



ANALIZA DIAGNOZĂ INSTITUȚIONALĂ ASOCIAȚIA GREUCEANU ȘI PRIMĂRIA COMUNEI DOMNEȘTI



1. PREAMBUL	5
1.1. PREZENTARE EXPERTILOR	5
1.2. METODOLOGIE	5
2. RAPORT – SUMAR AL INTERVENȚIEI	6
2.1. DESFĂȘURAREA ANALIZEI DIAGNOSTIC	6
2.1.1. INIȚIEREA	6
2.1.2. ETAPELE DE EXECUȚIE	6
2.2. IDENTIFICAREA PROCESELOR UTILIZÂND HARTA PROCESELOR (NIVEL MACRO) LA PRIMĂRIA COMUNEI DOMNEȘTI	7
2.2.1. CIRCUITUL DOCUMENTELOR ȘI AL INFORMAȚIILOR ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLIC LOCALĂ	7
2.2.1.1. <i>Circuitul unidirecțional</i>	7
2.2.1.2. <i>Circuitul primar</i>	7
2.2.1.3. <i>Circuitul secundar</i>	8
2.2.1.4. <i>Circuitul terțiar</i>	8
2.2.2. SISTEMUL DE MANAGEMENT ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLIC LOCALĂ - PROCES CICLIC	8
2.2.2.1. <i>Procesele primare</i>	9
2.2.2.2. <i>Procesele Suport</i>	10
2.2.2.3. <i>Procesele terțiare</i>	10
2.3. PREZENTAREA SITUAȚIEI LA MOMENTUL INIȚIERII ANALIZEI	11
2.3.1. PLANIFICAREA, EXECUȚIA, MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL ȘI ADAPTAREA ÎN ABORDAREA STRATEGICĂ	11
2.3.1.1. <i>Emiterea unei strategii locale pe termen mediu și lung cu aplicabilitate universal valabilă</i>	11
2.3.1.2. <i>Emiterea unei strategii de asigurare a veniturilor.</i>	11
2.3.1.3. <i>Emiterea unei strategii anuale de achiziții publice</i>	11
2.3.2. PLANIFICAREA, EXECUȚIA, MONITORIZAREA, CONTROLUL ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA ÎN ABORDAREA OPERAȚIONALĂ	11
2.3.2.1. <i>Procese de management și îmbunătățire</i>	11
2.3.2.1.1. <i>Sistemul de control intern/managerial</i>	11
2.3.2.1.2. <i>Inventarierea posibilelor provocări cu care se confruntă Aparatul de Specialitate al Primarului</i>	12
2.3.2.2. <i>Procesele primare</i>	13
2.3.2.2.1. <i>Procese care livrează Servicii pentru situații de urgență, PSI și voluntariat</i>	13
2.3.2.2.2. <i>Procese care livrează Servicii culturale și specifice minorităților</i>	13
2.3.2.2.3. <i>Procese care livrează Servicii Publice Comunitare Locale și de Evidență a Persoanelor</i>	13
2.3.2.2.4. <i>Procese care livrează Servicii de Cadastru</i>	14
2.3.2.2.5. <i>Procese care livrează Servicii de asistență socială</i>	14
2.3.2.2.6. <i>Procese care livrează Servicii autorizări comerciale</i>	14
2.3.2.2.7. <i>Procese care livrează Servicii de investiții (externe Primăriei)</i>	14
2.3.2.2.8. <i>Procese de livrare Servicii asigurare întreținere utilități (Apa-Canal și Salubritate)</i>	15
2.3.2.2.9. <i>Procese de livrare Servicii Taxe și Impozite</i>	15
2.3.2.2.10. <i>Procese care livrează Servicii de Urbanism, Amenajarea Teritoriului</i>	16
2.3.2.3. <i>Procese secundare, suport</i>	16

