **prevederile privind beneficiarii de servicii ar putea fi incluse:**

Art....

- Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) sunt obligați să respecte Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției, prezentul Regulament, regulamentele interne speciale, precum și alte reglementări emise de conducerea instituției;
- Dispozițiile prezentului Regulament au valoare de dispoziții generale și se completează cu dispozițiile speciale referitoare la drepturile și îndatoririle beneficiarilor de servicii publice (cetățenilor) stipulate de regulamentele de organizare specifice, acolo unde aceste regulamente există;
- Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) au, în raport cu instituția publică și funcționarii publici, toate drepturile ce decurg din legislația în vigoare, printre care:

¹⁵ 33 respondenți.

- dreptul la tratament egal, nediscriminatoriu;
- dreptul de a fi tratați cu respect, cuviincios;
- dreptul de a fi ascultați și de a li se înregistra solicitările;
- dreptul de a depune petiții, sesizări;
- dreptul de a fi îndrumați, consiliați în rezolvarea problemelor ce sunt de competența instituției;
- dreptul de a fi informați, în limitele legii, cu privire la activitatea administrației publice orășenești;
- dreptul de a se înscrie în audiențe și de a participa la ședințele consiliului local.

Art. ...

- a. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) sunt obligați să respecte programul fixat pentru desfășurarea activității instituției. Ei trebuie să dea dovadă de un comportament civic, de respect și de interes față de activitatea instituției. De asemenea, au următoarele responsabilități:
- Să observe ce face administrația și în ce scop;
 - Să fie pregătiți să își aducă o contribuție când administrația planifică să facă ceva ce poate să le afecteze interesele;
 - Să abordeze reprezentatii administrației cu o atitudine pozitivă;
 - Să manifeste interes în a înțelege problemele, incluzând restricțiile cu privire la ceea ce poate să facă administrația;
 - Să-și exprime interesele și ideile clar și complet;
 - În situațiile potrivite, să încerce să colaboreze constructiv cu oficialii administrației locale pentru a identifica soluții satisfăcătoare pentru ambele părți.

Art. ...

- a. Afișajul în incinta instituției și pe teritoriul județului se poate face numai în locurile special amenajate pentru tipuri de materiale determinate: comunicări către cetățeni, modele de formulare tipizate, diverse informări;
- b. Orice manifestație ce contravine intereselor publice este interzisă în incinta instituției;
- c. Accesul în incinta instituției se face în conformitate cu regulile stabilite de către conducerea acesteia;
- d. În interiorul instituției, beneficiarii de servicii publice (cetățenii) trebuie să respecte regulile de protecție a muncii, de prevenire a incendiilor și de apărare civilă;
- e. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) pot fuma numai în locurile special amenajate.

Art. ...

- a. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) sunt răspunzători pentru toate daunele materiale pe care le produc în incinta instituției, ca și de distrugerile provocate de obiecte pe care le dețin.

Art. ...

- a. În cazul în care săvârșesc o abatere de la îndatoririle ce le revin sau de la regulile de ordine interioară, beneficiarii de servicii publice (cetățenii) pot fi evacuați din sediul instituției.

Printre **prevederile privind recompensele pentru angajați ar putea fi incluse:**

Art. ...

- a. Rezultatele obținute la evaluarea anuală a performanțelor individuale conferă salariaților următoarele drepturi:
- să avanseze în carieră;
 - să primească recompense morale și materiale pentru rezultatele deosebite ale activității lor;
 - înlesniri de ordin social, conform prevederilor legale în vigoare.

Printre **prevederile privind dreptul de apărare al funcționarilor publici și al personalului contractual ar putea fi incluse:**

Art. ...

- La individualizarea sancțiunii disciplinare se va ține seama de cauzele și gravitatea abaterii disciplinare, împrejurările în care aceasta a fost săvârșită, gradul de vinovăție și consecințele abaterii, comportarea generală în serviciu a funcționarului public sau a personalului contractual, precum și de existența în antecedentele acestuia a altor sancțiuni disciplinare care nu au fost radiate, în condițiile prevăzute de lege;
- Sancțiunea disciplinară nu poate fi aplicată decât după cercetarea prealabilă a faptei imputate și după audierea funcționarului public sau a personalului contractual. Audierea funcționarului public sau a personalului contractual trebuie consemnată în scris, sub sancțiunea nulității;
- Refuzul funcționarului public de a se prezenta la audiere sau de a semna o declarație privitoare la abaterile imputate se consemnează într-un proces-verbal. În astfel de cazuri sancțiunea poate fi aplicată;
- Același procedeu se va aplica și în cazul personalului contractual care refuză să completeze o notă explicativă privitoare la abaterile imputate;
- Sancțiunile disciplinare se aplică potrivit legii;
- În comunicarea scrisă se va arăta calea de atac, termenul de introducere a plângerii și organele competente să soluționeze plângerea. Răspunderea penală sau patrimonială nu exclud răspunderea disciplinară pentru fapta săvârșită;
- Dacă s-a dovedit nevinovăția persoanei sancționate, persoanele care cu rea credință au determinat aplicarea sancțiunii disciplinare, răspund disciplinar, material, civil sau penal, după caz;
- Comisia de disciplină, constituită conform prevederilor legale, este competentă să cerceteze și să propună sancționarea personalului.

Printre prevederile privind cererile, reclamațiile și sesizările ar putea fi incluse:

Art. ...

- a. Orice funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă poate adresa conducerii instituției cereri, reclamații, sesizări sau propuneri formulate în scris sau în cadrul audiențelor cu privire la un interes personal sau la activitatea instituției;
- b. Petițiile adresate conducerii instituției vor fi înregistrate la Registratură, care va aduce la cunoștință conducerii petițiile respective;
- c. Petițiile vor fi soluționate în termen de 30 zile de la data înregistrării lor;
- d. Petițiile vor fi înaintate spre soluționare șefului compartimentului de resort, care are obligația să formuleze răspunsul în termenul prevăzut la punctul c.;
- e. În situația în care rezolvarea problemei necesită un timp mai îndelungat, termenul poate fi prelungit cu cel mult 15 zile;
- f. Răspunsul va fi semnat de șeful compartimentului care a soluționat petiția și de conducătorul instituției;
- g. Petițiile anonime sau care nu prezintă suficiente date de identificare a petiționarului nu se iau în considerare și vor fi clasate.

Cu privire la delegarea de atribuții, nu există o procedură formalizată în acest sens¹⁶. Analizând dispozițiile privind delegarea se constată o mare discrepanță privind volumul atribuțiilor delegate. Acest lucru este reliefat de faptul că pentru funcțiile de conducere, delegarea de sarcini nu este prevăzută în cuprinsul ROF-ului, aceasta fiind amintită doar ca atribuție legală a Președintelui CJHD către vicepreședinți și administrator public. În acest sens, considerăm că este recomandat completarea ROF-ului cu această prevedere, precum și elaborarea unei proceduri de sistem privind delegarea atribuțiilor.

De asemenea, este necesară actualizarea/elaborarea următoarelor proceduri, care în prezent **lipsesc sau sunt incomplete**:

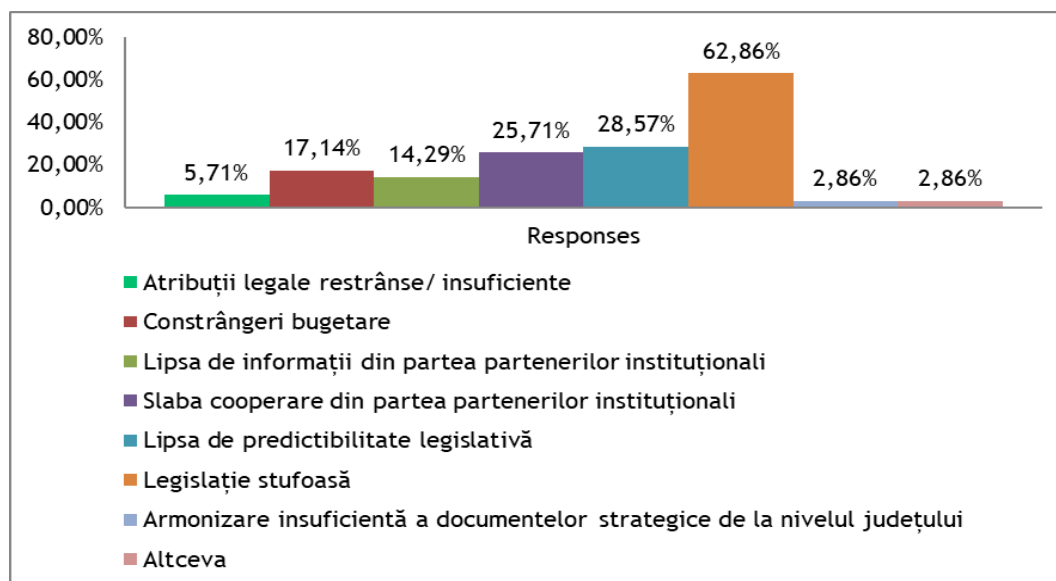
- Procedura privind actualizare organigrama;
- Procedura privind actualizare ROF;
- Procedura privind actualizare ROI;
- Procedura privind actualizare fișe de post.

De asemenea, din analiza răspunsurilor la chestionarul aplicat aparatului de specialitate al CJHD se poate observa că principalele trei probleme identificate în exercitarea atribuțiilor legale sunt:

- Legislația stufoasă - 62,86%;
- Lipsa de predictibilitate legislativă 28,57%;
- Slaba cooperare din partea partenerilor instituționali 25,71% %.

¹⁶ Conform liste de proceduri comunicate la 26.01.2023

Graficul 13. Gradul de apreciere al sarcinilor primite la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q2)

2.4. Documente programatice

Actele normative care au impact asupra procesului de planificare strategică la nivelul CJHD sunt:

- Legea finanțelor publice nr. 500/2002, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- OUG. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- HG. nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020;
- HG. nr. 462/2017 pentru modificarea anexei nr. 2 la HG nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 și pentru modificarea anexei la HG nr. 1076/2014 pentru aprobarea Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020;
- HG nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/ acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice;
- OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

De asemenea, au fost identificate două mari categorii de instrumente de management strategic:

- Documente aprobate în afara UAT Județul Hunedoara, dar care stabilesc obiective, acțiuni și responsabilități;
- Documente elaborate la nivelul UAT Județul Hunedoara, cu două subcategorii:
 - a. documente ce derivă din norme imperative;
 - b. documente elaborate din inițiativa instituției.

Documente de management strategic aprobate în afara UAT Județul Hunedoara:

Din perspectiva impactului asupra județului, categoria cuprinde:¹⁷

- **Planul Național de Redresare și Reziliență¹⁸ (PNRR)**, care are principal obiectiv dezvoltarea României prin realizarea unor programe și proiecte esențiale, care să sprijine reziliența, nivelul de pregătire pentru situații de criză, capacitatea de adaptare și potențialul de creștere, prin reforme majore și investiții cheie cu fonduri din Mecanismul de Redresare și Reziliență. În structura PNRR este prevăzută și *Componenta 14 - Buna guvernare*, în care se prevede reforma Sectorului public, prin intermediul unui set de reforme și investiții pe scară largă, pentru a îmbunătăți guvernarea în condițiile unui sistem de luare a deciziei previzibil, fundamentat și participativ, de a asigura furnizarea de servicii publice de calitate, de către un corp de funcționari publici profesioniști și bine pregătiți, care să răspundă adecvat provocărilor, nevoilor și așteptărilor cetățenilor și mediului de afaceri.
- **Strategia Națională Anticorupție 2021-2025 (SNA)¹⁹** împreună cu seturile de indicatori de performanță, riscurile asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și sursele de verificare, inventarul măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și standardele de publicare a informațiilor de interes public.
- **Planul Anual de Lucru al Guvernului (PALG)²⁰**. Secretariatul General al Guvernului coordonează procesul de elaborare și monitorizare a Planului Anual de Lucru al Guvernului. PALG reprezintă un calendar al proiectelor de documente de politici publice și al proiectelor de acte normative (legi și hotărâri ale Guvernului) cu impact semnificativ asupra economiei, societății, mediului și bugetului general consolidat, care necesită aprobarea Guvernului pentru anul în curs. Introdus la nivelul administrației publice centrale în anul 2014, PALG reprezintă unul dintre punctele care fac obiectul raportărilor către Comisia Europeană.

¹⁷ Facem mențiunea că o parte din aceste documente, deși ajunse la termen, și în lipsa unor noi, la data elaborării prezentului material, au avut impact asupra modului de realizare a instrumentelor de management strategic, considerându-le importante în contextul analizei diagnostic la nivelu ICJHD.

¹⁸ A se vedea <https://mfe.gov.ro/pnrr/>

¹⁹ Aprobata prin a Hotărârea Guvernului nr. 1.269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021–2025 și a documentelor aferente acesteia, publicată în Monitorul Oficial al României , Partea I, nr. 1218 bis/ 22.12.2021

²⁰ <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2019/03/NOT%C4%82.pdf>

- **Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020 (SCAP).** Prin HG nr. 909/2014 a fost aprobată Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării SCAP, ținta fiind ca până în 2020 România să aibă o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății.
- **Strategia Privind mai Buna Reglementare 2014-2020 (SPBR).** Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020 a fost modificat și actualizat prin HG nr. 462/2017 - pentru modificarea anexei nr. 2 la HG nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 și **pentru modificarea anexei la HG nr. 1076/2014 pentru aprobarea Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020.** Strategia își propune continuarea procesului de reducere a sarcinilor administrative prin simplificarea legislației aferente ultimelor domenii a căror măsurare s-a finalizat în 2014 prin utilizarea SCM: muncă (forță de muncă, legislația muncii, pensii și asigurări sociale, securitate și sănătate în muncă), sănătate (farma, autorizare și inspecție sanitară), educație, mediu (schimbări climatice, silvicultură) și justiție (registru comerțului, profesii liberale).
- **Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020 (PAIEMCAIP),** răspunde subcriteriului condiționalității ex-ante prin care se solicită „Existența unui set de acțiuni care se referă la stabilirea sau utilizarea sistemelor de management al calității, deja stabilite, într-un mod durabil”. Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității se axează pe ideea de asumare a utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale.
- **Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor (PAISPAAC)** a fost elaborat în contextul îndeplinirii, pentru segmentul *cetățeni*, a criteriului „Acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative” al condiționalității ex-ante, subcriteriul „Existența unor acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative, inclusiv soluții de e-guvernare” și contribuie la atingerea obiectivelor asumate prin Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (SCAP 2014-2020). Pornind de la concluziile *Analizei nevoilor și obiectivelor de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni* au fost identificate opt domenii de intervenție în vederea simplificării procedurilor administrative pentru cetățeni. Un domeniu îl reprezintă obținerea cetățeniei.
- **Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 (SNADR)** aprobată prin HG nr. 245/2015. SNADR a fost dezvoltată pe baza programului Agenda Digitală pentru Europa 2020, aceasta fiind cadru de referință pentru dezvoltarea economiei digitale 2014 - 2020.

Documente de management strategic elaborate la nivelul instituției

Din a doua categorie majoră de instrumente de planificare strategică, cele elaborate la nivelul instituției, au fost identificate:

Instrumente ce derivă din norme imperative:

- Statutul județului HD;
- Bugetul anual, elaborat în conformitate cu legislația privind finanțelor publice locale;
- Declarația privind asumarea agendei de integritate în coordonatele SNA- Strategia Națională Anticorupție 2021-2025;
- Proceduri operaționale și de sistem, conform prevederilor OSGG nr. 600/2018;

Instrumente elaborate la inițiativa instituției:

- Planuri anuale de formare profesională a personalului CJHD;
- Planul de integritate 2022 - 2025 la nivelul Consiliului Județean Hunedoara;
- Strategia de Dezvoltare a județului Hunedoara pentru perioada 2021-2030 - realizată de către Institutul Național de Cercetări Economice "Constantin Kirilescu" al Academiei Române;
- Strategia Microregiunii Moșii, Țara de Piatră - finanțată de Banca Europeană de Investiții (BEI) și realizată de Ernst & Young;
- Strategia pentru dezvoltarea economică, socială și de mediu a Văii Jiului (2021-2030) - realizată de Price Waterhouse and Coopers
- Planul Teritorial pentru Tranziție Justă - www.cjhunedoara.ro, realizat în colaborare cu Ministerul Proiectelor și Investițiilor Europene și Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest.

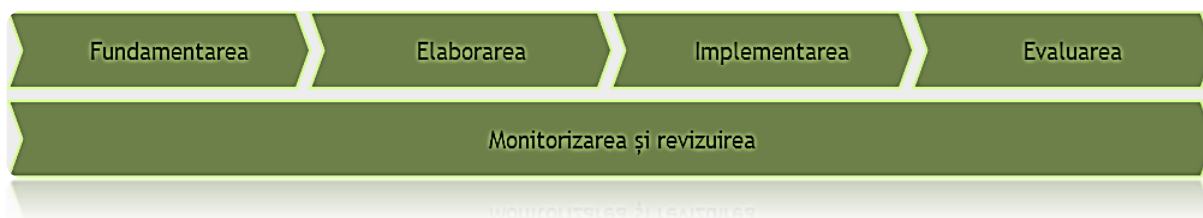
La cele de mai sus, remarcăm un set cu diverse instrumente disponibile, care în cadrul unei planificări strategice orientată spre performanță și îmbunătățire continuă impune o construcție piramidală a obiectivelor, pornind de la obiectivele strategice către cele tactice și operaționale. Se constată, însă, că această ierarhie este dificil de multiplicat până la nivel de post, uneori chiar și la nivel de compartiment.

Analiza procesului de management strategic

În vederea atingerii obiectivelor principale ale acestei analize, de a cartografia starea actuală privind modul de organizare și funcționare ale aparatului de specialitate al CJHD și de a fundamenta elaborarea documentelor de planificare strategică (Strategia de dezvoltare a resurselor umane și Planul strategic instituțional pentru 2023-2025), o atenție aparte a fost acordată și abordării avută în vedere de instituție în ceea ce privește procesul de management strategic, în principal prin raportare la considerente de ordin tehnic și teoretic. În acest context, analiza a fost dezvoltată, având în vedere etapele principale ale procesului, redate în figura următoare:



Figura 3. Etapele procesului de management strategic

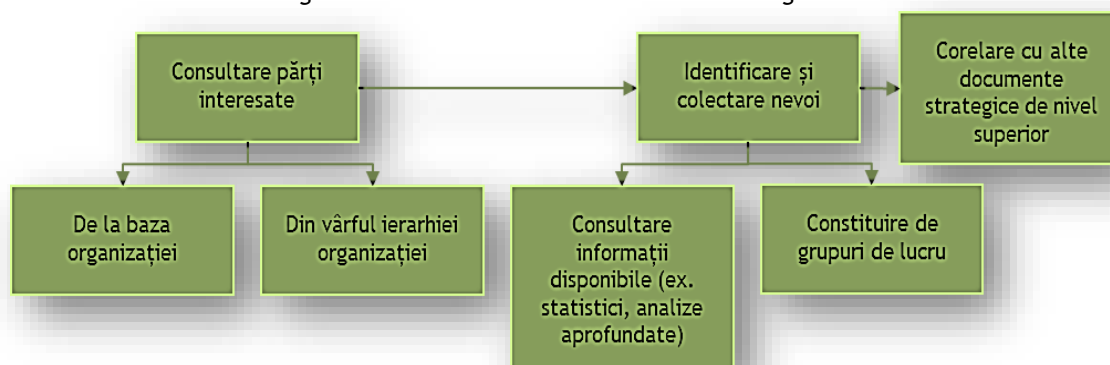


Sursa: autorii acestui Raport

Astfel, în ceea ce privește **fundamentarea documentelor de planificare strategică**, analiza a avut în vedere următoarele aspecte:

- Modul de consultare cu părțile interesate (inclusiv cu alte instituții) și măsura în care propunerile acestora se regăsesc în documentele strategice;
- Modul de identificare și colectare a nevoilor pe baza cărora au fost fundamentate documentele strategice, inclusiv metode de fundamentare și analiză folosite;
- Raportarea la alte documente (strategice) de nivel superior.
- Relaționarea componentelor descrise mai sus, se regăsește prezentată în figura următoare:

Figura 4. Fundamentarea documentelor strategice



Sursa: autorii acestui Raport

Astfel, au fost identificate situații în care se fac analize aprofundate, dar în general, în cazul deciziilor strategice și tactice, fundamentarea se realizează pe baza informațiilor disponibile, ținând cont de limitările tehnologice, statistice, fără a exista în mod explicit și coerent studii/ analize de impact. Există o ierarhie a documentelor, raportarea făcându-se întotdeauna la documentele de nivel superior, obiectivele generale generând obiective specifice. S-a constatat că pentru fundamentarea documentelor, cel puțin formal, are loc un proces de consultare, implicare a factorilor interesați. În cazul documentelor interne s-au identificat două modalități de fundamentare - prin consultare ce pornește de la baza organizației (ex. planurile de achiziții publice, planurile de investiții) sau din vârful ierarhiei, însă în ambele situații are loc un proces de mediere/ consens între nivelurile ierarhice. În

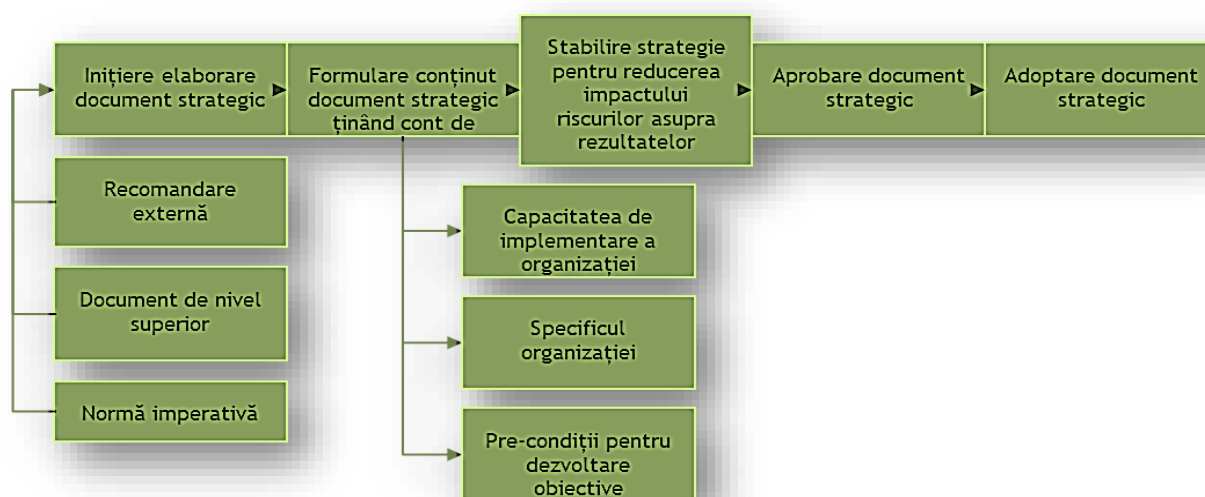
cea ce privește demersul pentru Strategia de Dezvoltare a județului Hunedoara pentru perioada 2021-2030²¹.

Cu privire la, **elaborarea documentelor strategice**, analiza a urmărit:

- Formularea măsurilor să țină cont de capacitatea de implementare a organizației și specificul acesteia;
- Modul de adoptare și aprobare a documentelor strategice;
- Inițiatorul elaborării documentelor strategice și elementul generator al deciziei de elaborare;
- Conținutul documentelor;
- Dacă pre-condițiile pe baza cărora sunt dezvoltate obiectivele sunt prevăzute în documente;
- Stabilirea strategiei pentru reducerea impactului riscurilor asupra rezultatelor.

Procesul necesar a fi avut în vedere în elaborarea documentelor strategice este reprezentat și redat în figura următoare.

Figura 5. Elaborarea documentelor strategice



Sursa: autorii acestui Raport

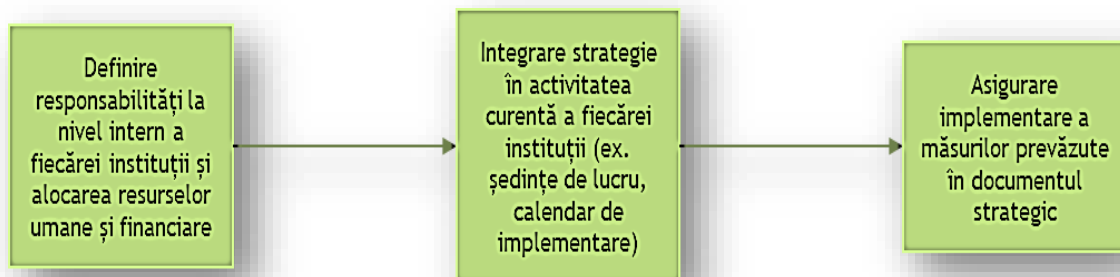
În cazul CJHD se constată că pentru elaborarea efectivă, se utilizează diverse tehnici și instrumente, în funcție de tipul documentului, grupurile de lucru fiind cel mai des utilizate. Se remarcă însă că elaborarea de scenarii și alternative, analiza acestora, sunt mai puțin utilizate la modul formal. Deși, din punct de vedere structural, documentele elaborate respectă în general exigențele demersurile de planificare strategică, sub aspectul conținutului (calității) elementelor există spațiu pentru îmbunătățiri. Nu se alocă în mod distinct resurse pentru procesul de elaborare și nici nu se utilizează sisteme informatice.

²¹ Livrabil pentru care și actuala analiză va reprezenta input pentru procesul de elaborare.

Referitor la, **implementarea documentelor strategice**, elementele vizate au fost:

- Gradul în care implementarea strategiei a fost integrată în activitatea curentă a instituției sau a reprezentat o activitate cu caracter excepțional;
- Definirea responsabilităților la nivelul intern și al alocării resurselor prevăzute;
- Metodele de implementare și asigurare a implementării măsurilor prevăzute în documentele strategice.

Figura 6. Implementarea documentelor strategice



Sursa: autorii acestui Raport

Implementarea documentelor de planificare strategică generează organizarea de ședințe, crearea de grupuri de lucru, calendare de implementare și, în general, se integrează în activitatea curentă a instituției. Procesul de implementare **poate fi afectat de faptul că informațiile privind obiectivele instituției, ce decurg din diferite documente, nu sunt cunoscute la nivelul întregului personal**, cu toate că activitatea acestora derivă în mare parte din aceste obiective. **Principalele obstacole** în atingerea unor standarde înalte de calitate a procesului de **implementare a documentelor de planificare strategică au fost resursele umane**. Au fost menționate și următoarele:

- Măsurile pentru care nu au putut fi identificate compartimente responsabile (având în vedere prevederile ROF);
- Lipsa unor ținte intermediare pentru indicatorii de performanță;
- Nu au fost nominalizate compartimentele responsabile de implementare la momentul intrării în vigoare a documentului strategic.

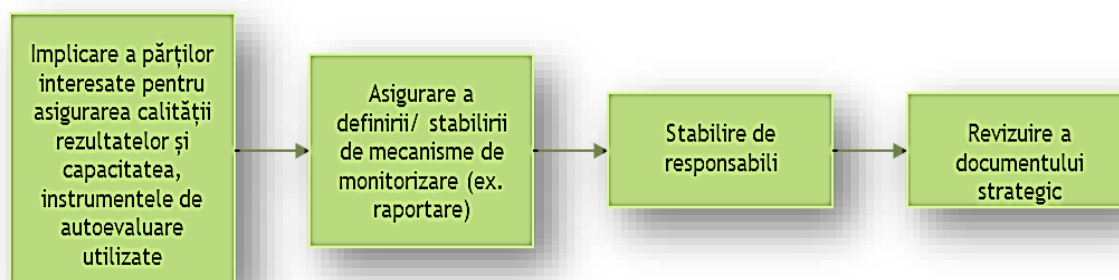
Pentru **monitorizarea și revizuirea documentelor strategice** s-au analizat următoarele aspecte:

- Implicarea factorilor interesați și a persoanelor interesate pentru asigurarea calității rezultatelor și capacitatea, instrumentele de autoevaluare utilizate (ca prim pas al implementării bazate pe rezultate);
- Asigurarea definirii/ stabilirii de mecanisme de monitorizare, periodicitatea raportării, dacă acestea au fost funcționale, dacă au fost utilizate instrumente pentru monitorizare (ex. aplicații informatice, formulare de raportare etc.) și dacă au fost stabiliți responsabili de această activitate;

- Existența procesului de revizuire, modul de fundamentare și adoptare a documentelor strategice revizuite.

Cu privire la aspectele de mai sus, a fost avută în vedere relaționarea din figura de mai jos.

Figura 7. Monitorizarea și revizuirea documentelor strategice



Sursa: autorii acestui Raport

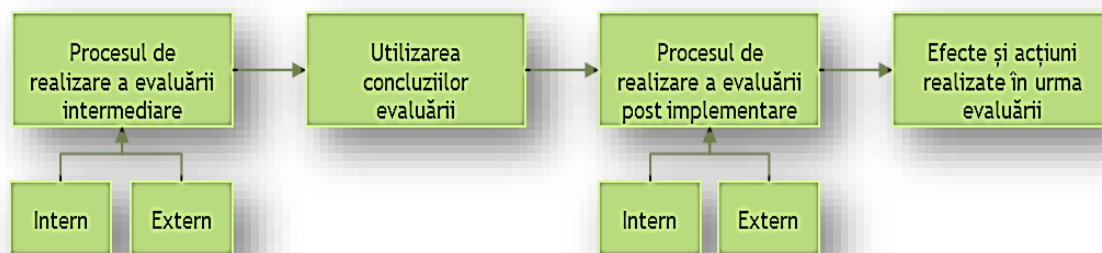
Astfel, în baza celor de mai sus, se remarcă faptul că la nivelul CJHD **nu există o practică unitară privind monitorizarea și revizuirea documentelor strategice**. Instrumentele utilizate frecvent sunt rapoartele periodice de activitate și rapoartele de monitorizare. Din analiză a rezultat că sunt și documente ce nu sunt supuse formal unui proces de monitorizare.

Reținem că pentru monitorizarea unei strategii de dezvoltare locală, implicit pentru cea propusă la nivelul Județului Hunedoara, la nivel tehnic, trebuie constituit un grup de lucru, având în componență experți din toate compartimentele. Pentru monitorizare va fi avut în vedere Planul de acțiune propus pentru implementare. Pentru documentele de planificare strategică deja dezvoltate de către CJHD, la momentul de față, monitorizarea și revizuirea se realizează mai ales prin grupuri de lucru, planuri și ședințe de monitorizare. Nu se utilizează sisteme informatice, iar procedurile formalizate sunt mai puțin utilizate.

Pentru analiza privind evaluarea documentelor strategice (Fig.8), s-au avut în vedere următoarele aspecte:

- Prezența evaluărilor post implementare, modul lor de realizare intern și extern, metode de evaluare folosite, responsabili, utilizarea concluziilor evaluării;
- Prezența evaluărilor intermediare ale documentelor strategice, modul lor de realizare intern și extern, metode de evaluare folosite, responsabili, efectele și acțiunile realizate în urma evaluărilor.

Figura 8. Evaluarea documentelor strategice



Sursa: autorii acestui Raport

În cazul CJHD, ca în majoritatea cazurilor din sectorul public, sunt rare situațiile în care se realizează evaluări post implementare, analize ale impactului unor acțiuni realizate. Lipsesc metodologiile de evaluare și resursele necesare. Eventualele amânări sau întârzieri ale termenelor prevăzute în diferite documente de planificare strategică sunt cauzate, în general, de blocaje birocratice sau de o comunicare neadecvată dar și de insuficiența resurselor umane, financiare și materiale sau de neasumarea obiectivelor și lipsa responsabilității.

Din punct de vedere al analizei instituționale, este de luat în calcul riscul de perturbare a unei activități integrate a personalului de către cerințele implementării în paralel a mai multor proiecte și de implementare/monitorizare a mai multor documente strategice. Pe de o parte există tipurile de activități menționate în mod expres în fișele de post, pe de altă parte activitatea personalului implicat în elaborarea/ implementarea/ monitorizarea documentelor strategice este asimilată cu „alte însărcinări”, aspecte rezultate și din faptul că **obligățiile rezultate din diferite documente strategice nu sunt privite ca priorități**.

În general, sursele de date pentru elaborare și monitorizare sunt adecvate și au fost luate măsuri pentru a reduce povara administrativă atât pentru monitorizare cât și pentru managementul general. Totuși, trebuie simplificat și eficientizat întregul proces prin alocarea unor responsabilități clare, asumate și constituirea unui corp permanentizat de specialiști. Alte probleme de care trebuie ținut cont sunt (potrivit răspunsurilor primite în chestionare):

- Inexistența unei culturi organizaționale favorabile evaluării de impact;
- Lipsa unor proceduri formalizate de elaborare/implementare;
- Lipsa unor mecanisme/instrumente IT de monitorizare și evaluare a măsurilor implementate;
- Lipsa unui sistem informatic care să furnizeze managementului rapoarte suficiente pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil.

Toate aceste lipsuri au influențat în mod direct capacitatea de planificare strategică, modul în care a funcționat întregul proces decizional și modul de implementare a direcțiilor de acțiune stabilite prin diferite documente. Sunt de evidențiat alte câteva aspecte:

- Nu există reguli formalizate privind elaborarea, implementarea și monitorizarea documentelor strategice;
- Nu există proceduri și reguli formalizate privind aplicarea strategiei de dezvoltare a județului;
- Se face o monitorizare strict administrativă a aplicării măsurilor, formală de multe ori, ceea ce impune o atitudine proactivă, o mai bună comunicare și o implicare constantă a părților interesate în implementarea și monitorizarea documentelor de planificare strategică;
- Lipsa continuității și a unui istoric instituțional.

2.5. Analiza SWOT privind organizarea și funcționarea aparatului de specialitate al CJHD

Pentru analiza SWOT au fost folosite și informații obținute în urma aplicării chestionarului de autoevaluare prin care se urmărește identificarea de probleme și acțiuni de îmbunătățire propuse de grupul țintă, în contextul analizării mediului intern organizațional. Rezultatele acestora sunt următoarele:

Puncte tari	Puncte slabe
▶ Grad bun de descentralizare; ▶ Existența documentelor de formalizare a structurii, cu un grad ridicat de complexitate; ▶ Regulament de ordine internă complex; ▶ Structură organizatorică echilibrată din perspectiva tipurilor de compartimente; ▶ Existența unor documente de planificare strategică; ▶ Existența Monitorului Oficial Local funcțional, care facilitează procesul de transparență instituțională și decizională; ▶ Transparența, profesionalismul, predictibilitatea, adecvarea la nevoi/receptivitate, subsumate interesului public.	▶ Erori de redactare a organigramei din punct de vedere tehnic; ▶ Neclarități privind subordonarea în organigramă și ROF; ▶ Utilizare limitată, discontinuă a procedurilor existente; ▶ Proceduri de sistem incomplete și/sau inexistente (ex: Procedura privind actualizare organigrama, procedura privind actualizare ROF); ▶ Neclarități privind delegarea de atribuții;
Oportunități:	Amenințări:
▶ Obținerea de finanțare privind realizarea unor reforme prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR);	▶ Legislația stufoasă și volatilă, care vizează activitatea instituției; ▶ Armonizare insuficientă a documentelor strategice de la nivelul județului;

- ▶ Fundamentarea și implementarea Planului strategic instituțional;
- ▶ Fundamentarea și implementarea unei Strategii de dezvoltare a resurselor umane
- ▶ Creșterea gradului de descentralizare;
- ▶ Creșterea capacității de planificare strategică.

2.6. Concluzii și recomandări privind cadrul legal și structura organizatorică

Plecând la problematica volatilității și complexității legislației care vizează activitatea aparatului de specialitate al CJHD, considerăm oportun realizarea unui inventar a tuturor actelor normative interne adoptate de către CJHD, prin realizarea unui registru, cu menționarea principalelor acte normative externe, în acest fel actualizarea și completarea acestora, odată cu modificarea actelor normative superioare, se va putea realiza cu celeritate. De asemenea, propunem:

1. Elaborarea unor proceduri operaționale și de sistem în domeniile precum: actualizarea organigramei, actualizare ROF, actualizare ROI, actualizare fise de post, delegare atribuții, precum și actualizare celor deja existente;
2. Actualizarea ROF și a Organigramei;
3. Completarea ROI;
4. Ocuparea posturilor vacante, în special la nivelul funcțiilor publice de execuție;
5. Elaborarea de proceduri formalizate privind elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de planificare strategică;
6. Îmbunătățirea procedurilor interne privind fundamentarea, elaborarea, implementarea și monitorizarea, ca și pentru funcționarea grupurilor de lucru;
7. Realizarea sistemului IT care să permită elaborarea/generarea de documente de planificare strategică. Un astfel de sistem ar urma să permită și consultarea instituțiilor interesate;
8. Dezvoltarea abilităților și generalizarea realizării analizelor/studiilor de impact care să fundamenteze procesul de planificare.
9. Formalizarea și extinderea mecanismelor de consultare în procesul de elaborare a documentelor (consultare interdepartamentală și interinstituțională);
10. Constituirea de grupuri de lucru pe domeniile comune (ex. resurse umane, resurse financiare și materiale; statistică și IT; transparență, acces și educație);
11. Elaborarea unei metodologii unitare de proiectare și monitorizare a documentelor de planificare;
12. Corelarea diferitelor documente între structurile din instituție;
13. Elaborarea planurilor de implementare în domeniul planificării strategice;
14. Detalierea planurilor de implementare până la nivel de direcții/compartiment/post;

Pot face obiectul unor viitoare documente de planificare strategică, fundamentate pe analize funcționale, teme precum:

- Resursele umane în general (recrutare, selecție, carieră, motivare, formarea profesională);
- Completarea locurilor vacante din statul de funcții cu personal tânăr (18-40 ani);
- Revizuirea sistemului instituțional, a structurilor organizatorice, din perspectiva atribuțiilor, volumului de muncă, resurselor;
- Comunicarea externă a CJHD, transparența decizională și imaginea publică;
- Gestionarea resurselor (ex. resurse umane, IT, financiare, materiale), inclusiv stabilirea unui mecanism de alocare;
- Bugetarea multianuală, în corelare cu obiectivele strategice;
- Informatizarea proceselor și retroarhivarea (strategie în domeniul IT);
- Standardizarea practicilor de lucru, a sistemelor de evaluare și a indicatorilor de performanță.

3. RESURSE UMANE

3.1. Cultura internă

Urmărind evoluția societății informaționale, observăm tot mai mult conectarea organizațiilor la cultura internă și nevoia acestora de valorificare a unor mecanisme care să fundamenteze fenomenele critice în funcționarea organizațiilor, precum **crearea ierarhiei de valori de care depinde procesul de direcționare strategică** a sistemului, stabilirea cadrului paradigmatic al relațiilor interumane, configurarea sistemului informațional sau determinarea atitudinilor fundamentale față de mediul intern și extern²². Mai mult, complexitatea și interdisciplinaritatea care caracterizează o multitudine de procese existente în organizații, competiția și creativitatea, ca dimensiuni esențiale ale progresului, necesită modernizarea sistemelor, mecanismelor și instrumentelor implementate și fundamentate pe trei dimensiuni:

- a. Organizare și cultură internă;
- b. Profesionalism;
- c. Obținerea de rezultate performante.

Cu privire la prima dimensiune, **organizare și cultură internă**, reținem că un sistem atât de complex ca cel al administrației publice nu poate funcționa performant fără structuri de organizare bine puse la punct care să îmbine construcția normativă cu flexibilitatea intervențiilor necesare. Organizarea și ordinea se referă atât la sistem ca atare, cât și la perceperea lor adecvată de către personalul care lucrează în domeniu.

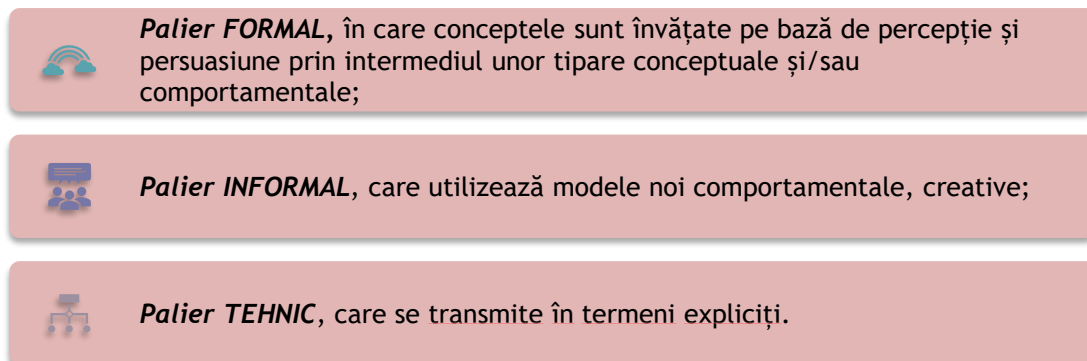
Cea de a doua dimensiune este reprezentată de **profesionalism**. Fiind un domeniu care obligă la cunoașterea unei diversități de activități, profesionalismul se manifestă ca având o reprezentare complexă, cu valențe de integrare a informațiilor. Administrația publică presupune o pregătire solidă de bază, care se completează obligatoriu cu alte seturi de cunoștințe, aptitudini și atitudini în funcție de domeniul de referință. Educația și pregătirea profesională permanentă joacă un rol excepțional deoarece valențele sale, precum continuitate, noutate, complementaritate și aplicabilitate, se cer puse în aplicare, cu programe de formare, care să susțină realizarea unor planuri de carieră care să servească atât pentru instituție, cât și pentru dezvoltarea individuală.

A treia dimensiune, care se poate considera o consecință a primelor două, reprezintă **obținerea de rezultate performante** care să situeze administrația publică în general, CJHD, particular, la cotele existente în țările dezvoltate și considerate exemple de bună practică la nivel european. De asemenea, menționăm importanța cetățeanului, care trebuie tratat cu toată condescendența necesară, pentru că el, plătitor de impozite, susține administrația publică, și mai mult, el este beneficiarul/clientul serviciilor publice furnizate. Teoriile asupra culturii organizaționale, susținute de mulți specialiști, ne conduc la explicații și caracteristici care să delimiteze sensul, însă ne oprim asupra teoriei susținute de Hall și

²² Stanciu Ș., Ionescu M.A., Cultură și comportament organizațional, Editura Comunicare.ro, București, 2005.

Hofstede²³ care caracterizează cultura organizației plecând de la contextul în care aceasta apare și se manifestă. Mai mult, aceștia ne oferă perspective asupra unei imagini creată de o anumită organizație, care își conservă și își ascunde elementele fundamentale și mecanismele de funcționare într-o mai mare măsură decât și le arată. Hall²⁴ identifică trei paliere la care se pot manifesta toate „sistemele de mesaje primite”:

Figura 9. Paliere privind sistemele de mesaje primite



Sursa: adaptare după Hall, 1976

Concluziile unor studii de specialitate²⁵ preocupate de înțelegerea culturii organizaționale arată că **angajații își însușesc practicile pe care le indică organizația pentru care activează, dar își vor păstra valorile culturii din care provin**. Cu privire la acest din urmă aspect (valorile culturii din care provin), cinci criterii au fost definite și analizate, și anume:

- Distanța față de putere (PDI) sau gradul de acceptare al puterii de către membrii mai puțin puternici ai organizațiilor;
- Gradul de individualism (respectiv de colectivism) (IDV) sau măsura în care individul este integrat în grupuri;
- Masculinitatea sau feminitatea (MAS) sau distribuția rolurilor între sexe;
- Gradul de evitare al nesiguranței (UAI) sau gradul de toleranță al unei organizații la ceea ce este ambiguu sau nesigur, cu referire directă la căutarea adevărului de către om;
- Orientarea spre viitor (LTO) care definește orientarea membrilor unei organizații fie spre aparențe și spre îndeplinirea obligațiilor față de entitate (pentru orientarea pe termen scurt), versus înclinația spre durabilitate și perseverență (orientarea pe termen lung).

²³ Hofstede, G., Managementul structurilor multiculturale, Editura Economică, București, 1996.

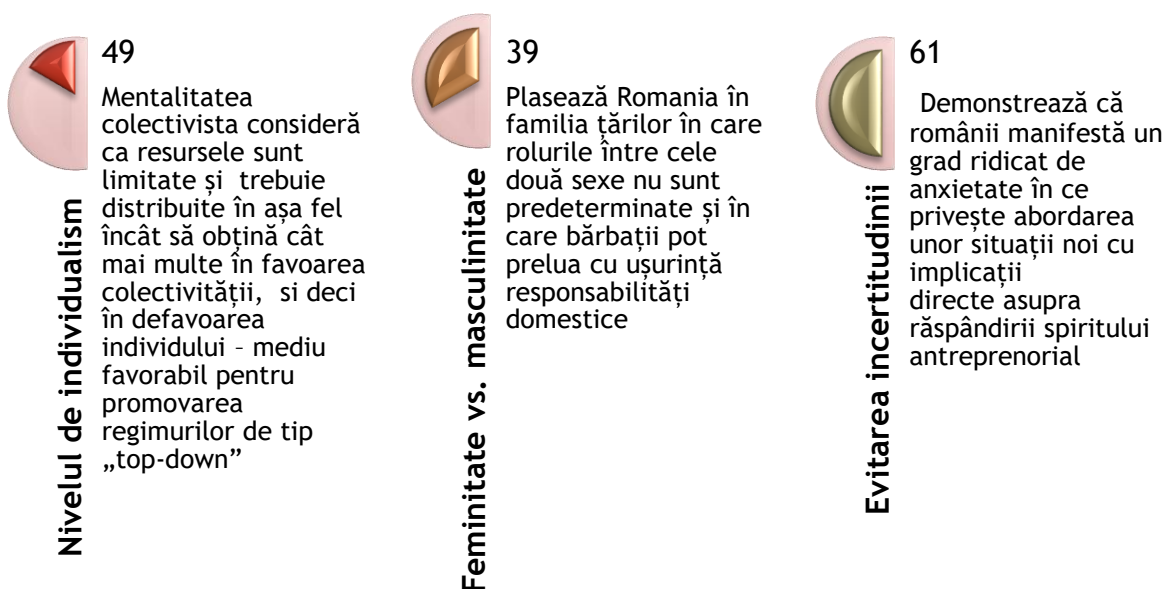
²⁴ Hall, E.T., Beyond Culture, Anchor, Garden City, NY, 1976.

²⁵ www.geert-hofstede.com

În raport de aceste caracteristici și comparativ cu particularitățile societăților anglo-saxone²⁶ sau ale societăților vest-europene²⁷, în studiul lui Geert Hofstede, România afișează în primul rând un indicator mare pe dimensiunea PDI - distanța față de putere (1). Putem deduce astfel că o populație care afișează un indicator înalt la acest capitol:

- Vede puterea ca pe un indicator al gradului de autoritate;
- Nu intervine în exercițiul puterii și slujește regulile;
- Nu chestionează deciziile luate de oamenii situați pe o poziție de putere și se supune cu ușurință ordinelor;
- Atrage lideri autoritari;
- Tolerează centralizarea deciziilor;
- Evită asumarea responsabilității unor păreri contrare celor emise de un șef;
- Este legată emoțional de putere;
- Manifestă o mare dorință pentru un stil de conducere participativ și cooperativ, însă acționează opus datorită complexelor față de autoritate.

Complementar acestora, studiul evidențiază pe o scală de la 0 la 100²⁸ următoarele scoruri:



Sursa: autorii în baza datelor din Hofstede

O cultură adânc înrădăcinată și adoptată în profunzime ilustrează modul în care oamenii ar trebui să se comporte, iar acest fapt ar putea ajuta angajații să-și atingă

²⁶ Caracterizate de o distanță mică față de putere, membrii acestora neacceptând structurile ierarhice rigide, având însă un grad deosebit de ridicat de individualism, un grad ridicat de masculinitate fiind însă destul de reticente față de situațiile nesigure, iar orizontul temporal deosebit de scurt.

²⁷ Caracterizate de o tendință mai puternică spre colectivism, dar și o acceptare mai mare a nesiguranței, un grad de masculinitate comparabil cu cel din societatea americană (aprox. 60%) și orizont temporal asemănător cu cel al societății americane 28% vs. 23%.

²⁸ Unde 100 înseamnă individualism ridicat, iar scoruri mai mici de 50 indică o societate colectivă. Valorile feminine ale societății determină un nivel mai scăzut de competitivitate al organizațiilor, prețuiesc timpul liber personal și cooperarea în detrimentul obiectivelor de performanță.

obiectivele. Acest cadru comportamental, la rândul său, asigură o mai mare satisfacție la locul de muncă atunci când un angajat simte că un lider îl ajută să-și atingă un scop. Prin urmare, din această perspectivă, cultura organizațională, conducerea și satisfacția profesională sunt într-o conexiune complexă, iar stilurile de conducere influențează *modul de gândire, comportament, acțiune și de intervenție în activitate a tuturor angajaților*. Evidențiem astfel și principalele slăbiciuni ale managerilor observate în stilul lor de conducere, care se manifestă mai ales față de:

❖ Oameni:

- Incapacitatea de a accepta critică;
- Interpretarea performanțelor altora ca amenințătoare;
- Reținerea de la relații personale principiale cu colegii;
- Prejudecăți față de subalterni, femei, tineri.

❖ Idei și valori:

- Evitarea fluxului de idei;
- Climat nepermisiv;
- Ascunderea în spatele lipsei de timp.

❖ Tratarea problemelor:

- Lipsa dorinței de consultare;
- Tendința așteptării rezolvării problemelor de la sine;
- Incapacitatea de a lucra cu alternative.