2.3.2.3.1. <i>Procese care livrează servicii de achiziții publice</i>	16
2.3.2.3.2. <i>Procese care livrează servicii de protecția mediului</i>	17
2.3.2.3.3. <i>Procese care livrează servicii de registru agricol</i>	17
2.3.2.3.4. <i>Procese care livrează servicii de buget și contabilitate</i>	17
2.3.2.3.5. <i>Procese care livrează Servicii administrative</i>	17
2.3.2.3.6. <i>Procese care livrează Servicii de Arhivă</i>	17
2.3.2.3.7. <i>Procese care livrează Servicii de Învățământ</i>	18
2.3.2.3.8. <i>Procese care livrează Servicii Juridice</i>	18
2.3.2.3.9. <i>Procese care livrează Servicii Transport elevi</i>	18
2.3.2.3.10. <i>Procese care livrează Servicii Relații publice și registratură și Evidența persoanelor</i> ¹⁸	
2.3.2.4. <i>Considerații generale</i>	18
2.3.2.4.1. <i>Din punct de vedere structural:</i>	18
2.3.2.4.2. <i>Din punct de vedere cultural:</i>	18
2.3.2.4.3. <i>Din punct de vedere informational:</i>	19

3. AUDITUL ȘI CARTOGRAFIEREA PROCESELOR DE LUCRU ÎN PRIMĂRIA COMUNEI DOMNEȘTI **20**

3.1. PROBLEMATICA MANAGEMENTULUI PUBLIC	20
3.1.1. <i>ABORDARE ȘI PRINCIPII</i>	20
3.1.2. <i>ORGANIZAREA ÎN MANAGEMENTUL PUBLIC</i>	21
3.1.3. <i>PARTICULARITĂȚI ALE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL</i>	22
3.1.4. <i>PARTICULARITĂȚI ALE SISTEMULUI DECIZIONAL</i>	24
3.2. CALITATEA ȘI MANAGEMENTUL PROCESELOR ÎN MANAGEMENTUL PUBLIC	26
3.2.1. <i>CALITATEA ÎN GENERAL</i>	26
3.2.2. <i>SPECIFICITATEA CALITATII ÎN ADMINISTRAȚIE ȘI ÎN SERVICIILE PUBLICE</i>	29
3.2.3. <i>MANAGEMENTUL CALITATII ORIENTAT PE PROCES</i>	30
3.2.4. <i>CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI PROCESELOR</i>	34
3.2.5. <i>ÎMBUNĂȚĂȚIREA PROCESELOR</i>	35
1. Selectarea procesului care trebuie îmbunătățit	35
2. Organizarea echipei de îmbunătățire	36
3. Stabilirea obiectivelor	36
4. Întelegerea procesului	36
5. Simplificarea procesului și realizarea schimbărilor	37
6. Culegerea de date	37
7. Stabilitatea și capacitatea procesului	38
8. Îmbunătățirea continuă	38
9. Normalizarea și documentarea procesului	38
3.2.6. <i>REPROIECTAREA PROCESELOR</i>	38
1. Definirea proiectului. <i>În aceasta fază se definește proiectul de reinginerie în funcție de strategia organizației, hotărând ce trebuie schimbat, mobilizând resursele necesare și momentul planificării proiectului și finalizării activităților adiacente:</i>	39
2. Întelegerea procesului existent. <i>Procesele implicate sunt examinate pentru a stabili obiectivele lor și persoanele care intervin în cadrul activităților.</i>	39
3. Proiectarea noului proces. <i>Se va schita procesul, trecând de la "asa cum este"(AS IS) la "asa trebuie sa fie" (TO BE). În realitate, aceasta activitate va fi începută din faza anterioară, în care acțiunea de modelare a procesului evidențiază posibilele puncte de ruptură.</i>	39

4. Introducerea noului proces. Este tranziția de la vechiul la noul proces. Aceasta fază trebuie să includă formarea și antrenarea personalului, fiind implicat un nou mod de lucru.	40
3.2.7. MATURITATEA MANAGEMENTULUI PROCESELOR	40
<u>4. PRIVIRE GENERALĂ ASUPRA PRIMĂRIEI DOMNEȘTI</u>	<u>43</u>
4.1. CONTEXT, COMPONENTĂ ȘI RELAȚII	43
4.2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	46
4.3. PROCESE IDENTIFICATE PER SUBUNITĂȚI (SERVICII, COMPARTAMENTE, BIROURI) (NIVEL MICRO)	48
4.3.1. FLUX DOCUMENTE (1)	50
4.3.2. FLUX DOCUMENTE (2)	51
4.3.3. FLUX DOCUMENTE (3)	52
4.3.4. FLUX DOCUMENTE (4)	52
4.3.5. FLUX DOCUMENTE (5)	53
4.3.6. FLUX DOCUMENTE (6)	54
4.3.7. FLUX DOCUMENTE (7)	55
4.4. ALTE ELEMENTE CARE VIZEAZĂ DIFERENȚA ÎNTRE PROCESE	55
4.4.1. ANALIZA SWOT	55
4.4.1.1. S(Puncte tari):	55
4.4.1.2. W(puncte slabe):	56
4.4.1.3. O(oportunități):	56
4.4.1.4. T(amenințări):	56
4.4.1.5. Organizarea Internă	56
4.4.1.6. Managementul Resurselor Umane	57
4.4.1.7. Gestiune Publică	58
4.4.1.8. Legături Inter-Instituționale	58
4.4.1.9. Sistem Informațional	59
<u>5. ASOCIAȚIA GREUCEANU</u>	<u>60</u>
5.1. STRUCTURA ȘI STRATEGIA ASOCIAȚIEI	60
5.2. SCOPUL ASOCIAȚIEI	60
5.3. OBIECTIVELE ASOCIAȚIEI	62
5.4. LUAREA DECIZIILOR ȘI POLITICA DEZVOLTĂRII	63
5.5. PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN CADRUL ASOCIAȚIE GREUCEANU	64
5.5.1. DE CE ESTE PLANIFICAREA IMPORTANTĂ	64
5.5.2. CE ÎNSEAMNĂ PLANIFICARE STRATEGICĂ?	64
5.5.2.1. Pași strategici	65
5.6. MANAGEMENT FINANCIAR	69
5.6.1. BUGETUL	69
5.6.2. BILANȚUL	69
5.6.3. DECLARAȚIA DE VENITURI ȘI CHELTUIELI	70
5.6.4. DECLARAȚIA PRIVIND BANII LICHIZI	70
5.6.5. ÎNCHEIEREA DE CONTRACTE	70
5.6.6. TERMENII ȘI CONDIȚIILE DE ANGAJARE	70
<u>6. CONCLUZIILE ANALIZEI DIAGNOSTIC</u>	<u>72</u>

1. PREAMBUL

1.1. Prezentare experților

(1) Pentru efectuarea diagnozei instituționale, au fost nominalizați 2 experți, din cadrul Asociației Greceanu și anume un expert analiză diagnostic, care a avut rolul de a identifica vulnerabilitățile sistemului de management, vulnerabilitățile sistemului de comunicare, vulnerabilitățile sistemului de planificare și vulnerabilitățile sistemului de monitorizare și un expert fluxuri procesuale, care a avut rolul de a identifica serviciile care urmează a fie externalizate și livrabilele care trebuie dezvoltate și implementate pentru proceduri documentate, serviciile care urmează a fie externalizate și livrabilele care trebuie dezvoltate și implementate pentru procesele interne, serviciile care urmează a fie externalizate și livrabilele care trebuie dezvoltate și implementate pentru trasabilități, respectiv serviciile care urmează a fie externalizate și livrabilele care trebuie dezvoltate și implementate pentru ghiduri/regulamente.