Înainte de a rezuma rezultatele analizei la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, completăm imaginea culturii organizaționale prezentată mai sus cu 4 tipuri de culturi evidențiate la locurile de muncă²⁹:

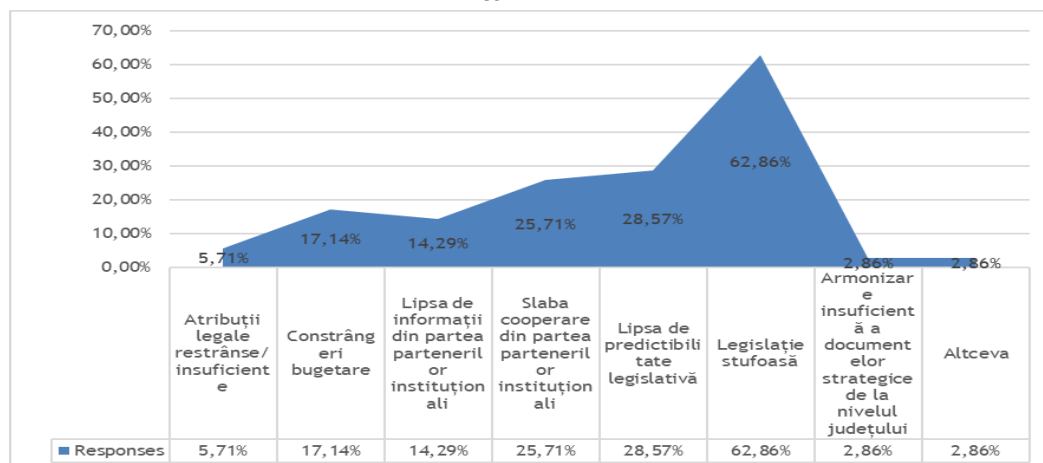
- ❖ **Cultura orientată spre personal.** Cultura orientată spre personal este o cultură în care structurile orizontale sunt cele mai aplicabile. Fiecare individ este considerat mai valoros decât organizația însăși. Acest lucru poate fi dificil de susținut, deoarece organizația ar putea suferi din cauza oamenilor și a priorităților concurente.
- ❖ **Cultura adaptivă.** Măsura în care libertatea este permisă în luarea deciziilor, dezvoltarea de noi idei și expresia personală sunt părți vitale ale culturilor adaptive. Culturile adaptive prețuiesc schimbarea și sunt orientate spre acțiune, crescând probabilitatea de supraviețuire în timp.
- ❖ **Cultura orientată spre putere, rol și ierarhie.** Felul în care puterea și fluxul informațional curge prin ierarhie și sistemul organizațional sunt aspecte ale culturilor de putere, ale culturilor de rol și ale culturilor ierarhice. Culturile de putere au un leader care ia decizii rapide și decide strategia. Acest tip de cultură necesită o reverență accentuată față de leaderul responsabil. Culturile de rol apar acolo unde sunt create structurile funcționale, unde indivizii își cunosc locul de muncă, raportează superiorilor lor și prețuiesc mai presus de toate eficiența și precizia.

²⁹ Boisnier, A., Chatman, J. A., Cultures and Subcultures. In R. Peterson, and Mannix, and E. Mahwah (Eds.) Dynamic Organizations: The Dynamic Organization, NJ, 2002. A se vedea și Costanza, D.P., Blacksmith, N., Coats, M.R., Severt, J.B. and Decostanza, A.H., The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival, J Bus Psychol Journal of Business and Psychology, pp. 1-21, 2015.

- ❖ **Cultura orientată spre activități, sarcini.** Cât de dedicați sunt angajații față de obiectivele colective sunt părți ale culturilor orientate spre activități/sarcini și ale culturilor tip clan. Într-o cultură orientată spre sarcini, echipele se formează cu membri experți pentru a rezolva anumite probleme. O structură matricială este comună în acest tip de cultură, datorită importanței sarcinii și numărului de echipe mici în joc.

Plecând de la cele expuse mai sus, ancheta sociologică efectuată la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, din interpretarea datelor, la nivel general s-a putut observa o competitivitate ridicată și reacția pozitivă pentru un angajament care arată respectarea procedurilor, regulilor, iar preferința pentru cultura orientată spre sprijin (*suportul reciproc al angajaților, atmosferă armonioasă, acceptare, colaborare și comunicare între oameni*) nu crește semnificativ odată cu creșterea vechimii în organizație a angajaților. Observăm, de asemenea, o cultură organizațională dinamică, chiar dacă în aparență pare că este stagnantă. Un prim aspect analizat vizează problemele principale cu care personalul din aparatul de specialitate al CJHD se confruntă în exercitarea atribuțiilor legale evidențiate pe baza răspunsurilor oferite în cadrul chestionarului. De departe, **cea mai mare problemă cu care se confruntă angajații aparatului de specialitate în exercitarea atribuțiilor legale este legislația prea stufoasă**. Astfel, peste jumătate din răspunsuri indică acest aspect ca fiind relevant. Pe lângă problemele legate de legislație, mai sunt indicate și alte probleme, acestea având însă ponderi mai scăzute, cuprinse între 28% și 2,86%, armonizarea insuficientă a documentelor strategice de la nivelul Județului; slaba cooperare din partea partenerilor instituționali; lipsa de predictibilitate legislativă; constrângerile bugetare și lipsa de informații din partea partenerilor instituționali. O perspectivă asupra acestora poate fi regăsită în graficul următor.

Graficul 14. Categoriile de probleme cu care se confruntă resursele umane din aparatul de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q2)

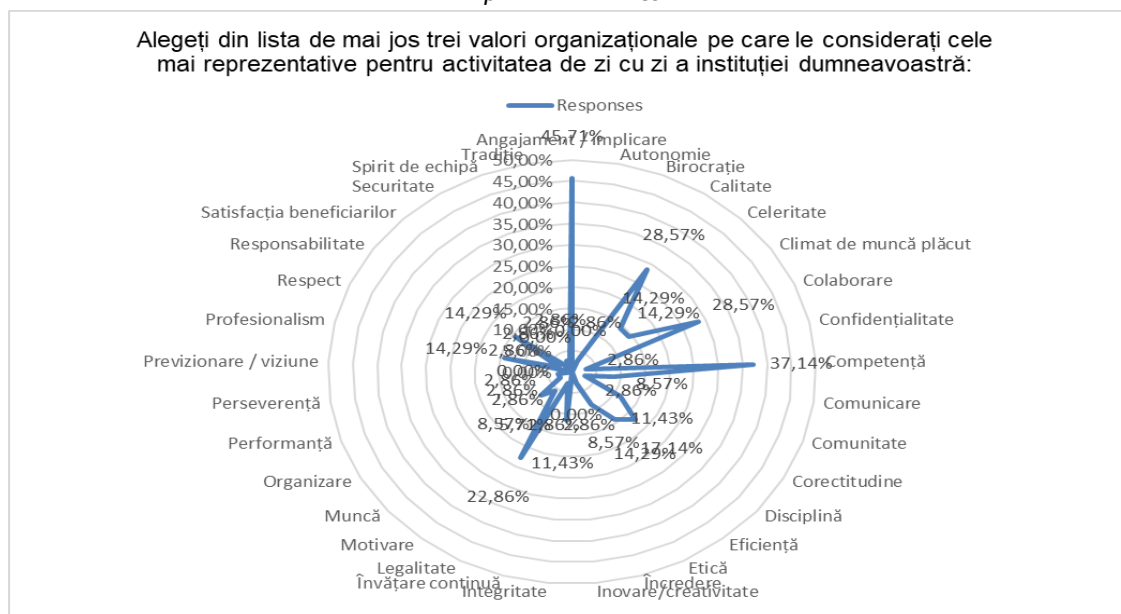
În prezentarea de context a ceea ce reprezintă cultura organizațională s-a observat că aceasta este fundamentală pentru înțelegerea fenomenelor critice din interiorul

organizației, fenomene precum stabilirea valorilor individuale și organizaționale, ierarhizarea instituțională (formală), dar și cea informală, interpretarea timpului și raportarea la sarcinile de lucru, paradigma relațiilor interumane și determinarea atitudinilor membrilor organizației față de muncă și de ceilalți.

O analiză a acestora din perspectiva angajaților, va lua în considerare astfel, stabilirea valorilor și promovarea acestor valori. În cadrul chestionarului aplicat, regăsim întrebarea numărul 5 care investighează principalele valori organizaționale promovate în cadrul aparatului de specialitate al CJHD.

Astfel, **printre cele mai importante valori se numără: angajamentul/implicarea (45%), competența (37%), calitatea (28%).** Aceste valori se regăsesc la mai mult de 20% din răspunsuri. Surprinzătoare este însă ponderea relativ scăzută a unor valori cum ar fi etica (8,57%), performanța (2,86%), spiritul de echipă (2,86%) sau satisfacția beneficiarilor (2,86%). Ponderile răspunsurilor pentru întregul set de valori instituționale sunt reprezentate în graficul de mai jos.

Graficul 15. Valori organizaționale reprezentative pentru activitatea de zi cu zi a aparatului de specialitate la CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q5)

Din studiul răspunsurilor la chestionar a reieșit faptul că angajații aparatului de specialitate al CJHD nu simt o înclinație a organizației către promovarea resursei umane. Astfel, analizând ordinea preferințelor în materie de valori organizaționale, observăm competență, concentrarea pe muncă, pe eficiență și pe implicare, adică o înclinare foarte puternică înspre atingerea obiectivelor operaționale. **Valorile complementare însă, crearea unui climat de muncă plăcut, promovarea spiritului de echipă, asigurarea unui proces de învățare continuă sau motivarea angajaților se regăsesc pe locuri mai mici.**

De asemenea, trebuie amintită discrepanța evidentă dintre eficiență (14,29%) și performanță (2,86%), deoarece eficiența este una din componentele performanței. Acest lucru denotă în cel mai bun caz o insuficientă cunoaștere a termenilor, ipoteză susținută oarecum în parte și de clasarea în zona de mijloc a învățării continue între valorile promovate în cadrul aparatului de specialitate al CJHD. Ca o consecință a acestui fapt, ***promovarea inovării și a creativității se clasează pe ultimul loc în ordinea de preferință a valorilor din cadrul acestei instituții.***

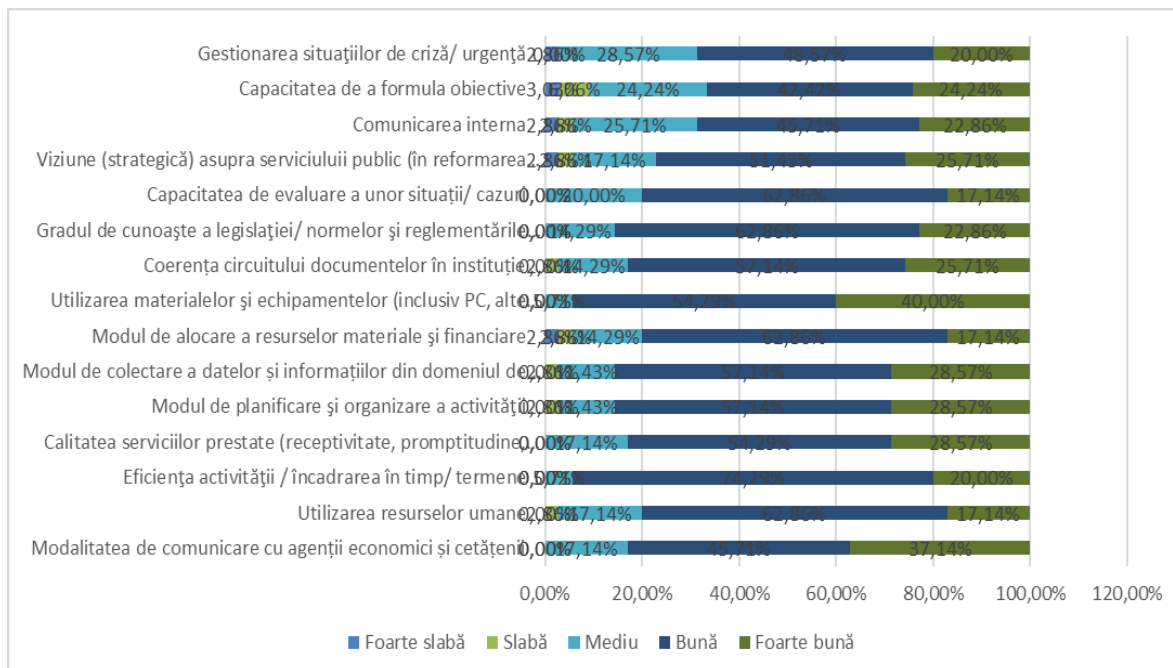
În continuare, analiza rezultatelor ne conduce către ceea ce reprezintă baza unei culturi organizaționale, reflectată prin așteptările unei organizații, experiențele, filosofia, precum și valorile care conduc comportamentul membrilor și sunt exprimate în imaginea de sine a membrilor, în activitatea internă, în interacțiunile cu lumea exterioară și în așteptările viitoare. Din analiza răspunsurilor primite, se observă aprecierea foarte bună pe care angajații CJHD o au despre activitatea desfășurată în cadrul instituției. Astfel, ponderea opiniilor favorabile cu privire la activitatea curentă depășește 60% pentru toate aspectele menționate în întrebare. ***Două aspecte sunt relevante: aprecierea internă asupra calității serviciilor prestate și aprecierea asupra alocării resurselor.***

În condițiile în care calitatea se clasează în zona de mijloc a ordinii preferințelor aferente valorilor din cadrul instituției, faptul că aprecierea favorabilă a nivelului de competență pentru furnizarea serviciilor este la cea mai înaltă valoare (37%) este cel puțin discordant și nu poate fi argumentat, mai ales prin comparație cu evaluarea performanței. ***Avem așadar de-a face cu un dezechilibru puternic între valorile promovate și rezultatele obținute.***

Pentru evaluarea elementelor fundamentale din cultură organizațională³⁰ a fost folosită o scală calitativă (de la foarte slabă la foarte bună), iar rezultatele în formă integrată sunt redată în graficul de mai jos.

³⁰ În cadrul elementelor fundamentale vizate de analiză s-au regăsit: modalitatea de comunicare cu agenții economici și cetățenii; utilizarea resurselor umane; eficiența activității / încadrarea în timp / termene; calitatea serviciilor prestate (receptivitate, promptitudine, coerență decizională); modul de planificare și organizare a activității; modul de colectare a datelor și informațiilor din domeniul de activitate; modul de alocare a resurselor materiale și financiare; utilizarea materialelor și echipamentelor (inclusiv PC, alte mijloace tehnice și logistice); competența funcționarului necesară rezolvării eficiente a problemelor; coerența circuitului documentelor în instituție; gradul de cunoaștere a legislației/ normelor și reglementările naționale și ale UE; gradul de responsabilitate față de banul public / menirea de serviciu public; calitatea raportărilor față de alte instituții publice; capacitatea de evaluare a unor situații / cazuri; viziune (strategică) asupra serviciului public (în reformarea sistemului serviciului public); comunicarea internă; capacitatea de a formula obiective; gestionarea situațiilor de criză / urgență; funcționarea generală a instituției; corelarea structurii instituției cu misiunea și atribuțiile acesteia.

Graficul 16. Elemente fundamentale din cultura organizațională a aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q6)

3.2. Satisfacția profesională a angajaților

Având în vedere considerentele prezentate în secțiunea anterioară, se observă cu ușurință valoarea unui sistem, fie el privat sau public, care constă nu atât în mijloacele materiale și financiare de care dispune, cât mai ales în potențialul său uman. *De aceea, într-o organizație, este foarte important ca factorului uman să i se acorde atenția cuvenită, în sensul de a fi motivat și organizat, astfel încât, atât angajații, cât și entitatea să-și îndeplinească obiectivele propuse.*

De calitatea activității personalului angajat depinde însăși calitatea serviciilor publice, iar în ultimă instanță interesul general. Ca urmare, este explicabilă atenția deosebită care trebuie acordată motivării resursei umane. Pentru administrația publică din România, o problemă controversată a managementului public și, ca urmare, unul dintre subiectele de actualitate, o constituie motivarea angajaților și importanța cunoașterii modalităților de motivare a acestora, legislația prezentând însă curențe cu privire la aspectele referitoare la motivare, acestea fiind lăsate la latitudinea conducerii instituțiilor publice, respectiv a managerilor din sectorul public.

Întrucât în ultima perioadă a crescut interesul funcționarilor publici pentru motivare, dar și nemulțumirea lor față de lipsa de interes a reprezentanților sistemului administrativ din România cu privire la aspectul că performanța lor în muncă nu este recompensată în mod corespunzător, există din ce în ce mai multe preocupări pentru îmbunătățirea aspectelor legate de motivare și pentru necesitatea de efectuare a unor schimbări în această privință. Ca urmare, *în scopul îmbunătățirii sistemului de motivare trebuie făcute demersuri cu*

privire la cunoașterea motivelor comportamentale ale angajaților și la descifrarea valorilor morale ale acestora.

În cadrul aparatului de specialitate al CJHD, în conformitate cu Regulamentul de organizare și funcționare, dar și documentele suport aferente *managementului resurselor umane*, se observă orientarea tuturor acțiunilor către asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul instituției în vederea realizării cu eficiență maximă a obiectivelor acesteia și satisfacerii nevoilor angajaților, precum și organizarea activității de securitate și sănătate în muncă a angajaților. De altfel, resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității din cadrul instituției, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale.

Urmărind satisfacția personalului în organizație, trebuie să menționăm elementele determinante care țin de motivarea angajaților și care se reflectă prin două valențe: una pecuniară și una morală. Cea morală este mai greu de cuantificat, ceea ce face aplicarea ei mai dificilă. Salariul în sine poate afecta motivarea pentru muncă doar atunci când este considerat prea mic, fie în comparație cu munca efectuată, fie în comparație cu alți angajați care efectuează aceeași muncă. *Recompensele* includ atât compensațiile directe (salarii) cât și compensațiile indirecte (beneficiile) oferite de societate pentru efortul depus în îndeplinirea sarcinilor de serviciu. *Remunerarea* (recompensarea angajaților pentru munca prestată) este un important factor motivațional, este instrumentul cel mai la îndemână pentru manageri, dar și cel mai apreciat de către angajați.

Este un element esențial care contribuie la atragerea, menținerea și motivarea angajaților și care, în corelație cu celelalte aspecte ale managementului resurselor umane, contribuie la îndeplinirea politicilor organizației. Totuși, motivarea morală are influență mai profundă asupra angajatului când vizează conținutul muncii și satisfacția pe care o resimte acesta. De asemenea, ***intensitatea satisfacției este dependentă de concordanța dintre rezultatele muncii așa cum sunt ele percepute și cele dorite de individ.*** Păstrând fiecare angajat motivat, conducerea îl păstrează de fapt productiv. A motiva oamenii în muncă înseamnă a le răsplăti contribuția la progresul organizației, inițiativa, efortul, dar și a dezvolta, pentru aceștia utilitatea dată de dimensiunea subiectivă a muncii³¹, iar motivarea acestora pe termen lung poate fi dată de existența unui climat organizațional bun.

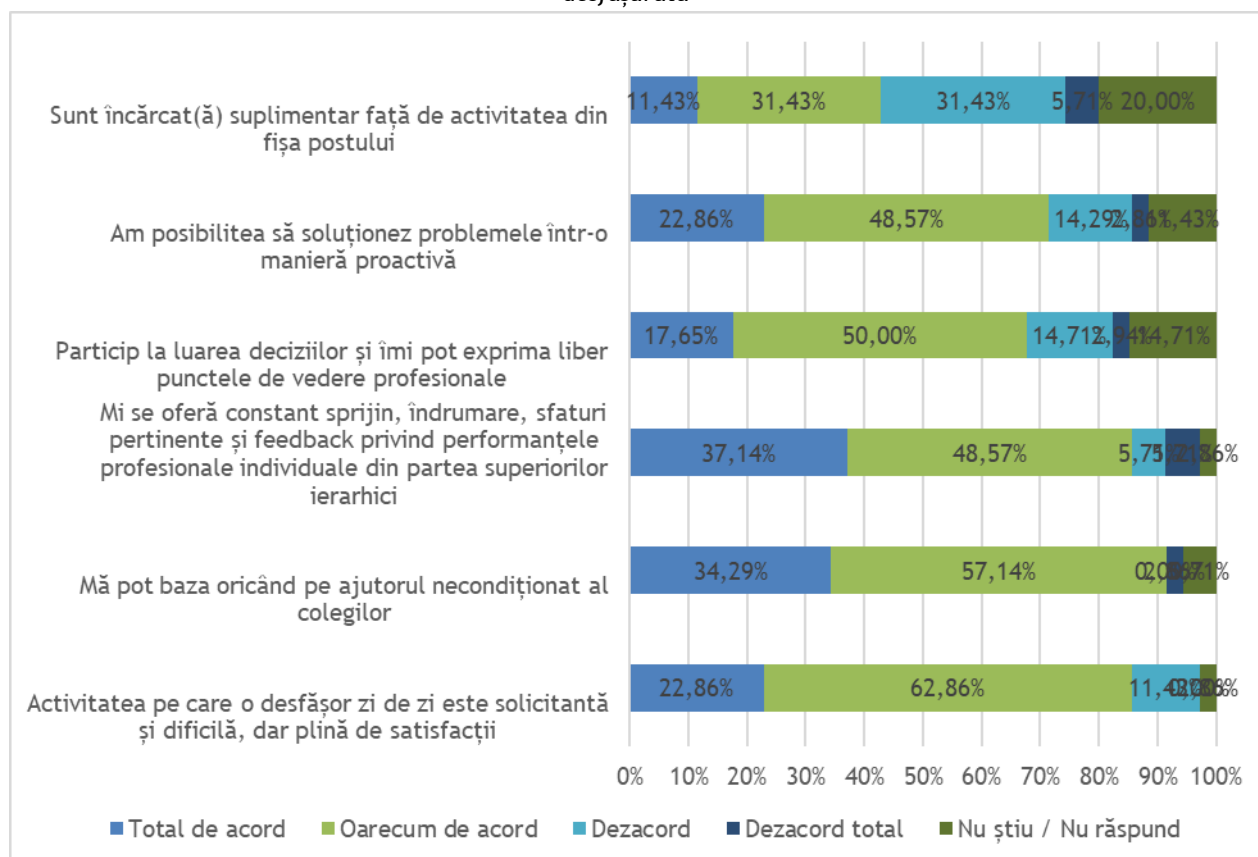
În anul 2012, în România a fost realizată o anchetă în rândul funcționarilor publici având ca obiectiv general evaluarea motivării angajaților din administrația publică, centrală și locală. Concluzia a fost că ***transformarea radicală a administrației publice nu poate fi realizată fără o motivare corespunzătoare a funcționarilor***, pentru că, modernizarea sectorului public presupune înainte de toate un alt tip de funcționar public, deschis către nevoile și doleanțele cetățeanului, cu spirit de inițiativă și o viziune.

Pentru a avea o imagine și mai clară asupra elementelor privind satisfacția profesională a angajaților din cadrul aparatului de specialitate, corelate de altfel și cu ceea ce definește cultura internă din cadrul organizației, sunt evidențiate rezultate desprinse din chestionarul aplicat, având în vedere următoarele aspecte ale activității curente:

³¹ Ursu, D., Managementul resurselor umane, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2005 .

- ❖ Gradul de dificultate, coroborat cu satisfacțiile profesionale asociate;
- ❖ Deschiderea de a acorda ajutor colegilor de muncă;
- ❖ Sprijinul acordat pe cale ierarhică pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu;
- ❖ Gradul de implicare în luarea deciziilor;
- ❖ Nivelul de implicare proactivă în îndeplinirea sarcinilor;
- ❖ Gradul de încărcare suplimentară față de sarcinile prevăzute în fișele posturilor.

Graficul 17. Satisfacția angajaților al aparatului de specialitate al CJHD în raport cu activitatea desfășurată



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q8)

În mod deloc surprinzător, evaluarea făcută de respondenți cu privire la aceste aspecte este una în general pozitivă, doar ultimul punct, referitor la **gradul de încărcare suplimentară față de sarcinile prevăzute în fișele posturilor, având conotații și interpretări negative**, fiind însă de menționat aici faptul că acesta este un fenomen foarte larg întâlnit nu doar în sectorul public ci și în cel privat. Este așadar de apreciat faptul că există o coeziune foarte puternică între colegii de serviciu, dar și între diferitele eșaloane ierarhice.

Deși a trecut mult timp de când societatea românească a adoptat o formă instituțională democratică, administrația publică întâmpină în continuare dificultăți cu privire aplicarea unor sisteme salariale și motivaționale precum cele din alte state europene,

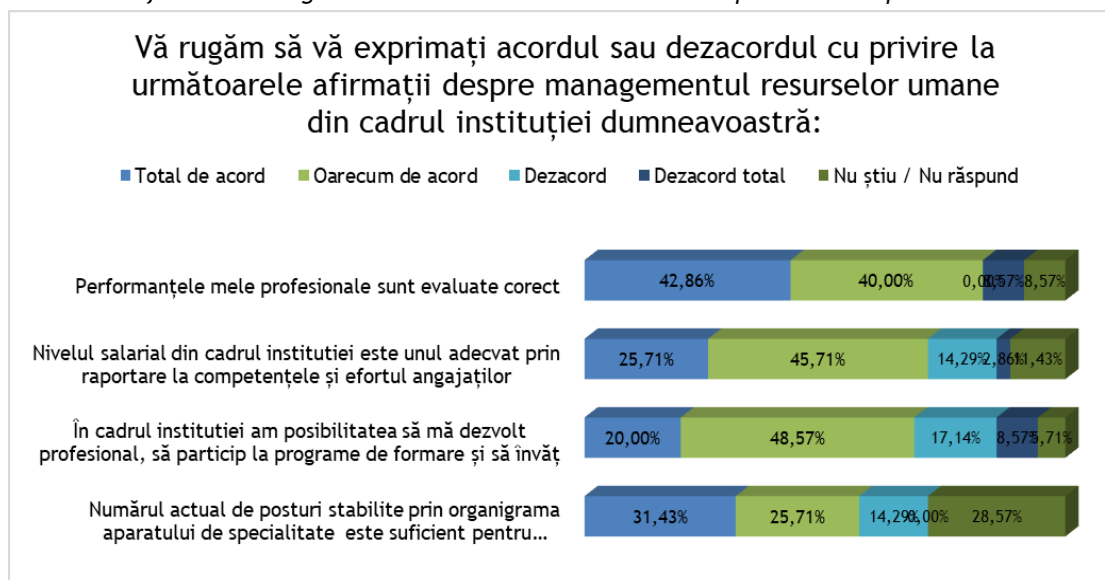
bazate pe o individualizare a salariului în funcție de rezultate și performanțe, teoria economică sugerând că salariile legate de performanță sunt cel mai bun mod de a-i determina pe angajați să se manifeste la cel mai înalt nivel profesional.

Coroborat cu cele de mai sus, întrebarea 9 din chestionarul aplicat investighează situația generală privitoare la managementul resurselor umane din următoarele perspective:

- ❖ Acoperirea necesarului de forță de muncă;
- ❖ Oportunitățile de dezvoltare în carieră;
- ❖ Nivelul salarial;
- ❖ Evaluarea performanțelor.

Și la această întrebare opiniile respondenților sunt preponderent pozitive, singurul aspect unde **gradul de satisfacție este mai scăzut fiind acoperirea necesarului de forță de muncă**.

Graficul 18. Managementul resurselor umane din cadrul aparatului de specialitate al CJHD



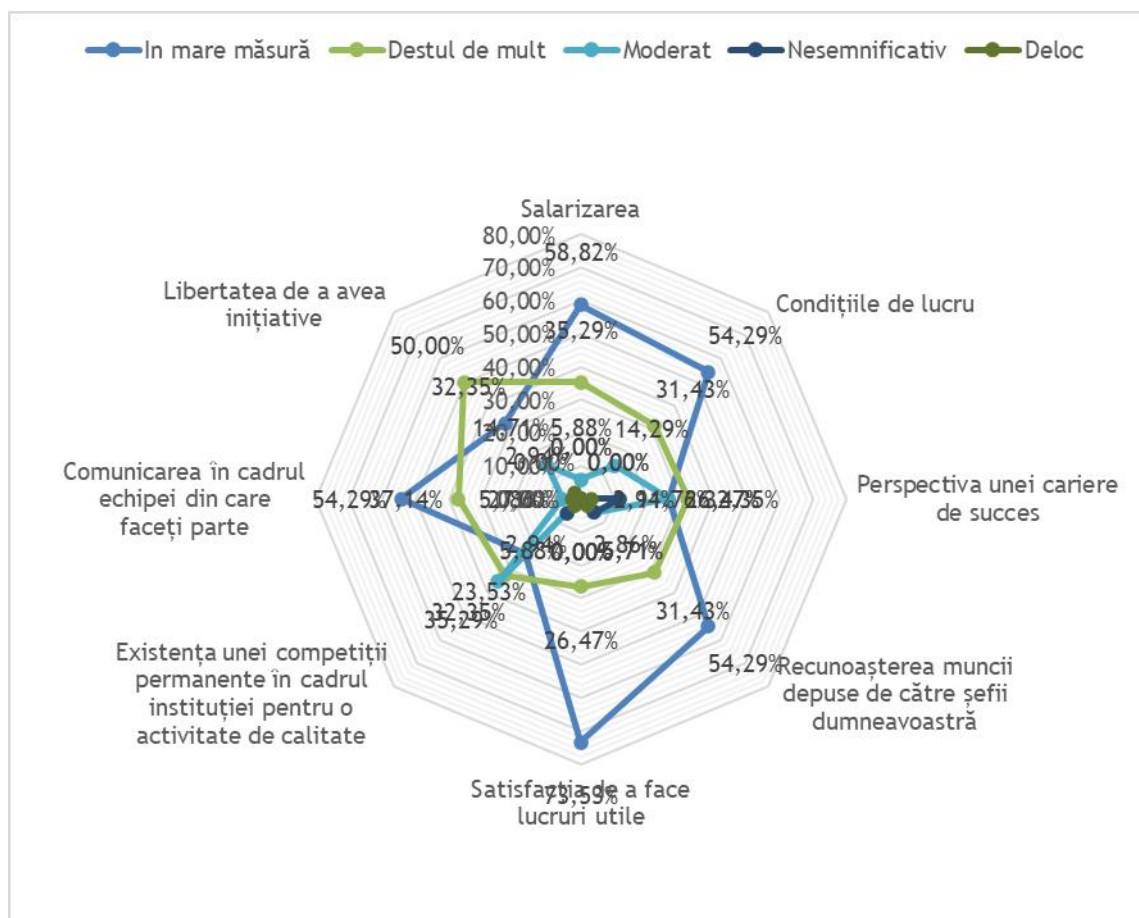
Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q9)

Datorită legislației, cariera funcționarului public este foarte bine reglementată, iar evaluarea performanțelor/managementul performanței sunt activități de managementul resurselor umane care oferă posibilitatea îmbunătățirii performanței prin feedback-ul acordat. Aceste aspecte sunt apreciate de respondenți, care se simt motivați că au posibilitatea să învețe, să se perfecționeze, să se dezvolte personal și profesional în pondere mare întotdeauna; apreciază adeseori că pot să-i învețe pe alții din experiența lor (să fie mentori pentru colegii lor); consideră adesea și uneori că primesc feedback pentru performanțele profesionale individuale; dar consideră că rareori pot să se dezvolte profesional (să avanseze în carieră), ceea ce le dă o **stare de insatisfacție și demotivare**.

Referitor la factorii de motivare³² pentru activitatea resurselor umane din cadrul aparatului de specialitate al CJHD, situația se prezintă conform graficului de mai jos.

³² Variabilele acestei problematice au fost: salarizarea; Condițiile de muncă; Perspectiva unei cariere de succes; Recunoașterea muncii depuse de către șefii dumneavoastră; Satisfacția de a face lucruri utile; Existența unei

Graficul 19. Factori de motivare în cadrul RU din aparatul de specialitate al CJHD

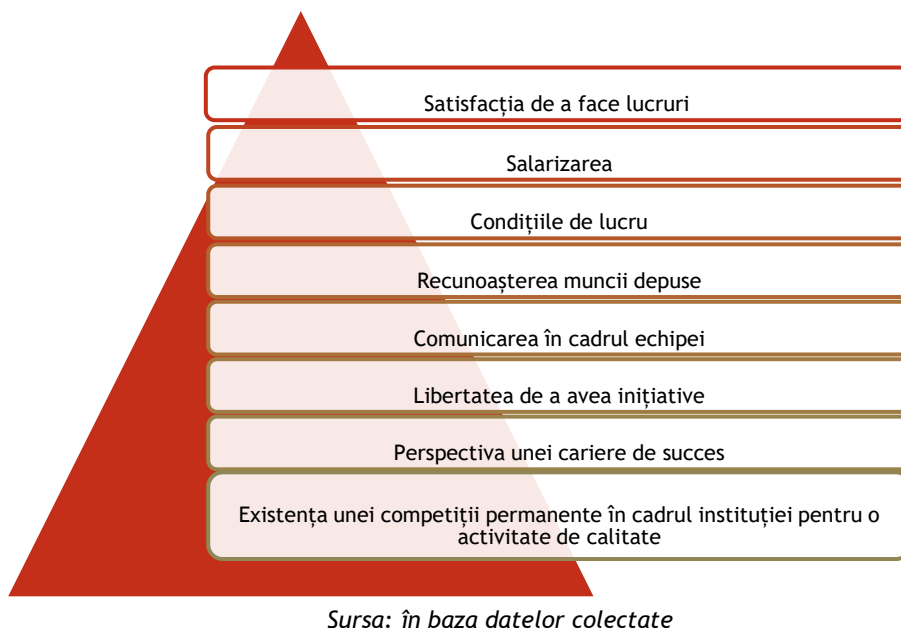


Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q11)

Răspunsurile la această problemă sunt oarecum surprinzătoare, în sensul în care **nivelul de salarizare nu este factorul motivant principal, ci satisfacția de a face lucruri utile (73,53%)**, ceea ce pe undeva contravine piramidei lui Maslow, conform căreia salarizarea ar trebui să fie mai importantă, fiind factorul cu ajutorul căruia sunt acoperite nevoile de bază.

competiții permanente în cadrul instituției pentru o activitate de calitate; Comunicarea în cadrul echipei din care faceți parte; Libertatea de a avea inițiative; Altele.

Figura 10. Ordinea preferințelor factorilor de motivare ai angajaților³³



Această situație poate însă fi explicată, cel puțin parțial, prin faptul că respondenții au afirmat în marea lor majoritate că sunt mulțumiți de nivelul salariilor oferite. Astfel, se **poate presupune că, măcar în parte, funcționează un fenomen de auto-motivare**, cu toate că alți factori, cum ar fi recunoașterea muncii depuse sau perspectiva unei cariere de succes ar fi factori motivați mai puternici.

3.3. Nevoile de instruire și dezvoltare ale angajaților

Contextul în care se face referire la nevoia de pregătire a adulților are în vedere faptul că pe plan general există o dinamică accentuată a uzurii cunoștințelor. Luarea în considerare a fenomenelor de tranziție demografică și de îmbătrânire activă care vor pune probleme legate de vârsta de pensionare, creșterea duratei vieții și nevoile de finanțare, trebuie să reprezinte preocupări pentru managementul responsabil în societatea românească. De asemenea, în reușita procesului de învățare la toate nivelurile, contează foarte mult atitudinea și rolul managementului, al managerilor, conducătorilor. În acest sens, **pentru ca o organizație să se poată considera sustenabilă, este nevoie să dovedească faptul că poate menține capacitățile, competențele și abilitățile personalului, concomitent cu un nivel ridicat al satisfacției și motivației acestora.** Documentele privind formarea profesională elaborate la nivelul instituțiilor publice, sunt:

- ❖ Planul de măsuri privind pregătirea profesională a funcționarilor publici din cadrul autorității sau instituției publice;
- ❖ Planul anual de perfecționare profesională a funcționarilor publici;
- ❖ Raportul anual privind formarea profesională a funcționarilor publici.

³³ În stabilirea clasamentului a fost folosită metoda sumei pentru opțiunile „în mare măsură” și „destul de mult”.

Obligația angajatorului de a asigura accesul periodic al angajaților la formare profesională este stipulată în Legea nr. 53/2003 Codul muncii, cu modificările și completările ulterioare. În conformitate cu prevederile art. 191 din Legea nr. 53/2003 cu modificările și completările ulterioare, formarea profesională a personalului contractual se realizează în baza planului anual de formare profesională elaborat de angajator, cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanților salariaților. Formarea profesională individualizată se stabilește, conform art. 192 din Legea nr. 53/2003 de către angajator împreună cu salariatul în cauză, ținând seama de criteriile avute în vedere în cadrul planului anual de formare profesională și de condițiile de desfășurare a activității la locul de muncă.

În ceea ce privește funcționarii publici, Ordonanța de Urgență nr. 57 /2019 privind Codul administrativ cu modificările și completările ulterioare menționează la alin. (1), art. 458 și art. 459 că „funcționarii publici au dreptul și obligația de a-și îmbunătăți în mod continuu abilitățile și pregătirea profesională”. Acestui drept al funcționarilor publici îi corespunde obligația statului și colectivităților locale de a crea cadrul legal, instituțional și de a asigura resursele necesare materializării sale, așa cum avem și în art. 459 din Codul administrativ care face referire la obligația autorităților și instituțiilor publice de a elabora anual planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici³⁴. Obligația funcționarilor publici de a-și perfecționa pregătirea profesională derivă din faptul că exercită prerogative ale puterii publice și acțiunea sa este circumscrisă interesului general. În acest context, funcționarul public este obligat să urmeze forme de perfecționare organizate la inițiativa ori în interesul instituției publice.

Potrivit art. 16 și urm. din HG. 1066/2008, în vederea asigurării respectării dreptului și îndeplinirii obligației de îmbunătățire continuă a abilităților și pregătirii profesionale, anual, la evaluarea performanțelor profesionale individuale, domeniile în care funcționarul public evaluat necesită formare profesională suplimentară în perioada următoare sunt identificate în raportul de evaluare. Mai mult, necesarul de formare profesională identificat se completează, dacă este cazul, cu necesarul de formare profesională rezultat din modificările legislative în domeniile de competență ale funcționarului public, precum și din eventualele modificări relevante ale fișei postului.

Potrivit Ordinul nr. 234/2022 al Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici³⁵, pentru stabilirea domeniilor prioritare în care se organizează programe de formare profesională pentru administrația publică sunt prevăzute ca domenii prioritare următoarele:

³⁴ De asemenea, conform Codului administrativ, autoritățile și instituțiile publice au obligația să comunice Agenției Naționale a Funcționarilor Publici datele solicitate cu privire la formarea și perfecționarea funcționarilor publici.

³⁵ Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 306 din 30 martie 2022.

Tabelul 2. Domenii prioritare de formare și tematicile de perfecționare la nivelul AP

Domeniu prioritar de formare și perfecționare profesională	Tematici de perfecționare profesională a funcționarilor publici
Audit, control, calitate și integritate	Audit public intern
	Control, legalitate și conformitate
	Managementul calității
	Sistemul de control intern managerial (SCIM)
	Indicatori și standarde de cost, analiza cost-beneficiu
	Managementul riscurilor
Comunicare publică, informare, promovare și transparență decizională	Comunicare internă
	Comunicare și relații cu publicul
	Medierea și negocierea în administrația publică
	Comunicare în gestionarea crizelor
	Comunicare interinstituțională.
	Reprezentare instituțională
	Social media pentru administrația publică
	Programe de învățare/aprofundare limbi străine (engleză, franceză, germană etc.)
	Relații publice, comunicare cu mass-media și imagine instituțională
	Marketingul serviciilor publice
	Managementul documentelor și arhivarea
	Transparență decizională și liberul acces la informații de interes public
	Informații publice, date deschise, informații clasificate, protecția datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date
Drept, legislație, norme și proceduri	Codul administrativ
	Drept constituțional
	Drept administrativ și contencios administrativ
	Drept contractual - achiziții, concesiuni, vânzări și închirieri
	Cod fiscal, Cod de procedură fiscală
	Legislație privind regimul proprietății
	Drepturile copilului în reglementările interne și internaționale
	Dreptul de autor și drepturile conexe în administrația publică
	Legislație cadastru
	Registrul agricol și fond funciar
	Dreptul Uniunii Europene
	Protecția juridică a drepturilor omului - jurisprudența Curții Europene a Drepturilor Omului
	Abordare tehnico-legislativă pentru elaborarea și publicarea actelor normative
	Norme și proceduri de tehnică legislativă
	Proceduri de aplicare a legilor speciale în administrația publică

Dezvoltare instituțională și politici publice	Programe și politici pentru reformă și dezvoltare
	Elaborarea propunerilor de finanțare pentru accesarea instrumentelor/fondurilor structurale
	Evaluarea și selecția proiectelor
	Managementul și implementarea proiectelor finanțate din instrumente/fonduri structurale
	Management financiar în proiecte cu finanțare externă
	Achiziții publice în proiecte finanțate din instrumente/fonduri structurale
	S.M.I.S. - Sistem unic informatizat al proiectelor (aplicația MySMIS)
	Management strategic
	Politici publice
	Managementul schimbării
	Smart city și dezvoltare durabilă
	Managementul mediului. Managementul deșeurilor
	Management energetic
	Politici și afaceri europene
	Relații europene și internaționale
Politici și afaceri europene	Politicile Uniunii Europene. Instituțiile Uniunii Europene
	Politica de coeziune economică, socială și teritorială
	Coordonarea națională postaderare a politicilor Uniunii Europene
	Strategii și programe europene pentru modernizarea administrației publice
	Administrație și afaceri europene
	Relații europene și internaționale
T.I.C. (Tehnologia informației și comunicării)	Atestare pentru obținerea permisului european de conducere a computerului (ECDL/ICDL)
	Instrumente digitale pentru munca la distanță/telemuncă
	Instrumente digitale pentru formarea online (e-learning, blended learning)
	Utilizarea aplicațiilor de Project Management
	Instrumente de comunicare și promovare online
	Statistică - colectarea, prelucrarea și interpretarea datelor
	Automatizarea proceselor
	Proiectarea sistemelor de E-government
	Instrumente de consultare online
	Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare LINUX
	Administrarea și dezvoltarea rețelelor IT C
	Baze de date (de exemplu, Oracle, SQL)
	Web design (Dezvoltarea aplicațiilor web)
	Dezvoltarea aplicațiilor desktop (non web)

	Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare Windows Server
	Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare Windows Workstation
	Securitatea informației
	Inițiere în Business Analysis
	Inteligența artificială (inclusiv utilizare în Helpdesk)
	Inovare și digitalizare
	Formare de formatori
	Asistență profesională în dezvoltarea profesională și a carierei (coaching, mentoring)
	Dezvoltarea abilităților pentru „învățare unii de la alții“
	Managementul competențelor
Resurse umane, diversitate, incluziune și leadership	Managementul timpului și stresului
	Motivarea personalului
	Managementul echipei
	Managementul carierei
	Managementul conflictelor
	Evaluarea personalului. Evaluarea competențelor generale și specifice
	Managementul performanței în administrația publică
	Protecția muncii, sănătatea și securitatea în muncă
	Flexibilitatea timpului și modului de lucru
	Tehnici și programe de dezvoltare personală
	Managementul talentelor
	Recrutarea în funcția publică
	Leadership incluziv
	Inteligența emoțională în leadership
	Egalitatea de șanse și incluziune la locul de muncă
	Sănătatea la locul de muncă. Importanța sănătății organizației
	Tehnici de creștere a rezilienței personale
	Prevenirea hărțuirii morale la locul de muncă
Resurse publice	Contabilitate, finanțe și control financiar preventiv
	Management financiar și contabilitate bugetară
	Investiții publice și administrarea patrimoniului/domeniului public sau privat al unităților administrativ-teritoriale
	Salarizarea personalului plătit din fondurile publice
	Managementul funcției publice și al funcționarilor publici
	Managementul resurselor umane din entitățile publice
	Achiziții, contracte și investiții publice
	Managementul contractelor de lucrări

Servicii publice	Sistemul informativ colaborativ de desfășurare a achizițiilor publice (SICAP)
	Arhitectură, proiectare și planificare urbană
	Amenajarea teritoriului și urbanism
	Managementul contractelor de lucrări: derulare/verificare/recepție
	Activitatea de autorizare: lucrări de construcții/comerț/producție/servicii și alimentație publică
	Administrare fond funciar
	Administrare fond locativ și utilități
	Evidența persoanelor
	Stare civilă
	Ordine și siguranță publică
	Poliție locală
	Autoritate tutelară
	Asistență socială
	Managementul serviciilor publice
	Managementul serviciilor sociale
	Cadastrul - abordări și reglementări în context european
	Managementul impozitelor și taxelor locale
	Managementul protecției civile
	Managementul situațiilor de urgență
	Reziliența serviciilor publice
Etică și integritate în administrația publică	Etica în instituțiile publice: consilierul de etică, raportare, monitorizare, măsuri și politici, norme/standarde de conduită, conduita profesională
	Avertizorul de integritate și avertizare în interes public. Mecanisme de protecție a persoanelor care raportează încălcări ale legii
	Responsabilități instituționale în implementarea Strategiei naționale anticorupție 2021-2025
	Egalitatea de șanse și tratament, nediscriminare și integritate profesională
	Incompatibilități și conflicte de interese în administrația publică
	Cultura organizațională bazată pe etică și integritate, încredere și leadership bazat pe valori
	Formare pentru potențiali consilieri de etică. Formare inițială pentru consilierii de etică nou desemnați
	Consiliere etică în administrația publică: tehnici de consiliere etică, noțiuni generale și specifice despre tipurile de personalitate, tehnici de comunicare, dileme etice
	Tendențe și evoluții în domeniul managementului integrității
	Impactul corupției asupra serviciilor publice

	Mecanisme de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici în vederea prevenirii corupției în sectorul public
	Proceduri de control cu privire la respectarea interdicțiilor post-angajare la nivelul sectorului public
	Mecanisme de protecție a personalului specializat în achiziții publice
	Mecanisme de gestionare a riscurilor și vulnerabilităților de corupție la nivelul sectorului public

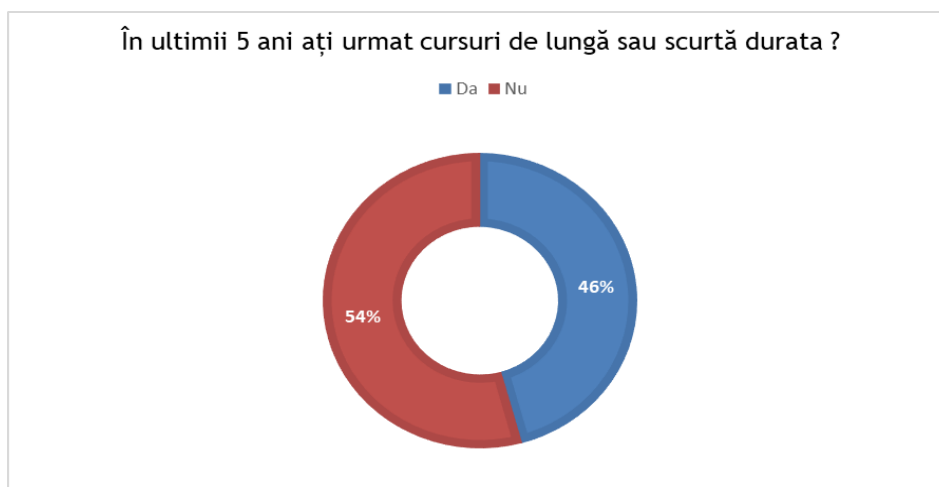
Sursa: Ordinul ANFP nr. 234/2022

O altă referință în formarea profesională a funcționarilor publici o reprezintă Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008, care potrivit art. 5 prezintă și modalitățile de realizare a formării profesionale a funcționarilor publici, și anume:

- ❖ Programe de formare organizate și desfășurate de către furnizorii de formare profesională, finalizate cu certificat de participare sau, după caz, diplomă de absolvire;
- ❖ Programe de formare organizate și desfășurate sau, după caz, aprobate de angajatori în cadrul autorităților și instituțiilor publice;
- ❖ Programe de formare organizate și desfășurate în cadrul implementării de proiecte cu finanțare externă;
- ❖ Alte forme de pregătire profesională prevăzute de lege.

Analizând nevoile de formare, observăm în primă fază un aspect important, regăsit și în referințele strategice sau legislative care arată gradul de relevanță al domeniilor de formare și perfecționare identificate ca fiind prioritare la nivelul administrației publice, indicator care se află într-o strânsă corelație cu nivelul de respondență și cu rapoartele de evaluare privind perfecționarea profesională.

Graficul 20. Gradul de participare la cursuri de formare

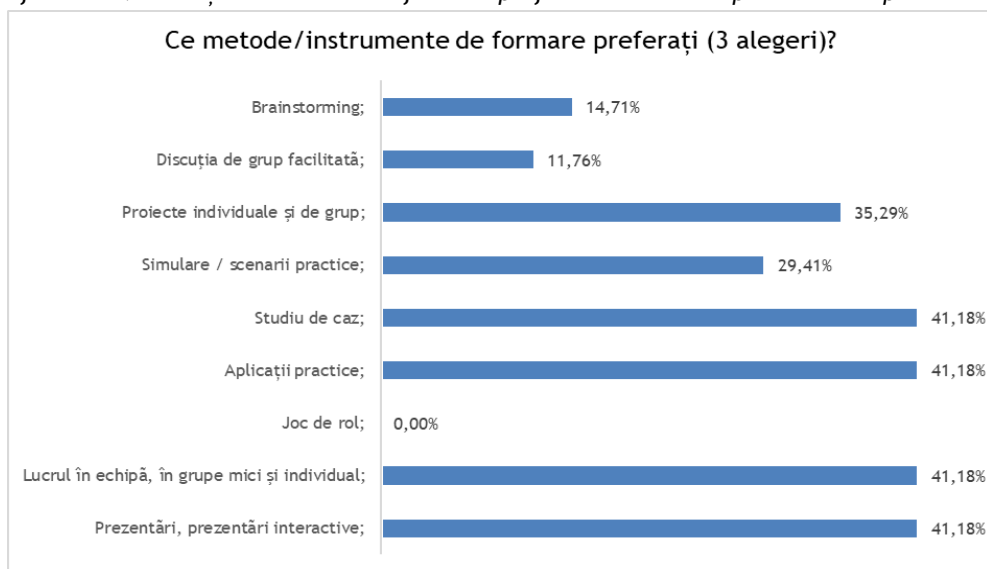


Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q12)

În ceea ce privește participarea la cursuri de formare a angajaților din cadrul aparatului de specialitate al CJHD, mai puțin de jumătate (doar 46%) dintre respondenții participanți la anchetă, au urmat astfel de cursuri în ultimii 5 ani. Procentul este destul de mic, dată fiind obligația legală de a participa la cursuri de formare profesională. Se observă totuși o distribuție relativ uniformă între grupele de vârstă a celor care nu au beneficiat în această perioadă de stagii de formare, așa cum reiese din tabelul de mai jos.

Cu privire la instrumentele de formare³⁶ preferate de respondenți se observă din graficul de mai jos înclinația respondenților către metodele clasice de formare (aplicații practice, prezentări sau lucru în echipă), în timp ce **metodele non-formale de formare, mai moderne și mai complexe cum sunt brainstorming-ul, simulările, scenariile practice sau jocurile de rol nu se regăsesc printre preferințele respondenților.**

Graficul 21. Metode și instrumente de formare preferate la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



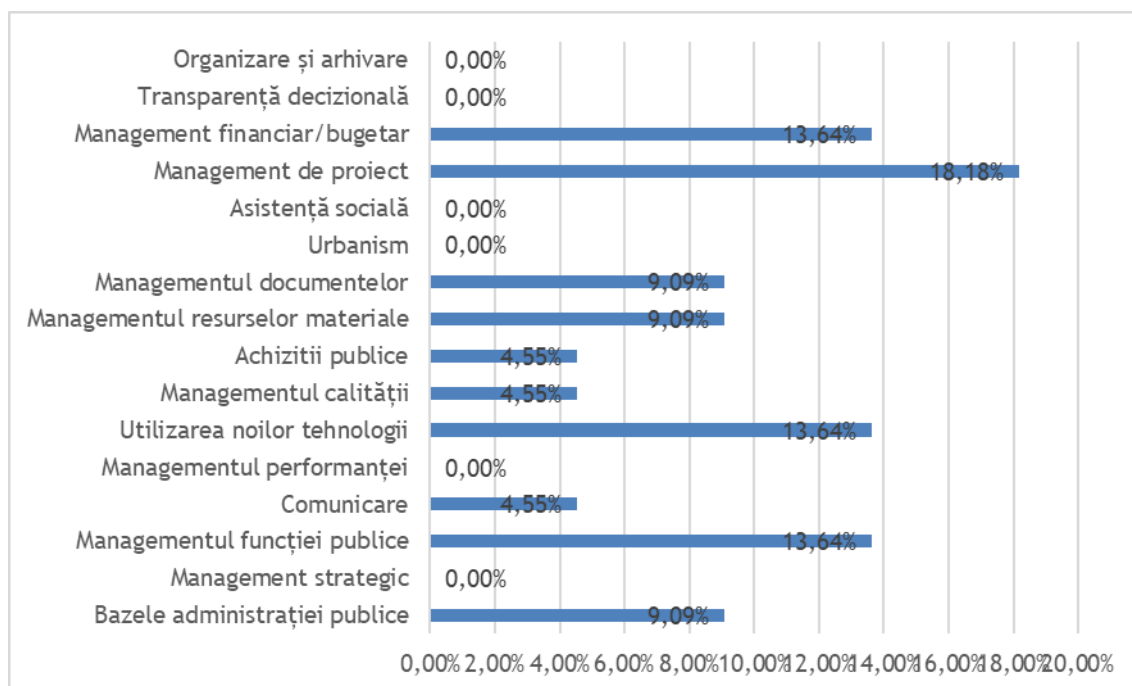
Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q15)

Din analiza răspunsurilor observăm că este, așadar, posibil ca respondenții să se fi concentrat pe acele metode pe care le cunosc sau de care au auzit și mai puțin pe eficacitatea lor, fiind, spre exemplu, cunoscut în literatura de specialitate faptul că simulările și scenariile practice sunt deosebit de eficiente în transmiterea unor abilități de natură practică.

Cu privire la tematica cursurilor la care au participat resursele umane din cadrul aparatului de specialitate al CJHD, situația se prezintă conform graficului următor.

³⁶ Instrumentele de formare dintre care respondenții au avut de ales au fost: Prezentări, prezentări interactive; Lucrul în echipă, în grupe mici și individual; Joc de rol; Aplicații practice; Studii de caz; Brainstorming; Simulări / scenarii practice; Proiecte individuale și de grup; Discuții de grup facilitate.

Graficul 22. Tematica cursuri la care au participat RU din aparatul de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q13)

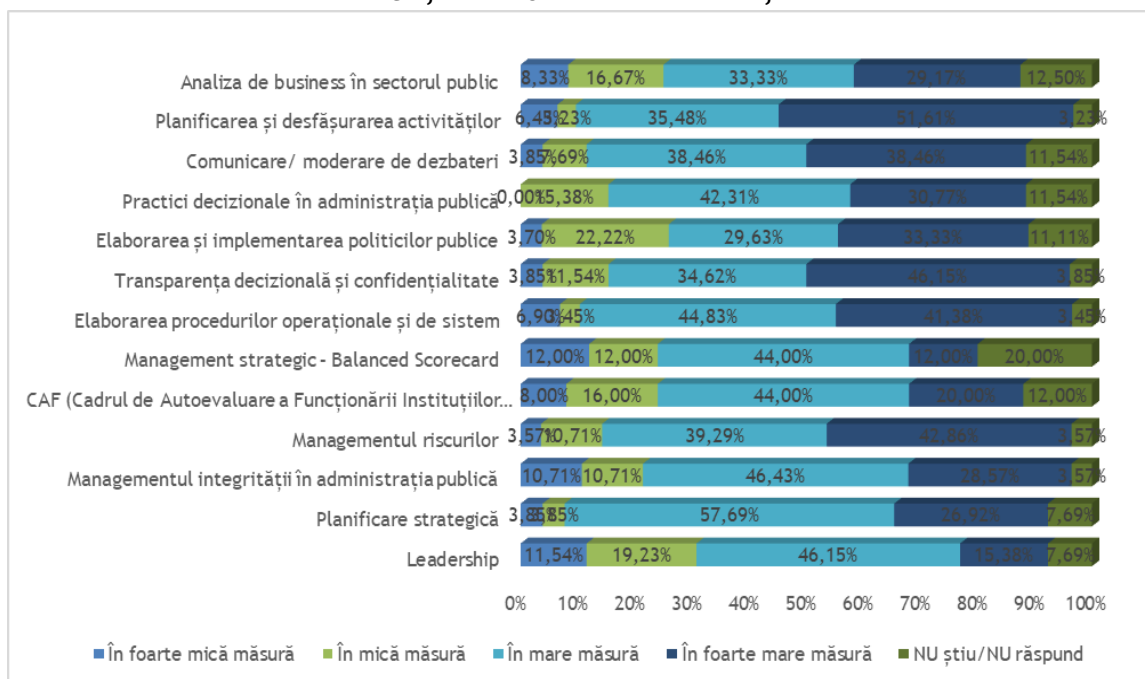
Se observă faptul că acele cursuri cu caracter general (comunicare, bazele administrației publice, etc.) se situează în general mai sus decât cele specifice. De asemenea, există cursuri la care respondenții nu au indicat niciun răspuns:

- Managementul strategic
- Managementul performanței
- Utilizarea noilor tehnologii
- Managementul calității
- Urbanism
- Transparență decizională
- Organizare și arhivare

De remarcat este însă faptul că **nu au fost organizate cursuri de management al performanței, ceea ce este în detrimentul proceselor de eficientizare ale sectorului public.**

Răspunsurile demonstrează, în mod interesant, o înclinație către domeniul strategic, în detrimentul operaționalului, percepția respondenților fiind reflectată în graficul de mai jos.

Graficul 23. Utilitatea temelor de formare



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q14)

Printre temele de formare indicate de respondenți se regăsesc: leadership, planificare strategică, managementul integrității în administrația publică, managementul riscurilor, CAF (Cadrul de Autoevaluare a Funcționării Instituțiilor Publice), management strategic - Balanced Scorecard, elaborarea procedurilor operaționale și de sistem, transparența decizională și confidențialitate, elaborarea și implementarea politicilor publice, practici decizionale în administrația publică, comunicare/moderare de dezbateri, planificarea și desfășurarea activităților, analiza de business în sectorul public.

3.4. Etică și integritate

În administrația publică, etica poate fi definită ca un ansamblu de principii, valori și norme de comportament adecvat sistemului administrativ, iar în funcție de legislația și tradiția administrativă acest ansamblu face parte din cultura administrativă și/sau dintr-un cadru juridic bine definit. Conduita etică și integritatea profesională pentru domeniul administrație publică au o importanță cu atât mai mare cu cât statutul funcției publice este unul special. Întreg personalul angajat în administrația publică are obligația de a asigura un serviciu public de calitate în beneficiul cetățenilor, dând dovadă de un comportament profesionist pentru a câștiga și a menține încrederea publicului în integritatea, imparțialitatea și eficacitatea autorităților și instituțiilor publice.

Două mari categorii de valori etice ce vizează specificul și rațiunile funcției publice pot fi desprinse, și anume:

Figura 11. Valorile etice



Sursa: autorii raportului

Printre cerințele generale la care trebuie să răspundă instituțiile publice, potrivit normei imperative în materie, se regăsesc:

- Sprijinirea și promovarea de către conducere a valorilor etice, integrității personale și a profesionale a angajaților;
- Adoptarea unui cod de etică și a unor politici și proceduri privind integritatea, valorile etice, evitarea conflictelor etc.;
- Semnalarea neregularităților și protejarea celor care le semnalează;
- Abordare pozitivă față de controlul intern managerial;
- Crearea unui climat deschis, care să faciliteze comunicarea preocupărilor în materie de integritate și etică.

Pentru integritate publică, OECD a dezvoltat un model³⁷, iar elementele acestuia se regăsesc redactate în imaginea următoare.

Imaginea 1. Elementele de bază pentru integritate publică



Sursa: OECD, 2017

În plan intern, pentru susținerea și dezvoltarea unei administrații publice care încorporează etica și integritatea în organizarea și funcționarea sa, au fost instituite patru mecanisme, și anume:

- Standardul 1. Etica și integritatea din cadrul Sistemului de control intern managerial³⁸;
- Strategia Națională Anticorupție 2021-2025;
- Metodologia standard de evaluare a riscurilor de corupție în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale³⁹;
- Metodologiei de evaluare a incidentelor de integritate în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale⁴⁰.

Instrumentarea acestor mecanisme în cadrul instituțiilor conduce, printre altele, la adoptarea și implementarea următoarelor:

- Procedură privind desemnarea consilierului de etică;

³⁷https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR19_13/SR_ethical_frameworks_RO.pdf; Recommendation of the Council on Public Integrity, OCDE, 2017.

³⁸ Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

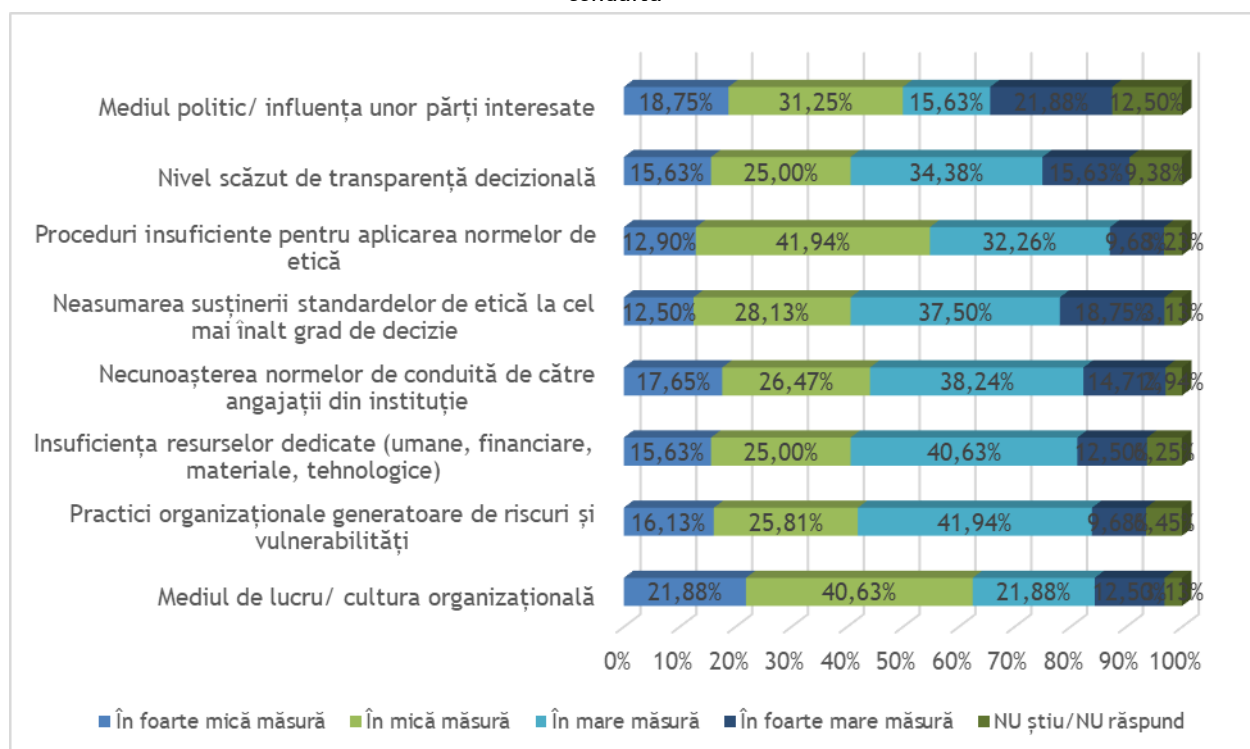
³⁹ Aprobata prin HG. nr. 599/2018, disponibilă la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/204398>

⁴⁰ Aprobata prin HG. nr. 599/2018, disponibilă la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/204398>

- Procedură privind elaborarea, adoptarea și actualizarea Codului de etică;
- Cod de etică;
- Procedură privind activitatea consilierului de etică;
- Procedură privind sesizarea consilierului de etică;
- Procedură privind avertizarea în interes public;
- Procedură privind prevenirea incompatibilităților și a conflictelor de interese;
- Procedură privind completarea și gestionarea declarațiilor de avere și de interese;
- Procedură privind instituirea comisiei de disciplină;
- Declarație de angajament privind SNA;
- Plan de integritate;
- Raport de evaluare a gradului de implementare a măsurilor din SNA;
- Registrul riscurilor de corupție etc..

În contextul obiectivelor prezentei analize diagnostic, s-a apreciat ca necesară investigarea eventualelor obstacole ivite în implementarea normelor de conduită la nivelul aparatului de specialitate al CJHD. Acest demers a fost realizat prin intermediul anchetei sociologice derulate, din care a rezultat situația evidențiată în graficul următor.

Graficul 24. Percepția respondenților asupra factorilor de risc pentru implementarea standardelor de conduită



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q17)

Se observă faptul că, în opinia respondenților, **principalii factori responsabili pentru problemele existente în implementarea normelor de conduită sunt insuficiența resurselor, practici organizaționale generatoare de riscuri și vulnerabilități și**

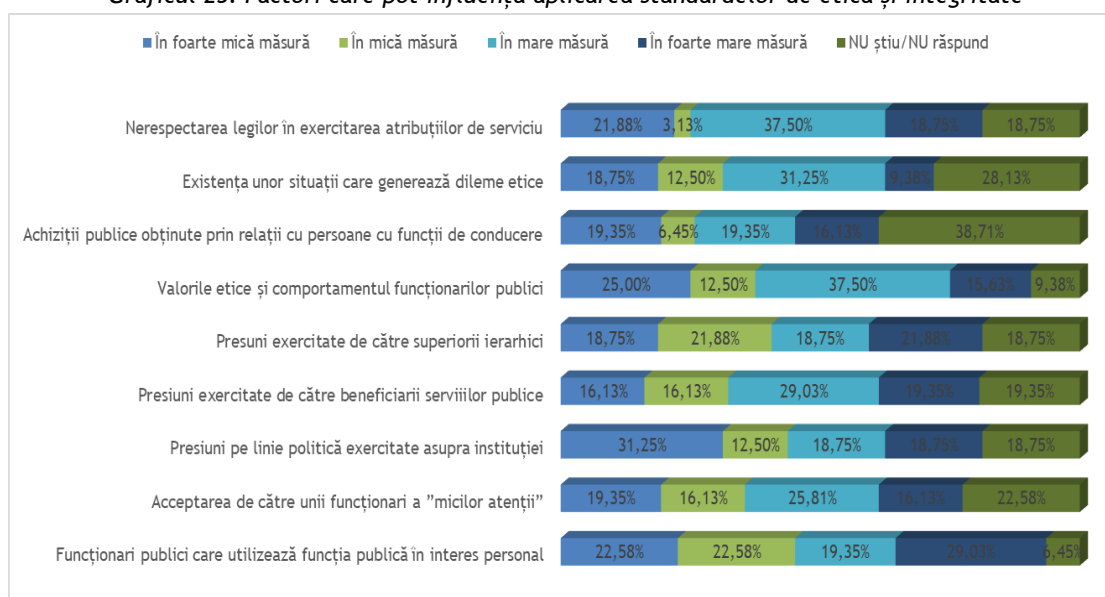
necunoașterea normelor de conduită, la polul opus regăsindu-se mediul de lucru și procedurile insuficiente pentru aplicarea normelor de etică.

Evaluarea răspunsurilor la întrebarea dedicată atractivității locului de muncă (Q23) susține aspectele prezentate până acum. Astfel, se întrevide echipa bine încheagată, auto-motivarea prin prisma utilității comunitare a activității desfășurate, satisfacția cu privire la nivelul salarial, sau colaborarea între eșaloanele ierarhice, aspecte care au rezultat și din evaluările altor întrebări. De asemenea, răspunsurile acordate la această întrebare confirmă ordinea preferințelor stabilită la întrebarea dedicată valorilor organizaționale considerate reprezentative în activitatea de zi cu zi a angajaților (Q5). Astfel, se observă și aici o preocupare în general scăzută pentru calitate și o concentrare puternică pe partea operațională, multe din părerile negative privitoare la activitate sau la resursele umane indicând o supraîncărcare cu sarcini a angajaților respectiv un deficit de personal. Alt aspect reliefat la întrebarea 5 și confirmat în cadrul întrebării 23 este **poziționarea nefavorabilă a eticii și integrității între valorile promovare în instituție**. Astfel, foarte puțini au evaluat echipa din punctul de vedere al comportamentului lor etic.

De asemenea, neglijarea preocupării pentru învățarea continuă, susținută și de rezultatul evaluării întrebării 12 - **În ultimii 5 ani ați urmat cursuri de lungă sau scurtă durată?**⁴¹

Sub aspectul factorilor care pot genera un risc pentru nerespectarea standardelor privind etica și integritatea în aparatul de specialitate al CJHD, respondenții au identificat situațiile din graficul de mai jos.

Graficul 25. Factori care pot influența aplicarea standardelor de etică și integritate



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q19)

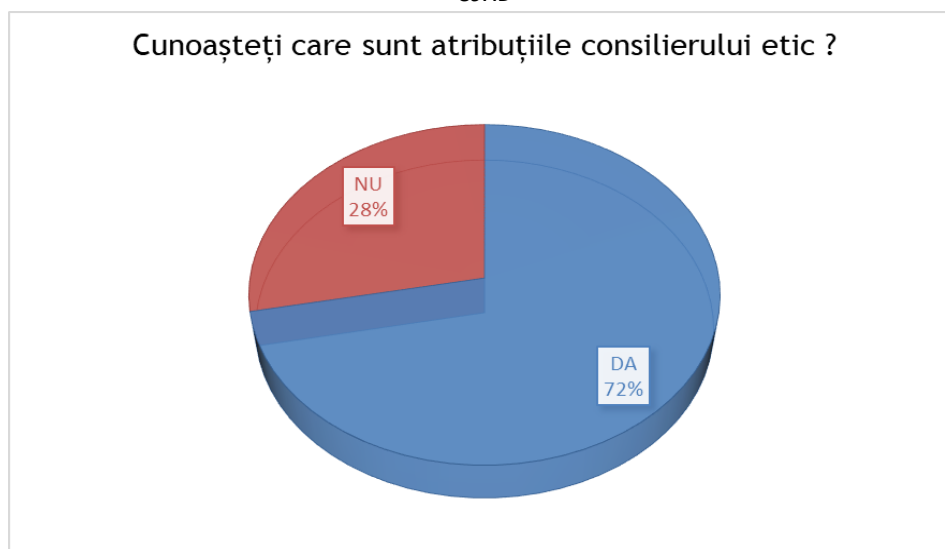
⁴¹ Unde 54, 29% au răspuns negativ.

Din analiza datelor de mai sus reiese că valorile etice și comportamentul funcționarilor publici, în opinia respondenților, reprezintă principalul factor de risc. Acesta este urmat de existența unor situații care generează dileme etice și nerespectarea legilor în exercitarea atribuțiilor, fapt ce arată din partea respondenților bună înțelegere a situației la nivelul CJHD.

Identificarea riscurilor de corupție se realizează în strânsă legătură cu activitățile din cadrul obiectivelor specifice ale instituției, a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea acestora și se corelează cu identificarea amenințărilor/ vulnerabilităților prezente în cadrul activităților curente ale aparatului de specialitate, care ar putea conduce la săvârșirea unor fapte de corupție.

În aparatul de specialitate sau/și în mediul cu care interacționează aceasta, pot exista, la un moment dat, circumstanțe care pot favoriza/defavoriza apariția unui risc. Astfel, pe baza unei analize a cauzelor care favorizează apariția riscurilor, se poate face o apreciere a șanselor de materializare a acestora. Din analiza răspunsurilor referitoare la identificarea atribuțiilor consilierului de etică a rezultat un grad ridicat de cunoaștere a acestora de către respondenți, așa cum reiese și din graficul de mai jos.

Graficul 26. Gradul de cunoaștere a atribuțiilor consilierului de etică la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q18)

Cu toate acestea, cele aproximativ 28 de puncte procentuale din categoria „nu cunosc” este un scor mare, care semnalează necesitatea amplificării demersurilor de comunicare și conștientizare în domeniul etică și integritate la nivelul instituției.

Analizând informațiile disponibile public⁴² se constată că:

⁴²<https://www.cjhunedoara.ro/index.php/integritate-institutionala>

- a fost semnată declarația privind asumarea agendei de integritate instituțională pentru coordonarea SNA 2021-2025⁴³
- a fost adoptat Planul la de integritate 2022- 2025 la nivelul CJHD prin, elaborat în cadrul proiectului "etică și integritate în combaterea corupției în administrația publică a județului Hunedoara" (SIPOCA/SMIS: 152218)⁴⁴
- a fost elaborat Codului de etică și integritate al funcționarilor publici și personalului contractual din aparatul de specialitate al CJHD⁴⁵
- **nu există o serie de proceduri specifice** (ex. Procedura privind consilierea etică a angajaților, Procedură privind activitate comisiei de disciplină etc.)⁴⁶.

De asemenea, sunt elaborate și unele proceduri operaționale precum: prevenirea și soluționarea situațiilor de incompatibilitate, conflicte de interese și pantouflage (PS-02), asigurare eticii și integrității (PS-01), managementul funcțiilor sensibile (PS-06), protejarea avertizorilor în interes public (PS-04) ⁴⁷.

Din răspunsurile primite în fișa de analiza organizațională la nivelul aparatului de specialitate al CJHD⁴⁸, nu există:

- Registrul riscurilor de corupție;
- Codul de etică a personalului care desfășoară activități în domeniul achizițiilor publice;
- Codul deontologic al consilierului juridic;
- Plan anual de consilierea etică.

3.5.Competență și performanță

În virtutea scopului prezentei analize diagnostic, analiza competențelor și a performanței la nivelul aparatului de specialitate al CJHD s-a realizat având la bază două surse:

- Standardul 3 din SCIM - competență, performanță;
- Analiza chestionarului sociologic aplicat la nivelul instituției.

Din perspectiva standardului 3 din SCIM, pentru asigurarea competenței salariaților, conducerea instituției trebuie să definească cunoștințele și deprinderile necesare pentru fiecare loc de muncă; să deruleze interviurile de recrutare, pe baza unui document de evaluare prestabilit și să identifice nevoile și cerințele de pregătire profesională, respectiv să urmărească evoluția carierei angajaților.

Astfel, sub aspectul cerințelor ce decurg din implementarea Standardului 3 în cadrul instituției au fost identificate următoarele documente raportate la RU:

- Procedură privind monitorizarea performanțelor (PS-08);

⁴³ <https://www.cjhunedoara.ro/documente/2022/Anunturi/Declaratie%20privind%20integritatea.pdf>

⁴⁴ <https://www.cjhunedoara.ro/documente/2022/Anunturi/Plan%20de%20integritate%20al%20%20Consiliului%20Judetean%20Hunedoara%202022-2025.pdf>

⁴⁵ Adoptat prin Dispoziția Președintelui CJHD nr. 155/29.11.2022

⁴⁶ Conform listei de proceduri comunicate la data de 26.01.2023

⁴⁷ Idem

⁴⁸ A se vedea Anexa 1 (ca model)

- Procedură privind asigurarea competență, performantă (PS.07).

Din răspunsurile primite în fișa de analiza organizațională la nivelul aparatului de specialitate al CJHD s-a constatat că nu există:

- Procedura privind formarea profesională;
- Procedura privind organizarea unui concurs/ocuparea unei funcții publice/contractuale;
- Procedura privind evaluarea performanțelor profesionale individuale;
- Planul de motivare a personalului;
- Politica de rotație a personalului.

Din ancheta derulată prin intermediul chestionarului, în ceea ce privește competența și performanță se poate reține setul complex de criterii/ aspecte la care se raportează angajații instituției atunci când evaluează performanțele organizaționale. Pentru o imagine globală asupra acestora, răspunsurile respondenților au fost grupate pe categorii, după cum urmează: (1) Beneficiari; (2) Criterii de performanță; (3) Cultura organizațională; (4) Imagine; (5) Inovare; (6) Legalitate, conformitate; (7) Managementul proiectelor; (8) Operațional, calitate; (9) Resurse umane; (10) Altele; (11) Nu știu/nu răspund.

Persoanele care nu au furnizat un răspuns la întrebare au fost incluse în categoria „Nu știu/nu răspund”, justificându-se astfel numărul mare de răspunsuri din această categorie. Distribuția astfel alcătuită este reprezentată mai jos în tabelul 5, respectiv în graficul 20.

Tabelul 3. Distribuția categoriilor vizate de RU pentru evaluarea performanței

Variabile	Număr respondenți
Criterii de performanță	27
Beneficiari	18
Legalitate, conformitate	15
Operațional, calitate	12
Resurse umane	6
Managementul proiectelor	4
Altele	4
Inovare	2
Cultura organizațională	2
Imagine	1
Nu știu/nu răspund	8

Sursa: autorii acestui raport în baza datelor colectate (Q16)

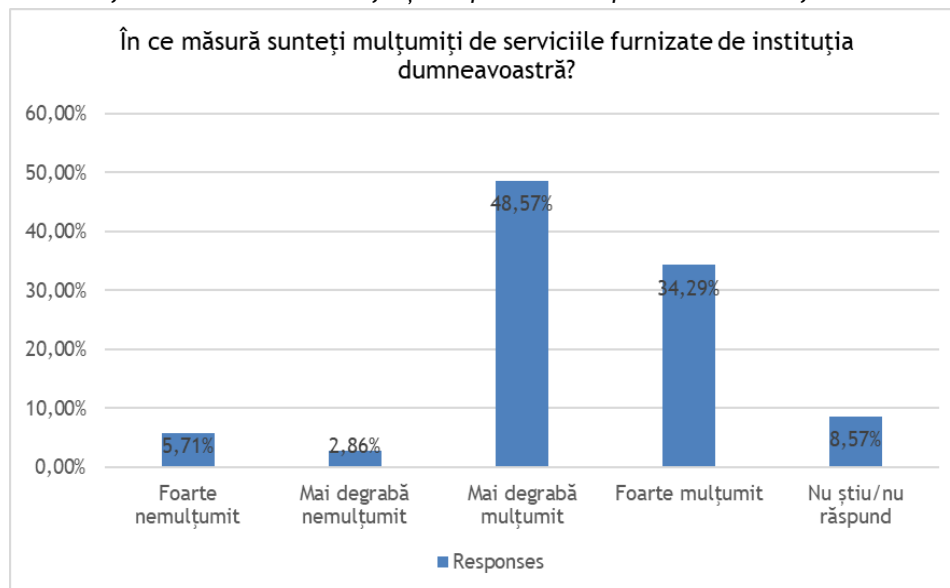
Întrebarea vizează **criteriile de evaluare a performanțelor în sensul larg, nu neapărat în sensul restrâns al performanței în administrația publică, definită prin cei trei E (eficiență, eficacitate și economicitate)**. Astfel, se pot trage două concluzii:

- Respondenții care au înțeles a evalua performanța în sensul restrâns au definit criterii de performanță cum ar fi eficiența, gradul de îndeplinire al obiectivelor, etc. Cei 27 respondenți care au indicat alte criterii de evaluare a performanței înseamnă că nu stăpânesc corect termenul de performanță în administrația publică așa cum este el definit în lege.

- În sensul larg, performanța este un termen holistic, care cuprinde criterii din toate domeniile de activitate ale organizației, plecând desigur de la performanța în sens restrâns și completând-o cu noțiuni precum calitate, satisfacția beneficiarilor, resurse umane, imagine sau procese de inovare. Astfel, se observă că majoritatea covârșitoare a respondenților au ales să indice un singur criteriu de evaluare, ceea ce în sine este greșit. Doar doi sau trei respondenți au formulat răspunsuri multicriteriale de evaluare a performanței.

În raport de performanțele instituționale, satisfacția personalului față de serviciile furnizate de instituție arată conform graficului de mai jos:

Graficul 27. Gradul de satisfacție al personalului privind serviciile furnizate



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q7)

Se poate constata faptul că majoritatea angajaților se declară mai degrabă mulțumiți - 49% și foarte mulțumiți - 34% de serviciile pe care le furnizează instituția. Procentul care consideră ca aceste servicii sunt nesatisfăcătoare variază de la foarte nemulțumit - 5,71% la mai degrabă nemulțumit - 2,86%.

Astfel, datele de mai ne ajută către următoarele concluzii:

- Există o viziune generală conform căreia organizația este una performantă;
- Performanța și competența au la bază atât o resursă umană de calitate cât și un management adecvat;
- Se resimte nevoia unei perfecționări profesionale continue;
- Procedurile existente, deși tratează problematica performanței, nu conțin suficiente elemente care să determine o evaluare obiectivă. Un mare minus este lipsa indicatorilor cantitativi și calitativi de evaluare a competențelor profesionale, rezultat și din lipsa unei proceduri privind evaluarea performanțelor profesionale individuale.

3.6. Analiza SWOT privind resursele umane

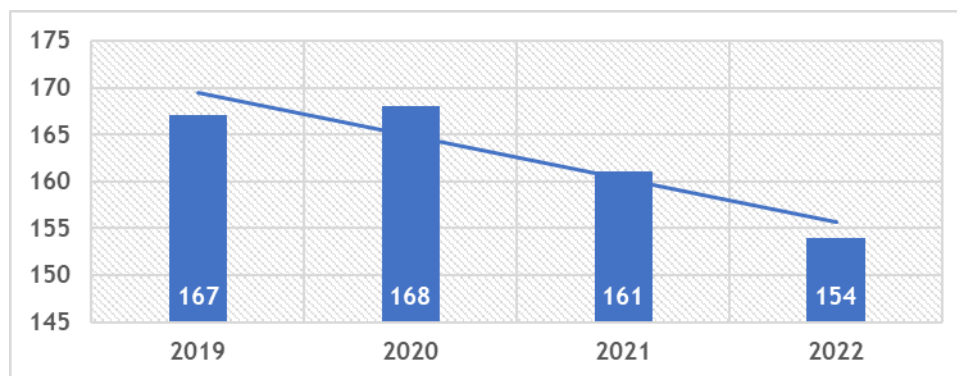
Puncte tari	Puncte slabe
▶ Angajații sunt motivați de caracterul activităților desfășurate; ▶ Concentrarea pe rezultate operaționale; ▶ Echipă încheată și auto-motivată; ▶ Climat de lucru în general bun; ▶ Nivel de salarizare adecvat; ▶ Performanțe evaluate adecvat; ▶ Angajații pot avea inițiativă.	▶ Lipsa unui sistem de promovare a competiției între angajați; ▶ Lipsa unor proceduri și documente precum: formarea profesională, organizarea unui concurs/ocuparea unei funcții publice/contractuale, evaluarea performanțelor profesionale individuale, planul de motivare a personalului, politica de rotație a personalului. ▶ Cota scăzută de participare la programe de formare; ▶ Procese de inovare inexistente la nivelul instituției; ▶ Condiții de muncă pe alocuri neadecvate; ▶ Lipsa unui sistem de management al calității; ▶ Activități dependente funcțional care se desfășoară în două sedii; ▶ Resurse pe alocuri insuficiente ▶ Activități de perfecționare profesională a angajaților în domeniul eticii și integrității profesionale
Oportunități:	Amenințări:
▶ Piața muncii dinamică; ▶ Potențial ridicat de digitalizare; ▶ Relații preponderent bune între superiori și angajați; ▶ Crearea climatului inovator și susținerea acestuia în toate domeniile de activitate (administrație, tehnologic) sau de specialitate, (economic, social, ecologic etc.), ca o coordonată a luptei antibirocratice.	▶ Îmbătrânirea personalului; ▶ Nepromovarea integrității și eticii printre valorile fundamentale ale CJHD, dovedită și prin lipsa de activități de formare în domeniul eticii, integrității; ▶ Lipsa unei înclinații către îmbunătățire instituțională continuă; ▶ Cadru legal stufos și neclar.

3.7. Concluzii și recomandări privind resursele umane

Cultura organizațională promovată în cadrul aparatului de specialitate al CJHD se încadrează bine în imaginea publică generală pe care o are administrația publică. Astfel, din răspunsurile la chestionar reiese o structură clasică, destul de rigidă, axată foarte puternic pe latura operațională, aspect coroborat și de studiul organigramei instituției. Cu toate că o instituție de dimensiunea acesteia, cu activități cu un grad foarte ridicat de diversitate și cu răspundere mare nu poate funcționa la parametri optimi fără o structură adecvată, analiza culturii organizaționale a reliefat o serie de domenii care pot fi substanțial îmbunătățite:

- Resursele umane;
- Orientarea spre calitate;
- Inovare;
- Management participativ.

Referitor la resursele umane, evoluția acestora la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara în perioada 2019-2021 este pusă în evidență de organigrama și statul de funcții, aprobate prin Hotărârile Consiliului Județean Hunedoara, care prezintă o tendință de scădere a numărului de angajați, conform graficului de mai jos:⁴⁹



Resursa umană prezintă un nivel foarte bun de calificare, un procent de aproximativ 92,2% din personal având studii universitare. Personalul din cadrul autorității județene a beneficiat de cele mai eficiente metode de fidelizare, între care se remarcă creșterea salariilor personalului care face parte din echipele de proiecte finanțate din fonduri europene nerambursabile.

Totodată, personalul beneficiază de un plan de formare și îmbunătățire a calității sale profesionale, de un Cod etic (precum și de consiliere etică), manifestându-se preocupări

⁴⁹ Potrivit fișei de date, se înregistrează următoarea situație statistică a evoluției numărului salariaților: anul 2019 - 167 persoane; anul 2020 - 168 persoane; anul 2021 - 161 persoane; anul 2022 - 154 persoane.

permanente ale managementului privind îmbunătățirea condițiilor de lucru, ceea ce reflectă un management al resurselor umane adecvat la nivelul entității și orientat spre performanță.

Un aspect de asemenea pozitiv îl reprezintă faptul că echipa este funcțională nu doar orizontal, în cadrul eșaloanelor ierarhice, ci și vertical (între nivelurile ierarhice) și transversal, între diferitele echipe și departamente.

Totodată, spiritul de echipă a fost identificat ca un factor motivant în cadrul personalului aparatului de specialitate al CJHD. Cu toate că, în mod surprinzător, promovarea acestuia nu face parte din valorile de bază ale organizației. Acest lucru se datorează în primul rând experienței și stabilității echipei.

De asemenea, obstacolele care survin în implementarea normelor de conduită țin atât de latura operațională - lipsa unui set complet de proceduri pentru aplicarea normelor de etică sau necunoașterea suficientă a acestora - cât și de latura strategică sau instituțională - neasumarea susținerii standardelor de etică sau nivelul scăzut de transparență decizională. Aceste concluzii sunt susținute și de răspunsurile angajaților la întrebarea 23 - *La locul de muncă, ce vă place/ nu vă place cel mai mult (câte 3 mențiuni)?* Astfel, există angajați care se plâng de lipsa transparenței decizionale sau chiar de comportamente lipsite de etică în cadrul instituției, precum și de volatilitatea și neclaritatea legislației.

Din analiza valorilor organizației, reiese existența unor carențe în managementul calității la nivelul aparatului de specialitate al CLHD . Astfel se observă două fenomene:

- Angajații nu au o imagine clară și unitară asupra a ceea ce înseamnă și presupune calitatea în cadrul instituției în care lucrează;
- Nu există o legătură clar definită între calitatea actului administrativ și satisfacția beneficiarilor.

Un ultim aspect de exploatat are în vedere intensificarea eforturilor de instituționalizare a proceselor inovatoare care să aducă astfel un plus de valoare serviciilor publice furnizate de aparatul de specialitate al CJHD prin beneficiile aduse societății, reprezentate de creșterea intrinsecă a calității, a timpului de soluționare și răspuns a problemelor și scăderea costurilor asociate.

Având în vedere considerentele enunțate, propunem următoarele recomandări:

1. Identificarea unor mecanisme care să sprijine instituția în crearea unui climat de muncă plăcut, promovarea spiritului de echipă la toate nivelurile organizaționale, asigurarea unui proces de învățare continuă sau motivarea angajaților;
2. Concentrarea politicii de management al resurselor umane pe priorități care să vizeze întinerirea echipei pentru a evita pierderea avantajelor și sinergiilor care derivă din echipa bine încheagată care există acum în cadrul CJHD, dar și pentru a avea timp suficient pentru transmiterea know-how-ului acumulat până acum;
3. Preocupări ale managementului resurselor umane pentru identificarea cauzelor generatoare de fluctuații la nivelul personalului și găsirea unor măsuri adecvate. Recomandarea are la bază posibila existență a unei fluctuații mari a personalului, nu neapărat la nivel de instituție, dar la nivelul unor structuri;

4. Analiza sarcinilor atribuite unor angajați având în vedere supraîncărcarea activităților, volumul mare de muncă, dotările învechite, dar și digitalizarea precară;
5. Elaborarea unor politici, măsuri care să vizeze formarea continuă și participarea la cursuri/stagii de formare profesională;
6. Atingerea unui nivel ridicat de perfecționare și specializare a personalului, bazat pe competențe, prin asigurarea unui sistem eficient și bine organizat de pregătire care să răspundă cerințelor de dezvoltare profesională ale personalului, oferind o gamă largă de oportunități de pregătire, corespunzător nevoilor de pregătire atât ale organizației cât și ale fiecărui angajat al acesteia;
7. Instituirea unui management participativ care să conducă la:
 - *motivarea suplimentară a angajaților,*
 - *eficientizarea/optimizarea proceselor,*
 - *creșterea gradului de implicare,*
 - *cultivarea spiritului de responsabilitate,*
 - *promovarea competiției interne.*
15. Dezvoltarea managementului participativ, existând de altfel premisele pentru instituționalizarea managementului participativ care fac referire la:
 - *Respectul reciproc între eșaloanele ierarhice;*
 - *Comunicarea deschisă;*
 - *Implicare personalului;*
 - *Disponibilitate, implicare, simțul răspunderii.*
16. Dezvoltarea și promovarea valorilor care să orienteze angajații spre inovare la nivel de instituție și/sau de departament, altfel se pierde o serie de oportunități cum ar fi:
 - *Creșterea nivelului general de performanță;*
 - *Creșterea nivelului de calitate;;*
 - *Operaționalizare crescută;*
 - *Micșorarea lungimii circuitului documentelor;*
 - *Creșterea nivelului de securitate a documentelor;*
 - *Motivarea angajaților;*
 - *Posibilități de dezvoltare instituțională și organizațională;*
 - *Creșterea nivelului de sustenabilitate al activităților;*
 - *Alinierea la cerințele moderne de protecție a mediului prin scăderea volumului de hârtie consumată.*
17. Implicarea reală a tuturor nivelurilor de management pentru implementarea cu succes a standardelor, cunoașterea și aplicarea procedurilor formalizate de către întreg personalul, ca elemente de control intern/managerial, deoarece aduc o contribuție importantă la îmbunătățirea realizării proceselor, a transferului de cunoștințe, la consolidarea controlului managementului;

18. Implementarea unor instrumente care să vizeze o abordare strategică asupra calității, bazată pe exigență și pe dezideratul de atingere a excelenței în activitatea depusă;
19. Cultivarea unei noi atitudini față de muncă a personalului, responsabilizarea acestuia în jurul îndeplinirii obiectivelor și obținerii de rezultate superioare;
20. Dezvoltarea unei culturi comunicaționale în cadrul instituției;
21. Realizarea unor activități de perfecționare profesională a angajaților în domeniul eticii și integrității profesionale;
22. Realizarea unor activități de perfecționare profesională a consilierilor județeni în domeniul eticii și integrității profesionale;
23. Realizarea Planului Anual de Lucru al Consiliului Județean;
24. Realizarea unor activități non-formale care să aibă ca rezultat creșterea gradului de încredere și cooperare între nivelul politic și cel etic din instituție;
25. Asigurarea publicării conform Legii nr. 251/2004, la sfârșitul fiecărui an, a listei cuprinzând bunurile primite potrivit legii și a destinației acestora, pe pagina de internet a autorității publice;
26. Elaborarea la nivelul organizației a:
 - Registrului riscurilor de corupție;
 - Codului de etică a personalului care desfășoară activități în domeniul achizițiilor publice;
 - Codului deontologic al consilierului juridic;
 - Plan anual de consilierea etică;
 - Procedurii privind formarea profesională;
 - Procedurii privind organizarea unui concurs/ocuparea unei funcții publice/contractuale;
 - Procedurii privind evaluarea performanțelor profesionale individuale;
 - Planului de motivare a personalului;
 - Politicii de rotație a personalului.

4. SISTEMUL DE MANAGEMENT - CONDUCEREA

Conducerea dezvoltă, implementează și monitorizează sistemul de management al instituției. Sistemul de management presupune următoarele elemente: subsistemul organizatoric, subsistemul decizional, subsistemul managerial, subsistemul informațional, subsistemul metodologic, iar succesul său este conturat și susținut de o abordare strategică (management strategic). Pe de altă parte, conducerea este înțeleasă prin prisma activităților de conducere, tehnicilor de conducere și a stilului de conducere. Aceste elemente amplifică importanța unor elemente, precum pregătirea (studiile de specialitate), experiența și calitățile psihologice ale persoanelor care ocupă poziții de *top* și *middle management* și oferă o complexitate analizei managementului în cazul administrației publice. Pentru atingerea obiectivului diagnozei organizaționale, analiza sistemului de management a avut în vedere următoarele componente:

- Procesul de planificare, inclusiv documentele de planificare strategică folosite de instituție;
- Formularea obiectivelor;
- Monitorizarea performanței, inclusiv stabilirea de mecanisme de monitorizare, periodicitatea raportării;
- Supravegherea și stilul de management al conducerii.

4.1. Planificarea în cadrul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara

Una dintre activitățile principale ale procesului de management este planificarea și pentru că în organizarea/ funcționarea unei instituții, schimbarea este inevitabilă, planificarea devine pârgă implictă prin care șansele unei instituții de a atinge rezultatele dorite pot crește. Printr-o planificare riguroasă se poate asigura optimizarea raporturilor dintre instituție și mediul în care această funcționează. De altfel, planificarea este un elementul cheie pentru formularea eficientă a strategiei și reprezintă esența unei implementări și evaluări de succes, în mod particular, pentru că organizarea, motivarea resurselor umane și controlul depind de modul în care planificarea a fost realizată.

În cadrul acestei etape, se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea tuturor obiectivelor stabilite, cu resursele maxim posibil de alocat, se stabilesc termene de realizare și persoane responsabile, astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entității să fie minime⁵⁰. Astfel, în acest demers, colectarea de informații privitoare la nevoile prezente și viitoare ale părților interesate, la evoluțiile mediului extern, devin indispensabile deoarece planificarea implică o abordare conștientă și metodică pentru ghidarea tuturor nivelurilor instituției către atingerea obiectivelor stabilite (strategice).

⁵⁰ Manual de implementare a sistemului de control intern managerial (2018), disponibil la <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf>

Câteva dintre cerințele generale pentru această dimensiune (planificarea) sunt:

- ◆ Conducerea instituției trebuie să elaboreze documente strategice (ex. strategie, PSI-Planul Strategic Instituțional), un plan de management sau orice alt document de planificare, care să cuprindă obiectivele generale, prioritățile și activitățile ce trebuie îndeplinite pe termen mediu și lung, respectiv resursele necesare;
- ◆ Repartizarea resurselor necesită decizii pe baza de analize fundamentate;
- ◆ Coordonarea deciziilor și a acțiunilor compartimentelor de către conducere în vederea realizării obiectivelor;
- ◆ Organizarea unor consultări prealabile intra și inter-instituțional.

Din documentele furnizate echipei de experți s-a putut constata inexistența unor **proceduri de sistem la nivelul instituției pentru elaborarea documentelor de planificare strategică**,⁵¹ respectiv pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de planificare strategică.

În ceea ce privește planificarea resurselor bugetare, aceasta se desfășoară urmând dispozițiile legislației incidente, proiectul de buget aferent fiecărui an cuprinzând și estimările pentru următorii trei ani. Pentru anul 2023, bugetul se afla pe site-ul instituției⁵², iar pentru anul 2022 se regăsește lista indicatorilor de execuție a bugetului local pe trimestre⁵³, însă nu regăsim și o listă a obiectivelor de investiții corelate cu sursele de finanțare (venituri interne, împrumuturi sau fonduri externe nerambursabile) și prevederi bugetare inițiale.

O componentă importantă în procesul de planificare, care din datele analizate **lipsește la nivelul instituției** este **planificarea resurselor umane**, materializată în principal prin intermediul **Planului de ocupare**. Acest document sau unul similar acestuia nu a putu fi identificat la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, având în vedere datele disponibile. La nivelul instituției există plan de activitate, dar necesitatea îmbunătățirii procesului de planificare la nivelul instituției este susținută de necesitatea elaborării unui plan operațional de evidență a activităților, atât la nivel de instituție, cât și pentru fiecare compartiment.

Planificarea este esențială pentru orice instituție publică deoarece prin intermediul acesteia instituția își poate stabili prioritățile care sunt esențiale pentru îndeplinirea misiunii sale, ținând seama de evoluția mediului în care își desfășoară activitatea.

Pe de altă parte, în contextul implementării Standardului 11 al SCIM⁵⁴ - Continuitatea activității, la nivelul instituției este elaborată procedura de sistem PS -11 Asigurarea continuității activității, în cadrul căreia este abordată elaborarea a unui Plan de acțiune privind previzionarea situațiilor generatoare de întreruperi și o serie de măsuri de bază pentru eliminarea acestora.

⁵¹ Conform datelor din fișa de analiza organizațională

⁵² Proiectele de buget anual al CJHD, disponibil la adresa <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/integritate-institutionala/9-uncategorised/501-buget-2>

⁵³ <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/integritate-institutionala/9-uncategorised/616-2022>

⁵⁴ Din datele furnizate de beneficiar în fișa de analiză.

Tot în acest context (al planificării), urmărind procesul de management, a fost analizat și modul în care au loc identificarea și colectarea nevoilor pe baza cărora sunt planificate acțiunile, fundamentate și elaborate documentele de planificare strategică, modalitatea de consultare cu stakeholderii și măsura în care propunerile acestora se regăsesc în documentele strategice. Astfel, în relație cu cele de mai sus, ***au fost identificate situații în care există consultări de amploare cu stakeholderii, constituirea de grupuri tematice*** și sunt realizate analize de fundamentare a intervențiilor (de exemplu, elaborarea Strategia de Dezvoltare a județului Hunedoara pentru perioada 2021-2030 - realizată de către Institutul Național de Cercetări Economice "Constantin Kirilescu" al Academiei Române), însă ***pentru alte documente de planificare strategică se apelează la datele deja disponibile***. Astfel, se remarcă că nu există o practică uniformă în ceea ce privește consultarea și nici evidențe care să susțină implicarea angajaților în luarea deciziilor, prin consultări interne, ședințe de lucru, mecanism de colectarea a sugestiilor, propunerilor angajaților.