(2) Experții sunt specializați în analiza și îmbunătățirea proceselor organizaționale, proiectarea și implementarea proceselor de management și de management al riscului, implementare control managerial conform OSGG 600/2018, corelat cu implementarea sistemului de management al calității ISO 9001:2015, managementul proiectelor, analiza, proiectarea, dezvoltarea și implementarea sistemelor instituționale, training și audit.

1.2. Metodologie

(1) Metodologia de lucru a urmat ciclul care a fost repetat prin intermediul unor structuri interne dedicate (controlul intern managerial, managementul calității): Definire, Măsurare, Analiză, Îmbunătățire și Control:

- a) **Definirea elementelor** – au fost luate în eșantionare activitățile, documentele și fluxurile informaționale, competențele și legalitatea;
- b) **Culegerea de informații și dovezi (măsurarea)** - s-a realizat prin observarea în mediul de lucru și chestionare;
- c) **Analiza** – a implicat identificarea structurală și procesuală, extragerea modului de lucru procedurat prin compararea acestuia cu atribuțiile compartimentelor extrase din Regulamentul de Organizare și Funcționare și cu sarcinile și responsabilitățile personalului, în contextul normativ intern și legislativ, în vigoare.
- d) **Îmbunătățirea proceselor și oportunitatea unui Control îmbunătățit** – au fost sugerate prin intermediul unor concluzii și recomandări de măsuri care să conducă la posibilă optimizare.

2. RAPORT – SUMAR AL INTERVENȚIEI

2.1. Desfășurarea analizei diagnostic

2.1.1. Inițierea

(1) Pentru asigurarea succesului acestei analize experții și reprezentanții desemnați ai Primăriei Comunei Domnești și ai Asociației Greucenu, în calitate de beneficiari, au agreeat și pus în practică un plan de activități și un calendar de execuție.

(2) Etapele convenite pentru fiecare beneficiar au fost următoarele:

A. Analiza pe documente;

- a) Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF);
- b) Organigrama;
- c) Documentele sistemului management;
- d) Documentele SCIM.

B. Analiza proceselor (pe compartimente)

- a) Interviuri informale cu șefii de compartimente;
- b) Interviuri informale cu responsabilii de procese;
- c) Interviuri informale cu funcționarii implicați.

C. Prelucrarea și analiza datelor culese

- a) Organizarea datelor în format SIPOC (nivel înalt);
- b) Diagrama de flux a proceselor;
- c) Cartografierea documentelor pe procese, și posturi.

D. Raportare și recomandări

- a) Raport privind situația curentă;
- b) Recomandări privind îmbunătățirea continuă și pași de urmat.

E. Încheiere analiză diagnostic

2.1.2. Etapele de execuție

A. Analiza pe documente

(1) Aceasta activitate prevede analiza documentelor de referință, și anume:

- a) ROF;
- b) Organigrama și Stat de funcții;
- c) Documentele sistemului de management;
- d) Documentele SCIM.

(2) Scopul acestei activități a fost de a evalua dacă și cum sunt procedurate, documentate și monitorizate procesele de lucru, inclusiv trasabilitatea documentelor.

B. Analiza Proceselor

(1) Pentru aceasta activitate, echipa de experți a desfășurat interviuri informale, sesiuni de observare și a dezvoltat un instrument de colectare informații privind ciclul de viață al documentelor produse, prelucrate, transmise, stocate sau distruse pe parcursul derulării proceselor semnificative compartimentele funcționale, conform organigramei.

(2) Instrumentul este o adaptare după un instrument consacrat – SIPOC (engleză: Supplier, Input, Process, Output, Client, română: Emitent, Document Intrare, Activitate/Proces, Document Ieșire, Destinatar) – optimizat pentru scopul proiectului. Forma utilizată în proiect este prezentată la nivelul fiecărui compartiment, în secțiunea rezervată analizei.

(3) Pe parcursul analizei, echipa de experți compartiment, a intervievat informal personalul desemnat pentru furnizarea datelor privind documentele utilizate și a facilitat completarea instrumentului cu datele cerute, cu respectarea cerințelor beneficiarilor privind continuitatea activităților și confidențialitatea persoanelor.