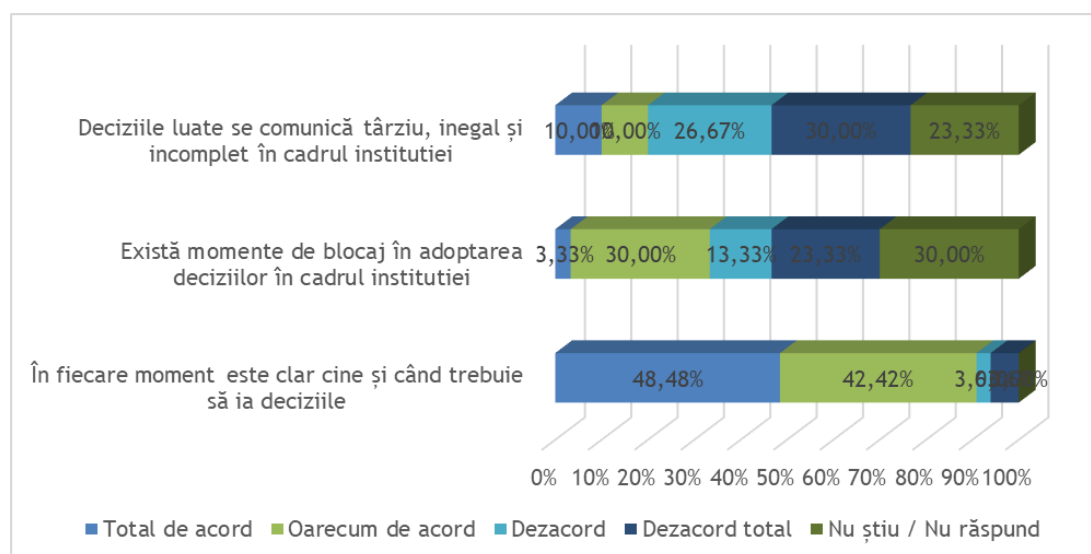
De asemenea, trebuie menționat că deși pentru instrumentul de prezentare și motivare a actelor administrative de la nivel local nu există reglementată o structură cadru (referatul de aprobare fiind utilizat în cele mai multe cazuri), dispozițiile Ghidului pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală recomandă utilizarea structurii prevăzută de H.G. nr. 1361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului⁵⁵.

Pe de altă parte, din chestionarele aplicate s-a constatat că, cei mai mulți dintre respondenți apreciază că există o bună cunoaștere a celui care trebuie să ia decizia și a momentului luării acesteia (48.48%). Respondenții semnalează însă că ***există și momente de blocaj decizional și situații în care comunicarea deciziei este deficitară***.

O analiză sintetică asupra caracteristicilor circuitului decizional se regăsește în graficul de mai jos.

Graficul 28. Caracteristici ale procesului decizional la nivelul aparatului de specialitate al CJHD

⁵⁵ Ghid pentru Planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală, disponibil la <http://poca.ro/wp-content/uploads/2016/04/Anexa-VI-Ghid-APL.pdf>



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q25)

Din perspectiva potențialelor obstacole specifice proceselor de fundamentarea și elaborare a documentelor strategice, se constată că aproximativ 30% dintre respondenți nu au reușit să aprecieze prezența sau absența lor la nivelul instituției.

Totuși, în baza răspunsurilor primite, situația impactului potențialelor obstacole asupra demersului de fundamentare și elaborare a documentelor strategice, pe o scală Likert cu 4 niveluri (de la în foarte mică măsură la în foarte mare măsură) se prezintă conform tabelul de mai jos.

Tabelul 4. Percepția asupra impactului obstacolelor în fundamentarea și elaborarea documentelor strategice la nivelul aparatului de specialitate al CJHD

Potențiale obstacole	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu/ nu răspund
Neasumarea procesului la cel mai înalt grad de decizie	16,13%	25,81%	9,68%	6,45%	41,94%
Grad scăzut de încredere a factorilor de decizie în valabilitatea demersului	10,34%	27,59%	10,34%	3,45%	48,28%
Colaborare neadecvată între instituții	13,33%	30,00%	13,33%	3,33%	40,00%
Inexistența unor proceduri specifice	15,63%	21,88%	6,25%	12,50%	43,75%
Număr mic de analize/studii de impact existente	13,33%	20,00%	26,67%	3,33%	36,67%
Colaborare neadecvată în interiorul instituțiilor	13,33%	30,00%	13,33%	6,67%	36,67%
Lipsa de exercițiu pentru un astfel de demers	13,33%	20,00%	16,67%	10,00%	40,00%
Circuitul intern al documentelor greoi	20,00%	33,33%	10,00%	6,67%	30,00%
Numărul redus de angajați	23,33%	30,00%	16,67%	0,00%	30,00%

Potențiale obstacole	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu/nu răspund
Dotări și echipamente neadecvate	16,67%	40,00%	10,00%	3,33%	30,00%
Profesionalismul scăzut al unor angajați	10,00%	36,67%	20,00%	0,00%	33,33%
Bazele de date și sistemele informatice inexistente	17,24%	24,14%	17,24%	6,90%	34,48%
Resursele financiare insuficiente	16,67%	30,00%	13,33%	0,00%	40,00%
Lipsa de realism a obiectivelor formulate	17,24%	27,59%	13,79%	3,45%	37,93%
Necorelarea obiectivelor cu resursele necesare atingerii	17,24%	17,24%	20,69%	0,00%	44,83%

Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q28)

Ținând seama de faptul că planificarea (planificarea strategică) este o activitate orientată spre viitor, vizând obiective S.M.A.R.T. și etapele necesare realizării acestora, un aspect care merită a fi precizat în acest context, este dezvoltarea culturii utilizării bugetării participative.

4.2. Obiectivele și particularitățile lor la nivelul aparatului de specialitate al CJHD

În *lipsa unui document strategic de dezvoltare instituțională* care să prezinte direcția de evoluție, prin dezvoltarea vizunii, misiunii și a valorilor, aceste elemente sunt analizate prin extrapolare din alte documente de management dezvoltate de instituție. În ceea ce privește *misiunea (mandatul) instituției aceasta nu este evidențiată în cadrul documentele disponibile la nivelul aparatului de specialitate al CJHD*. În consecință, ipoteza este că aceasta se subscie normei imperative în materia organizării și funcționării administrației publice locale.

În scopul susținerii viziunii instituției, respectiv a conducerii acesteia și a realizării misiunii (scopului pentru care a fost creată instituția), instituția publică trebuie să își definească obiectivele generale și specifice, în conformitate cu legile, regulamentele și politicile interne. Stabilirea obiectivelor este atributul conducerii (managementului), dar responsabilitatea realizării acestora revine atât conducerii, cât și angajaților. Astfel, o abordare judicioasă a elaborării acestora, implică:

1. Obiectivele generale sunt în concordanță cu misiunea instituției;
2. Obiectivele generale sunt transpuse în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate. Acestea se regăsesc, mai apoi, transpuse la nivelul postului în obiective individuale ale postului. În cadrul instituțiilor publice, transpunerea obiectivelor generale în obiective specifice se realizează în concordanță cu prevederile Standardului 5 al sistemului de control intern managerial „Obiective”⁵⁶.
3. Pentru fiecare obiectiv trebuie definite rezultatele așteptate (țintele);

⁵⁶ Ordin SGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea 1, nr. 387 din 7 mai 2018.

4. Obiectivele specifice trebuie să răspundă cerințelor S.M.A.R.T. (specific, măsurabil, adecvat, realist, cu termen de realizare (definit în timp));
5. Obiectivele stabilite și rezultatele așteptate trebuie comunicate angajaților și părților interesate.

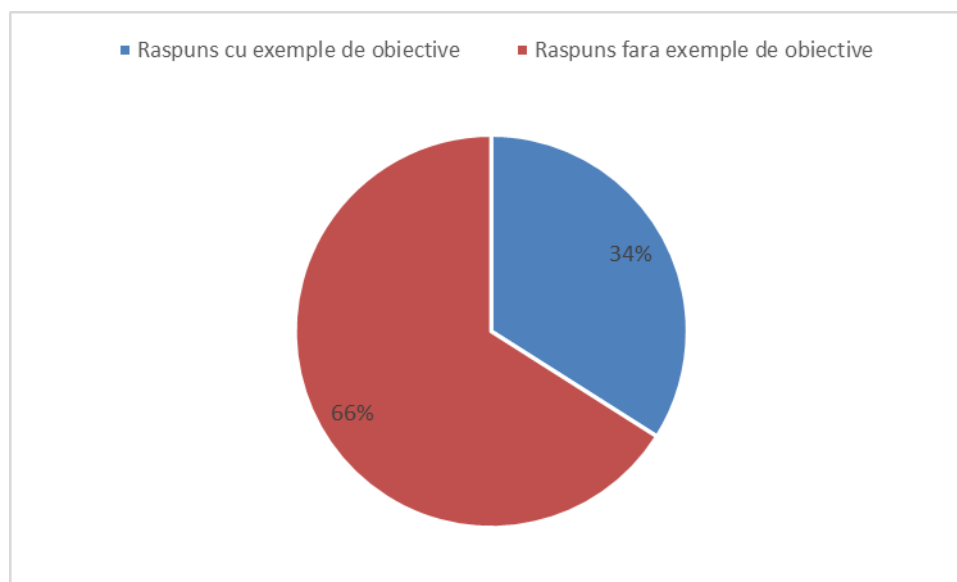
În lipsa unei strategii de dezvoltare instituțională, respectiv a unui Plan strategic instituțional, analiza diagnostic referitoare la obiective s-a centrat pe investigarea acestora prin intermediul altor documente strategice sau de management disponibile la nivelul instituției. Astfel, au putut fi identificate documente strategice, precum:

- Strategia de Dezvoltare a județului Hunedoara pentru perioada 2021-2030
- Strategia Microregiunii Moșii, Țara de Piatră
- Strategia pentru dezvoltarea economică, socială și de mediu a Văii Jiului.⁵⁷

La nivelul aparatului de specialitate al CJHD, problematica obiectivelor a fost investigată și cu ajutorul unor instrumente statistice de colectare a datelor (ancheta sociologică).

Din analiza acestora a reieșit că **34% dintre respondenți nu cunosc, nu pot exemplifica obiective ale compartimentului / biroului / serviciului din care fac parte**, iar în segmentul celor care au exemplificat s-a observat o **confuzie semnificativă între obiective, valori, atribuții și activități / acțiuni**. Această situație este redată în graficul de mai jos:

Graficul 29. Capacitatea de exemplificare a obiectivelor la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q22)

Coroborat cu datele de mai sus, se regăsesc datele obținute prin intermediul Chestionarului dedicat investigării elementelor Planului strategic instituțional (componenta

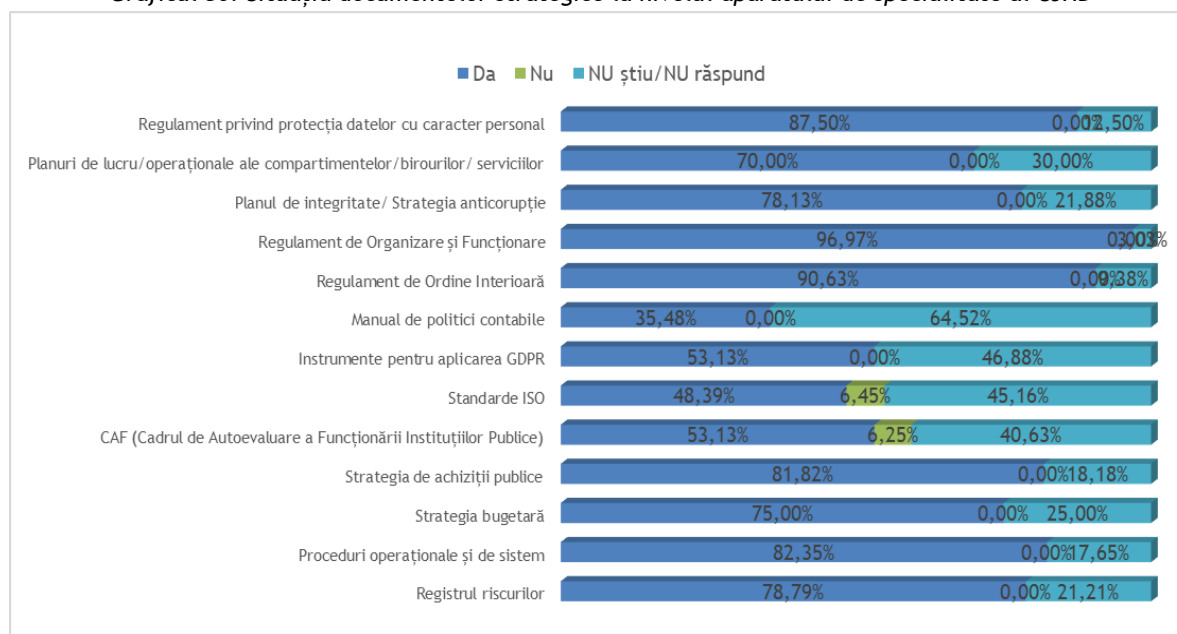
⁵⁷ <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/strategii>

de management), din analiza cărora se desprind concluzii similare cu cele de mai sus, și anume, **confuzia obiectivelor cu alte elemente, precum, valori, activități, efecte; nu sunt corelate cu restul elementelor de planificare strategică (viziune, misiune).**

Analizând, din perspectiva setului de **condiționalități S.M.A.R.T.**, obiectivele din documentele strategice, cât și cele exemplificate de către respondenți în cadrul anchetei, se remarcă că nici unele **nu îndeplinesc** această cerință. Elemente care evidențiază lipsa unei culturi pentru definirea (elaborarea) obiectivelor sunt regăsite și în cuprinsul unor Rapoarte de activitate a instituției, secțiunea *Misiunea și obiectivele care trebuiau atinse*, disponibile la momentul analizei⁵⁸. Astfel, un instrument util a fi folosit este Lista obiectivelor și activităților necesare realizării obiectivelor specifice propuse, în concordanță cu prevederile Standardului 6 - Planificare al SCIM. Menționăm aici că nu există, așa cum reiese din fișa de analiză organizațională trimisă de beneficiar, o procedură privind elaborarea documentelor de planificare strategică și/sau o procedură privind implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de planificare strategică.

În ceea ce privește instrumentele de management strategic cu impact asupra instituției, în urma analizei desfășurată la nivelul aparatului de specialitate CJHD, s-a conturat situația din figura de mai jos.

Graficul 30. Situația documentelor strategice la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q20)

Se poate observa din figura de mai sus ca peste 90% din respondenți au declarat că au cunoștință despre ROF și ROI, precum și despre Regulament privind protecția datelor cu caracter. Cel mai puțin cunoscut este Manual de politici contabile, urmat de CAF (Cadrul de Autoevaluare a Funcționării Instituțiilor Publice), ceea ce arată o bună cunoaștere a

⁵⁸ <https://www.cjhunedoara.ro/index.php>

documentelor instituției, pentru că la data elaborării raportului nu există încă un implementat la nivelul CJAHĐ un CAF.

Stabilirea scopurilor și identificarea condițiilor care trebuie îndeplinite pentru atingerea obiectivelor strategice (pe baza unei analize a managementului și a analizei de risc) joacă un rol esențial în asigurarea unei implementări eficiente. Un alt aspect analizat derivă din teoria de management, unde se detașează două sisteme principale pentru definirea și managementul obiectivelor unei instituții și anume:

- Managementul prin obiective (Management by Objectives);
- Tabloul de Bord (Balanced Scorecard).

Din această perspectivă, monitorizarea obiectivelor și măsurarea gradului de îndeplinire a rezultatelor se realizează prin indicatori cheie de performanță (Key Performance Indicators), iar indicatorii și sistemele de monitorizare a rezultatelor utilizate în etapa de implementare ar trebui să fie definiți încă din timpul planificării.

4.3. Monitorizarea performanțelor

Chiar și în cazul unor decizii solid fundamentate și corect structurate din punct de vedere tehnic, în etapa de implementare pot apărea o serie de obstacole care să afecteze rezultatele finale urmărite. De exemplu, deși sarcinile fiecărui post derivă din obiectivele stabilite, deci implicit presupun cunoașterea acestora, există cazuri în care o astfel de asumție nu se confirmă și prin urmare, necunoașterea obiectivelor de către întregul personal devine un obstacol /barieră în calea atingerii performanței.

Responsabilitatea atingerii obiectivelor aparține întregii organizații, întregului personal, nu doar managerilor sau celor ce au formulat obiectivele.

În accepție generală, sistemul de monitorizare a performanței include⁵⁹:

1. indicatorii de intrare (input-uri), de proces, de ieșire/de realizare imediată (outputs), de rezultat, de impact și
2. instrumentele de realizare a monitorizării și evaluării, respectiv a raportării progresului.

În ceea ce privește prima dimensiune, indicatorii, analiza la nivelul aparatului de specialitate al CJHD a evidențiat că **nu a putut fi identificat un set de indicatori de performanță**. Cu toate că la nivelul aparatului există procedura de sistem PS 08 - Monitorizarea performanțelor, în conținutul acesteia nu se găsesc în mod clar exemple de indicatori, procedura doar prevede că indicatorii sunt "observabili, măsurabili și prezenți în formă cantitativă", fără a menționa care sunt aceștia de facto. De asemenea, chiar dacă în unele documente pot fi găsiți indicatori, **nu există și ținte intermediare** pentru aceștia.

În ceea ce privește cea de-a doua dimensiune a sistemului de monitorizare a performanței, instrumentele, analiza pornește de la proliferarea în cadrul administrației publice a unor instrumente a managementului performanței (dezvoltate pe platforme TIC) care oferă în timp real informații privitoare la performanță.

⁵⁹ Ghid pentru Planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală, disponibil la adresa <http://poca.ro/wp-content/uploads/2016/04/Anexa-VI-Ghid-APL.pdf>

De exemplu, modelul Balanced Scorecard -BSC, implementat prin intermediul unei aplicații informatice, a intrat în practica instituțiilor pentru a-și proiecta procesele și fluxurile astfel încât factorii decizionali, personalul și alți factori interesați să poată monitoriza progresele și gestiona rezultatele.

Din această optică, rezultatele cercetării (analizei) indică **absența implementării (utilizării) unui astfel de instrument (BSC) sau similar acestuia la nivelul aparatului de specialitate al CJHD.**

Pe de altă parte, s-a constatat că la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, raportarea progreselor îmbracă forma:

1. Raportului anual privind monitorizarea performanțelor, elaborat conform procedurii de sistem nr. 08,
2. Rapoartelor periodice de activitate (ex. Raport privind activitatea autorității publice județene⁶⁰, Rapoarte de activitate ale consilierilor județeni, Raportul Președintelui Consiliului Județean Hunedoara cu privire la modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor consiliului, RAPORT de activitate a comisiilor de specialitate;⁶¹.

De remarcat este faptul că marea majoritate a rapoartelor nu sunt actualizate pe site-ul instituției, unele rapoarte având ultima raportare în anul 2018 (raportul de activitate al comisiilor de specialitate).

Raportul anual privind monitorizarea performanțelor trebuie să se elaboreze anual, la 31 decembrie pentru anul anterior, de conducătorul structurii și se transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare în vederea centralizării la nivelul instituției a tuturor raportărilor și elaborării unei Informări privind monitorizarea performanțelor la nivelul aparatului de specialitate al CJHD. Acesta ar trebui să ia în considerare cel puțin următoarele aspecte în cadrul structurii, conform tabelului de mai jos

Tabel 5. Structura Raportului anual privind monitorizarea performanțelor

Nr. crt.	Denumirea procesului	Indicator de performanță	Mod de calcul	Valoare țintă	Valoare obținută	Periodicitate	Responsabil

Sursa: autorii acestui raport

Pentru **monitorizarea performanțelor factorilor de conducere**, la momentul realizării analizei, acestea **nu sunt disponibile celor interesați** (pe site-ul instituției sigurele rapoarte sunt cele ale Președintelui Consiliului Județean Hunedoara cu privire la modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor consiliului județean, care se oprește în anul 2021, al al Consiliului Județean Hunedoara care se oprește la anul 2020)⁶². Lipsesc rapoartele vice-președinților, ale administratorului public.

La acestea se adaugă Rapoartele solicitate de dispozițiile cadrului normativ pe diferite tematici, spre exemplu, Raport(e) privind implementarea Legii nr. 52/2003 privind

⁶⁰ <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/achizitii/9-uncategorised/368-rapoarte>

⁶¹ <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/9-uncategorised/368-rapoarte>

⁶² A se vedea: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/9-uncategorised/368-rapoarte>

transparența decizională în administrația publică⁶³ și rapoartele de guvernanta corporativă a întreprinderilor publice de sub autoritatea Consiliului Județean Hunedoara⁶⁴.

De asemenea, din analiza întreprinsă se constată că nu există la nivelul instituției Rapoarte anuale de monitorizare a implementării documentelor de planificare strategică.

Ca o concluzie intermediară, ***este necesară elaborarea unui Plan de implementare a abaterilor și disfuncționalităților identificate în procesul de monitorizare a performanțelor.***

4.4. Managementul riscului la nivelul aparatului de specialitate al CJHD

În funcție de dimensiunea, complexitatea și mediul specific, instituția își va defini procesul de management al riscurilor. Pentru înțelegerea acestui proces, instituțiile publice beneficiază, complementar dispozițiilor cadrului normativ în materie, de două pârgii principale, și anume: (a) prevederile Standardului 8 al sistemului de control intern managerial și (b) Metodologia de management al riscurilor. În ceea ce privește atributele sistemului de management în raport cu managementul riscurilor, capacitatea de a previziona este atributul cheie.

A fost identificată procedura de sistem PS 09 - privind managementul riscurilor, potrivit căreia la nivelul instituției, următoarele documente sunt menționate a fi regăsite în practica instituțională:

1. Formular de alertă la risc;
2. Registrul de riscuri la nivel compartiment;
3. Registrul de riscuri al aparatului de specialitate al CJHD;
4. Planul de implementare a măsurilor de control.

Cu toate acestea, analizând datele disponibile din cadrul PS 09, ***nu au putut fi identificate*** și în consecință, studiat conținutul a trei dintre documentele menționate mai sus, și anume, (a) ***Formular de alertă la risc***; (b) ***Registrul de riscuri la nivel de compartiment***, (c) ***Planul de implementare a măsurilor de control***.

Dincolo de toate avantajele implementării standardului Managementul riscului într-o instituție, pentru sistemul de management acesta oferă posibilitatea includerii aspectelor de tratare a riscului în practicile de management și luarea deciziilor pe parcursul întregului ciclul de viață al activităților. Foarte important pentru conducere este să se asigure că dezvoltă la nivelul instituției o cultură organizațională care include o abordare proactivă față de risc și nu doar dezvoltarea unui set de documente, formalizate și realizate pentru a răspunde normei imperative. Conducerea trebuie să aibă o abordare sistematică și o bună capacitate de anticipare a posibilelor evenimente.

⁶³ Sursa: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/9-uncategorised/538-rapor-privind-transparenta-decizionala> (ultimul raport pe anul 2021)

⁶⁴ Sursa: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/9-uncategorised/415-guvernanta-corporativa-a-intreprinderilor-publice-de-sub-autoritatea-consiliului-judetean-hunedoara>, pentru SC Apa Prod SA Deva - situatii financiare; SC Apa Serv Valea Jiului SA; Parc Industrial Călan (se opresc în anul 2021).

4.4.1. Identificarea riscurilor

Pentru o identificare corespunzătoare a riscurilor, este absolut necesară existența unui document care să conțină obiectivele asumate la nivelul instituției. Acesta poate fi un plan de management, un plan strategic instituțional sau un alt document care să includă: obiectivele generale, obiectivele specifice, activitățile care contribuie la atingerea obiectivelor. Din analiza asupra documentelor și din datele prezentate mai sus, s-a observat că la nivelul aparatului de specialitate al CJHD există o serie de documente în care se regăsesc menționate obiective, dar **nu există un document unitar în care să se găsească obiectivele definite de instituție**. De altfel, reiterăm faptul că multe din secțiunile dedicate obiectivelor nu cuprind obiective, formulările fiind deficitare în ceea ce privește construcția acestora. Conducerea instituției are responsabilitatea stabilirii vulnerabilităților și amenințărilor aferente obiectivelor și activităților, iar conducerea compartimentelor este responsabilă pentru desemnarea responsabililor cu riscurile.

Identificarea riscurilor la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, conform procedurii aprobate, se face prin:

1. Autoevaluarea riscurilor de către persoanele implicate în realizarea activităților stabilite în fișa postului;
2. Diagnosticarea riscurilor de către persoanele implicate în realizarea activităților stabilite în fișa postului;
3. Analiza și discutarea riscurilor în cadrul compartimentului, împreună cu responsabilul cu riscuri pe compartiment, în coordonarea conducătorului compartimentului.

Identificarea riscurilor trebuie să fie realizată în strânsă legătură cu activitățile din cadrul obiectivelor specifice a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea riscurilor.

4.4.2. Evaluarea riscurilor

Din analiza PS 09 - privind managementul riscurilor, **nu este clar dacă există o ierarhie a riscurilor identificate**, ceea ce pune sub semnul întrebării contribuția acestui în cadrul procesului decizional. Îngrijorător este și faptul că deși potrivit procedurii mai sus citată, fiecare salariat identifică și evaluează riscurile pentru propriile activități. O altă observație pe care o desprindem pentru evaluarea riscurilor este că **deși instituția are o procedură de sistem, aceasta este mai mult una rudimentară, care nu folosește scale cantitative, ci are doar unele expuneri generale și/sau calitative**.

4.4.3. Gestionarea riscurilor

În baza datelor analizate, s-a constatat că din punct de vedere formal, instituția dispune, pentru gestionarea riscurilor de:⁶⁵

1. Structură cu atribuții în Managementul riscurilor;
2. Responsabili cu gestionarea riscurilor;

⁶⁵ Au fost folosite informațiile oferite ca răspuns în fișa de analiză organizațională.

3. Procedură de sistem privind Managementul riscurilor;
4. Riscuri asociate fiecărui obiectiv din documentele de planificare strategică.

În această etapă are loc stabilirea limitei de toleranță la risc, activitate care este în responsabilitatea conducătorului instituției, având implicații asupra costurilor asociate măsurilor de control. Astfel, se recomandă pentru completarea PS 09- managementul riscurilor, elaborarea unui **Plan de implementare a măsurilor de control ce trebuie luate pentru atenuarea riscurilor** identificate. Este și cazul Fișei de urmărire a riscului.

Cu privire la gestionarea riscurilor, conducerea trebuie să înțeleagă, alături de întregul personal, modul în care instituția este afectată de riscuri; trebuie să obțină informații despre riscuri și să aloce resurse adecvate pentru gestionarea riscurilor.

Așadar, având în vedere toate cele de mai sus, o implicare mai clară a factorilor decizionali (de conducere) în procesul de management al riscurilor devine o recomandare implicită.

4.5. Supravegherea

În orice instituție trebuie să existe și mecanisme de supervizare și control asupra modului de desfășurare a proceselor. Conducerea instituției este cea care trebuie să inițieze, aplice și să dezvolte instrumente de supervizare și control, luând în calcul elemente de eficiență, eficacitate și economicitate. Mai mult, conducerea instituției trebuie să monitorizeze modul în care sunt aplicate aceste instrumente. Potrivit OSGG nr. 600/ 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice⁶⁶, supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:

1. fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
2. se evaluează sistematic activitatea fiecărui salariat;
3. se aprobă rezultatele activității în diverse etape de realizare a acesteia.

Așadar, supravegherea devine o activitate esențială în vederea analizării rezultatelor obținute în comparație cu cele anticipate în etapa de planificare, dar și pentru a asigura cadrul necesar îmbunătățirii continue a întregului proces.

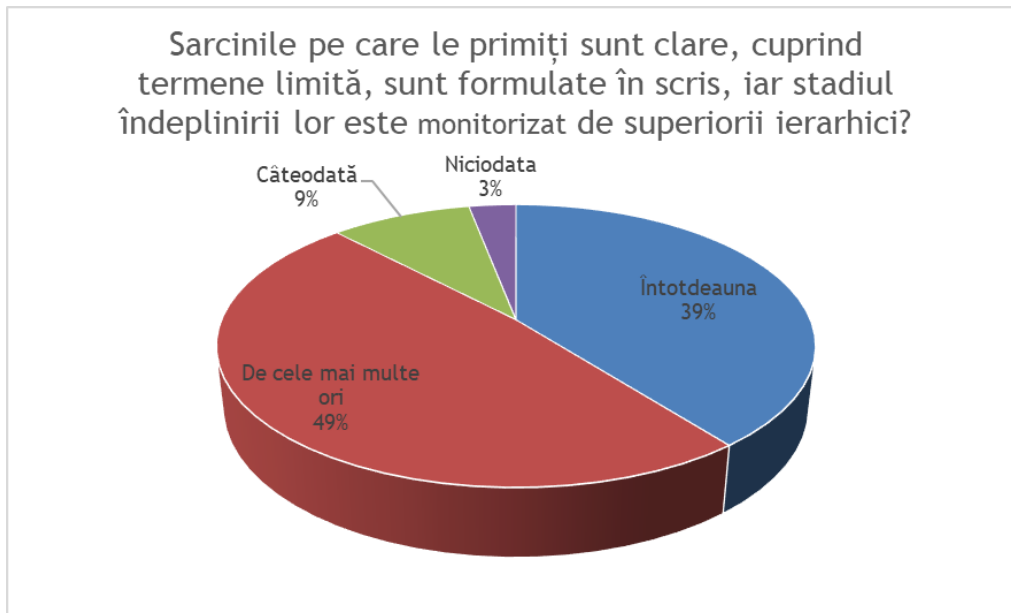
În raport de aceste elemente, la nivelul instituției **nu a fost identificată o procedură privind activitatea de control**. Pentru desfășurarea acestei activități se poate apela la întocmirea unor Liste de verificare, așa cum recomandă și SCIM. Prin intermediul acestei activități, conducerea poate să se asigure că procedurile adoptate la nivelul instituției sunt respectate de către angajați. Mai mult, prin intermediul prerogativelor de verificare și aprobare a activităților desfășurate de angajați, conducerea se asigură de conformitatea acestora cu normele legale și regulamentele instituției.

Cu privire la monitorizarea de către superiorii ierarhici a activității desfășurate de personal, respondenții din cadrul aparatului de specialitate al CJHD apreciază că în aproximativ jumătate din situații, sarcinile sunt clare, cuprind termenele limită, sunt

⁶⁶ OSGG nr. 600/ 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice. Disponibil la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/200317>

formulate în scris și sunt monitorizate de superiorii ierarhici. O imagine detaliată asupra percepției este redată în graficul următor.

Graficul 31. Percepția respondenților asupra procesului de atribuire și monitorizare a sarcinilor



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q33)

Un alt aspect evidențiat de analiza curentă este **absența unor mecanisme / metodologii pentru încorporarea rezultatelor obținute în urma procesului de supraveghere și revizuire, respectiv pentru desfășurarea unui proces de evaluare ex-post.**

Dintr-un alt unghi de analiză, conform cadrului normativ în vigoare, activitatea instituției, materializată prin dispozițiile președintelui, hotărârile consiliului județean, este supusă controlului de legalitate din partea instituției Prefectului, controlului judecătoresc și altor forme de control stabilite prin norma imperativă. Din acest punct de vedere, managementul trebuie să asigure că deciziile definitive ale acțiunilor de control sunt implementate atunci când situația o cere.

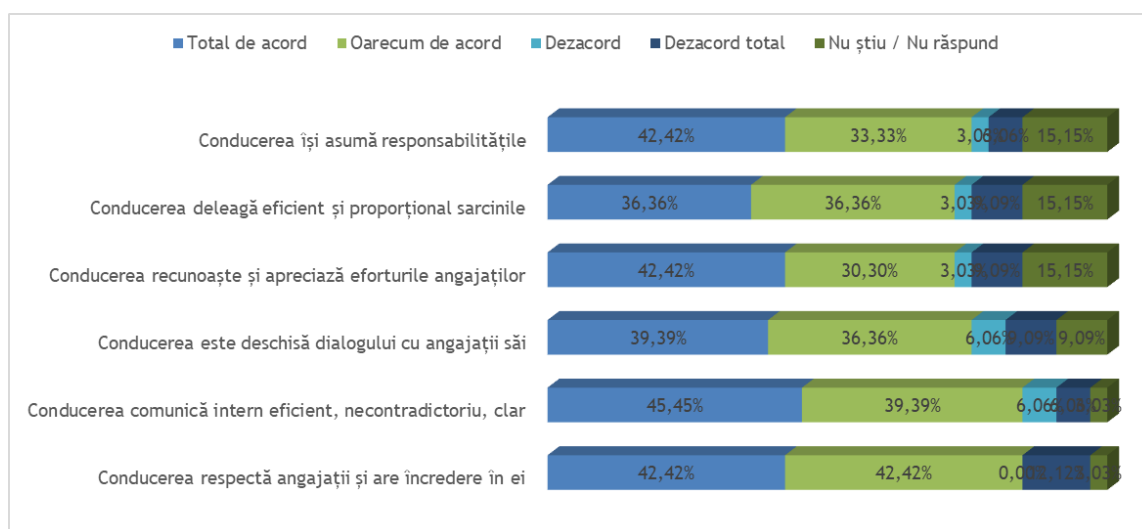
Pentru înțelegerea și analizarea sistemului de management, coroborat cu instrumentele și metodele enunțate pe parcursul acestei secțiuni, a fost utilizat și chestionarul CAF (Common Assessment Framework), un instrument de management, unic, pentru autoevaluarea performanțelor unei instituții publice.

Conducerea nu este analizată doar din perspectiva componentelor de management, ci și a stilului de conducere. Din această perspectivă, conducerea trebuie să ofere suport, să inspire și să motiveze personalul; să faciliteze interacțiunea dintre membrii colectivului și între părțile interesate; să orienteze desfășurarea activităților către scop și să faciliteze realizarea acestuia.

Din analiza documentelor se observă că persoanele care ocupă poziții de top management apelează în mod periodic la conducerea prin delegarea de atribuții. Cu toate acestea, analizând setul de proceduri existent la nivelul instituției, **nu s-a identificat o procedură care să abordeze procesul delegării de atribuții.**

Pentru o înțelegere și cunoaștere cât mai fidelă a stilului de management al aparatului de specialitate al CJHD, acesta a fost investigat și prin intermediul unui chestionar adresat personalului aparatului de specialitate (ancheta sociologică). Astfel, cu privire la stilul de management al conducerii, respondenții au evidențiat în raport cu un set de caracteristici prestabilite, situație conturată în graficul următor.

Graficul 32. Percepția respondenților asupra stilului de management al conducerii CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q26)

Se observă păreri în general pozitive ale angajaților cu privire la relația lor cu managementul CJHD. Astfel, angajații apreciază cel mai mult faptul că angajații sunt respectați iar conducerea are încredere în ei (prin însumarea celor două răspunsuri pozitive) și faptul că se comunică intern necontradictoriu și clar. Cel mai slab cotă este delegarea eficientă și proporțională a sarcinilor de către conducere, ceea ce arată și confirmă totodată o problemă în ceea ce privește delegarea, problemă reliefată în analiză în paragrafele precedente.

4.6. Analiza SWOT asupra sistemului de management

În raport cu analiza componentelor investigate mai sus, în ceea ce privește sistemul de management (conducerea) la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, aplicarea analizei SWOT conturează următoarele:

Puncte tari	Puncte slabe
▶ Existența unui set de proceduri operaționale și de sistem; ▶ Interes pentru cunoașterea stadiului implementării sistemului de control intern managerial; ▶ Angajamentul pentru dezvoltarea și implementarea standardelor sistemului de control intern managerial; ▶ Demersuri concretizate de atragere a fondurilor europene.	▶ Neasumarea unui plan de management sau a unui document de planificare strategică pentru dezvoltarea instituțională; ▶ Neasigurarea unei direcții de dezvoltare a instituției prin definirea clară și coerentă a viziunii, misiunii și valorilor acesteia; ▶ Neactualizarea rapoartelor de activitate pe site-ul CJHD; ▶ Implicare deficitară în cadrul sistemului de control intern și managementul riscului (rol și responsabilități vagi definite); ▶ Absența unui mecanism de preluare a informațiilor generate de sistemul de management al riscurilor în procesul decizional; ▶ Nerespectarea cerințelor tehnice în definirea și stabilirea obiectivelor și indicatorilor; ▶ Asigurarea managementului instituției printr-o abordare preponderent incrementală (absența unui set de strategii: resurse umane, marketing etc., politici publice locale); ▶ Lipsa studiilor de impact ex-ante și analizelor nevoilor stakeholderilor; ▶ Neutilizarea unor scenarii sau a unor instrumente de simulare a procesului decizional; ▶ Lipsa de transparență a Rapoartelor de activitate a factorilor de conducere; ▶ Proceduri cu un grad ridicat de neclaritate în ceea ce privește desfășurarea procesului, responsabilităților și termenelor; ▶ Capacitatea scăzută a resurselor umane de a realiza autoevaluări asupra modului de organizare și funcționare;

	▶ Lipsa unei corelări între obiectivele definite și resursele disponibile; ▶ Erori de redactare a unor documente solicitate de implementarea SCIM; ▶ Lipsa unei strategii de control
Oportunități	Amenințări
▶ Accesul la o gamă variată de instrumente pentru îmbunătățirea și monitorizarea performanței (ex. BSC, Manag. prin obiective, CAF etc.); ▶ Existența unui portofoliu diversificat de documente programatice la nivel național; ▶ Dezvoltarea capacității de planificare strategică prin oportunități de formare profesională în domenii precum politici publice, management, management strategic etc.); ▶ Creșterea nivelului de digitalizare al administrației publice; ▶ Interconectarea bazelor de date cu alte baze ale altor instituții publice; ▶ Bugetarea anuală corelată cu obiectivele strategice ale instituției; ▶ Transferabilitatea unor bune practici naționale și europene în domeniul planificării strategice și a managementului calității în sectorul public; ▶ Dezvoltarea sistemului de management prin includerea ciclului PDCA (Plan, Do, Check, Act).	▶ Accentuarea instabilității legislative și a politicii fiscal-bugetare; ▶ Disponibilitate scăzută a stakeholderilor de a se implica în proiectele instituției.

4.7. Concluzii și recomandări privind sistemul de management

În baza rezultatelor analizei de mai sus, din perspectiva analizei instituționale este de avut în vedere de către conducere necesitatea elaborării un set de documente de planificare strategică, absolut necesare (strategie de dezvoltare instituțională și plan strategic instituțional), dar și demersurile anterioare de elaborare a altor documente strategice.

Există o problemă complexă legată de lipsa unei culturi consolidate pentru planificare și utilizarea studiilor de impact atât ex-ante, cât și ex-post și a unui plan de management

sau a unui document care să evidențieze fără echivoc viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale conducerii. Este necesară îmbunătățirea procesului de comunicare internă și o implicare mai accentuată în implementarea sistemului de control intern managerial, în mod particular în ceea ce privește folosirea rezultatelor acestuia. Pentru a câștiga angajamentul personalului și pentru a îmbunătăți implicarea acestuia în atingerea obiectivelor este necesar un stil de conducere participativ, care să implice luarea unor decizii în grup, un sistem de colectare a sugestiilor și propunerilor venite din partea angajaților și a celorlalte părți interesate și un demers orientat către îmbunătățirea continuă și dezvoltarea agilității instituției.

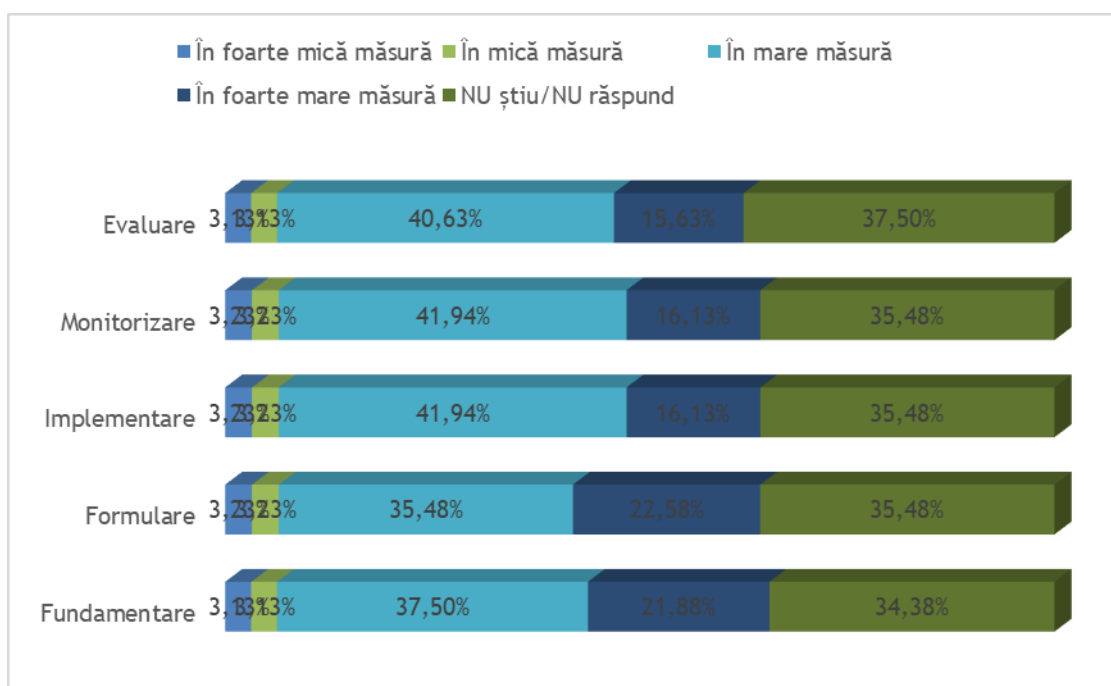
Un aspect definitoriu pentru un stil de management eficient este clarificarea modului de organizare și funcționare. Acest lucru are un impact semnificativ asupra:

1. Fluctuațiilor de personal;
2. Încrederii personalului în conducerea instituției;
3. Cunoașterii obiectivelor și atribuțiilor aferente fiecărui compartiment / angajat;
4. Monitorizării performanței instituționale etc.

Fără a relua elementele din analiza SWOT, evidențiem, totuși necesitatea implementării unor instrumente informatice pentru simularea și modelarea procesului decizional, pentru fundamentarea și elaborarea documentelor de planificare strategică și pentru gestionarea schimbărilor, inerente în administrația publică. Există pentru multe procese o abordare mai degrabă formală, pentru a răspunde unei norme imperative, de aceea o abordare proactivă devine o propunere pertinentă pentru sistemul de management.

Din perspectiva respondenților, funcționalitatea procesului de elaborare/ implementare /monitorizare / evaluare a documentelor de planificare strategică este necunoscută (aprox. 35% dintre respondenți, nu știu sau nu răspund la această problemă).

Graficul 33. Percepția asupra funcționalității procesului specific documentelor de planificare strategică



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q27)

Astfel, în baza situației prezentate în acest capitol, se recomandă:

1. Dezvoltarea abilităților necesare gestionării procesului de planificare, inclusiv planificare strategică și includerea unor instrumente și documente de planificare în practica instituției;
2. Identificarea, colectarea și analizarea nevoilor stakeholderilor;
3. Elaborarea unui document de management care să încorporeze în mod clar viziunea, misiunea, valorile și obiectivele strategice ale instituției și transparentizarea acestuia;
4. Introducerea abordării evidence-based policy, a studiilor de impact ex-ante, a scenariilor și a simulării în procesul decizional și de fundamentare a acestuia;
5. Utilizarea analizei factorilor interesați în demersurile de planificare a documentelor strategice;
6. Elaborarea unei proceduri pentru elaborarea documentelor de planificare strategică;
7. Elaborarea unei proceduri pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de planificare strategică;
8. Elaborarea unei strategii de control;
9. Formarea și îmbunătățirea competențelor factorilor decizionali, dar și de execuție specifice proceselor de planificare și monitorizare;
10. Dezvoltarea capacității de formulare a obiectivelor, indicatorilor și riscurilor asociate (respectarea condiționalităților S.M.A.R.T., a formulării în „cascadă” și corectarea celor existenți;
11. Dezvoltarea unui document pentru evidența obiectivelor;

12. Planificarea resurselor necesare a fi implicate pentru atingerea obiectivelor;
13. Dezvoltarea mijloacelor/canalelor pentru asigurarea cunoașterii elementelor de planificare strategică de către întregul personal al instituției, dar și de alte părți interesate;
14. Implementarea unui sistem de monitorizare a gradului de realizare a obiectivelor, cu capacitatea de a oferi în timp real informațiile necesare (ex. BSC, sisteme informatice de monitorizare și raportare);
15. Crearea unei culturi a monitorizării și revizuirii, respectiv realizarea unui sistem de raportarea a progreselor, de regulă la 6, 12 luni;
16. Asigurarea publicării Rapoartelor de activitate ale factorilor de conducere;
17. Comunicarea documentelor de planificare strategică fiecărui angajat și clarificarea rolurilor și responsabilităților care decurg din acestea;
18. Reactualizarea procedurilor cu impact asupra procesului de planificare pentru a fi aliniate cu legislația în vigoare și pentru a oferi claritate și coerență proceselor;
19. Îmbunătățirea și completarea instrumentelor folosite în implementarea standardului managementul riscurilor;
20. Instituirea unui mecanism de Raportare periodică pe domenii de activitate;
21. Comunicarea rezultatelor obținute în urma procesului de monitorizare a performanțelor instituționale și a măsurilor propuse pentru îmbunătățire, acolo unde este cazul;
22. Întocmirea Rapoartelor anuale privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor;
23. Elaborarea unor machete pentru documentele specifice instituției.
24. Elaborarea procedurii de sistem privind delegarea la nivelul conducerii instituției (președinte, vice-președinți, administrator public, secretar general, directori) care să vizeze:
 - La nivelul funcțiilor de conducere, reglementări în cazul:
 - degrevării temporare a unor sarcini uzuale, repetitive, ale unei persoane cu funcție de conducere, în favoarea realizării altor sarcini de importanță majoră intervenite pe parcursul unui an calendaristic;
 - în care funcția de conducere este vacantă și au fost epuizate variantele permise de lege pentru asigurarea exercitării temporare a atribuțiilor aferente.
 - La nivelul funcțiilor de execuție, reglementări în cazul în care pe o perioadă determinată de timp o structură este subdimensionată, fiind necesară redistribuirea de sarcini către personalul cu un grad de încărcare inferior și căruia îi pot fi delegate atribuții suplimentare, cu limite de competență și responsabilități.
25. Corelarea obiectivelor formulate cu resursele ce pot fi angrenate;
26. Asumarea documentelor la toate nivelurile decizionale;
27. Aplicarea continuă a procesului de monitorizare;
28. Raportare realistă și obiectivă.

În ceea ce privește propunerile de îmbunătățire a activității instituției, formulate de respondenți, printre acestea se regăsesc:

1. Îmbunătățirea modului de repartizare/distribuire a atribuțiilor, sarcinilor;
2. Creșterea gradului de digitalizare și simplificarea procedurilor;
3. Cunoașterea problemelor cu care se confruntă instituția;
4. Introducerea unui sistem pentru bonificarea performanțelor deosebite;
5. Realism în formularea obiectivelor;
6. Monitorizare a desfășurării activităților în ansamblul lor și o evaluare a gradului de realizare a obiectivelor pe baza unor indicatori de performanță;
7. Dezvoltarea colectivului, a spiritului de a lucra în echipă.

5. PROCEDURI ȘI PROCESE

5.1. Tipuri de proceduri și procese

Pentru asigurarea unui cadru coerent, direcționat către realizarea obiectivelor, într-un mod economic, eficient și eficace, atât recomandările europene, cât și legislația națională orientează instituțiilor publice către elaborarea procedurilor documentate pentru procesele și/sau activitățile derulate în cadrul entităților publice. Astfel, chiar dacă elaborarea procedurilor este recomandată de buna practică internațională și de standarde ale managementului calității, în contextul curenteii analize vom face referire în mod particular la cerințele care derivă din norma imperativă⁶⁷.

Două tipuri de proceduri sunt utilizate la nivelul instituțiilor publice, inclusiv la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, și anume:

- Proceduri de sistem⁶⁸;
- Proceduri operaționale (procedură de lucru)⁶⁹.

La momentul realizării actualei analize⁷⁰, din datele disponibile la nivelul aparatului de specialitate, situația procedurilor identificată este (cu relevanță pentru resursa umană și aparatul de specialitate)⁷¹:

PROCEDURI DE SISTEM	Cod
Etica si integritate	PS-01
Prevenirea si soluționarea situațiilor de incompatibilitate, conflicte de interese si pantouflage	PS-02
Semnalarea neregularităților	PS-03
Protejarea avertizorilor în interes public	PS-04
Întocmirea ROF si analiza structurii entității	PS-05
Managementul funcțiilor sensibile	PS-06
Obiective	PS-07
Monitorizarea performanțelor	PS-08
Managementul riscului	PS-09
Continuitatea activității	PS-11

⁶⁷ Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

⁶⁸ Procedură de sistem (procedură generală) - descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor, dintr-o entitate publică.

⁶⁹ Procedură operațională (procedură de lucru) - procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice.

⁷⁰ Februarie 2023

⁷¹ Informații furnizare prin bunăvoința beneficiarului

Informarea și comunicarea	PS-12
Primirea, repartizarea și soluționarea petițiilor	PS-13
Controlul înregistrărilor	PS-16
Gestionarea abaterilor	PS-18
Salarizarea personalului nominalizat în echipele de proiecte finanțate din fonduri europene nerambursabile	PS-21
Protecția datelor cu caracter personal	PS-22
Comunicarea din oficiu a informațiilor de interes public în format standardizat și deschis și asigurarea transparenței decizionale	PS-23
Decontarea cheltuielilor de delegare în altă localitate în interesul serviciului	PS-25

Procedurile reprezintă un instrument de control intern, care contribuie la îmbunătățirea desfășurării activităților prin separarea sarcinilor, funcțiilor, competențelor și responsabilităților personalului din cadrul entității publice⁷². Pentru o elaborare unitară a tuturor procedurilor documentate, din punct de vedere al modului de redactare, instituțiile publice sunt încurajate să urmeze indicațiile din Ghidul pentru realizarea procedurilor de sistem și operaționale.

Din perspectiva conținutului, remarcăm de asemenea, **abordarea superficială în ceea ce privește descrierea modului cum trebuie desfășurată activitatea sau procesul și lacune în ceea ce privește resursele necesare, termenele de realizare a acestora, responsabilități (nu există nominalizarea personalului responsabil cu realizarea acțiunii) și o reprezentare deficitară a diagramelor de proces**. Procedurile trebuie să fie clare, simple, specifice pentru fiecare activitate semnificativă sau proces major repetitiv.

Totodată, s-a observat și **neactualizarea unora dintre acestea**, mai ales sub aspectul „Documentelor de referință”, unde, în unele cazuri se face trimitere la legislație abrogată sau formulări generale (Contractul colectiv de muncă, Regulamentul de ordine interioară etc.).

Din perspectiva Standardului 9 din SCIM, printre cerințele generale pe care trebuie să le aibă în vedere o instituție publică în ceea ce privește elaborarea procedurilor se regăsesc:

- Conducerea entității publice se asigură că pentru procesele și activitățile, declarate procedurale, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în proceduri documentate.
- Procedurile să fie (a) precizate în documente scrise (proceduri documentate); (b) să se refere la toate procesele și activitățile importante; (c) să asigure o separare

⁷² Ghid pentru realizarea procedurilor de sistem și operaționale, disponibil și la <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2018/07/Ghid-proceduri.pdf>

corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor; (d) să fie simple, complete, precise și adaptate proceselor și activității procedurale; (e) să fie actualizate în permanență; (f) să fie aduse la cunoștință personalului implicat.

- Procedurile documentate elaborate trebuie să fie în conformitate cu structura prevăzută în OSGG. 600/2018 și/sau cu o procedură de sistem privind elaborarea procedurilor la nivelul entității publice.

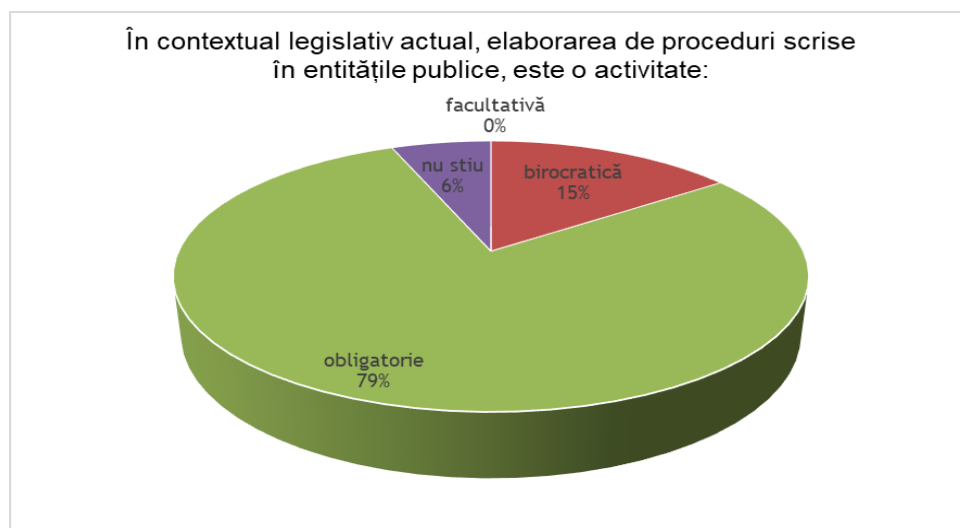
Din perspectiva managementului calității, pentru ca o instituție să funcționeze eficient se pot distinge trei tipuri de procese:

- Procese de bază care sunt esențiale pentru prestarea serviciilor/livrarea produselor;
- Procesele de management;
- Procesele suport, care furnizează resursele necesare pentru realizarea proceselor de bază și de management.

În instituțiile publice, tipul de procese variază destul de mult, de la activități relativ abstracte, precum susținerea politicilor de dezvoltare sau susținerea dezvoltării economice, până la activități foarte concrete precum prestarea de servicii.

Investigarea tipurilor de proceduri și procese a fost realizată și prin intermediul anchetei sociologice derulate la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, iar un prim aspect supus atenției respondenților a fost gradul de cunoaștere a obligativității adoptării și utilizării procedurilor.

Graficul 34. Percepția personalului din aparatul de specialitate al CJHD asupra activității de elaborare a procedurilor



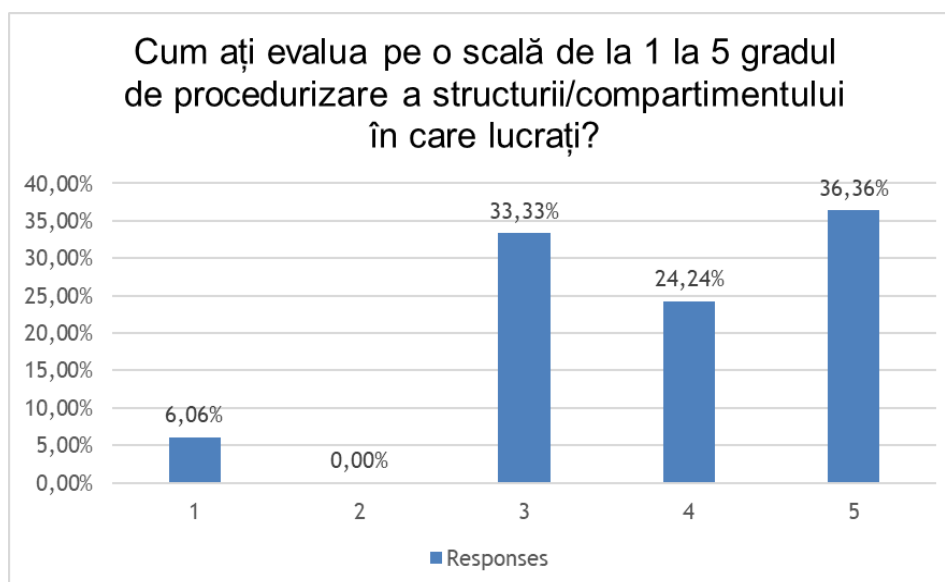
Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q30)

Rezultatele din graficul de mai sus arată că aproximativ 80% o consideră obligatorie, iar 15% ca fiind birocratică. De remarcat este ca **niciun respondent** nu a considerat ca activitate de realizarea a procedurilor ar fi una facultativă, ceea ce arată un bun proces de

comunicare și o elaborare și corelarea bună la nivel instituțional au influențat percepția pozitivă asupra utilității lor.

Opinia respondenților privitoare la gradul de procedurizare este redată în graficul următor.

Graficul 35. Gradul de procedurizare la nivelul aparatului de specialitate al CJHD

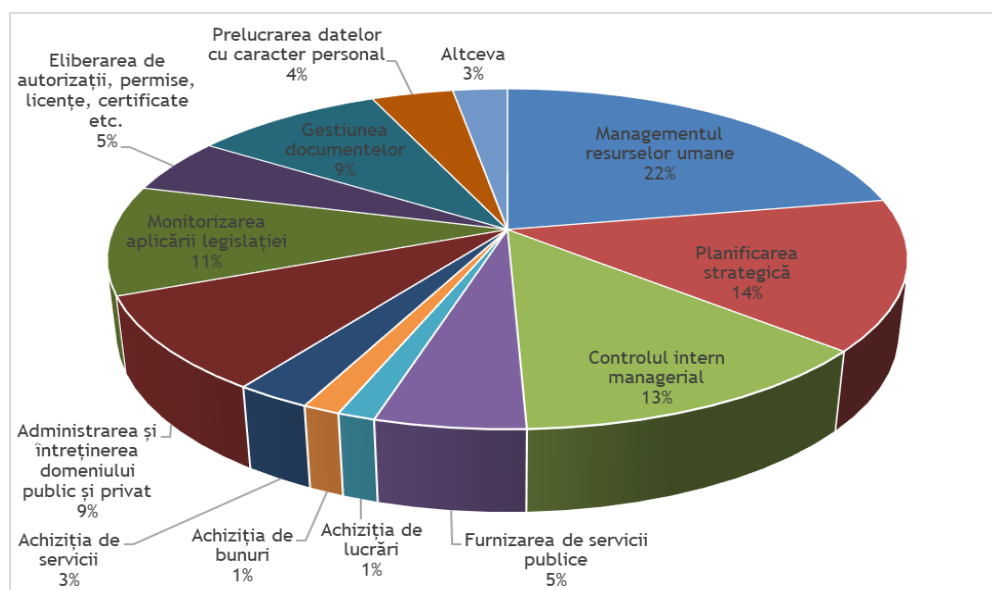


Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q31)

1- modul specific de realizare a activităților/proceselor nu este deloc consemnat în scris
5 - modul specific de realizare a tuturor activităților/proceselor este consemnat în scris

Din graficul de mai sus se reține gradul ridicat de procedurizare la nivelul aparatului de specialitate. De asemenea, respondenții indică în cadrul întrebării 32 necesitatea continuării dezvoltării și îmbunătățirii sistemului de proceduri existent la nivelul instituției. Prioritizarea domeniilor vizate de aceștia sunt prezentate în graficul următor.

Graficul 36. Prioritizarea domeniilor pentru elaborarea/îmbunătățirea procedurilor



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q32)

Din datele de mai sus se observă că pe primul loc se găsește „Managementul resurselor umane” (51,52%), ceea ce confirmă o deficiență în această activitate la nivel instituțional; urmat de „planificare strategică” și ”controlul intern managerial”. Important este de remarcat că au existat și un număr mic de respondenți (6%) care au apreciat necesitatea elaborării unor proceduri pentru alte domenii decât cele listate, însă nu au exemplificat astfel de domenii.

5.2. Continuitatea activității și gestionarea documentelor

Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin compartimentele componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor stabilite. În conformitate cu OSGG 600/2018 conducerea entității publice identifică principalele amenințări cu privire la continuitatea derulării proceselor și activităților și asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, indiferent care ar fi natura amenințării. La nivelul documentelor obținute de o instituție, în urma implementării standardului 11 din SCIM destinat continuității activității, se regăsesc:

- Plan operațional, evidența activităților sau un alt document de management organizațional;
- Inventarul situațiilor generatoare de discontinuitate a activității;
- Plan de continuitate a activității compartimentului;
- Măsurile justificative de tratare a situațiilor;
- Proceduri de sistem și operaționale;
- Contracte de mentenanță;

- Decizii de delegare a atribuțiilor;
- Fișe de post actualizate etc.

Analizând existența celor mai sus menționate, din datele furnizate a putut fi identificată o Procedură de sistem privind continuitatea activității - PS -11, dar nu au putut fi identificate proceduri privind planificarea activităților și supravegherea, supervizarea activităților.

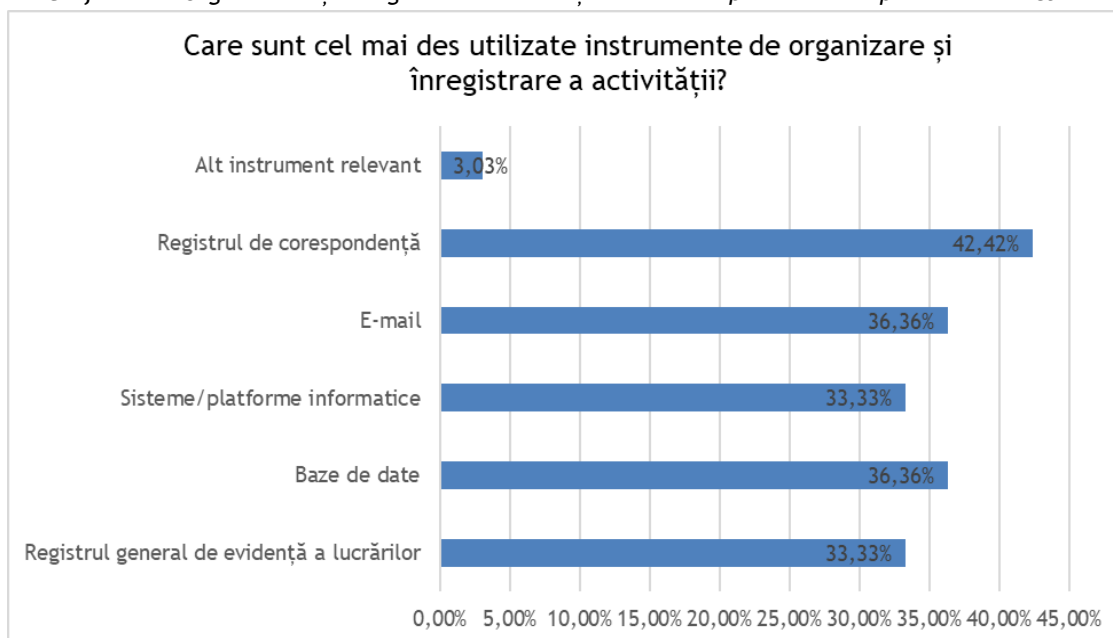
Aprofundând analiza pe marginea celor menționate mai sus, facem mențiunea ca la nivelul aparatului de specialitate conducătorii compartimentelor trebuie să inventarieze situațiile care pot conduce la discontinuități în activitate și să fie notate într-un **Plan de continuitate a activităților**.

Cu privire la gestionarea documentelor, analiza nu evidențiază o preocupare a instituției pentru managementul documentelor pe parcursul ciclului de viață al unui document, de la etapa de elaborare/creare până la stocarea și arhivarea acestora. În acest sens, la nivelul instituției nu a fost identificată prezența mai multor proceduri operaționale, precum: Procedură privind datele deschise, Procedură operațională privind francarea corespondenței; Procedură operațională privind întocmire rapoarte; Procedură de sistem privind circuitul documentelor specifice având ca finalitate efectuarea plăților, **Procedură privind gestionarea informațiilor clasificate**.

Această concluzie a putut fi susținută și de datele care au fost colectate prin intermediul Fișei de analiză organizațională.

În ceea ce privește instrumentele disponibile la nivelul aparatului de specialitate și gradul lor de utilizare, situația se prezintă conform graficului de mai jos.

Graficul 37. Organizarea și înregistrarea activității la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q34)

Observăm de aici că instrumentele, metodele moderne de organizare și înregistrare a activităților, precum sistemele informatice (33,33%) și bazele de date (36,36%) au o utilizare asemănătoare cu de metodele clasice (Registrul general de evidență a lucrărilor 33,33%), iar E-mailul care este mult mai rapid și eficient este menționat doar de pe același nivel cu metodele clasice. Este important de remarcat procentul mare pe care l-a obținut Registrul de corespondență - 42,42 % din respondenți au spus că îl utilizează în realizarea activității.

5.3. Analiza SWOT privind procesele la nivelul aparatului de specialitate al CJHD

Din perspectiva analizei SWOT problematica proceselor și procedurilor se rezumă astfel:

Puncte tari	Puncte slabe
▶ Număr ridicat de activități procedurale; ▶ Redactarea în mod unitar a procedurilor;	▶ Proceduri cu un grad de generalitate ridicat; ▶ Diagramele de proces sunt neclare, iar în cazul unor proceduri lipsesc; ▶ Unele proceduri nu asigură o separare corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor; ▶ Procedurile nu conțin indicatori calitativi și cantitativi de evaluare; ▶ Există domenii de activitate ce trebuie procedurate;
Oportunități	Amenințări
▶ Necesitatea adoptării de proceduri pentru adaptarea gestionării documentelor în format digital; ▶ Adoptarea Strategiei Naționale Anticorupție impune necesitatea revizuirii procedurilor existente și adoptării de noi proceduri;	▶ Schimbări legislative dese care determină un proces foarte rapid de actualizare;

5.4. Concluzii și recomandări

Din analiza procedurilor și a proceselor manageriale existente la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, rezultă următoarele concluzii:

- Există o disponibilitate a angajaților de a utiliza procedurile existente la nivelul instituției;
- Utilizarea procedurilor este considerată ca fiind necesară nu doar din punct de vedere legal, cât și din punct de vedere managerial;

Angajații sesizează foarte bine care sunt domeniile ce trebuie îmbunătățite.

În ceea ce privește direcțiile de îmbunătățire, putem face următoarele recomandări:

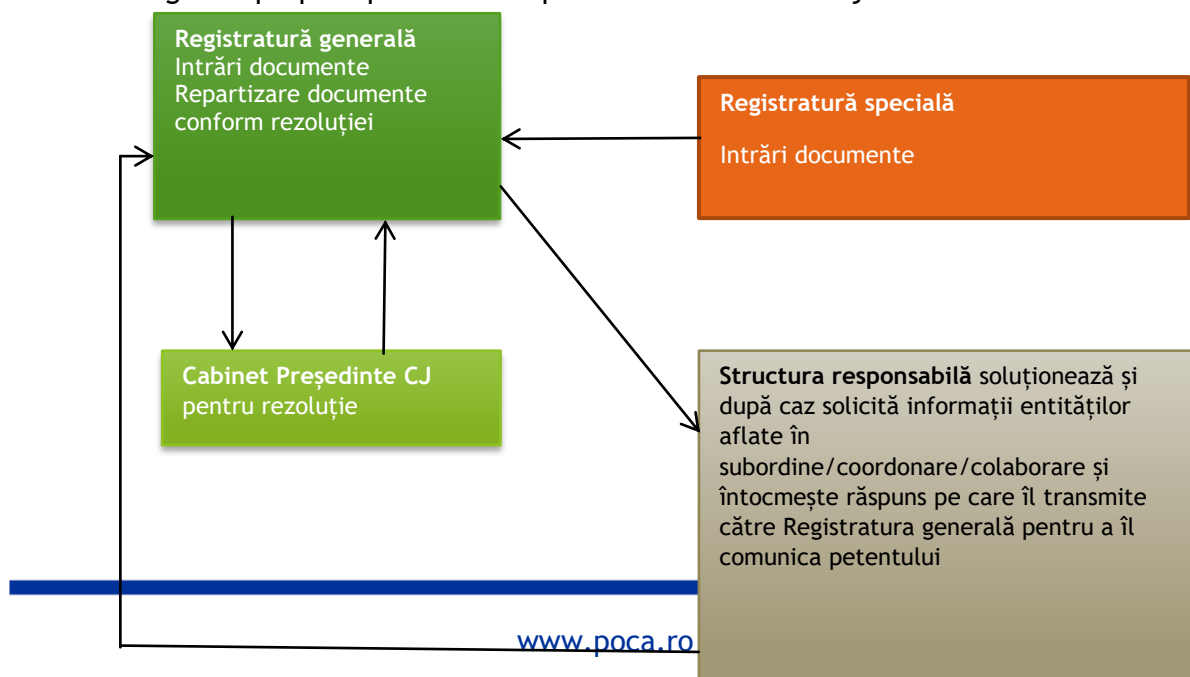
1. Adoptarea sau după caz revizuirea procedurilor de lucru în conformitate cu prevederile Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025;
2. Refacerea diagramelor de proces de așa natură încât să respecte procedura și fluxul activităților;
3. Separarea corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor în cadrul tuturor procedurilor;
4. Îmbunătățirea activității prin adoptarea următoarelor proceduri:
 - a. Procedură operațională privind segregarea funcțiilor în procesul de achiziții public;
 - b. Procedură de sistem privind întocmirea fișei de post: elaborare, modificare, actualizare;
 - c. Procedură de sistem privind întocmirea pontajului;
 - d. Procedură operațională privind efectuarea periodică a testării personalului în vederea cunoașterii normelor de etică;
 - e. Procedură operațională privind transferul la cerere;
 - f. Plan anual de consilierea etică;
 - g. Procedură privind activitate comisie de disciplină;
 - h. Procedură privind organizarea unui concurs/ocuparea unei funcții publice/contractuale;
 - i. Procedura privind dosarele profesionale;
 - j. Procedura privind planul de ocupare;
 - k. Procedura privind scoaterea din funcțiune și casarea mijloacelor fixe;
 - l. Procedura privind coordonarea;
 - m. Procedură privind participarea la reuniunile grupurilor de experți și ale grupurilor de lucru;
 - n. Procedură privind recrutarea și selecția de experți pentru echipele de proiect;
 - o. Procedura de elaborare de note, analize, sinteze, proiecte de intervenție;
 - p. Procedură privind monitorizarea măsurilor dispuse în actele de control;
 - q. Procedură privind repartizarea aleatorie a acțiunilor de control;

- r. Procedură privind aprobarea, execuția și încheierea execuției bugetelor de venituri și cheltuieli;
 - s. Procedura privind circuitul documentelor;
 - t. Procedură privind datele deschise;
 - u. Procedură privind transparența decizională;
 - v. Procedura privind organizarea și conducerea contabilității;
 - w. Procedură privind urmărirea derulării contractelor;
 - x. Procedură privind realizarea listei de investiții;
 - y. Procedură privind monitorizarea numărului de posturi și a cheltuielilor de personal;
 - z. Procedură privind calculul și plata salariilor și a contribuțiilor aferente altor drepturi bănești.
5. Operaționalizarea furnizării de date deschise conform standardelor legale în vigoare.

În ceea ce privește gestiunea documentelor în cadrul aparatului de specialitate, recomandările vizează:

1. Implementarea unui registru unic electronic de management al documentelor la nivelul instituției care să poată fi accesat de către toate departamentele din cadrul instituției;
2. Nominalizarea persoanelor cu drept de utilizare la nivelul fiecărei structuri, cu drept de operare a registrului;
3. Utilizarea unui număr unic de înregistrare a documentului pentru o mai bună trasabilitate a lucrării. Numărul unic de înregistrare va fi considerat ca închis la momentul soluționării lucrării/petiției cu mențiunea “Nu se așteaptă răspuns/Status închis”;
4. Serviciul Registratură trebuie să asigure înregistrarea și scanarea întregii corespondențe primite în format letric și să o redirecționeze urmând același circuit precum în cazul corespondenței primite prin mijloace electronice.

Diagrama propusă pentru acest proces este redată mai jos.



6. INFORMARE, COMUNICARE ȘI TEHNOLOGIE

6.1. Tehnologia în relația administrație publică - cetățean

Mobilitatea asigurată de echipamentele moderne de comunicație a ajuns o trăsătură definitorie a societății actuale. Stilul de viață, de lucru, nevoile consumatorilor, progresul tehnologic și, în particular, revoluția digitală au dus la modificarea modalității prin care oamenii interacționează nu doar între ei, dar și cu organizațiile, fie ele publice sau private. Tehnologia nu mai este în prezent un lux și este disponibilă pentru o bună parte a populației la costuri rezonabile. Utilizarea pe scară largă a telefoanelor inteligente, a rețelelor de socializare, a serviciilor de „cloud computing” (respectiv, stocarea de date, informații pe internet), inteligența artificială, marchează profund viața oamenilor. Impactul în societate este unul covârșitor, determinând schimbări radicale atât în viața de zi cu zi, cât și în derularea activităților și sarcinilor de serviciu. Viața oamenilor a fost simplificată de tehnologie, care, devenită accesibilă, a ajuns să facă parte din majoritatea activităților derulate de către populație.

Dezvoltarea modalităților și canalelor de conectare a dus la crearea de sisteme tehnologice special proiectate pentru nevoile societății. ***Cetățenii trebuie să aibă acces rapid și fără multă birocrație la servicii și informații publice.***

Tehnologia digitală le permite oamenilor să-și crească productivitatea muncii, să-și folosească mai bine potențialul creativ, să dobândească noi competențe transversale, să comunice și să se informeze mai rapid. Pare astfel firesc ca administrația publică să utilizeze aceste competențe ale populației, prin crearea de ***instrumente digitale de conectare cu populația, care ar aduce beneficii ambelor părți.*** Mediul privat are un avans considerabil în această privință, iar exemplele de bună practică arată că au fost obținute multiple avantaje. Mai mult, cetățenii s-au familiarizat cu accesarea serviciilor online și au, la rândul lor, așteptări din partea autorităților de stat pentru efectuarea pasului către digitalizare.

În aceste circumstanțe, tehnologia și digitalizarea pot reprezenta o soluție pentru a crea un mediu de viață mai plăcut pentru comunitate. Odată începută ***digitalizarea administrației, toate programele din domeniul IT trebuie să aibă caracter permanent, multianual și să țină pasul cu ritmul transformării digitale.*** Nevoile tot mai ridicate și sofisticate ale unei populații calificate digital, pentru care sistemele ITC (eng. „Information Technology and Communication” - Tehnologia Informației și Comunicațiilor) au ajuns o modalitate normală de comunicare, pot fi satisfăcute printr-un sistem complex de platformă digitală, care să includă cât mai multe servicii publice oferite. ***Platforma online permite creșterea transparenței în adoptarea deciziilor și accesul mai facil al populației la informații publice.*** În acest fel, administrația publică poate deveni un proces deschis și incluziv, la care pot lua parte toți cetățenii, ceea ce poate fi asigurat prin forumuri organizate online, prin informări unidirecționale, prin organizarea de consultări publice online. Platforma trebuie astfel proiectată încât să funcționeze la standarde ridicate și să asigure protecția și accesibilitatea datelor. Utilizatorii trebuie să fie conștienți că informațiile colectate sunt stocate în siguranță și protejate prin protocoale stricte de

securitate. De asemenea, ar fi ideal ca platforma să permită partajarea datelor cu alte autorități publice. Fructificarea avantajelor digitalizării serviciilor administrației publice necesită experimentare, spirit colaborativ, inovație, încredere manifestată în revoluția digitală și în serviciile online oferite cetățeanului. Odată depășit un nivel critic, utilizarea aplicațiilor informatice va accelera puternic și va duce la expansiunea și la creșterea calității și a fiabilității acestora. Rezultatul va fi un sector mai inclusiv, în care toate categoriile sociale sunt vizate și abordate în diversitatea lor.

O administrație digitalizată are un puternic impact favorabil în rândul comunității. Numeroși alți agenți economici pot decide trecerea la servicii digitalizate, iar cetățenii își pot îmbunătăți competențele IT. În schimb, riscurile asociate cu procesele digitalizate, în principal cele legate de securitatea și vulnerabilitatea datelor, trebuie gestionate corespunzător. ***Crearea unei culturi a digitalizării elimină barierele birocratice dintre cetățeni și funcționarii publici, iar populația va fi mai implicată în procesul decizional de la nivel local.***

Toate aceste premise au determinat autoritățile publice locale să țină pasul cu evoluția tehnologică ce a marcat societatea și să caute căi de digitalizare a proceselor interne derulate, în scopul facilitării contactului oamenilor cu serviciile administrației, dar și a eficientizării activității derulate de către angajații acesteia. Majoritatea problemelor cu care se confruntă o comunitate în relația cu autoritățile publice locale poate face subiectul digitalizării.

La nivelul aparatului de specialitate al CJHD se poate observa că accesul cetățenilor este facilitat prin intermediul platformei **E-petiții**.

Figura 1. Exemplificare platformă E-petiții⁷³



Sursa: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php>

⁷³ Facem mențiunea ca la momentul redactării studiului secțiune -
<http://213.177.6.117:81/epetitii/public/petitii/addpetitie> era nefuncțională, accesat la data de 17.02.2023

Tot site-ul CJHD oferă posibilitatea vizualizării în timp real al stadiului cererilor depuse.⁷⁴

De asemenea, site-ul CJHD conține și secțiunea Monitorul Oficial Local⁷⁵ și, deși acesta ar trebuie să constituie deja lecții și bune practici pentru extrapolare atât în interiorul instituției, cât și extern, se poate observa ca structurarea acestei secțiuni are ca secțiuni:

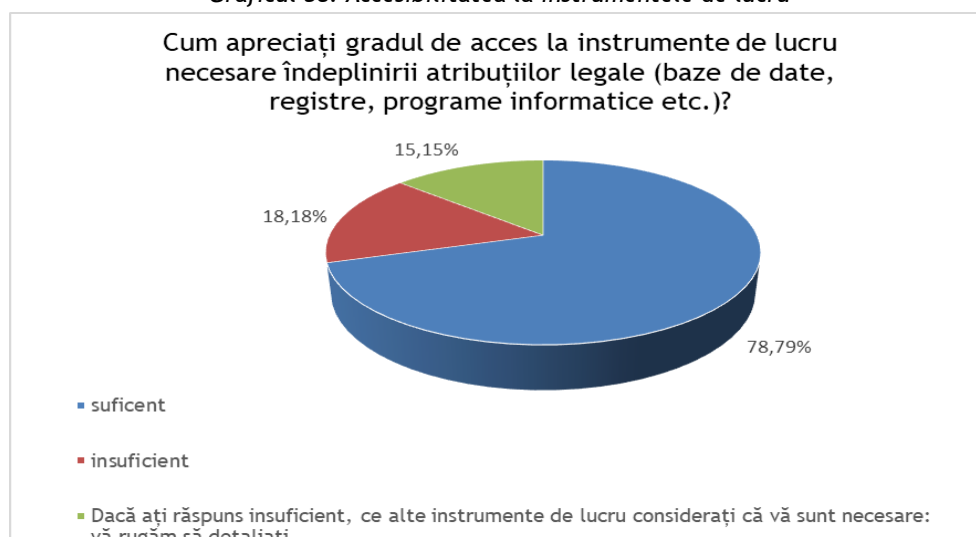
- Statutul Unității Administrativ-Teritoriale
- Regulamentele privind procedurile administrative
- Hotărârile autorității deliberative
- Dispozițiile autorității executive
- Documente și informații financiare
- Alte documente.

Lipsește de aici un motor de căutare, care să ajute cetățeanul să găsească cu ușurință informația de care are nevoie, fără să fie nevoite să parcurgă fiecare secțiune/subsecțiune din pagină. Deși există secțiune de registru privind evidența hotărârilor CJHD, acestea nu au în spate un hyperlink pentru a le vedea, pentru acest lucru, cetățeanul trebuie să parcurgă pași aferenți dintr-o altă secțiune a paginii.

Aceleași remarci sunt valabile și pentru Monitorul Oficial al Județului⁷⁶, unde ordinele de prefect sunt postate grupate pe trimestre, în sistem scanat într-un singur fișier Pdf.

În ceea ce privește accesul la instrumente necesare desfășurării activității, aprecierea respondenților se regăsește în graficul de mai jos.

Graficul 38. Accesibilitatea la instrumentele de lucru



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q37)

⁷⁴ Facem mențiunea ca la momentul redactării studiului secțiune - http://213.177.6.117:81/doc_online/ era nefuncțională, accesat la data de 17.02.2023

⁷⁵ <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/monitorul-oficial-local>

⁷⁶ A se vedea: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/84-monitorul-oficial/337-monitorul-oficial-al-judetului>

Se remarcă că aproximativ 79% dintre respondenți apreciază că există un nivel ridicat/suficient de acces la instrumente, însă există și opinii care găsesc insuficient - 18.18% actualul sistem de instrumente și acces, iar printre propunerilor acestora din urmă sunt enumerate:

- baze de date,
- programe informatice,
- proceduri de lucru.

Astfel, se observă că respondenții au indicat la modul general răspunsuri, iar acestea se integrează în categoria „tehnologie informatică/programe informatice”, iar pe de altă parte, trebuie remarcată și abordarea neconstructivă a evaluării, în sensul în care pentru situațiile negative, 3,18% dintre respondenții care au răspuns ”insuficient”, nu au oferit exemple de instrumente necesare.

6.2. Surse de informare/comunicare

Preocuparea pentru asigurarea unui cadru coerent, eficient, flexibil și rapid, atât în interiorul instituției publice, cât și între aceasta și mediul extern, a fost o preocupare constantă în cadrul obiectivelor de reformă a administrației publice. Astfel, asistăm astăzi la un cadru normativ bine conturat care oferă premisele unei bune desfășurări a proceselor de informare și comunicare. Printre actele normative de referință regăsim:

- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată⁷⁷;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare⁷⁸;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.085/2003 pentru aplicarea unor prevederi ale Legii nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.723/2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, cu modificările ulterioare.

Unul dintre instrumentele care facilitează studierea procesului de comunicare la nivelul unei instituții publice este standardul 12- Informarea și comunicarea din SCIM. Potrivit acestuia, în instituția publică trebuie stabilite tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele, destinatarii acestora și dezvoltat un sistem eficient de

⁷⁷ Publicată în Monitorul Oficial nr. 749 din 3 decembrie 2013, disponibilă și la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/41571>.

⁷⁸ Publicată în Monitorul Oficial nr. 663 din 23 octombrie 2001, disponibilă și la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/31413>

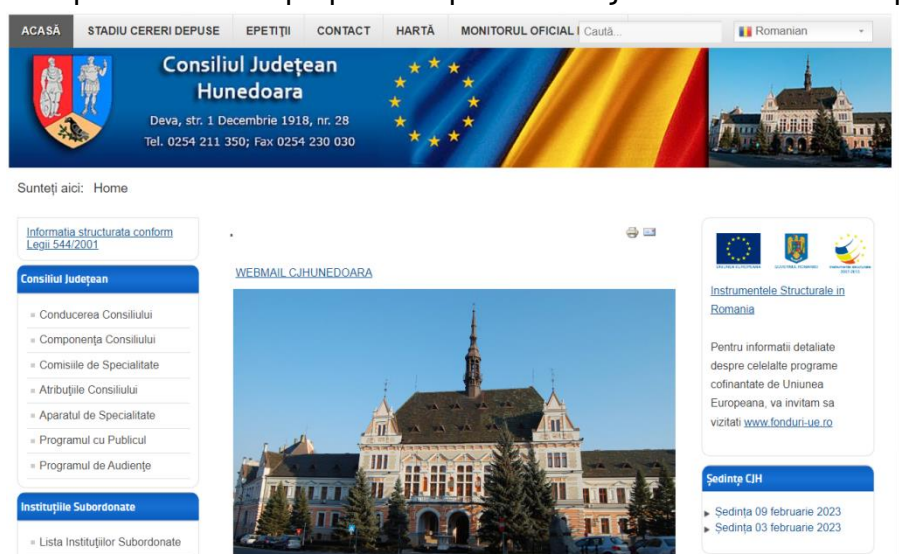
comunicare internă și externă, astfel încât conducerea și salariații să își poată îndeplini în mod eficace și eficient sarcinile, iar informațiile să ajungă complete și la timp la utilizatori⁷⁹.

În raport de cerințele acestui instrument (standardul 12 din SCIM), la nivelul instituției analizate au fost evidențiată comunicarea din oficiu a informațiilor de interes public în format standardizat și deschis și asigurarea transparenței decizionale - PS- 23, Procedura privind informarea și comunicarea -PS-12, procedura privind primirea, repartizarea și soluționarea petițiilor PS-13.

În schimb, din analiza asupra fișei organizaționale se poate constata ca nu există:

- Procedură privind organizarea unei conferințe de presă/comunicat de presă, deși site-ul are o secțiune specifică⁸⁰
- Procedură privind postarea de informații pe site.

CJHD dispune de un site propriu - <https://www.cjhunedoara.ro/index.php>



Site-ul are o interfață prietenoasă, fiind dinamic și ușor de navigat. Pagina de pornire este dominată de secțiunea de „știri și noutăți”, un element important în procesul de comunicare online, iar principalele secțiuni ale site-ului sunt:

- Consiliul Județean
- Ședințe CJH
- Instituțiile Subordonate
- Monitorul Oficial
- Informații de Interes Public
- Noutăți Publicate
- Comunicate de presă
- Mass Media Locală
- Anunțuri

⁷⁹ Standardul 12- Informarea și comunicarea, SCIM, disponibil și la <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf>

⁸⁰ A se vedea: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/comunicate>

- Prezentarea Județului Hunedoara
- Autoritatea Jud. de Transport
- Arhitect șef
- Localități din județ.

Din analiza site-ului, nu au fost observate a fi setate modulele de tip GDPR care să asigure confidențialitatea datelor și elemente de siguranță care oferă garanții de securitate suficiente utilizatorilor site-ului, care se recomandă a fi introduse, precum o caseta specială unde să se arate în timp real data și ora ultimei actualizări a site-lui.

Se apreciază și existența secțiunii *Localități din județ* în cadrul site-ului, care are link-uri către unitățile administrativ teritoriile din județ (comune, orașe municipii).

De asemenea, se apreciază existența secțiunii *Informația structurată conform Legii 544/2001* în cadrul site-ului, care facilitează găsirea informațiilor de care are nevoie cetățeanul. La nivelul aparatului de specialitate al CJHD există procedura de sistem privind Accesul la informațiile de interes public - PS-14.

În ceea ce privește, analiza publicării informațiilor de interes public, în acord cu obiectivele prezentei diagnoze organizaționale, s-a optat pentru investigarea acesteia prin intermediul conformității cu cerințele **Standardului - Publicare a informațiilor de interes public (Anexa 4) din Strategia Națională Anticorupție**. Rezultatele centralizate sunt redate mai jos:

Secțiunea „Despre noi” / „Despre Instituție” / „Prezentare” ⁸¹ Tipul de informație publicată	Temeiul demersului
1. Legislație care reglementează organizarea și funcționarea instituției cu link către fiecare act normativ (disponibil în format electronic) în portalul http://legislatie.just.ro/ .	NU. Nu există
2. Conducere	
2.1 Conducerea - lista completă a persoanelor cu funcții din conducere, cu nume și prenume. În cazul demnitarilor (miniștrii, secretari de stat, prefecți, directori ai agențiilor/companiilor de stat), a membrilor și directorilor din cadrul companiilor de stat/regiilor autonome, vor fi publicate CV-urile și fotografiile acestora.	DA
2.2. Agenda conducerii, cu o actualizare periodică și menționarea activităților desfășurate de conducerea instituției.	DA. Nu există o agendă pe anul 2023
3. Organizare	
3.1. Regulamentul de organizare și funcționare cu precizarea atribuțiilor departamentelor.	DA
3.2 Organigrama	DA
3.3. Lista și datele de contact ale instituțiilor care funcționează în subordinea/ coordonarea sau sub autoritatea instituției în cauză.	DA
3.4 Carieră - publicarea anunțurilor posturilor scoase la concurs din cadrul respectivei instituții.	DA
4. Programe și strategii proprii	DA
5. Rapoarte și studii (rapoarte de activitate și alte rapoarte cerute de lege)	DA

Secțiunea „Informații de interes public” / „Interes public”

⁸¹ Facem mențiunea că pe site-ul CJHD nu a fost regăsită o secțiune denumită ca atare

Tipul de informație publicată

Temeiul demersului

1. Solicitare informații de interes public	
1.1. Nume și prenume ale funcționarilor publici responsabili pentru accesul la informații de interes public precum și datele lor de contact (adresă de e-mail, telefon).	DA ⁸²
1.2. Lista cu documentele de interes public și lista cu documentele produse/gestionate de instituție, conform legii.	DA
1.3. Model de cerere tip/ formular - solicitare de acces la informații în baza Legii nr. 544/2001.	DA
1.4. Modalitatea de contestare a deciziei și modele de formulare în acest sens, conform anexelor normelor de aplicare.	DA
1.5. Rapoarte anuale de aplicare a Legii nr. 544/2001	DA
2. Buletinul informativ al informațiilor de interes public.	DA, există secțiunea publică „Buletin informativ” (actualizat pe 2023)
3. Buget	
3.1. Bugetul ce cuprinde toate sursele financiare ale instituției, pe ani, în format deschis precum și rectificările bugetare ale instituției.	DA
3.2. Execuția bugetară - situația plăților în format deschis (actualizate cu o frecvență lunară).	DA
3.3. Situația drepturilor salariale și a altor drepturi prevăzute de acte normative cu un caracter special	DA
3.4. Situația anuală a finanțărilor nerambursabile acordate persoanelor fizice sau juridice fără scop patrimonial	DA
Pagina de internet va informa care sunt drepturile de natură salarială stabilite potrivit legii, pe categorii de funcții pentru personalul din respectiva instituție, precum și alte drepturi prevăzute de acte normative cu un caracter special (sporuri, indemnizații din proiecte). În aceeași secțiune vor fi menționate beneficii legale acordate de instituție precum: parcul auto al instituției, locuințe de serviciu, costuri de protocol, cu indicarea pentru fiecare informație a cadrului legal (act normativ și articolul) care conferă aceste drepturi, conform modelului de mai jos. Acest model reprezintă un standard minimal de detaliere a informațiilor. În cazul Consiliilor de Administrație ale companiilor de stat/întreprinderilor cu capital de stat, se va publica totalul indemnizațiilor membrilor Consiliului de Administrație și componența acestuia, precum și execuțiile contabile semestriale. Model de raportare situație drepturi salariale Nr. Funcție Drepturi salariale (minim-maxim) Alte drepturi/beneficii1. Ministru2. Secretar de stat3. Consilier juridic	
4. Bilanțurile contabile semestriale.	DA, ultimele referiri sunt din anul 2021 ⁸³
5. Achiziții publice	DA
5.1. Programul anual de achiziții publice	DA
5.2. Centralizatorul achizițiilor publice cu evidențierea execuției contractelor, în format deschis, pentru contractele cu o valoare totală mai mare de 5.000 euro, cu o actualizare trimestrială.	DA
5.3. Contractele de achiziții publice cu o valoare totală mai mare de 5.000 EUR, inclusiv anexe acestora.	DA, ultimele referiri sunt din 2019 ⁸⁴
Centralizatorul achizițiilor publice - situația executării contractelor de achiziții publice va fi actualizată trimestrial	NU. Sunt referiri anuale

⁸² A se vedea: <https://www.cjhunedoara.ro/documente/2023/544/2.1.1.%20RESPONSABIL%20544.pdf>

⁸³ Sursa: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/informatii-generale/9-uncategorised/502-bilanturi-contabile-2>

⁸⁴ A se vedea: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/informatii-generale/9-uncategorised/378-centralizatorul-achizitiilor-publice>

6. Declarații de avere și declarații de interese ale personalului instituției publice - demnitari, funcționari publici, personal contractual	DA
7. Cereri / formulare tipizate pe care autoritățile administrației publice le solicită a fi completate de către cetățeni. Fiecare formular va indica timpul mediu estimativ pentru completare de către persoana interesată. Ex: Formular X - timp de completare 3 minute Formular Y - timp de completare 7 minute	DA

Secțiunea „Contact”

Tipul de informație publicată	Temeiul demersului
1. Datele de contact ale autorității: denumire, sediu, numere de telefon/fax, adrese e-mail, adresă pagină de internet. (Art. 5 alin. (1) lit. d) din Legea nr. 544/2001)	DA
2. Programul de funcționare al instituției. (Art. 5 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 544/2001)	DA
3. Audiențe: Program de audiențe (Art. 5 alin. (1) lit. a) din Legea nr. 544/2001), cu precizarea modului de înscriere pentru audiențe și a datelor de contact pentru înscriere	DA
4. Petiții: adresă de e-mail pentru transmiterea petițiilor (art. 6 alin. (1) O.G. nr. 27/2002 privind organizarea unui compartiment distinct pentru relații cu publicul, încadrat cu personalul necesar, care va avea pregătirea corespunzătoare și care va primi, va înregistra și se va îngriji de rezolvarea petițiilor) și formular electronic pentru petiții	DA
5. Nume și prenume ale funcționarilor publici responsabili pentru accesul la informații de interes public precum și datele lor de contact (adresă de e-mail, telefon). (Art. 5 alin. (1) lit. c) din Legea nr. 544/2001)	DA

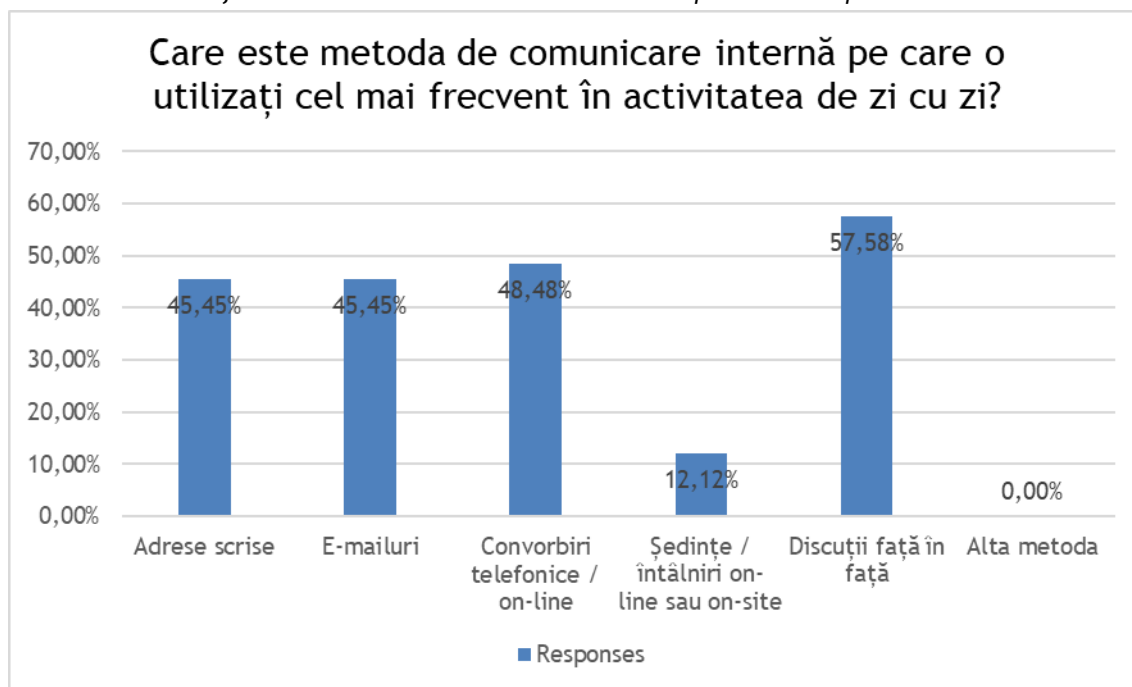
Integritatea instituțională

Tipul de informație publicată	Temeiul demersului
1. Cod etic/deontologic/de conduită	DA
2. Lista cuprinzând cadourile primite, potrivit Legii nr. 251/2004 și destinația acestora	DA (de actualizat pe anul 2022)
3. Mecanismul de raportare a încălcărilor legii	NU. Nu există
4. Declarația privind asumarea unei agende de integritate organizațională	DA
5. Planul de integritate al instituției	DA
6. Un raport narativ referitor la stadiul implementării măsurilor atât în prevăzute în SNA, cât și în planul de integritate ce revin în sarcina fiecărei instituții	NU. Nu există
7. Situația incidentelor de integritate, precum și o prezentare succintă a măsurilor adoptate pentru remedierea aspectelor care au favorizat producerea incidentului	NU. Nu există
8. Studii/cercetări/ghiduri/materiale informative relevante	DA ⁸⁵

⁸⁵ Secțiunea ”Drepturile omului” din cadrul site-ului conține broșuri, cum ar fi: Ghid de reîntoarcere a românilor de pretutindeni, Manualul Drepturilor Omului pentru Autoritățile Locale și Regionale, Convenția Europeană a Drepturilor Omului - puncte de plecare pentru profesori, Măsuri privind diseminarea principiilor ce derivă din jurisprudență CEDO, CONECT- Catalogul organizațiilor neguvernamentale pentru evidență, consultare și transparență.

Sub aspectul metodelor de comunicare folosite în activitatea de zi cu zi, datele anchetei sociologice arată că *adresele scrise* sunt un mecanism folosit la fel de des precum *emailurile* și *convorbirile telefonice*. La diferență procentuală mică față de acestea se situează un mijloc total diferit, și anume, *discuțiile față în față* (57,58%), iar întâlnirile online au cea mai mică pondere, respectiv - 12,12%. Reprezentarea completă a opiniilor respondenților este redată în graficul următor.

Graficul 39. Metode de comunicare la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q36)

6.3. Imaginea instituțională

Principalul instrument identificat pentru crearea și dezvoltarea imaginii instituționale este site-ul instituției. Acesta conține informații, este prietenos cu vizitatorii, iar structura acestuia corespunde în mare parte cadrului legal (Anexa 4 SNA). Însă, nu toate informațiile sunt actuale, iar unele din ele sunt postate în locuri diferite din site, generând în acest fel confuzie, cum sunt spre exemplu Achizițiile publice, care au informații în propria secțiune și în secțiunea aferentă - Informația structurată conform Legii 544/2001. Acest lucru este valabil și pentru alte secțiuni, anulând în acest mod interfața prietenoasă a site-ului prin postarea dispartă a informațiilor.

Dezvoltarea imaginii instituționale este susținută și prin intermediul rețelelor social media; CJHD dispunând de pagina Facebook, prezentată mai jos.



Pe pagina de Facebook se găsesc informații actualizate din sfera de activitate a CJHD (ex. stadiul lucrărilor aflate în desfășurare pe drumurile județene, informații privind ședințele consiliului județean, activitățile culturale organizate la nivel județean, proiectele desfășurate de CJHD etc.).