C. Prelucrarea și analiza datelor

- (1) Aceasta activitate s-a desfășurat continuu pe durata misiunii de diagnoza pe măsura ce datele au fost adunate.
- (2) Analiza s-a făcut atât în ședințele de lucru a echipei de experți cât și în întâlnirile de lucru cu reprezentanții beneficiarilor.

D. Raportare și recomandări

- (1) Aceasta activitate a avut ca obiectiv realizarea prezentului raport care conține descrierea derulării analizei diagnostic, un set de recomandări privind îmbunătățirea activității.
- (2) În cadrul acestei activități s-au organizat întâlniri de lucru la doua săptămâni cu responsabili de proiect din partea Primăriei Comunei Domnești și cu diferiți coordonatori de specialitate.
- (3) La întâlniri s-a prezentat stadiul de desfășurare a misiunii, dificultăți întâlnite și rezultate obținute.
- (4) Din punct de vedere structural și metodologic, prezentul document a urmărit:
 - a) Cartografierea proceselor specifice Primăriei Comunei Domnești;
 - b) Inițierea stabilirii unui punct de referință ;
 - c) Analiza pe documente;
 - ✓ Hotărâri de consiliu local;
 - ✓ Documente strategice;
 - ✓ Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF);
 - ✓ Regulament intern;
 - ✓ Cod de etică;
 - ✓ Organigrama;
 - ✓ Sistem de Control Intern Managerial;
 - ✓ Proceduri, Fișe de post.

E. Analiză comparativă.

2.2. Identificarea proceselor utilizând Harta proceselor (nivel macro) la Primăria Comunei Domnești

2.2.1. Circuitul documentelor și al informațiilor în administrația public locală

- (1) Pornind de la Circuitul documentelor și al informațiilor în administrația public locală au fost identificate **4 tipuri de circuite**:
 - a) Circuitul unidirecțional;
 - b) Circuitul primar;
 - c) Circuitul secundar;
 - d) Circuitul terțiar.

2.2.1.1. Circuitul unidirecțional

- (1) Atunci când informația/documentul pleacă de la primarul primăriei, prin secretar, către consiliul local, în vederea dezbaterii, este susținut și aprobat, după care este transmis spre informare angajaților și cetățenilor, sub forma unei Hotărâri a Consiliului Local, în vederea implementării și/sau informării, sau atunci când informația/documentul este emis unilateral ori de către conducerea instituției, prin note de serviciu, proceduri, regulamente, etc. sau este emis de către un angajat în vederea primirii unui răspuns.

2.2.1.2. Circuitul primar

- (1) Documentul/informația formalizată este înregistrată prin registratură, este transmisă la conducătorul instituției/persoana desemnată, primește rezoluție, este repartizată la compartimentul/compartimentele corespunzătoare, este analizată și prelucrată, este emis

un răspuns însușit de compartiment, analizat de conducere, semnat de secretarul primăriei și de primar și este transmis către registratură pentru a fi scăzut din gestiune.

2.2.1.3. **Circuitul secundar**

(1) Documentul/informația formalizată și cu rezoluție este primit de către compartimentul/compartimentele responsabile, este înregistrat în registrul intern și este repartizat unui angajat în vederea emiterii unui răspuns. Angajatul emite răspunsul, și-l însușește și îl transmite spre verificare conducătorului de compartiment. Conducătorul compartimentului, verifică, și-l însușește și transmite răspunsul către secretarul primăriei.

(2) Răspunsul emis poate avea un traseu bidirecțional până când ajunge la forma finală și este agreeat de către secretarul primăriei.