6.4. Analiza SWOT privind procesul de comunicare și imagine instituțională

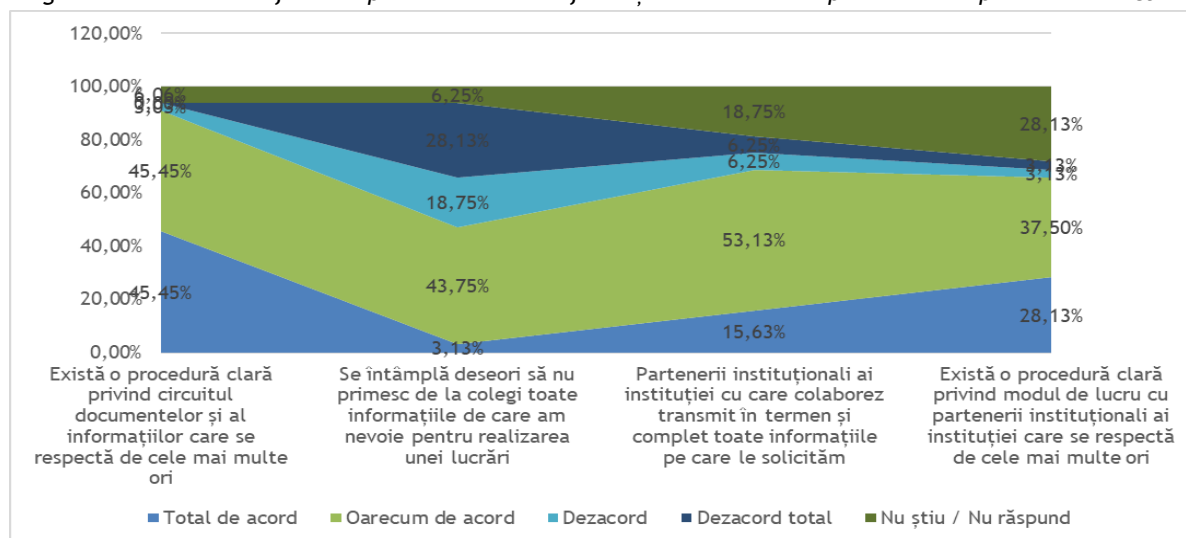
Puncte tari	Puncte slabe
▶ Existența pe site-ului cjhunedoara.ro a unor documente tipizate puse la dispoziția cetățenilor, pentru realizarea diverselor servicii ale administrației publice locale, precum și furnizarea unor servicii online (e-petiții, urmărire stadiu cerere); ▶ Imagine bună (site, rețele de socializare); ▶ Lista completă a persoanelor cu funcții din conducere, cu nume și prenume; ▶ Situația drepturilor salariale și a altor drepturi prevăzute de acte normative cu un caracter special; ▶ Declarații de avere și declarații de interese ale personalului instituției publice - demnitari, funcționari publici, personal contractual;	▶ Nu există proiectat un mecanism integrat al circuitelor interne și externe ale documentelor la nivelul CJHD, care să cuprindă toate structurile sale organizatorice și toate serviciile cu eventualii contribuabili; ▶ Informațiile de pe site-ul CJHD nu sunt actualizate; ▶ Lipsă manuale de utilizare a aplicațiilor informatice utilizate; ▶ Lipsa unor proceduri precum: organizarea unei conferințe de presă/comunicat de presă, privind postarea de informații pe site; ▶ Lipsa unui raport narativ referitor la stadiul implementării măsurilor atât în prevăzute în SNA, cât și în planul de integritate ce revin în sarcina fiecărei instituții;

	▶ Lipsa situației incidentelor de integritate, precum și o prezentare succintă a măsurilor adoptate pentru remedierea aspectelor care au favorizat producerea incidentului ▶ Secțiuni nefuncționale ale site-ului cjhunedoara.ro (la momentul accesării: februarie 2023).
Oportunități	Amenințări
▶ Existența resurselor nerambursabile din fondurile structurale; ▶ Extinderea site-ului pentru alte servicii publice furnizare complet în format digital; ▶ Eliminarea deplasărilor fizice la sediile subunităților APL (eng. "Application Programming Interface") și a pierderilor de timp cu așteptarea la cozi; ▶ Politici publice europene și naționale pentru susținerea și încurajarea digitalizării.	▶ Sprijin redus din partea altor autorități publice; ▶ Migrarea personalului calificat către alte instituții publice.

6.5. Concluzii și recomandări privind comunicarea și imaginea instituțională

Din perspectiva respondenților, circuitul informațional la nivelul aparatului de specialitate al CJHD este definit de următoarele caracteristici:

Figura 40. Elemente definitorii privind circuitul informațional la nivelul aparatului de specialitate al CJHD



Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q35)

Astfel, cei mai mulți respondenți au apreciat că există o procedură clară privind circuitul documentelor și al informațiilor care se respectă de cele mai multe ori (45% de acord total), ceea ce este surprinzător având în vedere că în fișa de analiza organizațională furnizată de către beneficiar a fost specificat faptul că nu există o astfel de procedură la nivelul instituției. Ceea ce am observat, în schimb, în lista procedurilor furnizate de beneficiar, există PS-15 controlul documentelor, dar din lipsa unor informații privind conținutul acesteia, nu putem corela răspunsurile respondenților cu această procedură. **Recomandăm, astfel, o clarificare în acest domeniu, asupra modului în care este reglementat circuitul documentelor și al informațiilor la nivel intern în cadrul aparatului de specialitate al CJHD.**

În schimb, în ceea ce privește colaborarea cu partenerii instituționali, doar 15,63% din respondenți au apreciat că există o procedură clară privind modul de lucru cu partenerii instituționali ai instituției care se respectă de cele mai multe ori.

Pentru a veni în întâmpinarea nevoilor cetățenilor, instituția își poate direcționa eforturile către realizarea de investiții în echipamente IT și în aplicații informatice, capabile să realizeze de operații rapide în timp real.

Infrastructura informatică trebuie să fie flexibilă, sigură și conformă cu necesitățile de digitalizare a activităților autorității publice. Soluțiile implementate trebuie să permită conectarea facilă, rapidă și convenabilă și să permită schimbul de informații. Următoarele reguli trebuie respectate în realizarea unei platforme de servicii online pentru o autoritate publică locală:

- instrumentele de lucru trebuie adaptate la capacitățile și abilitățile diverșilor utilizatori, iar aceștia trebuie să beneficieze de asistență de specialitate în rezolvarea problemelor de funcționalitate a platformei care pot să apară;
- serviciile și modalitatea de realizare a lor trebuie să țină cont de nevoile persoanelor dezavantajate sau marginalizate, pentru care accesul la tehnologie este costisitor sau care nu au competențe digitale. În acest fel, se previne excluderea digitală creată de către progresul tehnologic;
- cetățenii sunt consultați și implicați activ în dezvoltarea platformei;
- canalele online de prestare a serviciilor publice nu trebuie să excludă prestarea aceluiași servicii și prin metode tradiționale;
- toate resursele implicate sunt folosite rațional.

În acest cadru, recomandările vizează pe de o parte sistemele informatice, iar pe de altă parte site-ul instituției. Astfel, pentru sistemele informatice propunerile sunt:

1. E-Funcționar. Digitalizarea proceselor interne la nivelul administrației publice locale (acolo unde nu s-a realizat acest lucru), în vederea dezvoltării capacității instituționale;
2. E-Servicii. Implementarea unor măsuri privind digitalizarea documentelor (acolo unde nu s-a realizat acest lucru), necesare transpunerii online a serviciilor oferite cetățenilor, pentru reducerea timpului de procesare a acestora (e-petiție- funcțional);
3. E-Management. Modernizarea administrației, prin eficientizarea managementului de date, în vederea creșterii gradului de îndeplinire a obiectivelor (aplicație - managementul documentelor);
4. E-Securitate. Perfecționarea structurii de procese, de controale, de proceduri IT existente, de sisteme informatice și de aplicații informatice, în vederea îmbunătățirii activității instituției;
5. E-Comunicare. Implementarea comunicării în dublu sens, prin utilizarea mijloacelor de comunicare digitale, în vederea construirii unei comunități informate;
6. E-Afaceri. Implementarea serviciilor publice electronice pentru antreprenori, în vederea reducerii birocrăției (taxe achitate în format electronic, certificate fiscale, etc);
7. E-Administrație. Aplicarea principiului de transparență decizională la nivelul administrației publice locale, prin digitalizare, cu impact asupra creșterii gradului de încredere al cetățenilor în echipa de management a instituției.

Cu privire la site-ul instituției, recomandările vizează:

1. Actualizarea site-ului CJHD, completarea informațiilor care lipsesc și gruparea celor existente conform Standardului - Publicare a informațiilor de interes public (Anexa 4) din Strategia Națională Anticorupție;

2. Publicarea Rapoartelor referitoare la stadiul implementării măsurilor atât în prevăzute în SNA, cât și în planul de integritate ce revin în sarcina fiecărei instituții;
3. Publicarea situației incidentelor de integritate, precum și o prezentare succintă a măsurilor adoptate pentru remedierea aspectelor care au favorizat producerea incidentului.

De asemenea, recomandam adoptarea unor proceduri privind organizarea unei conferințe de presă/comunicat de presă, privind postarea de informații pe site.

7. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI FINALE

a. Concluziile analizei diagnostic

Coroborat cu direcțiile europene, România a făcut în mod consecvent eforturi pentru a consolida administrația publică și a o direcționa către performanță, pornind de la faptul că administrația publică răspunde nevoilor societății, iar funcționarea sa pe bază de structuri organizatorice, procese, roluri, politici și programe, influențează condițiile pentru crearea valorii publice. În acest context, administrația publică a devenit mai deschisă, mai transparentă și mai preocupată pentru implicarea stakeholderilor în procesele sale, însă au rămas și unele domenii/aspecte, încă fragile, fragmentate și abordate într-o manieră nesustenabilă (ex. capacitatea de a formula politici publice locale, planificarea strategică, orientarea culturii organizaționale către valorile și principiile managementului calității etc.).

Potrivit ultimului Raport privind indicatorii de guvernanță sustenabilă, România ocupă poziția 40 din 41 pentru indicatorul „capacitate executivă”, una dintre carențele semnalate fiind, tocmai, planificarea și coordonarea strategică, în ciuda faptului că în 2018, prin Planul Național de Reforme, acest domeniu a fost declarat prioritate cheie, iar prin intermediul unui demers susținut printr-un proiect POCA a fost materializat Ghidul pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală⁸⁶ prin care s-a consolidat suportul tehnic pentru implementarea acestei abordări în managementul instituțiilor administrației publice.

În ceea ce privește actuală analiză diagnostic, ținând seama de obiectivele specifice proiectului, s-a urmărit conturarea unui tablou privind organizarea și funcționarea aparatului de specialitate al CJHD.

În urma analizei au reieșit atât o serie de elemente pozitive, cât și negative privitoare la modul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al CJHD (prezentate sintetic în cadrul analizelor SWOT din cuprinsul acestui document), pe care le vom prezenta în continuare, într-o formă succintă.

Există o serie de deficiențe de ordin tehnic în proiectarea/redactarea documentelor, structuri cu denumiri și responsabilități care creează confuzie sau domenii neacoperite (ex. situații de urgență, documente clasificate).

S-a remarcat o preocupare pentru includerea instrumentelor de management strategic/documente programatice în procesul decizional de la nivelul aparatului de specialitate al CJHD și de corelare a acestora cu diversitatea de instrumente de management strategic existente în plan național și local. Totuși, trebuie dezvoltat și eficientizat întregul proces prin stabilirea unui document de dezvoltare instituțională, alocarea unor responsabilități clare și stabilirea unor reguli formalizate pentru elaborarea, implementarea și monitorizarea documentelor strategice.

⁸⁶ <http://poca.ro/wp-content/uploads/2016/04/Anexa-VI-Ghid-APL.pdf>

Cu o structură de personal ocupată în proporție de 80% din care peste jumătate din categoria 30-50 de ani, aparatul de specialitate se bucură de un ansamblu de resurse umane (o echipă) automotivate, în mod particular de utilitatea publică a activității desfășurate. Un alt aspect, de asemenea pozitiv, îl reprezintă faptul că echipa este funcțională nu doar orizontal, în cadrul eșaloanelor ierarhice, ci și vertical (între nivelurile ierarhice) și transversal, între diferitele echipe și structuri. Cu toate acestea, conducerea trebuie să aibă în vedere rezultatul reieșit din cadrul chestionarului, potrivit căruia angajații nu simt o înclinație a organizației către promovarea resursei umane.

În ceea ce privește performanțele instituționale, s-a evidențiat aprecierea foarte bună pe care angajații CJHD o au despre activitatea desfășurată în cadrul instituției; care însă nu a putut fi comparată cu percepția beneficiarilor pentru a vedea convergența dintre acestea. În acest context, această autoapreciere ar putea conduce la apariția unor bariere în ceea ce privește demersurile pentru îmbunătățirea calității serviciilor și a performanței. De altfel, din analiza ierarhiei valorilor oferită de respondenți în cadrul chestionarului, plasarea calității pe locul 3 din 33, indică:

- Imagine clară și unitară a angajaților asupra a ceea ce înseamnă și presupune calitatea în cadrul instituției în care lucrează;
- Legătură clară între calitatea actului administrativ, serviciilor publice și satisfacția beneficiarilor;
- Preocupare din partea managementului pentru implementarea managementului calității și operaționalizarea instrumentelor specifice acestuia la nivelul CJHD.

Mai mult, deși a trecut mult timp de când societatea românească a adoptat o formă instituțională democratică, administrația publică întâmpină în continuare dificultăți cu privire aplicarea unor sisteme salariale și motivaționale, precum cele din alte state europene, bazate pe o individualizare a salariului în funcție de rezultate și performanțe. Pe de altă parte, concluziile repetatelor analize privitoare la reformele sistemului administrativ, au evidențiat că transformarea radicală a administrației publice nu poate fi realizată fără o motivare corespunzătoare a funcționarilor publici.

Din aceste considerente, pe parcursul analizei se regăsesc propuneri care vizează această dimensiune a managementului resurselor umane (ex. completare ROI, analiză periodică asupra gradului de încărcare cu sarcini etc.). S-a mai observat faptul că în cadrul aparatului de specialitate al CJHD nu este promovată competiția între angajații, ceea ce duce la concluzia că nu există un sistem de recompensare a performanței în cadrul instituției. De asemenea, nici angajații nu consideră competiția ca fiind unul din factorii motivați în desfășurarea activităților curente. Acest aspect este unul negativ, deoarece atât teoria cât și practica au confirmat faptul că există avantaje în promovarea concurenței între angajații pentru creșterea performanței în organizații.

Un aspect îngrijorător reliefat de diagnoza instituțională este reprezentat de manifestările concrete ale demersurilor pentru etică și integritate. Această concluzie, este susținută, conform tabelului de mai jos, de ponderea relativ scăzută (conform răspunsurilor la chestionar) a unor valori cum ar fi etica (8,57%) sau integritatea (11%) și de numărul redus

de documente manageriale/procedurale (lipsind de ex. Plan anual de consiliere etică, Cod deontologic al consilierului juridic etc.).

Nr. crt	Valori organizaționale	Răspunsuri
1	Angajament / implicare	45,71%
2	Competență	37,14%
3	Calitate	28,57%
4	Colaborare	28,57%
5	Legalitate	22,86%
6	Disciplină	17,14%
7	Celeritate	14,29%
8	Climat de muncă plăcut	14,29%
9	Eficiență	14,29%
10	Profesionalism	14,29%
11	Responsabilitate	14,29%
12	Corectitudine	11,43%
13	Integritate	11,43%
14	Comunicare	8,57%
15	Etică	8,57%
16	Muncă	8,57%
17	Motivare	5,71%
18	Birocrație	2,86%
19	Confidențialitate	2,86%
20	Comunitate	2,86%
21	Încredere	2,86%
22	Învățare continuă	2,86%
23	Organizare	2,86%
24	Performanță	2,86%
25	Perseverență	2,86%
26	Respect	2,86%
27	Satisfacția beneficiarilor	2,86%
28	Spirit de echipă	2,86%
29	Tradiție	2,86%
30	Autonomie	0,00%
31	Inovare/creativitate	0,00%
32	Previzionare / viziune	0,00%
33	Securitate	0,00%

Sursa: Răspunsuri ⁸⁷ întrebare Q5 din ancheta sociologică

⁸⁷ Q5: Alegeți din lista de mai jos trei valori organizaționale pe care le considerați cele mai reprezentative pentru activitatea de zi cu zi a instituției dumneavoastră

Evidențiem că acest lucru nu semnifică faptul că angajații nu ar fi integri, ci se subliniază faptul că integritatea este văzută ca o obligație legală, mai degrabă decât ca o valoare fundamentală. Astfel, obstacolele care survin în implementarea normelor de conduită țin atât de latura operațională - lipsa unui set complet de proceduri pentru aplicarea normelor de etică sau necunoașterea suficientă a acestora - cât și de latura strategică sau instituțională - neasumarea susținerii standardelor de etică sau nivelul scăzut de transparență decizională.

Din punct de vedere al analizei diagnostic este de luat în calcul robustețea și maturitatea sistemului de management, de care în mod evident depinde caracterul integrator al activităților derulate la nivelul aparatului de specialitate al CJHD.

O zonă deficitară semnalată în urma analizei este absența unor mecanisme / metodologii pentru încorporarea rezultatelor obținute în urma procesului de supraveghere și revizuire, respectiv pentru desfășurarea unui proces de evaluare ex-post. Prin urmare, există o problemă complexă legată de lipsa unei culturi consolidate pentru planificare și utilizarea studiilor de impact atât ex-ante, cât și ex-post și a unui plan de management sau a unui document care să evidențieze fără echivoc viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale conducerii.

Conducerea nu a fost analizată doar din perspectiva componentelor de management, ci și a stilului de conducere. Se observă păreri în general pozitive ale angajaților cu privire la relația lor cu managementul CJHD. Astfel, angajații apreciază cel mai mult deschiderea către dialog și respectul și încrederea pe care managementul le au față de aceștia. Cel mai slab cotate sunt delegarea eficientă a sarcinilor și aprecierea eforturilor angajaților. Așadar, deși angajații apreciază (a) libertatea de mișcare și de exprimare; (b) promovarea inițiativei; (c) relațiile personale cu superiorii, puține din domeniile atinse prin intermediul răspunsurilor din ancheta sociologică indică existența unei culturi a managementului participativ, chiar dacă există premisele pentru instituționalizarea unui astfel de stil de management.

Concluziile prezentei analize se îndreaptă și către procesele aparatului de specialitate al CJHD, față de care se remarcă în primul rând un grad crescut de procedurizare. Cu toate acestea, sub aspectul conținutului procedurilor existente la nivelul instituției analizate, au fost identificate o serie de elemente ce pot comporta îmbunătățiri, și anume:

- Coerența și claritatea modului în care trebuie desfășurate activitățile;
- Clarificarea rolului și naturii procedurilor;
- Actualizare / modificarea acestora în concordanță cu prevederile legale și realitățile administrative curente (exemplu PS-04, protejarea avertizorilor în interes public⁸⁸).

Corelat cu analiza și concluziile referitoare la procesele de bază ale aparatului de specialitate al CJHD, se regăsesc mențiunile privitoare la imagine instituțională, transparență și tehnologii. Pentru aceste aspecte, analiza diagnostic a facilitat identificarea

⁸⁸ Actualizare cu Legea nr. 361/2022 privind protecția avertizorilor în interes public, text publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 1218 din 19 decembrie 2022.

unui set de instrumente și platforme moderne pentru gestionarea proceselor, respectarea în cea mai mare parte a cerințelor privind publicarea informațiilor de interes public, conform Anexei 4 din SNA și demersuri pentru relaționarea cu stakeholderii prin intermediul social media.

Implementarea platformelor, E-petiție, Monitorul Oficial Local, reprezintă lecții și bune practici pentru extrapolare atât în interiorul instituției, cât și extern. Totuși, amplificarea investițiilor pentru dezvoltarea sistemelor informatice și construcția imaginii instituționale au fost găsite ca domenii de îmbunătățit.

b. Recomandări

Sintetizând elementele care fundamentează întreaga analiză, prin raportare la aspectele de care depinde implementarea cu succes a planificării strategice și fără a relua forma detaliată a recomandărilor deja propuse și dezvoltate în secțiunile anterioare (din cuprinsul fiecărui capitol), apreciem că demersurile viitoare trebuie să se concentreze pe următorii piloni:



Sursa: autorii acestui raport

Recomandări privind stabilitatea instituțională

Prin stabilitate instituțională avem în vedere sensul larg al sintagmei, incluzând elemente de structură organizatorică, managementul resurselor și nu în ultimul rând setul de proceduri care ordonează activitatea unei instituții - toate acestea fiind importante pentru asigurarea unui flux decizional eficient. O parte dintre acestea decurg tocmai din absența unui document de management sau strategic (de tipul Strategie instituțională sau Plan strategic instituțional) care să ofere predictibilitate în ceea ce privește viziunea și direcțiile strategice dezvoltare. Astfel, pornind de la concluziile și rezultatele analizei diagnostic, într-o formulare sintetică, se recomandă:

- Revizuirea sistemului instituțional, a structurilor organizatorice din perspectiva construcției tehnice și a elaborării unor proceduri de sistem și operaționale pentru actualizarea fișelor postului etc.;
- Elaborarea unor documente de planificare strategică care asigură instituției publice stabilirea unor priorități esențiale pentru îndeplinirea misiunii sale, în acord cu evoluția mediului în care își desfășoară activitatea și cu resursele disponibile;
- Elaborarea procedurii de sistem privind delegarea la nivelul conducerii instituției (președinte, vice-președinți, administrator public, secretar general);
- Îmbunătățirea managementului resurselor umane, cu accent pe motivarea și formarea profesională, recunoașterea performanțelor individuale și analiza nevoilor privind necesarul de resurse (gradul de ocupare);
- Instituirea unui management participativ care să conducă la motivarea suplimentară a angajaților, eficientizarea/optimizarea proceselor, creșterea gradului de implicare, cultivarea spiritului de responsabilitate, promovarea competiției interne;
- Accelerarea demersurilor pentru consolidarea cadrului de etică și integritate instituțională prin promovarea acestora drept valori instituționale, consolidarea și creșterea vizibilității angajamentului managementului pentru realizarea obligațiilor ce incumbă administrației publice locale din documente strategice naționale;
- Refacerea inventarului activităților procedurale și reactualizarea sistemului de proceduri prin comasarea unor, respectiv dezvoltarea altora astfel încât să se asigure conformitatea cu cerințele tehnice oferite prin intermediul documentelor de suport tehnic (Ghid, Metodologie, Standarde etc.);
- Creșterea capacității instituționale astfel încât să se asigure și o creștere a ponderii resurselor proprii, care să acopere nevoia de stabilitate și previzibilitate în ceea ce privește veniturile.

Deși există un număr semnificativ de proceduri la nivelul aparatului de specialitate al CJHD, dar conținutul acestora este lacunar și deficitar pe anumite aspecte, se recomandă:

- Completarea setului de proceduri cu procedurile menționate pe parcursul acestei analize;
- Elaborarea unor machete pentru documentele specifice instituției și a unui Manual de identitate vizuală;

- Informatizarea proceselor și retroarhivarea (strategie în domeniul IT);
- Refacerea diagramelor de proces pentru a oferi o imagine clară, simplificată, dar în același timp completă asupra procesului;
- Asigurarea cadrului pentru ca toți angajații să cunoască procedurile și documentele/instrumentele specifice acestora (procedurilor).

Recomandări privind planificarea strategică și politicile publice

Procesul de analiză a identificat o serie de disfuncționalități în ceea ce privește elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de planificare strategică. S-a observat, printre altele, în cadrul analizei, că atunci când la nivelul instituției are loc elaborarea unui document de planificare strategică, aceasta se realizează mai degrabă empiric, lipsesc studiile de fundamentare ex-ante și analizele stakeholderilor, iar angajații nu dețin pe deplin cunoștințele pentru a distinge între diferitele componente ale documentelor de planificare strategică. Pentru aceste rațiuni și ținând seama de propunerile formulate, se recomandă:

- Elaborarea de proceduri formalizate privind elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de planificare strategică, cu permanentizarea unor grupuri de lucru pentru fiecare obiectiv strategic stabilit;
- Dezvoltarea abilităților necesare gestionării procesului de planificare și amplificarea sesiunilor de instruire/informare pentru a dezvolta capacitatea de a formula obiective realiste și pentru a minimiza confuzia generată în rândul angajaților cu privire la diferitele elemente specifice politicilor publice și managementului strategic (ex. obiective vs. valori vs. efecte vs. riscuri);
- Dezvoltarea stilului de management participativ prin consultarea și implicarea personalului în procesul decizional, organizarea de ședințe de lucru sau de brainstorming, încurajarea formulării sugestiilor de îmbunătățire a activității etc.;
- Introducerea abordării evidence-based policy, a studiilor de impact ex-ante, a scenariilor și a simulării în procesul decizional și de fundamentare a acestuia;
- Implementarea unui sistem de monitorizare a gradului de realizare a obiectivelor, cu capacitatea de a oferi în timp real informațiile necesare și care să permită elaborarea/generarea de documente de planificare strategică (ex. BSC, sisteme informatice de monitorizare și raportare).

Ținând seama că pentru succesul documentelor de planificare strategică/politici publice nu este suficientă doar o bună elaborare, ci mai ales o implementare sustenabilă, se recomandă:

- Asumarea documentelor la toate nivelurile decizionale și detalierea planurilor de implementare până la nivel de direcții/compartiment/persoană, cu accent pe clarificarea rolurilor și responsabilităților fiecărei structuri/angajat;
- Operaționalizarea unui sistem/mecanism pentru corelarea diferitelor documente programatice din cadrul instituției, respectiv a structurilor subordonate consiliului local;
- Consolidarea cadrului pentru comunicarea interdepartamentală și interinstituțională;
- Dezvoltarea sistemului de comunicare prin diversificarea canalelor de comunicare astfel încât documentele de planificare strategică/politici publice să fie cunoscute

de fiecare angajat, inclusiv cu accentuarea dimensiunii pentru conștientizarea rolului pe care fiecare îl are.

Pentru că din analiza diagnostic a reieșit că nu există întotdeauna/pentru toate obiectivele generale o construcție în „cascadă” a elementelor specifice planificării strategice, iar în unele documente strategice indicatorii formulați nu facilitează o evaluare cantitativă, se recomandă:

- Crearea unei culturi a monitorizării și evaluării prin revizuirea setului de indicatori din cadrul unor documente, astfel încât să asigure o raportare obiectivă a gradului de realizare a obiectivelor și un cadru de referință pentru următoarele procese de monitorizare și evaluare;
- Formalizarea unui cadru pentru încorporarea rezultatelor obținute în urma proceselor de supraveghere (control) și revizuire în fundamentarea acțiunilor de îmbunătățire și fundamentarea documentelor strategice.

Recomandări privind îmbunătățirea continuă

Ritmul actual al schimbărilor sociale, tehnologice și economice impune ca toate administrațiile publice să se adapteze la noile realități, iar ultimele decenii de reforme au contribuit la îmbunătățirea raportului cost-eficacitate și eficiența administrației publice, iar condiționalitățile ex-ante, precum Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, au impulsionat instituțiile către cultura managementului calității și deci, implicit către îmbunătățire continuă. De altfel, optimizarea activităților unei instituții este determinată de un proces continuu de îmbunătățire. Pe de altă parte, tehnologiile informaționale joacă un rol vital în furnizarea unor servicii care să răspundă exigențelor exprese și implicite ale beneficiarilor. În acest context, se recomandă:

- Dezvoltarea sistemului de management prin includerea ciclului PDCA (Plan, Do, Check, Act);
- Îmbunătățirea procesului de comunicare intra și inter-instituțional cu privire la deciziile luate;
- Instituirea unui mecanism de Raportare periodică pe domenii de activitate;
- Transferabilitatea unor bune practici naționale și europene în domeniul planificării strategice și a managementului calității în sectorul public;
- Consolidarea imaginii instituționale prin elaborarea și implementarea unei strategii de comunicare, îmbunătățire a transparenței performanțelor instituționale;
- Inițierea demersurilor pentru dezvoltarea sistemului de guvernanță publică.

De asemenea, ținând seama de faptul că elementul inovare/creativitate are ca grad de răspuns 0% dintre valorile promovate în cadrul aparatului de specialitate al CJHD (conform Q5 din ancheta sociologică, scalarea răspunsurilor este prezentată în tabelul de mai sus), dar și de dificultatea instituționalizării acesteia în cadrul administrației publice, se recomandă intensificarea eforturilor prin:

- Urmărirea dezvoltării interoperabilității datelor, consolidarea competențelor digitale ale angajaților, încurajarea cooperării și creării rețelelor (implicarea societății civile, a organizațiilor de cercetare și a organizațiilor profesionale);
- Simplificarea și eficientizarea proceselor și utilizarea sistemelor de management al calității în vederea autoperfecționării și pentru furnizarea serviciilor la momentul, în locul și în ritmul cel mai adecvat pentru utilizatori;
- Consolidarea parteneriatelor interinstituționale pentru îmbunătățirea eficienței și creșterea eficacității proiectelor.

Toate aceste aspecte de mai sus, dar și cele din cuprinsul întregii analize, au fost proiectate având în vedere orientarea instituției către excelență și guvernanță sustenabilă, conștientizând că nu există soluții imediate la provocările societale cărora administrațiile publice trebuie să le răspundă și ținând seama că instituțiile publice trebuie să-și asume riscuri, să se axeze pe inovare și planuri pe termen lung (planificare strategică).

ANEXE

Anexa 1

Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara

în cadrul proiectului „Planificare strategică, mobilitate urbană și managementul calității”, Cod proiect 155028

Nr.	Întrebarea	DA	NU	Justificarea răspunsului
Resurse				
1.	Care este evoluția bugetului pe ultimii 3 ani?			
2.	Care este numărul angajaților? Cum a evoluat acest număr în ultimii 3 ani?			
3.	Care este nivelul bugetului aprobat?			
4.	Numărul de rectificări bugetare este ridicat?			
5.	Este asigurat un sistem adecvat de comunicare cu mediul extern?			
6.	Personalul este suficient?			
7.	Dotările tehnice și materiale sunt adecvate?			
8.	Patrimoniul entității este clar definit, inventariat?			
9.	Există instrumente de management al calității?			
10.	Există un inventar al factorilor externi interesați de sistemul judiciar?			
11.	Există un inventar al petițiilor / an?			
12.	Există registrul datelor cu caracter personal?			
13.	Există un regulament intern privind protecția datelor cu caracter personal?			
14.	Instrumentele privind asigurarea protecției datelor cu caracter personal au fost realizate?			
15.	Există un Cod etic la nivelul entității?			
16.	Există un plan de formare și îmbunătățirea calității profesionale a personalului?			
17.	Există un plan de formare profesională a personalului?			
18.	Există un Program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial?			
19.	Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial cuprinde:			
20.	a) obiective			
21.	b) acțiuni			

22.	c) indicatori de măsurare a rezultatelor			
23.	d) termene			
24.	e) responsabili			
25.	Există planuri sau programe de activitate?			
26.	Planurile sau programele de activitate sunt stabilite pentru toate obiectivele entității?			
27.	Pentru realizarea planurilor sau programelor de activitate sunt identificate și aprobate resursele?			
28.	Există instrumente de măsurare a satisfacției cetățenilor în raport cu serviciile prestate?			
29.	Există o strategie de dezvoltare a entității?			
30.	Există o procedură de monitorizare a acesteia?			
31.	Există un sistem formalizat de promovare a serviciilor publice realizate de către entitate?			
32.	Procedurile de accesare a unui serviciu public sunt clar explicate iar informația este disponibilă în mod facil?			
33.	Există un circuit al documentelor?			
34.	Există manuale de utilizare a aplicațiilor informatice utilizate?			
35.	Există o strategie de marketing/promovare a serviciilor la nivelul entității?			
36.	Există suficiente dotări tehnice?			
37.	Există un site al entității?			
38.	Informațiile de pe site sunt actualizate?			
39.	Spațiul de lucru și dotările materiale sunt adecvate?			
Procese				
40.	Care este evoluția cheltuielilor cu personalul în perioada 2020-2021?			
41.	Care este evoluția cheltuielilor cu investițiile în perioada 2020-2021?			
42.	Este cunoscut de către întregul personal cadrul legislativ care reglementează organizarea și funcționarea entității?			
43.	Toți angajații participa anual la cursuri de perfecționare?			
44.	Personalul este evaluat cel puțin anual?			
45.	Au existat preocupări ale managementului privind îmbunătățirea condițiilor de lucru?			
46.	Organizarea, coordonarea și monitorizarea realizării activităților se desfășoară adecvat?			
47.	Complexitatea obiectivelor individuale este îmbunătățită anual?			

48.	Procesul managerial include forme de consultare?			
49.	Angajații au acces facil la toate informațiile necesare exercitării activității?			
50.	Comunicarea internă pe vertical și orizontală este adecvată?			
51.	Comunicarea externă este adecvată?			
52.	Angajații sunt motivați?			
53.	Sunt cunoscute și integrate elementele exterioare sistemului? Ex program de guvernare, strategii naționale			
Structură				
54.	Care sunt atribuțiile generale ale entității?			
55.	Atribuțiile generale ale entității sunt acoperite de atribuțiile specifice stabilite la nivelul structurilor funcționale?			
56.	Structura organizatorică este adecvată și funcțională?			
57.	Care este nivelul de calificare al personalului?			
58.	Tot personalul are calificare superioară?			
59.	Există organigramă la nivelul entității?			
60.	Organigrama exprimă corect relațiile ierarhice?			
61.	Organigrama exprimă relațiile între compartimente?			
62.	Există fișe ale posturilor pentru toate posturile existente în cadrul entității?			
63.	Atribuțiile entității au fost definite în ROF-ul entității?			
64.	Atribuțiile definite în cadrul ROF-ului sunt în concordanță cu cadrul legal în baza căruia s-a organizat și funcționează entitatea?			
65.	Pentru funcțiile de conducere, delegarea de sarcini este prevăzută în cuprinsul ROF-ului?			
Procedură				
66.	Există obiective definite la nivelul entității?			
67.	Există obiective specifice definite la nivelul compartimentelor funcționale?			
68.	Există obiective individuale la nivelul posturilor de lucru?			
69.	Atribuțiile din ROF sunt cunoscute de personalul care își desfășoară activitatea în cadrul entității?			
70.	ROF-ul entității a fost actualizat în funcție de modificările în structura entității și a activităților?			
71.	Evidența intrărilor și ieșirilor de documente la nivelul entității se face electronic sau pe bază de registru?			

72.	Atribuțiile entității asigură realizarea activităților și acțiunilor stabilite?			
73.	Există un sistem de motivare a personalului din cadrul entității?			
74.	Normele privind protecția datelor cu caracter personal sunt cunoscute de către angajați?			
75.	Normele etice sunt cunoscute la nivelul personalului?			
76.	Normele privind avertizorul de integritate au fost aduse la cunoștința personalului?			
77.	Există activități de consiliere etică a personalului?			
78.	Au fost elaborate fișele posturilor pentru toate posturile din cadrul entității?			
79.	Fișele postului la nivelul entității respectă formatul standard prevăzut de cadrul normativ în domeniu?			
80.	Fișele postului la nivelul entității au prevăzute condițiile specifice ale posturilor respective în conformitate cu cadrul legal privind organizarea și funcționarea entității?			
81.	Atribuțiile cuprinse în fișele posturilor corespund cadrului normativ în baza căruia s-au organizat și funcționează?			
82.	Sarcinile din fișele posturilor acoperă în totalitate atribuțiile care se desfășoară în cadrul entității?			
83.	Există o adecvare între gradul profesional și atribuțiile și sarcinile stabilite prin fișa postului?			
84.	Există o politică de rotație a personalului în cadrul entității, pentru funcțiile sensibile?			
85.	Personalul este evaluat periodic cu privire la realizarea obiectivelor individuale?			
86.	Complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcție de nivelul postului?			
87.	Aprecierea realizării obiectivelor se realizează în funcție de gradul de îndeplinire a criteriilor de performanță?			
88.	Posturile sunt ocupate de persoane cu pregătire profesională corespunzătoare cerințelor posturilor?			
89.	Relațiile ierarhice sunt definite în fișa postului?			
90.	Există o monitorizare a realizării activităților personalului de către management?			
91.	Dinamica personalului permite în viitor o gestionare eficientă a resurselor umane la nivelul entității?			
92.	Sarcinile sunt astfel definite încât să asigure o bună cooperare între posturile de același nivel?			
93.	Structura organizatorică a entității este capabilă să răspundă cerințelor mediului în			

	care acționează?			
94.	Există asigurată continuitatea activităților la nivelul structurilor funcționale?			
95.	Accesul la informații este stabilit pe nivele ierarhice?			
96.	Statul de funcții corespunde posturilor existente?			
97.	Posturile de lucru asigură flexibilitate în realizarea activităților alocate?			
98.	Pentru fiecare raportare există o metodologie de colectare, prelucrare și transmitere a datelor?			
99.	Toate documentele elaborate la nivelul entității sunt cuprinse în circuitul documentelor?			
100.	Există stabilit un circuit informațional la nivel de entitate?			
101.	Circuitul informațional permite urmărirea documentelor pe fluxul realizării?			
102.	Sarcinile sunt comunicate zilnic salariaților?			
103.	Urmărirea realizării sarcinilor de către salariați este realizată zilnic?			
104.	Persoanele care înlocuiesc titularii acestor posturi pe perioada concediilor au o pregătire profesională corespunzătoare cerințelor posturilor?			
105.	Cum se asigură managementul că repartizarea sarcinilor este corect realizată?			
106.	Persoanele sunt încurajate să își dezvolte abilitățile prin pregătire profesională adecvată?			
107.	Planul de pregătire profesională a personalului asigură dezvoltarea abilităților de comunicare și de lucru în echipă?			
108.	Cunoștințele, abilitățile și valorile necesare pe care trebuie să le dețină personalul sunt identificate?			
109.	Activitățile și acțiunile stabilite pentru realizarea planurilor și programelor de activitate sunt coordonate?			
110.	Realizarea obiectivelor este măsurată cu ajutorul indicatorilor de performanță?			
111.	Indicatorii de performanță măsoară obiectivul din punct de vedere cantitativ, calitativ, al impactului și al rezultatului?			
112.	Riscurile sunt identificate și gestionate la nivelul entității?			
113.	Sunt organizate ședințe de analiza a riscului?			
114.	Obiectivele stabilite sunt revizuite în funcție de modificările aduse realizării activităților, proceselor sau programelor derulate în cadrul entității?			

115.	În cadrul entității sunt elaborate procedurile de lucru?			
116.	Procedurile de lucru acoperă toate activitățile?			
117.	Procedurile de lucru descriu corect activitățile procedurale?			
118.	Procedurile de lucru definesc corect responsabilitățile?			
119.	Procedurile de lucru sunt cunoscute și aplicate de salariați?			
120.	Sistemul informatic furnizează managementului rapoarte suficiente pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil?			
121.	Este asigurată asistența tehnică a utilizatorilor aplicațiilor informatice?			
122.	Incidentele apărute în funcționarea sistemului informatic sunt soluționate operativ astfel încât să fie asigurată continuitatea activităților?			
123.	Este asigurată securitatea aplicațiilor utilizate în cadrul entității?			
124.	Drepturile de acces ale personalului la sistemul informatic sunt acordate pe niveluri de autorizare?			
125.	Care sunt reformele în curs de implementare?			
126.	Termenul general de răspuns la diverse solicitări este respectat?			
127.	Cadrul legal de funcționare este coerent?			
128.	Există o încărcare optimă a fiecărui post?			
129.	A fost realizat un sondaj în rândul beneficiarilor de servicii?			
130.	Există proiecte de dezvoltare cu finanțare națională și internațională aprobate?			

Anexa 2

Chestionar pentru personalul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara

CHESTIONAR PERSONAL APARAT DE SPECIALITATE AL COSILIULUI JUDEȚEAN HUNEDOARA

Bună ziua! SC PUBLIC RESEARCH SRL realizează o analiză/diagnoză organizațională la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului județean Hunedoara care are în vedere, între altele, colectarea datelor privind „starea organizației” așa cum este ea percepută de personalul său.

Vă rugăm să ne sprijiniți în realizarea analizei și completarea chestionarului de mai jos. Chestionarul este anonim. Dacă aveți orice întrebări sau neclarități cu privire la acest chestionar vă rugăm să ne contactați la adresa dragos.dinca@administratiepublica.eu, telefon 0722229340, persoana de contact Dragos Dinca. Vă mulțumim pentru participare.

Secțiunea 1. Organizarea aparatului de specialitate

1. Cât de bine considerați că sunt detaliate și partajate atribuțiile și competențele fiecărui compartiment al aparatului de specialitate?

- ☐ Foarte bine
- ☐ Bine
- ☐ Slab
- ☐ Foarte slab
- ☐ NS/NR

2. Care sunt principalele probleme, în afara celor de organizare internă, cu care vă confrunțați în exercitarea atribuțiilor legale?

- ☐ Atribuții legale restrânse/ insuficiente
- ☐ Constrângeri bugetare
- ☐ Lipsa de informații din partea partenerilor instituționali
- ☐ Slaba cooperare din partea partenerilor instituționali
- ☐ Lipsa de predictibilitate legislativă
- ☐ Legislație stufoasă
- ☐ Armonizare insuficientă a documentelor strategice de la nivelul aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara
- ☐ Alt motiv: detaiați

3. Cum apreciați gradul de îndeplinire a atribuțiilor legale de către aparatul de specialitate al consiliului județean Hunedoara?

- ☐ În foarte mare măsură
- ☐ În mare măsură
- ☐ Într-o mică măsură
- ☐ Într-o foarte mică măsură

Nu stiu/nu raspund

4. Care sunt principalele probleme de ordin legislativ, cu care vă confrunțați în exercitarea atribuțiilor legale?

5. Alegeți din lista de mai jos **trei valori organizaționale** pe care le considerați cele mai reprezentative pentru activitatea de zi cu zi a aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara:



Angajament / implicare		Corectitudine		Organizare	
Autonomie		Disciplină		Performanță	
Birocrație		Eficiență		Perseverență	
Calitate		Etică		Previzionare / viziune	
Celeritate		Încredere		Profesionalism	
Climat de muncă plăcut		Inovare/creativitate		Respect	
Colaborare		Integritate		Responsabilitate	
Confidențialitate		Învățare continuă		Satisfacția beneficiarilor	
Competență		Legalitate		Securitate	
Comunicare		Motivare		Spirit de echipă	
Comunitate		Muncă		Tradiție	

6. Care ar fi calificativele acordate următoarelor aspecte specifice instituției dumneavoastră?						Nu știu/nu răspund
	Foarte bun	Bun	Nici/nici	Slab	Foarte slab	
Modalitatea de comunicare cu agenții economici și cetățenii						
Utilizarea resurselor umane						
Eficiența activității / încadrarea în timp/ termene						
Calitatea serviciilor prestate (receptivitate, promptitudine, coerență decizională)						
Modul de planificare și organizare a activității						
Modul de colectare a datelor și informațiilor din domeniul de activitate						
Modul de alocare a resurselor materiale și financiare						
Utilizarea materialelor și echipamentelor (inclusiv PC, alte mijloace tehnice și logistice)						
Competența funcționarului necesară rezolvării eficiente a problemelor						
Coerența circuitului documentelor în instituție						
Gradul de cunoaștere a legislației/ normelor și reglementările naționale și ale UE						
Gradul de responsabilitate față de banul public/ menirea de serviciu public						
Calitatea raportărilor față de alte instituții publice						
Capacitatea de evaluare a unor situații/ cazuri						
Viziune (strategică) asupra serviciului public (în reformarea sistemului serviciului public)						
Comunicarea internă						
Capacitatea de a formula obiective						
Gestionarea situațiilor de criză/ urgență						
Funcționarea generală a instituției						
Corelarea structurii instituției cu misiunea și atribuțiile acesteia						

7. În ce măsură sunteți mulțumiți de serviciile furnizate de instituția dumneavoastră?



Foarte nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Mai degrabă mulțumit	Foarte mulțumit	NS/NR

Secțiunea 2. Resursele umane

8. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre activitatea de zi cu zi din cadrul CJHD.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum de acord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Activitatea pe care o desfășor zi de zi este solicitantă și dificilă, dar plină de satisfacții					
Mă pot baza oricând pe ajutorul necondiționat al colegilor					
Mi se oferă constant sprijin, îndrumare, sfaturi pertinente și feedback privind performanțele profesionale individuale din partea superiorilor ierarhici					
Particip la luarea deciziilor și îmi pot exprima liber punctele de vedere profesionale					
Am posibilitatea să soluționez problemele într-o manieră proactivă					
Sunt încărcat(ă) suplimentar față de activitatea din fișa postului					

9. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre managementul resurselor umane din cadrul aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara?

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Numărul actual de posturi stabilite prin organigrama aparatului de specialitate al aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara sunt suficiente pentru îndeplinirea cu eficacitate a funcțiilor legale					
În cadrul CJ am posibilitatea să mă dezvolt profesional, să particip la programe de formare și să învăț					
Nivelul salarial din cadrul CJ este unul adecvat prin raportare					

la competențele și efortul angajaților					
Performanțele mele profesionale sunt evaluate corect					

10. Dacă numărul de posturi este insuficient, care credeți că sunt cauzele pentru care acesta nu a fost mărit?

- ☐ Personalul existent este suficient pentru a face față atribuțiilor CJ
☐ Nu au fost bugetate posturi în bugetele anuale
☐ Nu au fost organizate concursuri
☐ Nu au fost identificate prin concursuri persoane cu abilitățile și cunoștințele necesare
☐ Nu a fost agreată la nivelul conducerii metoda detașării pentru ocuparea posturilor
☐ Alt cauze: vă rugăm să detaliați

11. Care dintre următoarele elemente reprezintă pentru dumneavoastră factori de motivare în muncă (pentru actualul loc de muncă)?

	<i>In mare măsură</i>	<i>Destul de mult</i>	<i>Moderat</i>	<i>Nesemnificativ</i>	<i>Deloc</i>
<i>Salarizarea</i>					
<i>Condițiile de muncă</i>					
<i>Perspectiva unei cariere de succes</i>					
<i>Recunoașterea muncii depuse de către șefii dumneavoastră</i>					
<i>Satisfacția de a face lucruri utile</i>					
<i>Existența unei competiții permanente în cadrul instituției pentru o activitate de calitate</i>					
<i>Comunicarea în cadrul echipei din care faceți parte</i>					
<i>Libertatea de a avea inițiative</i>					
<i>Altele</i>					

12. În ultimii 5 ani ați urmat cursuri de lungă sau scurtă durată ?

a) da; b) nu

13. Dacă DA, ce tematică a avut cursul (cursurile) urmat:

<i>Denumire</i>	<i>DA</i>	<i>Daca DA, durata</i>
<i>Bazele administrației publice</i>		
<i>Management strategic</i>		
<i>Managementul funcției publice</i>		
<i>Comunicare</i>		
<i>Managementul performanței</i>		
<i>Utilizarea noilor tehnologii - ECDL</i>		
<i>Managementul calității</i>		
<i>Achiziții publice</i>		
<i>Managementul resurselor materiale</i>		
<i>Managementul documentelor</i>		
<i>Management de proiect</i>		
<i>E-guvernare/ e-administrație</i>		
<i>Transparență decizională</i>		
<i>Gestionarea informațiilor clasificate</i>		
<i>Organizare și arhivare</i>		

Altele

14. Vă rugăm să selectați temele de formare pe care le considerați utile pentru dezvoltarea personală:

TEMATICA	UTILITATE Individuală				
	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu
1. Leadership	☐	☐	☐	☐	☐
2. Planificare strategică	☐	☐	☐	☐	☐
3. Managementul integrității în administrația publică	☐	☐	☐	☐	☐
4. Managementul riscurilor	☐	☐	☐	☐	☐
5. CAF (Cadrul de Autoevaluare a Funcționării Instituțiilor Publice)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Management strategic - Balanced Scorecard	☐	☐	☐	☐	☐
7. Elaborarea procedurilor operaționale și de sistem	☐	☐	☐	☐	☐
8. Transparența decizională și confidențialitate	☐	☐	☐	☐	☐
9. Elaborarea și implementarea politicilor publice	☐	☐	☐	☐	☐
10. Practici decizionale în administrația publică	☐	☐	☐	☐	☐
11. Comunicare/ moderare de dezbateri	☐	☐	☐	☐	☐
12. Planificarea și desfășurarea activităților	☐	☐	☐	☐	☐
13. Analiza de business în sectorul public	☐	☐	☐	☐	☐
14. Alta (vă rog specificați)	☐	☐	☐	☐	☐

15. Ce metode/instrumente de formare preferați (maxim 3 alegeri):

- a) Prezentări, prezentări interactive;
- b) Lucrul în echipă, în grupe mici și individual;
- c) Joc de rol;
- d) Aplicații practice;
- e) Studiu de caz;
- f) Simulare / scenarii practice;
- g) Proiecte individuale și de grup;
- h) Discuția de grup facilitată;
- i) Brainstorming;
- j) Altceva

16. Când analizați performanțele unei organizații publice, ce anume aveți în vedere?

17. În ce măsură considerați că următoarele aspecte sunt obstacole în implementarea normelor de conduită în instituția dumneavoastră?



Obstacol	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu / nu răspund
1. Mediul de lucru/ cultura organizațională	☐	☐	☐	☐	☐
2. Practici organizaționale generatoare de riscuri și vulnerabilități	☐	☐	☐	☐	☐
3. Insuficiența resurselor dedicate (umane, financiare, materiale, tehnologice)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Necunoașterea normelor de conduită de către angajații din instituție	☐	☐	☐	☐	☐
5. Neasumarea susținerii standardelor de etică la cel mai înalt grad de decizie	☐	☐	☐	☐	☐
6. Proceduri insuficiente pentru aplicarea normelor de etică	☐	☐	☐	☐	☐
7. Nivel scăzut de transparență decizională	☐	☐	☐	☐	☐
8. Mediul politic/ influența unor părți interesate	☐	☐	☐	☐	☐
9. Altul (vă rog specificați)	☐	☐	☐	☐	☐

18. Cunoașteți care sunt atribuțiile consilierului etic ?

Da ☐

Nu ☐

Dacă răspunsul este "da", numiți două dintre acestea.

19. Care considerați că sunt principalii factori de risc care generează nerespectarea standardelor privind etica și integritatea în instituția dumneavoastră:

Factori de risc	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu / nu răspund
1. Funcționari publici care utilizează funcția publică în interes personal	☐	☐	☐	☐	☐
2. Acceptarea de către unii funcționari a "micilor atenții"	☐	☐	☐	☐	☐
3. Presiuni pe linie politică exercitate asupra instituției	☐	☐	☐	☐	☐
4. Presiuni exercitate de către beneficiarii serviciilor publice	☐	☐	☐	☐	☐
5. Presiuni exercitate de către superiorii ierarhici	☐	☐	☐	☐	☐
6. Valorile etice și comportamentul funcționarilor publici	☐	☐	☐	☐	☐
7. Achiziții publice obținute prin relații cu persoane cu funcții de conducere	☐	☐	☐	☐	☐

8. Existența unor situații care generează dileme etice	☐	☐	☐	☐	☐
9. Nerespectarea legilor în exercitarea atribuțiilor de serviciu	☐	☐	☐	☐	☐
10. Altul (vă rog specificați)	☐	☐	☐	☐	☐

20. Care dintre următoarele există în instituția dumneavoastră:

	Da	Nu	Nu știu
Registrul riscurilor			
Proceduri operaționale și de sistem			
Strategia bugetară			
Strategia de achiziții publice			
Standard ISO			
CAF			
Instrumente pentru aplicarea GDPR			
Manual de politici contabile			
Regulament de Ordine Interioară			
Regulament de Organizare și Funcționare			
Planul de integritate/ Strategia anticorupție			
Planuri de lucru/ operaționale ale compartimentelor/ birourilor/ serviciilor			
Procedură formalizată privind circuitul documentelor			
Regulament privind protecția datelor cu caracter personal			

21. Cum se realizează evaluarea performanțelor compartimentului/biroului/serviciului dumneavoastră ?

.....

.....

22. Dați exemple de trei obiective ale compartimentului/biroului/serviciului dumneavoastră

.....

.....

23. La locul de muncă, ce vă place/ nu vă place cel mai mult ?

☐	Îmi plac următoarele :	☐	Nu îmi plac următoarele :
☐		☐	

Secțiunea 3. Resurse financiare/materiale/informaționale
24. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații privind resursele din cadrul aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Tehnologia existentă este suficientă pentru desfășurarea activității					
Resursele financiare sunt suficiente pentru nevoile instituției					

Resursele financiare sunt gestionate adecvat					
Dispun de toate dotările materiale necesare activității mele					
Dispun de informațiile necesare realizării activității mele					

Secțiunea 4. Sistemul de management

25. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre circuitul decizional la nivelul aparatului de specialitate al CJHD.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
În fiecare moment este clar cine și când trebuie să ia deciziile					
Există momente de blocaj în adoptarea deciziilor în cadrul CJ					
Deciziile luate se comunică târziu, inegal și incomplet în cadrul CJ					

26. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre stilul de management al conducerii CJ?

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Conducerea respectă angajații și are încredere în ei					
Conducerea comunică intern eficient, necontradictoriu, clar					
Conducerea este deschisă dialogului cu angajații săi					
Conducerea recunoaște și apreciază eforturile angajaților					
Conducerea delegă eficient și proporțional sarcinile					
Conducerea își asumă responsabilitățile					

27. În ce măsură considerați că în instituția dumneavoastră procesul de elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare a unor documente de planificare strategică a fost funcțional?

În	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu
1. Fundamentare	☐	☐	☐	☐	☐
2. Formulare	☐	☐	☐	☐	☐
3. Implementare	☐	☐	☐	☐	☐
4. Monitorizare	☐	☐	☐	☐	☐

5. Evaluare	☐	☐	☐	☐	☐
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

28.În ce măsură considerați că au fost obstacole în atingerea unor standarde înalte de calitate a procesului de FUNDAMENTARE/ELABORARE a documentelor de planificare strategică?

Obstacol	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu
Neasumarea procesului la cel mai înalt grad de decizie	☐	☐	☐	☐	☐
Grad scăzut de încredere a factorilor de decizie în valabilitatea demersului	☐	☐	☐	☐	☐
Colaborare neadecvată între instituții	☐	☐	☐	☐	☐
Inexistența unor proceduri specifice	☐	☐	☐	☐	☐
Număr mic de analize/studii de impact existente	☐	☐	☐	☐	☐
Colaborare neadecvată în interiorul instituțiilor	☐	☐	☐	☐	☐
Lipsa de exercițiu pentru un astfel de demers	☐	☐	☐	☐	☐
Circuitul intern al documentelor greoi	☐	☐	☐	☐	☐
Numărul redus de angajați	☐	☐	☐	☐	☐
Dotări și echipamente neadecvate	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalismul scăzut al unor angajați	☐	☐	☐	☐	☐
Bazele de date și sistemele informatice inexistente	☐	☐	☐	☐	☐
Resursele financiare insuficiente	☐	☐	☐	☐	☐
Lipsa de realism a obiectivelor formulate	☐	☐	☐	☐	☐
Necorelarea obiectivelor cu resursele necesare atingerii	☐	☐	☐	☐	☐

29.Propuneti cel puțin trei măsuri de îmbunătățire a activității la nivelul instituției

.....

Secțiunea 5 Proceduri și procese

30.În contextual legislativ actual, elaborarea de proceduri scrise în entitățile publice, este o activitate:

a.facultativă

b.obligatorie

c.birocratică

31. Cum ați evalua pe o scală de la 1 la 5 gradul de procedurizare a structurii/compartimentului în care lucrați? unde 1 înseamnă că modul specific de realizare a activităților/proceselor nu este deloc consemnat în scris, iar 5 înseamnă că modul specific de realizare a tuturor activităților/proceselor este consemnat în scris. Bifați nota care considerați că reflectă cel mai bine situația actuală.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

32. Ce activități/atribuții/funcții/procese considerați că trebuie procedurizate sau îmbunătățite cu prioritate la nivelul aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara? Selectați maxim trei variante.



- ☐ Managementul resurselor umane
- ☐ Planificarea strategică
- ☐ Controlul intern managerial
- ☐ Furnizarea de servicii publice
- ☐ Achiziția de lucrări
- ☐ Achiziția de bunuri
- ☐ Achiziția de servicii
- ☐ Administrarea și întreținerea domeniului public și privat
- ☐ Monitorizarea aplicării legislației
- ☐ Eliberarea de autorizații, permise, licențe, certificate etc.
- ☐ Gestiunea documentelor
- ☐ Prelucrarea datelor cu caracter personal
- ☐ Altele: vă rugăm să detaliați

33. Sarcinile pe care le primiți sunt clare, cuprind termene limită, sunt formulate în scris, iar stadiul îndeplinirii lor este monitorizat de superiorii ierarhici?

- ☐ Întotdeauna,
- ☐ De cele mai multe ori
- ☐ Câteodată
- ☐ Niciodată

34. Care sunt cel mai des utilizate instrumente de organizare și înregistrare a activității?

- ☐ Registrul general de evidență a lucrărilor
- ☐ Baze de date
- ☐ Sisteme/platforme informatice
- ☐ E-mail
- ☐ Registrul de corespondență
- ☐ Alt instrument relevant: vă rugăm să oferiți detalii

Secțiunea 7. Circuitul informațional

35. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre circuitul informațional din cadrul CJHD.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Există o procedură clară privind circuitul documentelor și al informațiilor care se respectă de cele mai multe ori					
Se întâmplă deseori să nu primesc de la colegi toate informațiile de care am nevoie pentru realizarea unei lucrări					
Partenerii instituționali ai aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara cu care colaborez transmit în termen și complet toate informațiile pe care le solicităm					
Există o procedură clară privind modul de lucru cu partenerii instituționali ai aparatului de specialitate al consiliului județean Hunedoara					

care se respectă de cele mai multe ori					
--	--	--	--	--	--

36. Care este metoda de comunicare internă pe care o utilizați cel mai frecvent în activitatea de zi cu zi?

- ☐ Adrese scrise
☐ E-mailuri
☐ Convorbiri telefonice / on-line
☐ Ședințe / întâlniri on-line sau on-site
☐ Discuții față în față
☐ Altă metodă: vă rugăm să detaliați

37. Cum apreciați gradul de acces la instrumente de lucru necesare îndeplinirii atribuțiilor legale (baze de date, registre, programe informatice etc.)?

- ☐ Suficient
☐ Insuficient

38. Dacă ați răspuns insuficient, ce alte instrumente de lucru considerați că vă sunt necesare: vă rugăm să detaliați

--

39. Care considerați că sunt principalele 3 acțiuni necesare în domeniul educației în județul Hunedoara?

.....

.....

.....

40. Care considerați că sunt principalele 3 acțiuni necesare în domeniul infrastructurii în județul Hunedoara?

.....

.....

.....

41. Care considerați că sunt principalele 3 acțiuni necesare în domeniul sănătății și asistenței sociale în Hunedoara?

-
 ➤
 ➤

42. Acum, în final, menționați 3 puncte tari și 3 puncte slabe ale instituției:

--

Date socio-demografice

Vă rugăm să ne răspundeți la câteva întrebări despre dvs. Vă asigurăm că datele vor fi prelucrate doar statistic.

D1. Sex 1. Bărbat 2. Femeie

D2. Vârsta în ani împliniți.....ani

D3. Ultima școală absolvită

1. liceu
 2. școala post-liceală
 3. studii universitare

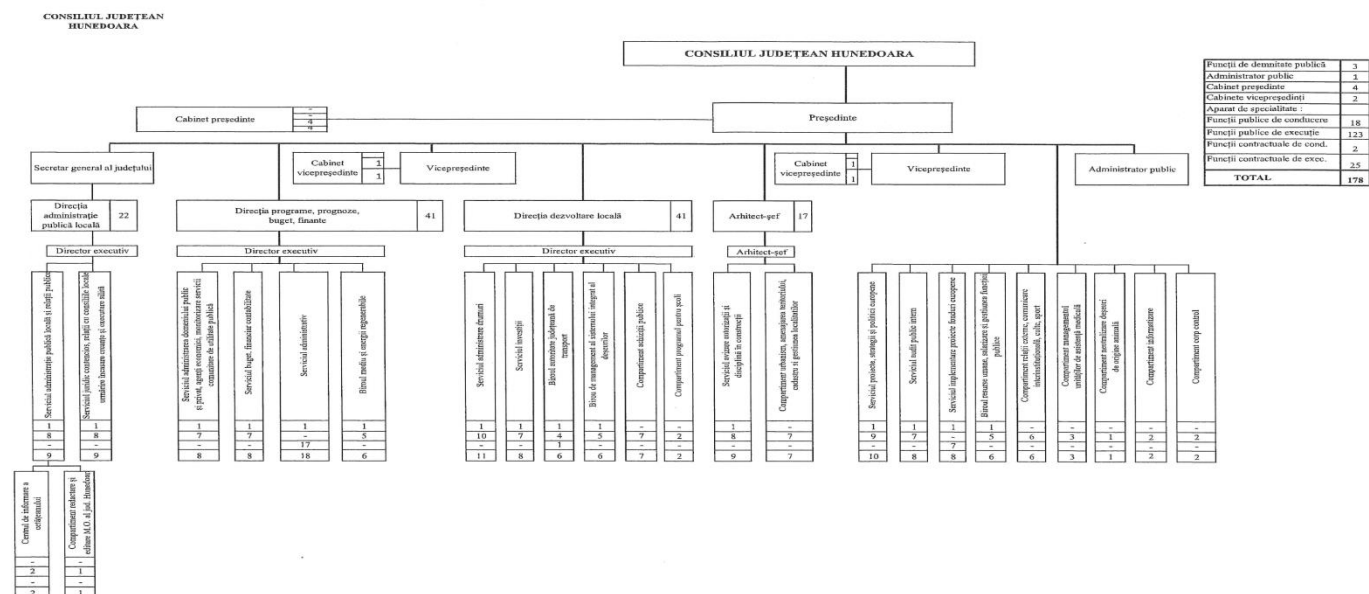


4. studii postuniversitare
5. studii doctorale
- D4. Funcție de conducere/executie/consilier local**
- D5. Vechime în administrația publică.....**



Anexa 3 - Organigrama Aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara

APARATUL DE SPECIALITATE AL CONSILIULUI JUDEȚEAN HUNEDOARA (2022)



Sursa: <https://www.cjhunedoara.ro/index.php/aparatul-de-specialitate/9-uncategorised/417-organigrama>



*Strategie de dezvoltare a resurselor
umane*

Partea a II-a

PLANUL DE ACȚIUNE



Martie 2023



Lista Abrevierilor

BSC	Tablou de bord echilibrat pentru evaluarea performanței (în engl. Balanced scorecard)
CEDO	Curtea Europeană a Drepturilor Omului
CJ	Consiliul Județean
CJHD	Consiliul Județean Hunedoara
CoE	Consiliul Europei
HG	Hotărâre de Guvern
IT	Tehnologia informațiilor (în engl. information technology)
PAIEMCAIP	Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020
PAISPAAC	Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor
PALG	Planul Anual de Lucru al Guvernului
PISNA	Planul de Integritate privind aplicarea SNA
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PO	Procedură operațională
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
PS	Procedură de sistem
PSI	Planul Strategic Instituțional
ROF	Regulament de Organizare și Funcționare
SCAP	Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020
SCIM	Sistemul de Control Intern/Managerial
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIPOCA	Sistemul Informatic al Programului Operațional Capacitate Administrativă
SNA	Strategia Națională Anticorupție
SNADR	Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020
SPBR	Strategia Privind mai Buna Reglementare 2014-2020
UE	Uniunea Europeană
NGN	Program pentru implementarea Planului Național de Dezvoltare a Infrastructurii NGN (Next Generation Network)
APL	Administrația publică locală
PAAP	Programul anual al achizițiilor publice
ROI	Regulament de ordine internă

MULȚUMIRI

Strategia a fost realizată de echipa SC Public Research SRL și S.C. Rom Quality Cert S.R.L.

Echipa dorește să exprime mulțumiri Managerului de proiect din cadrul aparatului de specialitate al Consiliului județean Hunedoara (CJHD), pentru întreg sprijinul acordat pe parcursul elaborării prezentei analize, precum și membrilor Grupului de lucru constituit la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara, respondenților la chestionarele aplicate și Fișa de analiză organizațională, fișa de date și participanților la focus-grupurile și interviurile derulate.

FIȘĂ SINTETICĂ PROIECT

Contractul de servicii	
Obiectul contractului	Servicii elaborare Strategie de dezvoltare a resurselor umane, Plan Strategic Instituțional 2023 - 2025 și instruire
Acte adiționale	Nu este cazul
Proiectul	„Proiectului „Planificare strategică, mobilitate urbană și managementul calității ”
Cod proiect	Cod proiect 155028.
Programul	Programul Operațional Capacitate Administrativa 2014-2020 (POCA)

I. VALORILE aparatului de specialitate al Consiliului Județean Hunedoara

Potrivit analizei diagnostic, Strategia de dezvoltare a resurselor umane se fundamentează pe următoarele valori:

A) Angajamentul/implicarea;

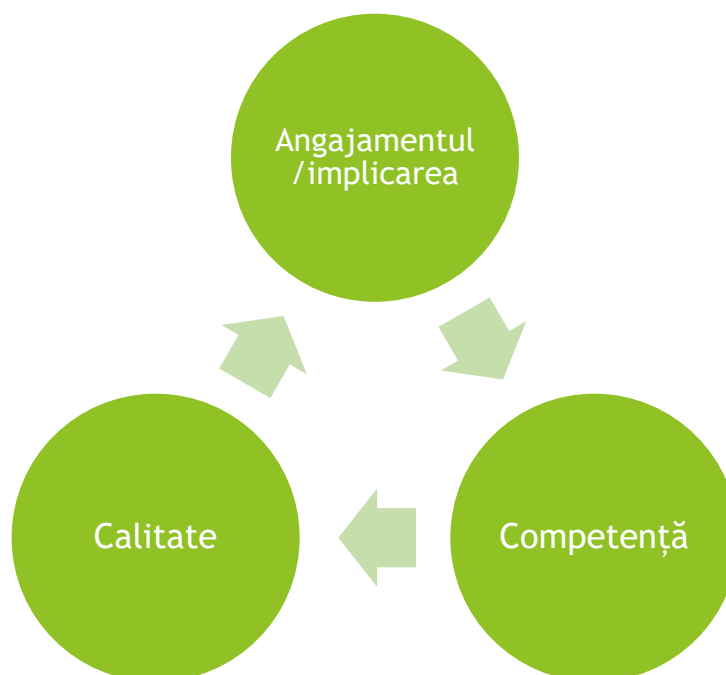
- asumarea responsabilității;
- motivare;
- implicare;
- participare;
- comunicare.

B) Competență;

- imagine clară asupra obiectivelor;
- integritate și transparență;
- adaptare la cerințele mediului extern.

C) Calitate.

- creativitatea și inovarea ca instrumente care permit identificarea de noi soluții și oportunități într-un mediu aflat în continuă schimbare;
- o abordare practică, orientată către problemele cu care se confruntă sectorul public;
- calitatea serviciilor oferite;
- capacitate de autoevaluare.



II. OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE

Prioritatea o reprezintă dezvoltarea resurselor umane (**competență**) în vederea creșterii **calității** serviciilor publice furnizate cetățenilor prin **angajement/implicare**. Astfel, sunt evidențiate obiectivele strategice:

1. Transformarea într-o instituție orientată către calitatea serviciilor publice;
2. Creșterea nivelului de competență al resurselor umane;
3. Îmbunătățirea imaginii publice și vizibilității.

Pentru aceasta, **obiectivele imediate, asociate obiectivelor strategice, sunt:**

1. **Transformarea într-o instituție orientată către calitatea serviciilor publice;**
 - îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin reproiectarea structurii, ROF, ROI;
2. **Creșterea nivelului de competență al resurselor umane;**
 - creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților;
 - îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale;
 - asigurarea predictibilității carierei angajaților;
 - asigurarea eticii și integrității;
 - dezvoltarea mecanismului de delegare a atribuțiilor;
 - reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor;
3. **Îmbunătățirea imaginii publice și vizibilității.**
 - îmbunătățirea culturii organizaționale;
 - revizuirea mecanismelor ce vizează parteneriatele;
 - îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă.

Elemente cheie necesare în implementarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane:

După elaborare și aprobare, este necesară formalizarea unei structuri permanente responsabilă de coordonarea implementării strategiei. Această activitate va fi asumată și asigurată de autoritatea executivă locală. Structura permanentă care va asigura coordonarea strategiei va fi de sine stătătoare, **creată special cu acest scop. Structura va fi condusă de către președinte/vicepreședinte/secretar general**. Eventual, poate fi cooptat și un consultant.

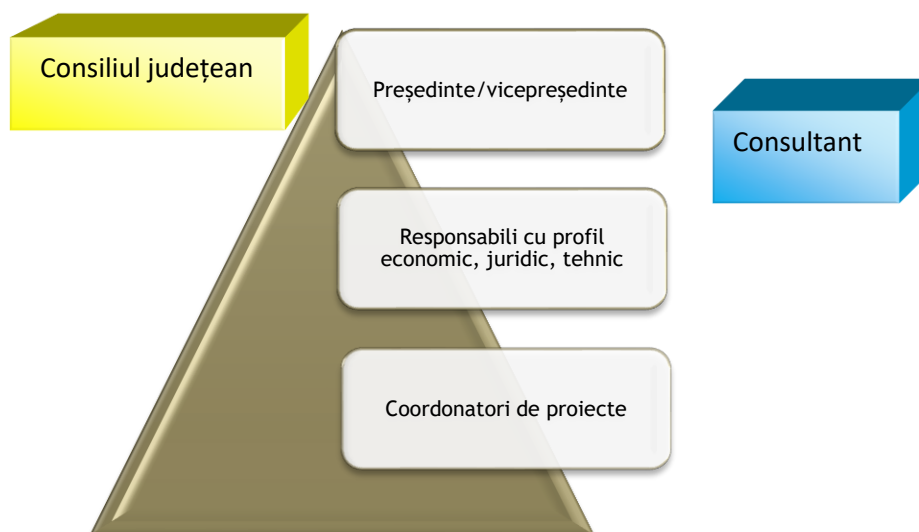


Fig. Structura permanentă pentru coordonarea strategiei

Responsabilitățile structurii de coordonare - propuneri:

- Asigură coordonarea și evaluarea stadiului implementării;
- Monitorizează modul de aplicare;
- Asigură resursele tehnice și administrative necesare bunei implementări;
- Organizarea monitorizării, evaluării și revizuirii periodice a implementării.

III. Analiza SWOT privind organizarea și funcționarea Consiliului Județean

PUNCTE TARI:	PUNCTE SLABE:
Organizarea și funcționarea aparatului de specialitate a C.J. Hunedoara ▶ Grad bun de descentralizare; ▶ Existența documentelor de formalizare a structurii, cu un grad ridicat de complexitate; ▶ Regulament de ordine internă complex; ▶ Structură organizatorică echilibrată din perspectiva tipurilor de compartimente; ▶ Existența unor documente de planificare strategică; ▶ Existența Monitorului Oficial Local funcțional, care facilitează procesul de transparență instituțională și decizională; ▶ Transparența, profesionalismul, predictibilitatea, adecvarea la nevoi/receptivitate, subsumate interesului public.	Organizarea și funcționarea aparatului de specialitate a C.J. Hunedoara ▶ Erori de redactare a organigramei din punct de vedere tehnic; ▶ Neclarități privind subordonarea în organigramă și ROF; ▶ Utilizare limitată, discontinuă a procedurilor existente; ▶ Proceduri de sistem incomplete și/sau inexistente (ex: Procedura privind actualizare organigrama, procedura privind actualizare ROF); ▶ Neclarități privind delegarea de atribuții;
Resursele umane ▶ Angajații sunt motivați de caracterul activităților desfășurate; ▶ Concentrarea pe rezultate operaționale; ▶ Echipă încheagată și auto-motivată; ▶ Climat de lucru în general bun; ▶ Nivel de salarizare adecvat; ▶ Performanțe evaluate adecvat; ▶ Angajații pot avea inițiativă.	Resursele umane ▶ Lipsa unui sistem de promovare a competiției între angajați; ▶ Lipsa unor proceduri și documente precum: formarea profesională, organizarea unui concurs/ocuparea unei funcții publice/contractuale, evaluarea performanțelor profesionale individuale, planul de motivare a personalului, politica de rotație a personalului. ▶ Cota scăzută de participare la programe de formare; ▶ Procese de inovare inexistente la nivelul instituției; ▶ Condiții de muncă pe alocuri neadecvate;

	▶ Lipsa unui sistem de management al calității; ▶ Activități dependente funcțional care se desfășoară în două sedii; ▶ Resurse pe alocuri insuficiente ▶ Activități de perfecționare profesională a angajaților în domeniul eticii și integrității profesionale
Sistemul de management	Sistemul de management
▶ Existența unui set de proceduri operaționale și de sistem; ▶ Interes pentru cunoașterea stadiului implementării sistemului de control intern managerial; ▶ Angajamentul pentru dezvoltarea și implementarea standardelor sistemului de control intern managerial; ▶ Demersuri concretizate de atragere a fondurilor europene.	▶ Neasumarea unui plan de management sau a unui document de planificare strategică pentru dezvoltarea instituțională; ▶ Neasigurarea unei direcții de dezvoltare a instituției prin definirea clară și coerentă a viziunii, misiunii și valorilor acesteia; ▶ Neactualizarea rapoartelor de activitate pe site-ul CJHD; ▶ Implicare deficitară în cadrul sistemului de control intern și managementul riscului (rol și responsabilități vagi definite); ▶ Absența unui mecanism de preluare a informațiilor generate de sistemul de management al riscurilor în procesul decizional; ▶ Nerespectarea cerințelor tehnice în definirea și stabilirea obiectivelor și indicatorilor; ▶ Asigurarea managementului instituției printr-o abordare preponderent incrementală (absența unui set de strategii: resurse umane, marketing etc., politici publice locale); ▶ Lipsa studiilor de impact ex-ante și analizelor nevoilor stakeholderilor; ▶ Neutilizarea unor scenarii sau a unor instrumente de simulare a procesului decizional; ▶ Lipsa de transparență a Rapoartelor de activitate a factorilor de conducere;

	▶ Proceduri cu un grad ridicat de neclaritate în ceea ce privește desfășurarea procesului, responsabilităților și termenelor; ▶ Capacitatea scăzută a resurselor umane de a realiza autoevaluări asupra modului de organizare și funcționare; ▶ Lipsa unei corelări între obiectivele definite și resursele disponibile; ▶ Erori de redactare a unor documente solicitate de implementarea SCIM; ▶ Lipsa unei strategii de control
Problematica proceselor și procedurilor	Problematica proceselor și procedurilor
▶ Număr ridicat de activități procedurale; ▶ Redactarea în mod unitar a procedurilor;	▶ Proceduri cu un grad de generalitate ridicat; ▶ Diagramele de proces sunt neclare, iar în cazul unor proceduri lipsesc; ▶ Unele proceduri nu asigură o separare corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor; ▶ Procedurile nu conțin indicatori calitativi și cantitativi de evaluare; ▶ Există domenii de activitate ce trebuie procedurate;
Procesul de comunicare și imagine instituțională	Procesul de comunicare și imagine instituțională
▶ Existența pe site-ului cjhunedoara.ro a unor documente tipizate puse la dispoziția cetățenilor, pentru realizarea diverselor servicii ale administrației publice locale, precum și furnizarea unor servicii online (e-petiții, urmărire stadiu cerere); ▶ Imagine bună (site, rețele de socializare); ▶ Lista completă a persoanelor cu funcții din conducere, cu nume și prenume; ▶ Situația drepturilor salariale și a altor drepturi prevăzute de acte normative cu un caracter special;	▶ Nu există proiectat un mecanism integrat al circuitelor interne și externe ale documentelor la nivelul CJHD, care să cuprindă toate structurile sale organizatorice și toate serviciile cu eventualii contribuabili; ▶ Informațiile de pe site-ul CJHD nu sunt actualizate; ▶ Lipsă manuale de utilizare a aplicațiilor informatice utilizate; ▶ Lipsa unor proceduri precum: organizarea unei conferințe de

▶ Declarații de avere și declarații de interese ale personalului instituției publice - demnitari, funcționari publici, personal contractual;	presă/comunicat de presă, privind postarea de informații pe site; ▶ Lipsa unui raport narativ referitor la stadiul implementării măsurilor atât în prevăzute în SNA, cât și în planul de integritate ce revin în sarcina fiecărei instituții; ▶ Lipsa situației incidentelor de integritate, precum și o prezentare succintă a măsurilor adoptate pentru remedierea aspectelor care au favorizat producerea incidentului ▶ Secțiuni nefuncționale ale site-ului cjhunedoara.ro (la momentul accesării: februarie 2023).
OPORTUNITĂȚI:	AMENINȚĂRI:
Organizarea și funcționarea aparatului de specialitate a C.J. Hunedoara	Organizarea și funcționarea aparatului de specialitate a C.J. Hunedoara
▶ Obținerea de finanțarea privind realizarea unor reforme prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR); ▶ Fundamentarea și implementarea Planului strategic instituțional; ▶ Fundamentarea și implementarea unei Strategii de dezvoltare a resurselor umane ▶ Creșterea gradului de descentralizare; ▶ Creșterea capacității de planificare strategică.	▶ Legislația stufoasă și volatilă, care vizează activitatea instituției; ▶ Armonizare insuficientă a documentelor strategice de la nivelul județului;
Resursele umane	Resursele umane
▶ Piața muncii dinamică; ▶ Potențial ridicat de digitalizare; ▶ Relații preponderent bune între superiori și angajați; ▶ Crearea climatului inovator și susținerea acestuia în toate domeniile de activitate (administrație, tehnologic) sau de specialitate, (economic, social, ecologic etc.), ca o coordonată a luptei antibirocratice.	▶ Îmbătrânirea personalului; ▶ Nepromovarea integrității și eticii printre valorile fundamentale ale CJHD, dovedită și prin lipsa de activități de formare în domeniul eticii, integrității; ▶ Lipsa unei înclinații către îmbunătățire instituțională continuă; ▶ Cadru legal stufos și neclar.
Sistemul de management	Sistemul de management

▶ Accesul la o gamă variată de instrumente pentru îmbunătățirea și monitorizarea performanței (ex. BSC, Manag. prin obiective, CAF etc.); ▶ Existența unui portofoliu diversificat de documente programatice la nivel național; ▶ Dezvoltarea capacității de planificare strategică prin oportunități de formare profesională în domenii precum politici publice, management, management strategic etc.); ▶ Creșterea nivelului de digitalizare al administrației publice; ▶ Interconectarea bazelor de date cu alte baze ale altor instituții publice; ▶ Bugetarea anuală corelată cu obiectivele strategice ale instituției; ▶ Transferabilitatea unor bune practici naționale și europene în domeniul planificării strategice și a managementului calității în sectorul public; Dezvoltarea sistemului de management prin includerea ciclului PDCA (Plan, Do, Check, Act).	▶ Accentuarea instabilității legislative și a politicii fiscal-bugetare; ▶ Disponibilitate scăzută a stakeholderilor de a se implica în proiectele instituției.
Problematica proceselor și procedurilor ▶ Necesitatea adoptării de proceduri pentru adaptarea gestionării documentelor în format digital; ▶ Adoptarea Strategiei Naționale Anticorupție impune necesitatea revizuirii procedurilor existente și adoptării de noi proceduri;	Problematica proceselor și procedurilor ▶ Schimbări legislative dese care determină un proces foarte rapid de actualizare;
Procesul de comunicare și imagine instituțională ▶ Existența resurselor nerambursabile din fondurile structurale; ▶ Extinderea site-ului pentru alte servicii publice furnizare complet în format digital; ▶ Eliminarea deplasărilor fizice la sediile subunităților APL (eng. "Application	Procesul de comunicare și imagine instituțională ▶ Sprijin redus din partea altor autorități publice; ▶ Migrarea personalului calificat către alte instituții publice.

Programming Interface”) și a pierderilor de timp cu așteptarea la cozi;

- ▶ Politici publice europene și naționale pentru susținerea și încurajarea digitalizării.

IV. Proiecte de dezvoltare a resurselor umane

1. Transformarea într-o instituție orientată către calitatea serviciilor publice;

- îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin re proiectarea structurii, ROF, ROI;

Proiect nr. 1

Domeniul	Programul / proiectul propus
Organizare internă	Realizarea și aprobarea unei noi organigrame
Motivația proiectului	Prin analiza diagnostic s-au constatat deficiențe în proiectarea actualei organigrame care trebuie corectate: Din analiza organigramei pot fi făcute câteva observații, astfel: 1. Se constată o discrepanță în ceea ce privește numărul de structuri din fișa de date și cele din organigramă; 2. Nu sunt respectate nivelurile ierarhice (direcție generală/direcție/serviciu/birou/compartiment). Din punct de vedere tehnic, acestea trebuie reprezentate pe același nivel ierarhic în cadrul unei organigrame; 3. Secretarul general al județului, fiind funcție publică specifică de conducere parte din aparatul de specialitate, ar trebui plasat sub nivelul funcțiilor care nu fac parte din aparatul de specialitate al CJHD ; 4. În conformitate cu art. 36 din Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul¹ ”în cadrul aparatului de specialitate al consiliului județean, se organizează și funcționează, structuri de specialitate în domeniul amenajării teritoriului și urbanismului. În cazul județelor și municipiilor structura responsabilă se organizează ca direcție generală sau direcție”. Conform organigramei și ROF nu este clar care este statul structurii Arhitectului Șef, aceasta are în subordine alte două structuri, Serviciul avizare autorizații și disciplină în construcții respectiv Compartiment urbanism, amenajarea teritoriului, cadastru și gestiunea localităților.

¹ Publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 373 din 10 iulie 2001 (cu modificările și completările ulterioare)

	Din perspectiva conținutului, comparativ cu instituții similare, se constată: 1. Un număr mare de structuri din organigramă (9) sunt subordonate direct Președintelui CJH, ceea ce poate dovedi o eficiență dar și o centralizare care se poate manifesta în cadrul fluxurilor de lucru; 2. Număr mai mic de posturi pentru (la jumătate) Direcția administrație publică locală, față de celelalte 2 direcții prezentate în organigramă; 3. Asocieri de activități ce par din alte domenii (ex. Compartiment relații externe, comunicare interinstituțională, culte, sport).
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin reproiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	O organigramă aprobată
Indicatori de rezultat	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Secretarul general
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-februarie 2024

Proiect nr. 2

Domeniul Organizare internă	Programul / proiectul propus Modificarea statului de funcții
Motivația proiectului	O nouă organigramă trebuie să fie însoțită de un stat de funcții actualizat. Propunerea este ca 50% dintre funcțiile vacante să fie transformate în funcții de debutanți și asistenți.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin reproiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Un stat de funcții aprobat, împreună cu organigrama
Indicatori de rezultat	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei și statului de funcții

Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Secretar general Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-februarie 2024

Proiect nr. 3

Domeniul	Programul / proiectul propus
Organizare internă	Actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare
Motivația proiectului	ROF-ul poate fi completat cu următoarele aspecte: 1. Sunt necesare atribuții privind gestionarea documentelor clasificate. Acestea nu apar la niciun compartiment; 2. Sunt atribuții comune de tipul implementare SCIM ce sunt menționate. Similar, ar trebui să apară elemente privind aplicarea SNA; Toate compartimentele au obligația de a colabora în vederea soluționării comune a problemelor curente, precum și următoarele: 1. Formulează răspunsuri la adrese, petiții, corespondența pe problematica specifică domeniului de activitate; 2. Îndeplinesc, în condițiile legii, orice alte atribuții repartizate de conducerea instituției; 3. Însușirea și aplicarea tuturor actelor normative de referință în specialitate și în domeniul administrației publice locale; 4. Participarea la audiențele ținute de președinte, vice-președinti, asigură detalii specifice problemelor solicitate de persoana audiată; 5. Întocmesc rapoarte de specialitate și colaborează cu celelalte compartimente în vederea elaborării proiectelor de dispoziții ale președintelui și de hotărâri ale CJHD specifice activității; 6. Asigură arhivarea documentelor în funcție de specificul acestora; 7. Actualizează procedurile operaționale și de sistem în concordanță cu modificările care intervin în

activitatea proprie, ca urmare a noilor acte normative;

8. Asigură funcționalitatea SCIM și SNA;
9. Întocmirea următoarelor documente specifice: studii, sinteze, informări, rapoarte, caiete de sarcini, note justificative, rapoarte de specialitate, referate de specialitate;
10. Participarea în comisiile de achiziție publică, atunci când sunt numiți prin dispoziția președintelui;
11. Monitorizarea îndeplinirii indicatorilor de performanță/prevederilor contractuale din contracte/regulamente/caiete de sarcini;
12. Asumarea prin semnătură a oricărui document întocmit.

Atribuțiile din **domeniul protecției civile pot fi completate** după cum urmează:

1. Identifică și gestionează tipurile de riscuri generatoare de dezastre naturale și tehnologice de pe teritoriul județului;
2. Culege, prelucrează, stochează, studiază și analizează datele și informațiile referitoare la protecția civilă;
3. Informează și pregătește preventiv populația cu privire la pericolele la care este expusă, măsurile de auto protecție ce trebuie îndeplinite, mijloacele de protecție puse la dispoziție, obligațiile ce îi revin și modul de acțiune pe timpul situației de urgență;
4. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de analiză și acoperire a riscurilor la nivelul județului;
5. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de apărare în cazul producerii unei situații de urgență specifice provocate de cutremure și/sau alunecări de teren la nivelul județului;
6. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de apărare împotriva inundațiilor, ghețurilor și poluărilor accidentale la nivelul județului;

	7. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de urgență externă în caz de accidente în care sunt implicate substanțe periculoase la nivelul județului; 8. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de protecție și intervenție în caz de accidente grave pe căi de transport rutiere și feroviare la nivelul județului; 9. Întocmește, actualizează și propune spre analiză și aprobare Planul de evacuare în situații de urgență la nivelul județului.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin re proiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Un ROF aprobat
Indicatori de rezultat	O hotărâre de consiliu de aprobare a ROF-ului
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Secretar general Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-martie 2024

Proiect nr. 4

Domeniul	Programul / proiectul propus
Organizare internă	Actualizarea Regulamentului de Ordine Interioară
Motivația proiectului	Cu privire la Regulamentul Intern, acesta poate fi completat cu prevederi privind beneficiarii de servicii sau recompense pentru angajați. Printre prevederile privind beneficiarii de servicii ar putea fi incluse: Art.... a. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) sunt obligați să respecte Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției, prezentul Regulament, regulamentele interne speciale, precum și alte reglementări emise de conducerea instituției;

- b. Dispozițiile prezentului Regulament au valoare de dispoziții generale și se completează cu dispozițiile speciale referitoare la drepturile și îndatoririle beneficiarilor de servicii publice (cetățenilor) stipulate de regulamentele de organizare specifice, acolo unde aceste regulamente există;
- c. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) au, în raport cu instituția publică și funcționarii publici, toate drepturile ce decurg din legislația în vigoare, printre care:
- dreptul la tratament egal, nediscriminatoriu;
 - dreptul de a fi tratați cu respect, cuviincios;
 - dreptul de a fi ascultați și de a li se înregistra solicitările;
 - dreptul de a depune petiții, sesizări;
 - dreptul de a fi îndrumați, consiliați în rezolvarea problemelor ce sunt de competența instituției;
 - dreptul de a fi informați, în limitele legii, cu privire la activitatea administrației publice orășenești;
 - dreptul de a se înscrie în audiențe și de a participa la ședințele consiliului local.

Art. ...

- a. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) sunt obligați să respecte programul fixat pentru desfășurarea activității instituției. Ei trebuie să dea dovadă de un comportament civic, de respect și de interes față de activitatea instituției. De asemenea, au următoarele responsabilități:
- Să observe ce face administrația și în ce scop;
 - Să fie pregătiți să își aducă o contribuție când administrația planifică să facă ceva ce poate să le afecteze interesele;
 - Să abordeze reprezentării administrației cu o atitudine pozitivă;
 - Să manifeste interes în a înțelege problemele, incluzând restricțiile cu privire la ceea ce poate să facă administrația;
 - Să-și exprime interesele și ideile clar și complet;
 - În situațiile potrivite, să încerce să colaboreze constructiv cu oficialii administrației locale pentru a identifica soluții satisfăcătoare pentru ambele părți.

Art. ...

- a. Afișajul în incinta instituției și pe teritoriul județului se poate face numai în locurile special amenajate pentru tipuri de materiale determinate: comunicări către cetățeni, modele de formulare tipizate, diverse informări;
- b. Orice manifestație ce contravine intereselor publice este interzisă în incinta instituției;
- c. Accesul în incinta instituției se face în conformitate cu regulile stabilite de către conducerea acesteia;
- d. În interiorul instituției, beneficiarii de servicii publice (cetățenii) trebuie să respecte regulile de protecție a muncii, de prevenire a incendiilor și de apărare civilă;
- e. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) pot fuma numai în locurile special amenajate.

Art. ...

- a. Beneficiarii de servicii publice (cetățenii) sunt răspunzători pentru toate daunele materiale pe care le produc în incinta instituției, ca și de distrugerile provocate de obiecte pe care le dețin.

Art. ...

- a. În cazul în care săvârșesc o abatere de la îndatoririle ce le revin sau de la regulile de ordine interioară, beneficiarii de servicii publice (cetățenii) pot fi evacuați din sediul instituției.

Printre ***prevederile privind recompensele pentru angajați ar putea fi incluse:***

Art. ...

- a. Rezultatele obținute la evaluarea anuală a performanțelor individuale conferă salariaților următoarele drepturi:
 - să avanseze în carieră;
 - să primească recompense morale și materiale pentru rezultatele deosebite ale activității lor;
 - înlesniri de ordin social, conform prevederilor legale în vigoare.

Printre ***prevederile privind dreptul de apărare al funcționarilor publici și al personalului contractual ar putea fi incluse:***

Art. ...

- La individualizarea sancțiunii disciplinare se va ține seama de cauzele și gravitatea abaterii disciplinare, împrejurările în care aceasta a fost săvârșită, gradul de vinovăție și consecințele abaterii, comportarea generală în serviciu a funcționarului public sau a personalului contractual, precum și de existența în antecedentele acestuia a altor sancțiuni disciplinare care nu au fost radiate, în condițiile prevăzute de lege;
- Sancțiunea disciplinară nu poate fi aplicată decât după cercetarea prealabilă a faptei imputate și după audierea funcționarului public sau a personalului contractual. Audierea funcționarului public sau a personalului contractual trebuie consemnată în scris, sub sancțiunea nulității;
- Refuzul funcționarului public de a se prezenta la audiere sau de a semna o declarație privitoare la abaterile imputate se consemnează într-un proces-verbal. În astfel de cazuri sancțiunea poate fi aplicată;
- Același procedeu se va aplica și în cazul personalului contractual care refuză să completeze o notă explicativă privitoare la abaterile imputate;
- Sancțiunile disciplinare se aplică potrivit legii;
- În comunicarea scrisă se va arăta calea de atac, termenul de introducere a plângerii și organele competente să soluționeze plângerea. Răspunderea penală sau patrimonială nu exclude răspunderea disciplinară pentru fapta săvârșită;
- Dacă s-a dovedit nevinovăția persoanei sancționate, persoanele care cu rea credință au determinat aplicarea sancțiunii disciplinare, răspund disciplinar, material, civil sau penal, după caz;
- Comisia de disciplină, constituită conform prevederilor legale, este competentă să cerceteze și să propună sancționarea personalului.

Printre **prevederile privind cererile, reclamațiile și sesizările ar putea fi incluse:**

	Art. ... - Orice funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă poate adresa conducerii instituției cereri, reclamații, sesizări sau propuneri formulate în scris sau în cadrul audiențelor cu privire la un interes personal sau la activitatea instituției; - Petițiile adresate conducerii instituției vor fi înregistrate la Registratură, care va aduce la cunoștință conducerii petițiile respective; - Petițiile vor fi soluționate în termen de 30 zile de la data înregistrării lor; - Petițiile vor fi înaintate spre soluționare șefului compartimentului de resort, care are obligația să formuleze răspunsul în termenul prevăzut la punctul c.; - În situația în care rezolvarea problemei necesită un timp mai îndelungat, termenul poate fi prelungit cu cel mult 15 zile; - Răspunsul va fi semnat de șeful compartimentului care a soluționat petiția și de conducătorul instituției; - Petițiile anonime sau care nu prezintă suficiente date de identificare a petiționarului nu se iau în considerare și vor fi clasate.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin restructurarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Un ROI aprobat
Indicatori de rezultat	O dispoziție de aprobare ROI emisă.
Surse de verificare	Dispozițiile Președintelui
Responsabil	Președinte Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-aprilie 2024

Proiect nr. 5

Domeniul	Programul / proiectul propus
Organizare internă	Actualizarea fișelor de post
Motivația proiectului	O nouă structură și un nou ROF presupun actualizarea fișelor de post, astfel încât toate atribuțiile din ROF să fie cuprinse în fișele de post. Toate vor avea o secțiune de atribuții generale: a) Formulează răspunsuri la adrese, petiții, corespondența pe problematica specifică domeniului de activitate; b) Îndeplinește, în condițiile legii, orice alte atribuții repartizate de conducerea instituției; c) Își însușește și aplică actele normative de referință în specialitate și în domeniul administrației publice locale; d) Participă la audiențele ținute de președinte, vicepreședinte, asigură detalii specifice problemelor solicitate de persoana audiată; e) Întocmește rapoarte de specialitate și colaborează cu celelalte compartimente în vederea elaborării proiectelor de dispoziții și de hotărâri ale Consiliului Județean specifice activității; f) Asigură arhivarea documentelor în funcție de specificul acestora; g) Actualizează procedurile operaționale și de sistem în concordanță cu modificările care intervin în activitatea proprie, ca urmare a noilor acte normative; h) Asigură funcționalitatea SCMI; i) Întocmește următoarelor documente specifice: studii, sinteze, informări, rapoarte, caiete de sarcini, note justificative, rapoarte de specialitate, referate de specialitate;

- j) Participă în comisiile de achiziție publică, atunci când sunt numiți prin dispoziție;
- k) Monitorizează îndeplinirea indicatorilor de performanță/prevederilor contractuale din contracte/regulamente/caiete de sarcini;
- l) Își asumă prin semnătură documentele întocmite;
- m) Raportează în scris conducerii direct și în timp util, nereguli pe care le observă în modul de executare a sarcinilor ce revin oricărui angajat al instituției, indiferent de funcția pe care o deține, dacă din cauza acestor nereguli s-ar putea crea ori s-au creat deja prejudicii instituției;
- n) Cunoaște și respectă obiectivele compartimentului, Regulamentul de organizare și, Codului de etică, Regulamentul de ordine interioară;
- o) Participă la acțiunile organizate de îndrumare și control;
- p) Întocmește răspunsuri la corespondența specifică.

Obligații ce rezidă conform domeniului securității și sănătății în muncă:

1. să nu procedeze la scoaterea din funcțiune, la modificarea, schimbarea sau înlăturarea arbitrară a dispozitivelor de securitate proprii;
2. să comunice imediat angajatorului orice situație de muncă despre care au motive întemeiate să o considere un pericol pentru securitatea și sănătatea lucrătorilor, precum și orice deficiența a sistemelor de protecție;
3. să aducă la cunoștința conducătorului locului de munca și/sau angajatorului accidente suferite de propria persoană;
4. să coopereze cu angajatorul și/sau cu lucrătorii desemnați, atât timp cât este necesar, pentru a face posibilă realizarea oricăror măsuri sau cerințe dispuse de

	către inspectorii de muncă și inspectorii sanitari, pentru protecția sănătății și securității lucrătorilor; 5. să coopereze, atât timp cât este necesar, cu angajatorul și/sau cu lucrătorii desemnați, pentru a permite angajatorului să se asigure că mediul de muncă și condițiile de lucru sunt sigure și fără riscuri pentru securitate și sănătate, în domeniul său de activitate; 6. să își însușească și să respecte prevederile legislației din domeniul securității și sănătății în muncă și măsurile de aplicare a acestora; 7. să dea relațiile solicitate de către inspectorii de muncă și inspectorii sanitari Obligații ce rezidă conform domeniului PSI: 1. să cunoască și să respecte măsurile de apărare împotriva incendiilor 2. să întrețină și să folosească în scopul pentru care au fost realizate dotările pentru apărarea împotriva incendiilor puse la dispoziție de către angajator 3. să aducă la cunoștința conducătorului locului de muncă și/sau angajatorului orice defecțiune tehnică sau orice altă situație care constituie pericol de incendiu.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin re proiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Fișe de post elaborate și aprobate
Indicatori de rezultat	Nr. fișe de post actualizate
Surse de verificare	Fișele de post
Responsabil	Personal de conducere Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii

Termen de realizare	-mai 2024
----------------------------	-----------

Proiect nr. 6

Domeniul	Programul / proiectul propus
Planificare strategică	Elaborarea planurilor anuale de activitate ale structurilor
Motivația proiectului	Fiecare structură (direcție, serviciu, birou, compartiment) trebuie să lucreze predictibil, astfel că la sfârșit de an, pentru anul următor, se vor elabora planuri anuale de activități care vor cuprinde cel puțin: • Obiective; • Acțiuni necesare pentru atingerea obiectivelor; • Indicatori pentru fiecare acțiune propusă; • Responsabil (la nivel de post); • Termen de realizare a acțiunii.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin reprojectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Planuri anuale de activități realizate
Indicatori de rezultat	Nr. planuri
Surse de verificare	Planuri aprobate de către președinte
Responsabil	Conducere UAT Personalul de conducere
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-decembrie 2023 pentru 2024 -decembrie 2024 pentru 2025 -decembrie 2025 pentru 2026 -decembrie 2026 pentru 2027

Proiect nr. 7

Domeniul	Programul / proiectul propus
Planificare strategică	Planul Anual de Lucru al Consiliului Județean (PALCJ)

Motivația proiectului	Consiliul județean trebuie să lucreze predictibil, planificat. Previziunea acțiunilor administrative conduce la predictibilitatea acțiunilor din localitate, astfel că este necesară o planificare a activităților acestuia. Planul Anual de Lucru al Consiliului Județean (PALCJ) reprezintă un instrument de planificare anuală a acțiunilor autorității deliberative. La sfârșitul anului, pentru anul următor, consiliul județean realizează o planificare a proiectelor de hotărâri, pe luni calendaristice, pe care intenționează să le supună dezbaterii și aprobării. Pentru a putea fi introduse în PALCJ, proiectele trebuie să îndeplinească anumite condiții de maturitate și oportunitate. PALCJ este un instrument de lucru, de planificare strategică, utilizabil la nivelul administrației publice locale din România, fiind construit în conformitate cu prevederile legale ce reglementează organizarea și funcționarea autorităților publice locale. Procesul de elaborare, implementare și monitorizare a PALCJ este coordonat de către Secretarul General. Obiectivele elaborării PALCJ: • Creșterea predictibilității acțiunilor CJ prin planificare; • Asigurarea prioritizării proiectelor de hotărâri ale CJ; • Îmbunătățirea actului de reglementare la nivelul autorităților publice prin planificarea și pregătirea fundamentată a proiectelor de hotărâri cu impact asupra comunității.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin reproiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Metodologie PALCL
Indicatori de rezultat	PALCJ aprobat pentru 2024
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Consiliul local
Buget	Bugetul județului

Termen de realizare

Decembrie 2023 - PALCJ aprobat pentru 2024

Proiect nr.8

Domeniul Planificare strategică	Programul / proiectul propus Înființarea unui grup permanent de management strategic (GMS) cu rol de monitorizare, evaluare a documentelor de planificare strategică, inclusiv planuri anuale de activități și PALCJ
Motivația proiectului	Grupul de Management Strategic (GMS) este responsabil de implementarea, monitorizarea documentelor de planificare strategică și actualizarea acestora prin revizuirea priorităților generale ale instituției, inclusiv stabilirea necesarului de resurse materiale și umane. GMS este un grup de lucru constituit la nivelul aparatului de specialitate, condus de președinte/vicepreședinte. La ședințele GMS, în funcție de tematica supusă dezbaterii, pot fi invitați să participe și reprezentanți ai altor instituții, ai societății civile, mediului academic sau ai instituțiilor europene. Secretariatul tehnic al GMS Activitatea GMS este susținută de către un Secretariat tehnic, asigurat de către aparatul de specialitate. Secretariatul tehnic poate avea următoarele atribuții: I. Atribuții ale Secretariatul tehnic în raport cu GMS a) Organizarea reuniunilor GMS: ▶ realizează și actualizează baza de date cu contactele membrilor și invitaților GMS; ▶ organizează reuniunile GMS și primește propunerile de organizare a reuniunilor;

- ▶ participă la reuniunile GMS și ține evidența participării membrilor;
- ▶ asigură convocarea membrilor și invitațiilor GMS, inclusiv prin intermediul unei aplicații IT;
- ▶ propune agenda fiecărei reuniuni a GMS, pe baza propunerilor formulate și înaintate în acest sens de către membri GMS, primește și integrează observațiile formulate asupra agendei;
- ▶ pregătește/participă la pregătirea documentelor care fac obiectul dezbaterii în cadrul reuniunilor GMS și asigură transmiterea acestora către membri;
- ▶ întocmește minuta reuniunilor GMS și o transmite tuturor participanților în termen de 5 zile lucrătoare de la data reuniunii;
- ▶ primește observațiile asupra minutei în termen de 3 zile lucrătoare de la data transmiterii acesteia și ține cont de acestea la întocmirea textului final al minutei, pe care o postează pe platforma IT.

b) Monitorizarea documentelor de planificare strategică:

- ▶ solicită instituțiilor responsabile cu implementarea documentelor de planificare strategică introducerea în platforma IT a datelor cu privire la evoluția indicatorilor aferenți rezultatelor așteptate prezentați în textul acestora, în luna martie a fiecărui an;
- ▶ în luna martie a fiecărui an, generează din aplicația IT Raportul anual - și îl prezintă GMS;
- ▶ coordonează și verifică îndeplinirea activităților de raportare pe platforma IT a instituțiilor cu atribuții în domeniul implementării și monitorizării documentelor de planificare strategică.

d) Alte atribuții:

- ▶ la inițiativa membrilor GMS, Secretariatul tehnic poate adresa instituțiilor implicate în implementarea documentelor strategice orice solicitare de informații suplimentare, documente de analiză, rapoarte relevante în contextul monitorizării implementării acțiunilor planificate;
- ▶ alte atribuții stabilite prin decizia GMS.

II. Atribuțiile Secretariatului tehnic în raport cu instituțiile/structurile:

- a) realizează și actualizează baza de date cu contactele persoanelor desemnate în implementarea și monitorizarea documentelor de planificare strategică;
- b) transmite persoanelor desemnate, prin intermediul platformei IT, agende, hotărârile și minutele reuniunilor GMS;
- c) monitorizează activitatea de raportare a instituțiilor cu responsabilități în implementarea și monitorizarea documentelor de planificare strategică pe platforma IT;
- d) poate adresa instituțiilor implicate orice solicitare de informații suplimentare, documente de analiză, rapoarte relevante în contextul monitorizării implementării acțiunilor planificate.

Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin re proiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Un GMS înființat
Indicatori de rezultat	Un GMS operațional aprobat prin dispoziție
Surse de verificare	Dispoziția de înființare GMS
Responsabil	Conducerea județului

	Personalul de conducere
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-decembrie 2023 GMS înființat.

Proiect nr. 9

Domeniul	Programul / proiectul propus
Organizare internă	Ocuparea posturilor vacante
Motivația proiectului	Analiza diagnostic arată o ocupare de 87%, din cele 178 de posturi fiind ocupate 154. Acest lucru nu arată un deficit mare de personal. Cu toate acestea, nu poate fi exclusă o subdimensionare sau lipsă de personal în anumite sectoare și compartimente din cadrul instituției.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin restructurarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Concursuri organizate
Indicatori de rezultat	30% din posturile vacante ocupate
Surse de verificare	Anunțurile de concurs, statul de funcții
Responsabil	Conducere UAT Structura de resurse umane
Buget	Bugetul propriu
Termen de realizare	decembrie 2024 - 50% din posturile vacante ocupate

Proiect nr. 10

Domeniul	Programul / proiectul propus
Organizare internă	Echilibrarea sarcinilor și a responsabilităților în funcție de volumul, complexitatea lucrărilor care sunt de efectuat și timpul alocat, evitând suprasolicitarea angajaților prin elaborarea unei proceduri privind delegarea

Motivația proiectului	Procedura privind delegarea asigură continuitatea activității
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin re proiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	O procedură privind delegarea
Indicatori de rezultat	Nr. de atribuții alocate prin dispoziție / Nr. de atribuții specifice postului
Surse de verificare	Procedură delegare Dispoziții delegare atribuții
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Decembrie 2023 - procedură elaborată

Proiect nr. 11

Domeniul Organizare internă	Programul / proiectul propus Evaluarea periodică a gradului de îndeplinire a planurilor strategice, precum și a realizării acțiunilor proiectate în termeni de rezultate și de impact
Motivația proiectului	Evaluarea și monitorizarea realizării obiectivelor proiectate prin diverse documente de planificare strategică reprezintă o condiție pentru punerea în aplicare a măsurilor proiectate. Poate fi utilizat un istem informatic de tip BSC. Pe baza evaluării și monitorizării anterioare, se vor realiza analize instituționale care să vizeze atingerea obiectivelor stabilite în cadrul documentelor strategice și corectarea, revizuirea acestora.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin re proiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Evaluarea periodică realizată

Indicatori de rezultat	Nr. ședințe de evaluare / Nr. ședințe planificate Nr. documente de evaluare analizate / Nr. documente de evaluare întocmite
Surse de verificare	Minutele ședințelor comisiei SCIM/GMS Documente de evaluare
Responsabil	Conducere UAT Membrii comisiei SCIM/GMS GMS
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-decembrie 2023, 2024, 2025, 2026

Proiect nr. 12

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic	Programul / proiectul propus Realizarea unor studii / sondaje / anchete care să reflecte dificultățile (barierele) întâmpinate în implementarea documentelor strategice, respectiv atingerea obiectivelor generale și specifice
Motivația proiectului	Acestea se pot realiza anual și au rolul de a identifica dificultățile (barierele) întâmpinate în implementarea documentelor strategice, respectiv atingerea obiectivelor generale și specifice.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin reproiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Identificarea riscurilor operaționale care pot afecta negativ obiectivele stabilite și implementarea unor măsuri de atenuare a acestora Actualizarea Registrului riscurilor
Indicatori de rezultat	Nr. riscuri gestionate / Nr. riscuri identificate
Surse de verificare	Registrul general de riscuri al UAT
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 13

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic	Programul / proiectul propus Utilizarea unor instrumente moderne în fundamentarea deciziilor (ex. evidence-based decision (<i>decizii bazate pe dovezi</i>), risk analyses-based decision (decizii bazate pe analiza de risc), stakeholders analysis (<i>analiza părților interesate</i>) etc.)
Motivația proiectului	Utilizarea unor instrumente moderne are rolul de a asigura o mai bună fundamentare a acestora.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic, asigurarea flexibilității și adaptabilității prin reproiectarea structurii, ROF, ROI;
Rezultate așteptate	Decizii manageriale eficiente, conforme cu legislația, care contribuie la atingerea obiectivelor
Indicatori de rezultat	Nr. dispoziții fundamentate în urma aplicării instrumentelor noi introduse / Nr. dispoziții emise de conducerea UAT
Surse de verificare	Dispozițiile emise
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Alte surse
Termen de realizare	Permanent

2. Creșterea nivelului de competență al resurselor umane;

- creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților;
- îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale;
- asigurarea predictibilității carierei angajaților;
- asigurarea eticii și integrității;
- dezvoltarea mecanismului de delegare a atribuțiilor;
- reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor;

Proiect nr. 14

Domeniul	Programul / proiectul propus
-----------------	-------------------------------------



Managementul resurselor umane	Evaluarea obiectivă a performanțelor angajaților pe baza unui sistem de indicatori individuali de performanță
Motivația proiectului	Evaluarea performanțelor individuale este reglementată, dar realizată formal. Acest fapt impune stabilirea de obiective individuale, derivate din obiectivele structurii, a indicatorilor asociați și termenelor de realizare și evaluarea periodică, cel puțin anual, a acestora. Pot fi avute în vedere criteriile prezentate în continuare.
Obiectiv	Reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor
Rezultate așteptate	Îmbunătățirea evaluării performanțelor individuale
Indicatori de rezultat	Nr. criterii utilizate / Nr. criterii de evaluare elaborate și aprobate
Surse de verificare	Documentul de aprobare a setului de criterii
Responsabil	Personalul de conducere
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	februarie 2024 - obiective individuale stabilite februarie 2025 - prima evaluare realizată

Funcționari publici de execuție:

Nr.	Criteriu conform Codului Administrativ	Obiectiv	Indicatori	Calificativ
1.	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Formularea și transmiterea răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare	- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 100%	Foarte bine
			- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 95-99%	Bine
			- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 90-94%	Satisfăcător
			- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din	Nesatisfăcător

			afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent mai mic de 90%. sau -Lipsa răspunsului la cel puțin o lucrare.	
2.	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Formularea și transmiterea răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare	- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 100%	Foarte bine
			-Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 95-99%	Bine
			- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 90-94%	Satisfăcător
			-Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent mai mic de 90%. sau -Lipsa răspunsului la cel puțin o lucrare.	Nesatisfăcător
3.	Capacitatea de a lucra independent	Respectarea normelor de conduită și deontologie profesională	- nicio sesizare privind încălcarea normelor	Foarte bine
			- o sesizare privind încălcarea normelor	Bine
			- 2-4 sesizări privind încălcarea normelor	Satisfăcător
			- Mai mult de 4 sesizări privind încălcarea normelor	Nesatisfăcător
4.	Capacitatea de a lucra independent	Cunoașterea normelor de conduită și deontologie profesională	- Obținerea cel puțin notei 9 la testarea anuală organizată în instituție	Foarte bine
			- Obținerea unei note mai mici decât 9 și mai mari sau egale cu 7 la testarea anuală organizată în instituție	Bine
			- Obținerea unei note mai mici decât 7 și mai mari sau egale cu 5 la testarea anuală organizată în instituție	Satisfăcător
			- Obținerea unei note mai mici decât 5 la testarea anuală organizată în instituție	Nesatisfăcător
5.			Obținerea cel puțin notei 9 la testarea anuală organizată în instituție	Foarte bine

	Capacitatea de planificare și de acțiune strategică	Cunoșterea cadrului legal și a activităților specifice compartimentului	Obținerea unei note mai mici decât 9 și mai mari sau egale cu 7 la testarea anuală organizată în instituție	Bine
			Obținerea unei note mai mici decât 7 și mai mari sau egale cu 5 la testarea anuală organizată în instituție	Satisfăcător
			Obținerea unei note mai mici decât 5 la testarea anuală organizată în instituție	Nesatisfăcător
6.	Capacitatea de analiză și sinteză	Cunoșterea activităților și proiectelor majore derulate de instituție	Obținerea cel puțin notei 9 la testarea anuală organizată în instituție	Foarte bine
			Obținerea unei note mai mici decât 9 și mai mari sau egale cu 7 la testarea anuală organizată în instituție	Bine
			Obținerea unei note mai mici decât 7 și mai mari sau egale cu 5 la testarea anuală organizată în instituție	Satisfăcător
			Obținerea unei note mai mici decât 5 la testarea anuală organizată în instituție	Nesatisfăcător
7.	Creativitate și spirit de inițiativă	Formularea de propuneri și inițiative de îmbunătățire a activității compartimentului/instituției	Formularea a mai mult de 5 propuneri/inițiative	Foarte bine
			Formularea a 3-4 propuneri/inițiative	Bine
			Formularea a 1-2 propuneri/inițiative	Satisfăcător
			Nicio inițiativă/propunere	Nesatisfăcător
8.	Capacitatea de asumare a responsabilităților	Asumarea de responsabilități	Niciun refuz nejustificat de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Foarte bine
			Un refuz justificat, dar nefondat, de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Bine
			Un refuz nejustificat de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Satisfăcător
			Mai mult de două refuzuri nejustificate de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Nesatisfăcător
9.	Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite	Îmbunătățirea nivelului cunoștințelor profesionale prin inițiative instituționale/individuale în domeniul de activitate sau activități conexe	Participarea la minim 5 zile de perfecționare a pregătirii profesionale (o zi = 6 ore de formare)	Foarte bine
			Participarea la 3-4 zile de perfecționare a pregătirii profesionale	Bine
			Participarea la 1-2 zile de perfecționare a pregătirii profesionale	Satisfăcător
			Nicio zi de perfecționare a pregătirii profesionale	Nesatisfăcător
10.	Capacitatea de a lucra în echipă	Participarea în comisii, grupuri de lucru/analiză constituite la nivelul instituției, reprezentarea instituției în grupuri de lucru/comisii	Mai mult de 4 participări/reprezentări	Foarte bine
			3-4 participări/reprezentări	Bine
			1-2 participări/reprezentări	Satisfăcător
			Nicio participare/reprezentare	Nesatisfăcător
11.	Competență în gestionarea resurselor alocate	Utilizarea adecvată a resurselor materiale și financiare	-Nu există prejudicii și consum neadecvat de resurse. Si -Se aplică metode de economisire a resurselor	Foarte bine
			-Nu există prejudicii și consum neadecvat de resurse	Bine

12.	Capacitatea de implementare	Aplicarea soluțiilor adecvate pentru activitățile specifice	Consum mare de resurse materiale interne, comparativ cu alte structuri, conform alocărilor interne	Satisfăcător
			Existența unei constatări din partea entităților de control (ex. Curtea de Conturi, Corp de control) privind un prejudiciu, indiferent de valoare	Nesatisfăcător
			-A participat, elaborat/actualizat procedurile de lucru specifice Și -Utilizează procedurile în activitatea curentă	Foarte bine
			-A participat, elaborat/actualizat procedurile de lucru specifice	Bine
			-Nu a participat, elaborat/actualizat procedurile de lucru specifice -Utilizează procedurile în activitatea curentă	Satisfăcător
			-Nu a participat, elaborat/actualizat procedurile de lucru specifice Și -Nu utilizează procedurile în activitatea curentă	Nesatisfăcător

Calificativul pentru fiecare obiectiv se stabilește pe baza notei, după cum urmează:

- a) între 1,00 - 2,50 - nesatisfăcător;
- b) între 2,51 - 3,50 - satisfăcător;
- c) între 3,51 - 4,50 - bine;
- d) între 4,51 - 5,00 - foarte bine

Calificativul final al evaluării se stabilește pe baza notei finale, obținută prin media aritmetică a celor 12 obiective, după cum urmează:

- a) între 1,00 - 2,50 - nesatisfăcător;
- b) între 2,51 - 3,50 - satisfăcător;
- c) între 3,51 - 4,50 - bine;
- d) între 4,51 - 5,00 - foarte bine

Proiect nr. 15

Domeniul Managementul resurselor umane	Programul / proiectul propus Implementarea unui sistem complementar de evaluare prin care cetățenii să ofere calificative personalului din
---	--

	instituție pe structuri ca urmare a interacțiunii avute și integrarea rezultatelor în evaluarea anuală a angajaților
Motivația proiectului	Este un proiect complementar celui anterior.
Obiectiv	Reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor
Rezultate așteptate	Evaluarea angajaților în funcție de calificativele oferite de cetățeni
Indicatori de rezultat	Nr. criterii de evaluare revizuite / Nr. total de criterii de evaluare utilizate
Surse de verificare	Criterii de evaluare revizuite și aprobate
Responsabil	Personalul de conducere
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	februarie 2024

Proiect nr. 16

Domeniul	Programul / proiectul propus
Competență	Testarea anuală a cunoștințelor angajaților privind administrația publică și domeniul de specialitate
Motivația proiectului	Este un proiect complementar celui din fișa nr. 14.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale Reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor
Rezultate așteptate	Evaluarea angajaților în funcție de cunoștințele de specialitate și rezultatele testării.
Indicatori de rezultat	Nr. angajați testați
Surse de verificare	Teste aplicate
Responsabil	Personalul de conducere
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	aprilie 2024

Proiect nr. 17

Domeniul	Programul / proiectul propus
Competență/performanță	Un nou sistem de salarizare corelat cu rezultatele evaluării anuale a performanțelor

Motivația proiectului	Salarizarea trebuie să conțină o componentă fixă, dată de vechime, ierarhie și o componentă variabilă corelată cu rezultatele evaluării anuale a performanțelor. În acest fel se încurajează orientarea angajaților spre rezultate și performanță.
Obiectiv	Reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor
Rezultate așteptate	Un nou sistem de salarizare
Indicatori de rezultat	Sistem de salarizare aprobat prin hotărâre
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Personalul de conducere Secretar General
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	decembrie 2024

Proiect nr. 18

Domeniul Competență/performanță	Programul / proiectul propus Implementarea unui mecanism care să permită personalului de execuție să-și evalueze reciproc activitatea
Motivația proiectului	Prin acest mecanism se realizează autoevaluarea activității și este vizată creșterea performanțelor individuale.
Obiectiv	Reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor
Rezultate așteptate	Mecanism implementat
Indicatori de rezultat	Nr. angajați care evaluează/ Nr. total angajați
Surse de verificare	Documentele de evaluare
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Noiembrie 2025

Proiect nr. 19

Domeniul Competență/performanță	Programul / proiectul propus
--	-------------------------------------

	Implicarea proactivă a unui număr cât mai mare de angajați în elaborarea/ monitorizarea și evaluarea procedurilor operaționale pentru procesele și activitățile desfășurate
Motivația proiectului	Este vizată activitatea de evaluare și revizuire a procedurilor de la nivelul entității. Sunt vizate cel puțin următoarele: - Procedură operațională privind segregarea funcțiilor în procesul de achiziții public; - Procedură de sistem privind întocmirea fișei de post: elaborare, modificare, actualizare; - Procedură de sistem privind întocmirea pontajului; - Procedură operațională privind efectuarea periodică a testării personalului în vederea cunoașterii normelor de etică; - Procedură operațională privind transferul la cerere; - Plan anual de consiliere etică; - Procedură privind activitate comisie de disciplină; - Procedură privind organizarea unui concurs/ocuparea unei funcții publice/contractuale; - Procedura privind dosarele profesionale; - Procedura privind planul de ocupare; - Procedura privind scoaterea din funcțiune și casarea mijloacelor fixe; - Procedura privind coordonarea; - Procedură privind participarea la reuniunile grupurilor de experți și ale grupurilor de lucru; - Procedură privind recrutarea și selecția de experți pentru echipele de proiect; - Procedura de elaborare de note, analize, sinteze, proiecte de intervenție; - Procedură privind monitorizarea măsurilor dispuse în actele de control; - Procedură privind repartizarea aleatorie a acțiunilor de control; - Procedură privind aprobarea, execuția și încheierea execuției bugetelor de venituri și cheltuieli; - Procedura privind circuitul documentelor; - Procedură privind datele deschise; - Procedură privind transparența decizională;

	v. Procedura privind organizarea și conducerea contabilității; w. Procedură privind urmărirea derulării contractelor; x. Procedură privind realizarea listei de investiții; y. Procedură privind monitorizarea numărului de posturi și a cheltuielilor de personal; z. Procedură privind calculul și plata salariilor și a contribuțiilor aferente altor drepturi bănești.
Obiectiv	Reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor
Rezultate așteptate	Conformitatea activităților și proceselor desfășurate
Indicatori de rezultat	Nr proceduri elaborate / Nr. activități procedurabile Nr. angajați implicați în procesele de monitorizare/evaluare / Nr. total de angajati
Surse de verificare	PV de ședințe SCIM PL/FP/IL elaborate
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	31 mai 2024 - 5 proceduri noi, 20 proceduri revizuite

Proiect nr. 20

Domeniul	Programul / proiectul propus
Competență/performanță	Realizarea periodică a unor analize diagnostic prin autoevaluări sau evaluări externe (ex. CAF, SWOT, PEST etc.)
Motivația proiectului	Analizele au rolul de a fundamenta procesul decizional.
Obiectiv	Reproiectarea sistemului de evaluare a performanțelor
Rezultate așteptate	Analize diagnostic realizate
Indicatori de rezultat	Nr. analize efectuate / Nr. analize planificate
Surse de verificare	Rapoartele de analiza
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT

Termen de realizare	Anual
----------------------------	-------

Proiect nr. 21

Domeniul Inovare	Programul / proiectul propus Încurajarea inovației, a mediului creativ, și implementarea ideilor de eficientizare propuse de personalul de execuție
Motivația proiectului	Se poate implementa sistemul de Management Kaizen prin care periodic angajaților li se solicită propuneri de îmbunătățire a activității curente.
Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Dezvoltarea culturii inovării
Indicatori de rezultat	Nr. propuneri de schimbare acceptate / Nr. propuneri formulate
Surse de verificare	PV/Raport de analiză disponibil
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Iunie 2024 - prima solicitare de îmbunătățire

Proiect nr. 22

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Realizarea unor activități de învățare cu accent pe rolul planificării strategice
Motivația proiectului	Conform analizei diagnostic, angajații nu au nevoie de pregătire în domeniul planificării strategice și eticii.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Activități de învățare realizate
Indicatori de rezultat	Nr. activități învățare efectuate / Nr. activități planificate
Surse de verificare	Planul de pregătire și perfecționare profesională
Responsabil	Conducere UAT

Buget	Bugetul UAT, alte surse
Termen de realizare	Anual - minim 30 de persoane

Proiect nr. 23

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Colaborarea cu alte autorități publice locale similare în vederea adoptării unor activități identificate ca bune practici
Motivația proiectului	Schimbul de bune practici poate conduce la îmbunătățirea activității.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Bune practici implementate
Indicatori de rezultat	Nr. colaborări efectuate / Nr. parteneriate stabilite Nr. bune practici aplicate / Nr. bune practici identificate
Surse de verificare	Parteneriate stabilite
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	2024 - două parteneriate, 3 bune practici identificate

Proiect nr. 24

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Schimb de experiență cu alte instituții, în cadrul unor parteneriate/proiecte comune
Motivația proiectului	Schimbul de bune practici poate conduce la îmbunătățirea activității.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Schimb de experiență realizat
Indicatori de rezultat	Nr. schimburi de experiență efectuate / Nr. activități planificate

	Nr. vizite de studiu efectuate / Nr. vizite de studiu planificate
Surse de verificare	Rapoarte
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT, alte surse
Termen de realizare	2024 - prima vizită efectuată

Proiect nr. 25

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Asigurarea instruirii/pregătirii angajaților care preiau atribuții noi prin mecanismul delegării
Motivația proiectului	Pentru a se asigura realizarea în condiții adecvate a noilor atribuții, este necesară instruirea angajaților la locul de muncă.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Angajați instruiți
Indicatori de rezultat	Nr. sesiuni de instruire / Nr. delegări de atribuții
Surse de verificare	PV de instruire
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Alte surse
Termen de realizare	După caz

Proiect nr. 26

Domeniul Carieră	Programul / proiectul propus Elaborarea unui traseu profesional pentru fiecare funcție din structura organizatorică
Motivația proiectului	Traseul profesional predictibil reprezintă o sursă de motivare și implicare pentru angajați și o sursă de stabilitate instituțională.
Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Trasee profesionale elaborate

Indicatori de rezultat	Nr. trasee profesionale elaborate / Nr. funcții din structura organizatorică
Surse de verificare	Documentele întocmite
Responsabil	Conducere UAT Structura de resurse umane
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Decembrie 2024

Proiect nr. 27

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Analiza nevoilor de formare și realizarea unui plan multianual de perfecționare a angajaților
Motivația proiectului	Resursele alocate formării trebuie utilizate adecvat, pentru nevoi reale ale instituției.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Analize anuale realizate
Indicatori de rezultat	Volumul nevoilor de formare cuprinse în planul multianual de formare / Volumul total de nevoi exprimate
Surse de verificare	Analiză a nevoilor aprobată Plan elaborat și aprobat
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Noiembrie 2023

Proiect nr. 28

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Revizuirea anuală a Planului de formare profesională astfel încât să cuprindă cursuri care facilitează corelarea nevoilor de la nivelul postului cu cele strategice
Motivația proiectului	Planul de formare trebuie adaptat contextului și nevoilor anuale ale instituției.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale

Rezultate asteptate	Corelarea nevoilor de la nivel de post cu cele strategice
Indicatori de rezultat	Nr. revizuirii ale Planului de formare / Nr. revizuirii necesare
Surse de verificare	Plan de formare profesională aprobat
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Iulie 2025

Proiect nr. 29

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Organizarea de cursuri de formare și perfecționare centrate pe procesul de modernizare și inovare, inclusiv cursuri de tip teambuilding
Motivația proiectului	Activitățile de formare au rolul de a crește performanțele individuale.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate asteptate	Participarea la activități de formare/ perfecționare
Indicatori de rezultat	Nr. de cursuri organizate cu tematică privind inovarea / Nr. cursuri planificate
Surse de verificare	Rapoarte privind participarea la cursuri Suport de curs
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual - minim 30 de angajați

Proiect nr. 30

Domeniul Competență/angajament	Programul / proiectul propus Motivarea angajaților printr-o comunicare adecvată și oferirea propriului exemplu de implicare și responsabilizare
Motivația proiectului	Motivarea non-financiară reprezintă o condiție pentru performanță.

Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Motivarea angajaților prin comunicare eficientă
Indicatori de rezultat	Nr. canale de comunicare utilizate / Nr. canale de comunicare stabilite Nr. exemple de comportament evidențiate / Nr. cazuri de evidențiere
Surse de verificare	Intranet Email Ședințe de lucru/de evidențiere
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Permanent

Proiect nr. 31

Domeniul Competență/angajament	Programul / proiectul propus Motivarea angajaților prin implicarea în diferite proiecte/grupuri de lucru conform competențelor fiecăruia
Motivația proiectului	Motivarea non-financiară reprezintă o condiție pentru performanță.
Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Motivarea angajaților
Indicatori de rezultat	Nr. angajați implicați în proiecte / Nr. total de angajați
Surse de verificare	Componenta echipelor de proiecte
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	După caz

Proiect nr. 32

Domeniul Competență/angajament	Programul / proiectul propus Evaluarea satisfacției angajaților cu privire la locul de muncă, raportat la nevoile și așteptările acestora
---	---

Motivația proiectului	Motivarea non-financiară reprezintă o condiție pentru performanță.
Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Chestionar de feed-back aplicat angajaților
Indicatori de rezultat	Nr. chestionare aplicate/ Nr. total de angajați
Surse de verificare	Document de analiză disponibil intranet
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 33

Domeniul Competență/angajament	Programul / proiectul propus Promovarea flexibilității programului, respectiv a locului de muncă prin introducerea lucrului de la distanță (telemuncă) pentru situațiile care suportă un astfel de proces
Motivația proiectului	Programul de muncă flexibil este un factor de motivare non-financiară.
Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Flexibilitatea programului și a locului de muncă realizată
Indicatori de rezultat	Nr. angajați care și-au modificat programul/ nr. total de angajați Nr. angajați care aplică teleworking-ul/ Nr. total de angajați
Surse de verificare	Document de aprobare modificare program Contract de muncă care implementează teleworking-ul
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Ianuarie 2024

Proiect nr. 34

Domeniul	Programul / proiectul propus
-----------------	-------------------------------------

Competență	Diseminarea informațiilor obținute la cursuri de perfecționare profesională de către angajați în cadrul unor workshopuri/ședințe interne
Motivația proiectului	Diseminarea informațiilor obținute la cursuri de perfecționare profesională de către angajați în cadrul unor workshopuri/ședințe interne are rolul de a maximiza resursele utilizate pentru activități de formare.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Diseminare informații realizată
Indicatori de rezultat	Nr. workshop-uri interne derulate în urma cursurilor de formare / Nr. total de cursuri de formare derulate
Surse de verificare	PV ședințe/întâlniri Intranet Suport de curs diseminat pe intranet
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	După caz

Proiect nr. 35

Domeniul Competență	Programul / proiectul propus Facilitarea programelor de instruire internă pe bază de mentorat prin valorificarea cunoștințelor unor angajați care au certificare în domeniu (ex: în domeniul managementului calității, evaluare personal, noutăți legislative, linii de finanțare, securitate în muncă)
Motivația proiectului	Este o formă de pregătire conform HG 1066/2008 și implică resurse limitate.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Programe interne de instruire organizate
Indicatori de rezultat	Nr. programe/ sesiuni de formare internă pe baza de mentorat / Nr. total de programe/sesiuni de formare internă planificate
Surse de verificare	Suport de curs

	Materiale de formare
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 36

Domeniul	Programul / proiectul propus
Angajament/comunicare	Asigurarea canalelor optime de comunicare pentru oferirea unui feedback din partea angajaților către superiori
Motivația proiectului	O comunicare adecvată conducere-execuție este premisa unei activități performante și, de asemenea, un factor de motivare.
Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Mecanism de feedback elaborat, aprobat
Indicatori de rezultat	Nr. canale utilizate pentru oferirea unui feedback din partea angajaților către superiori / Nr. canale de informare internă existente
Surse de verificare	Nr. ședințe Mecanism elaborat, aprobat
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	August 2024

Proiect nr. 37

Domeniul	Programul / proiectul propus
Competență	Dezvoltarea spațiului virtual cu diferite cursuri de perfecționare profesională/documente specifice

Motivația proiectului	Un astfel de spațiu reprezintă un suport pentru activitățile de învățare și perfecționare.
Obiectiv	Îmbunătățirea pregătirii și perfecționării profesionale
Rezultate așteptate	Cursuri de perfecționare efectuate
Indicatori de rezultat	Nr. cursuri efectuate / Nr. cursuri planificate
Surse de verificare	Plan de cursuri
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 38

Domeniul Etică	Programul / proiectul propus Realizarea planului anual de consiliere etică
Motivația proiectului	Este o obligație a consilierului de etică și ajută la îmbunătățirea comportamentului etic al agajaților.
Obiectiv	Asigurarea eticii și integrității
Rezultate așteptate	Un plan realizat
Indicatori de rezultat	Un plan aprobat și pus în aplicare
Surse de verificare	Document de aprobare
Responsabil	Conducere UAT Consilier de etică
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 39

Domeniul Etică	Programul / proiectul propus Realizarea de ghiduri în domeniul eticii și integrității
Motivația proiectului	Acestea susțin activitatea de informare a angajaților în domeniul eticii și integrității.
Obiectiv	Asigurarea eticii și integrității
Rezultate așteptate	3 ghiduri realizate
Indicatori de rezultat	3 ghiduri diseminate
Surse de verificare	Document de diseminare

Responsabil	Conducere UAT Consilier de etică
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Un ghid în 2024, un ghid în 2025 și unul în 2026

Proiect nr. 40

Domeniul Etică	Programul / proiectul propus Actualizare anuală și punere în aplicare Plan de integritate
Motivația proiectului	Este o obligație legală care contribuie la prevenție în domeniul eticii și integrității.
Obiectiv	Asigurarea eticii și integrității
Rezultate așteptate	Plan de integritate revizuit anual
Indicatori de rezultat	Plan de integritate revizuit
Surse de verificare	Document de diseminare
Responsabil	Conducere UAT Responsabil SNA
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Revizii anuale ale Planului

Proiect nr. 41

Domeniul Angajament	Programul / proiectul propus Dotări pentru angajați
Motivația proiectului	Spațiul de lucru, dotările necesare activității de zi cu zi, sunt esențiale pentru o muncă adecvată.
Obiectiv	Creșterea nivelului de motivare în rândul angajaților
Rezultate așteptate	Dotări achiziționate - mobilier, birotică, tehnică de calcul etc.
Indicatori de rezultat	Valoare achiziții.
Surse de verificare	Documente achiziții
Responsabil	Conducere UAT Responsabil achiziții
Buget	Bugetul UAT, alte surse
Termen de realizare	anual

3. Îmbunătățirea imaginii publice și vizibilității.

- îmbunătățirea culturii organizaționale;
- revizuirea mecanismelor ce vizează parteneriatele;
- îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă.

Proiect nr. 42

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Prezentarea informațiilor pe site-ul oficial într-o formă mai accesibilă și atractivă pentru toate categoriile de utilizatori
Motivația proiectului	Site-ul trebuie să fie conform anexei 4 SNA 2021-2024.
Obiectiv	Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Modernizarea paginii web
Indicatori de rezultat	Nr. revizuri efectuate pe pagina instituției / Nr. revizuri necesare
Surse de verificare	Site-ul instituției
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Decembrie 2023

Proiect nr. 43

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Organizarea de vizite de lucru ale beneficiarilor în cadrul instituției (Ziua porților deschise),
Motivația proiectului	Aceste vizite au în vedere informarea acestora asupra modului de desfășurare a activităților și creștere gradul de încredere a acestora în instituție.
Obiectiv	Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Vizite de lucru organizate
Indicatori de rezultat	Nr. de vizite de lucru / Nr. evenimente de tipul porților deschise
Surse de verificare	Raport
Responsabil	Conducere UAT

Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 44

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Implementarea de proceduri de sistem privind comunicarea și informarea internă între nivelurile ierarhice din instituție, inclusiv managementul documentelor și GDPR
Motivația proiectului	O comunicare clară asigură trasabilitatea documentelor și proceselor.
Obiectiv	Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Procedură implementată
Indicatori de rezultat	Nr. departamente interne care aplica procedura / Nr. total departamente interne
Surse de verificare	Procedura de sistem
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	noiembrie 2023

Proiect nr. 45

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Participarea la diverse competiții / conferințe / workshopuri pe diverse domenii în vederea împărtășirii experienței acumulate și preluarea exemplarelor de bună practică de la alte instituții
Motivația proiectului	Este necesar accesul la informații de specialitate și îmbunătățire continuă.
Obiectiv	Îmbunătățirea culturii organizaționale
Rezultate așteptate	Participare la competiții pe diverse domenii de activitate
Indicatori de rezultat	Nr. competiții la care s-a participat / Nr. competiții comunicate
Surse de verificare	Rezultatele competiției

Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 46

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Comunicarea obiectivelor strategice și operaționale pe niveluri structurale ierarhice până la acțiuni necesare la nivelul fiecărui angajat
Motivația proiectului	Comunicarea obiectivelor către fiecare angajat reprezintă premisa atingerii acestora. Este avută în vedere și transmiterea obiectivelor strategice și generale și către funcțiile de execuție și explicarea modalităților de transpunere în practică a activităților necesare realizării acestora.
Obiectiv	Îmbunătățirea culturii organizaționale
Rezultate așteptate	Sistem de obiective elaborat, aprobat și comunicat
Indicatori de rezultat	Nr. de angajati participantii la întâlniri / Nr. total de angajati Nr. e-mail-uri de informare transmise / Nr. total de utilizatori de e-mail instituțional
Surse de verificare	PV ședințe E-mail de transmitere
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	August 2024

Proiect nr. 47

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Program de intenship și practică
--	---

Motivația proiectului	Prin programul anual de internship/practică instituția poate beneficia de resursă umană gratuit pentru diverse activități și poate crea o bază de recrutare pentru viitoarele concursuri.
Obiectiv	Îmbunătățirea culturii organizaționale
Rezultate așteptate	Un program de internship organizat
Indicatori de rezultat	5 participanți/an
Surse de verificare	Document de aprobare, anunț de lansare, contracte de internship
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT, alte surse
Termen de realizare	anual

Proiect nr. 48

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Formalizarea procesului de consultare cu reprezentanții societății civile, mediului de afaceri, mediului academic, etc.
Motivația proiectului	Participarea factorilor interesați la procesul decizional are rolul de a crește calitatea acestuia.
Obiectiv	Revizuirea mecanismelor ce vizează parteneriatele; Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Cadru formalizat pentru derularea consultărilor cu părțile interesate
Indicatori de rezultat	Nr. întâlniri cu reprezentanții societății civile / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu reprezentanții mediului de afaceri / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu alți factori interesați / Nr. întâlniri planificate
Surse de verificare	PV/Raport al procesului de consultare
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT

	Alte surse
Termen de realizare	Conform calendarului de întâlniri

Proiect nr. 49

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Asigurarea transparenței privind sistemul managerial prin publicarea semestrială a stadiului implementării documentelor strategice
Motivația proiectului	Asigurarea transparenței privind sistemul managerial prin publicarea semestrială a stadiului implementării documentelor strategice are rolul de a crește componenta de monitorizare și încrederea în demersurile instituției. Se va soluționa și problema datelor deschise.
Obiectiv	Revizuirea mecanismelor ce vizează parteneriatele; Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Transparența privind sistemul managerial
Indicatori de rezultat	Nr. documente publicate / Nr. documente libere la publicare
Surse de verificare	Intranet Emailuri Ședințe de lucru
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Semestrial

Proiect nr. 50

Domeniul Imagine și comunicare/transparență	Programul / proiectul propus Asigurarea preluării sugestiilor de îmbunătățire oferite de cetățeni și celelalte părți interesate pe site-ul instituției pentru anumite proiecte în cadrul documentelor strategice
Motivația proiectului	Participarea factorilor interesați la procesul decizional are rolul de a crește calitatea acestuia.
Obiectiv	Revizuirea mecanismelor ce vizează parteneriatele;

	Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Încorporarea sugestiilor (după caz) în documentele strategice
Indicatori de rezultat	Nr. sugestii preluate / Nr. sugestii oferite
Surse de verificare	Raport privind analiza sugestiilor stakeholderilor
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Anual

Proiect nr. 51

Domeniul	Programul / proiectul propus
Imagine și comunicare/transparență	Crearea unui mecanism de feedback pentru consultările organizate cu cetățenii, ONG-urile, etc.
Motivația proiectului	Participarea factorilor interesați la procesul decizional are rolul de a crește calitatea acestuia.
Obiectiv	Revizuirea mecanismelor ce vizează parteneriatele; Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Mecanism de feed-back creat și funcțional
Indicatori de rezultat	Nr. chestionare de feed-back aplicate / Nr. consultări organizate
Surse de verificare	Rapoartele de analiza a feed-back-ului
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Iulie 2024

Proiect nr. 52

Domeniul	Programul / proiectul propus
Imagine și comunicare/transparență	Crearea pe spațiul virtual a unei secțiuni unice în care să fie centralizate toate informațiile și documentele (de la planuri de acțiuni, la rapoarte de evaluare, strategii, proiecte și orice alte informații necesare a fi cunoscute de către toți angajații)

Motivația proiectului	Poate fi utilizat un sistem de tipul Balanced Scorecard prin care se asigură o mai bună informare a angajaților cu privire la obiectivele și planurile instituției.
Obiectiv	Revizuirea mecanismelor ce vizează parteneriatele; Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă
Rezultate așteptate	Secțiune creată
Indicatori de rezultat	Volum informații centralizate / Volum informații existente
Surse de verificare	Intranet
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT
Termen de realizare	Noiembrie 2024

7. Planul de acțiune

Nr.	Programul / proiectul propus	Indicatori de rezultat	An de realizare				
			2023	2024	2025	2026	2027
1.	Realizarea și aprobarea unei noi organigrame	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei					
2.	Modificarea statului de funcții	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei					
3.	Actualizarea Regulamentului de Organizare Funcționare și	O hotărâre de consiliu de aprobare a ROF-ului					
4.	Actualizarea Regulamentului de Ordine Interioară	O dispoziție de aprobare ROI emisă.					
5.	Actualizarea fișelor de post	Nr. fișe de post actualizate					
6.	Elaborarea planurilor anuale de activitate ale structurilor	Nr. planuri					

7.	Planul Anual de Lucru al Consiliului Județean	PALCL aprobat pentru 2024					
8.	Înființarea unui grup permanent de management strategic (GMS) cu rol de monitorizare, evaluare a documentelor de planificare strategică, inclusiv planuri anuale de activități și PALCJ	Un grup operațional aprobat prin dispoziție					
9.	Ocuparea posturilor vacante	50% din posturile vacante ocupate					
10.	Echilibrarea sarcinilor și a responsabilităților în funcție de volumul, complexitatea lucrărilor care sunt de efectuat și timpul alocat, evitând suprasolicitarea angajaților prin elaborarea unei proceduri privind delegarea	Nr. de atribuții alocate prin dispoziție / Nr. de atribuții specifice postului					
11.	Evaluarea periodică a gradului de îndeplinire a planurilor strategice, precum și a realizării acțiunilor proiectate în termeni de rezultate și de impact	Nr. ședințe de evaluare / Nr. ședințe planificate Nr. documente de evaluare analizate / Nr. documente de evaluare întocmite					
12.	Realizarea unor studii / sondaje / anchete care să reflecte dificultățile (barierele) întâmpinate în implementarea documentelor strategice, respectiv atingerea obiectivelor generale și specifice	Nr. riscuri gestionate / Nr. riscuri identificate					
13.	Utilizarea unor instrumente moderne în fundamentarea deciziilor (ex. evidence-based decision (<i>decizii bazate pe dovezi</i>), risk analyses-based decision (<i>decizii bazate pe analiza de risc</i>), stakeholders analysis	Nr. dispoziții fundamentate în urma aplicării instrumentelor noi introduse / Nr. dispoziții emise de conducerea UAT					

	(analiza părților interesate) etc.)						
14.	Evaluarea obiectivă a performanțelor angajaților pe baza unui sistem de indicatori individuali de performanță	Nr. criterii utilizate / Nr. criterii de evaluare elaborate și aprobate					
15.	Implementarea unui sistem complementar de evaluare prin care cetățenii să ofere calificative personalului din instituție pe structuri ca urmare a interacțiunii avute și integrarea rezultatelor în evaluarea anuală a angajaților	Nr. criterii de evaluare revizuite / Nr. total de criterii de evaluare utilizate					
16.	Testarea anuală a cunoștințelor angajaților privind administrația publică și domeniul de specialitate	Nr. angajați testați					
17.	Un nou sistem de salarizare corelat cu rezultatele evaluării anuale a performanțelor	Sistem de salarizare aprobat prin hotărâre					
18.	Implementarea unui mecanism care să permită personalului de execuție să-și evalueze reciproc activitatea	Nr. angajați care evaluează/ Nr. total angajați					
19.	Implicarea proactivă a unui număr cât mai mare de angajați în elaborarea/ monitorizarea și evaluarea procedurilor operaționale pentru procesele și activitățile desfășurate	Nr proceduri elaborate / Nr. activități procedurabile Nr. angajați implicați în procesele de monitorizare/evaluare / Nr. total de angajati					
20.	Realizarea periodică a unor analize diagnostic prin autoevaluări sau evaluări externe (ex. CAF, SWOT, PEST etc.)	Nr. analize efectuate / Nr. analize planificate					
21.	Încurajarea inovației, a mediului creativ, și implementarea ideilor de eficientizare propuse	Nr. propuneri de schimbare acceptate / Nr. propuneri formulate					

	de personalul de execuție						
22.	Realizarea unor activități de învățare cu accent pe rolul planificării strategice	Nr. activități învățare efectuate / Nr. activități planificate					
23.	Colaborarea cu alte autorități publice locale similare în vederea adoptării unor activități identificate ca bune practici	Nr. colaborări efectuate / Nr. parteneriate stabilite Nr. bune practici aplicate / Nr. bune practici identificate					
24.	Schimb de experiență cu alte instituții, în cadrul unor parteneriate/proiecte comune	Nr. schimburi de experiență efectuate / Nr. activități planificate Nr. vizite de studiu efectuate / Nr. vizite de studiu planificate					
25.	Asigurarea instruirii/pregătirii angajaților care preiau atribuții noi prin mecanismul delegării	Nr. sesiuni de instruire / Nr. delegări de atribuții					
26.	Elaborarea unui traseu profesional pentru fiecare funcție din structura organizatorică	Nr. trasee profesionale elaborate / Nr. funcții din structura organizatorică					
27.	Analiza nevoilor de formare și realizarea unui plan multianual de perfecționare a angajaților	Volumul nevoilor de formare cuprinse în planul multianual de formare / Volumul total de nevoi exprimate					
28.	Revizuirea anuală a Planului de formare profesională astfel încât să cuprindă cursuri care facilitează corelarea nevoilor de la nivelul postului cu cele strategice	Nr. revizuiți ale Planului de formare / Nr. revizuiți necesare					
29.	Organizarea de cursuri de formare și perfecționare centrate pe procesul de modernizare și inovare, inclusiv cursuri de tip teambuilding	Nr. de cursuri organizate cu tematică privind inovarea / Nr. cursuri planificate					

30.	Motivarea angajaților printr-o comunicare adecvată și oferirea propriului exemplu de implicare și responsabilizare	Nr. canale de comunicare utilizate / Nr. canale comunicare stabilite Nr. exemple de comportament evidențiate / Nr. cazuri de evidențiere					
31.	Motivarea angajaților prin implicarea în diferite proiecte/grupuri de lucru conform competențelor fiecăruia	Nr. angajați implicați în proiecte / Nr. total de angajați					
32.	Evaluarea satisfacției angajaților cu privire la locul de muncă, raportat la nevoile și așteptările acestora	Nr. chestionare aplicate/ Nr. total de angajați					
33.	Promovarea flexibilității programului, respectiv a locului de muncă prin introducerea lucrului de la distanță (telemuncă) pentru situațiile care suportă un astfel de proces	Nr. angajați care și-au modificat programul/ nr. total de angajați Nr. angajați care aplică teleworking-ul/ Nr. total de angajați					
34.	Diseminarea informațiilor obținute la cursuri de perfecționare profesională de către angajați în cadrul unor workshopuri/ședințe interne	Nr. workshop-uri interne derulate în urma cursurilor de formare / Nr. total de cursuri de formare derulate					
35.	Facilitarea programelor de instruire internă pe bază de mentorat prin valorificarea cunoștințelor unor angajați care au certificare în domeniu (ex: în domeniul managementului calității, evaluare personal, noutăți legislative, linii de finanțare)	Nr. programe/ sesiuni de formare internă pe baza de mentorat / Nr. total de programe/sesiuni de formare internă planificate					
36.	Asigurarea canalelor optime de comunicare pentru oferirea unui feedback din partea	Nr. canale utilizate pentru oferirea unui feedback din partea angajaților către					

	angajaților către superiori	superiori / Nr. canale de informare interna existente					
37.	Dezvoltarea spațiului virtual cu diferite cursuri de perfecționare profesională/documente specifice	Nr. cursuri efectuate / Nr. cursuri planificate					
38.	Realizarea planului anual de consiliere etică	Un plan aprobat și pus în aplicare					
39.	Realizarea de ghiduri în domeniul eticii și integrității	3 ghiduri diseminate					
40.	Actualizare anuală și punere în aplicare Plan de integritate	Plan de integritate revizuit					
41.	Dotări pentru angajați	Valoare achiziții.					
42.	Prezentarea informațiilor pe site-ul oficial într-o formă mai accesibilă și atractivă pentru toate categoriile de utilizatori	Nr. revizuiți efectuate pe pagina instituției / Nr. revizuiți necesare					
43.	Organizarea de vizite de lucru ale beneficiarilor în cadrul instituției (Ziua porților deschise)	Nr. de vizite de lucru / Nr. evenimente de tipul porților deschise					
44.	Implementarea de proceduri de sistem privind comunicarea și informarea internă între nivelurile ierarhice din instituție, inclusiv managementul documentelor și GDPR	Nr. departamente interne care aplica procedura / Nr. total departamente interne					
45.	Participarea la diverse competiții / conferințe / workshopuri pe diverse domenii în vederea împărtășirii experienței acumulate și preluarea exemplelor de bună practică de la alte instituții	Nr. competiții la care s-a participat / Nr. competiții comunicate					
46.	Comunicarea obiectivelor strategice și operaționale pe niveluri structurale ierarhice până la acțiuni necesare	Nr. de angajați participanți la întâlniri / Nr. total de angajați Nr. e-mail-uri de informare transmise /					

	la nivelul fiecărui angajat	Nr. total de utilizatori de e-mail instituțional					
47.	Program de internship	5 participanți/an					
48.	Formalizarea procesului de consultare cu reprezentanții societății civile, mediului de afaceri, mediului academic, etc.	Nr. întâlniri cu reprezentanții societății civile / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu reprezentanții mediului de afaceri / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu alți factori interesați / Nr. întâlniri planificate					
49.	Asigurarea transparenței privind sistemul managerial prin publicarea semestrială a stadiului implementării documentelor strategice	Nr. documente publicate / Nr. documente libere la publicare					
50.	Asigurarea preluării sugestiilor de îmbunătățire oferite de cetățeni și celelalte părți interesate pe site-ul instituției pentru anumite proiecte în cadrul documentelor strategice	Nr. sugestii preluate / Nr. sugestii oferite					
51.	Crearea unui mecanism de feedback pentru consultările organizate cu cetățenii, ONG-urile, etc.	Nr. chestionare de feed-back aplicate / Nr. consultări organizate					
52.	Crearea pe spațiul virtual a unei secțiuni unice în care să fie centralizate toate informațiile și documentele (de la planuri de acțiuni, la rapoarte de evaluare, strategii, proiecte și orice alte informații necesare a fi cunoscute de către toți angajații)	Volum informații centralizate / Volum informații existente					