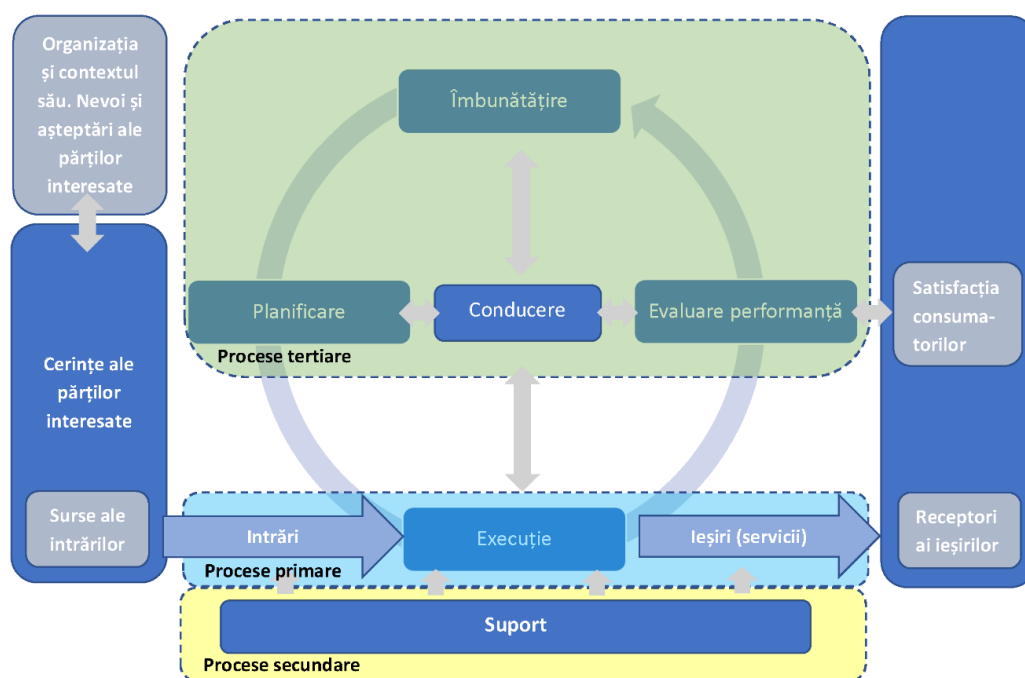
2.2.1.4. **Circuitul terțiar**

(1) Angajatul căruia i s-a repartizat sarcina, emite documentul formalizat răspuns în cel puțin 2 exemplare, iar după ce acest document răspuns a fost transmis oficial către emitent, prin intermediul șefului de compartiment, intră în posesia documentului răspuns și urmează procesul standard de păstrare arhivare, potrivit nomenclatorului arhivistic și a procedurii de păstrare arhivare.

2.2.2. **Sistemul de management în administrația public locală - proces ciclic**

(1) Pornind de la circuitul documentelor și al informațiilor în administrația public locală, coroborat cu faptul că instituțiile publice trebuie să asigure funcționalitatea tuturor proceselor, și anume: procesele activităților de management, procesele de management al resurselor, procesele de realizare a produselor, serviciilor, activităților, procesele de măsurare, analiză, audit intern și îmbunătățire și procesul de suport și de livrare a serviciului – s-a procedat la cartografierea proceselor specifice Primăriei Domnești.

(2) Primăria Domnești are un **sistem de management** care poate fi descris în continuare prin intermediul unei scheme generale¹ care prezintă un proces ciclic:

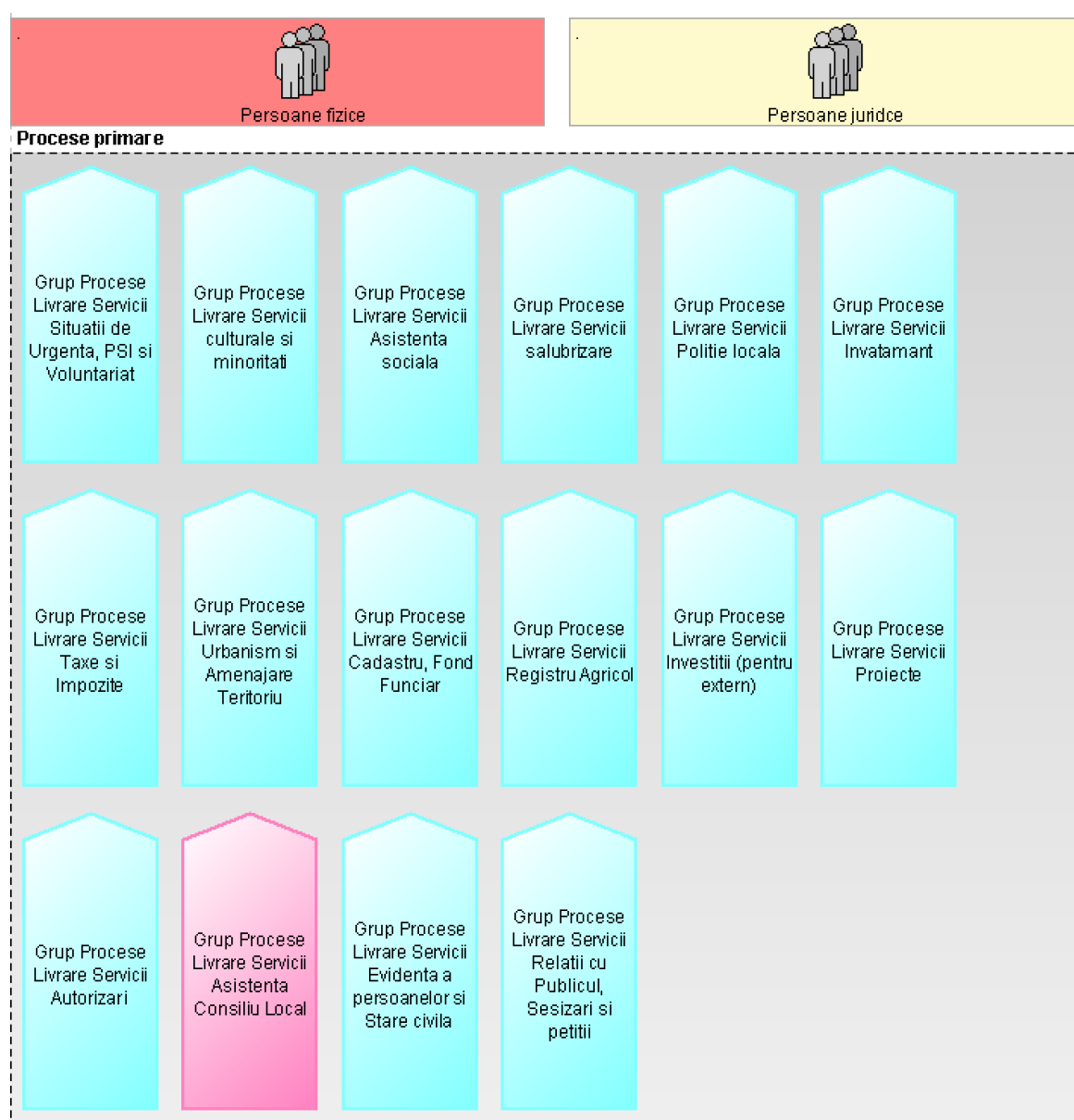


¹ Adaptată după ISO 9001:2015

- (3) Pentru o mai mare ușurință în prezentare, vom numi:
- Procese de Execuție** – Procese primare;
 - Procese de Suport** – Procese secundare;
 - Procese de Planificare, Conducere, Evaluare performanță și Îmbunătățire** – Procese terțiare.
- (4) Trebuie subliniat faptul că procesele depășesc de multe ori cadrul departamental concret, funcțional, proiectat prin intermediul organigramei. Ca urmare procesele trebuie gândite și reprezentate ca fiind atât intra-departamentale, cât și inter-departamentale.

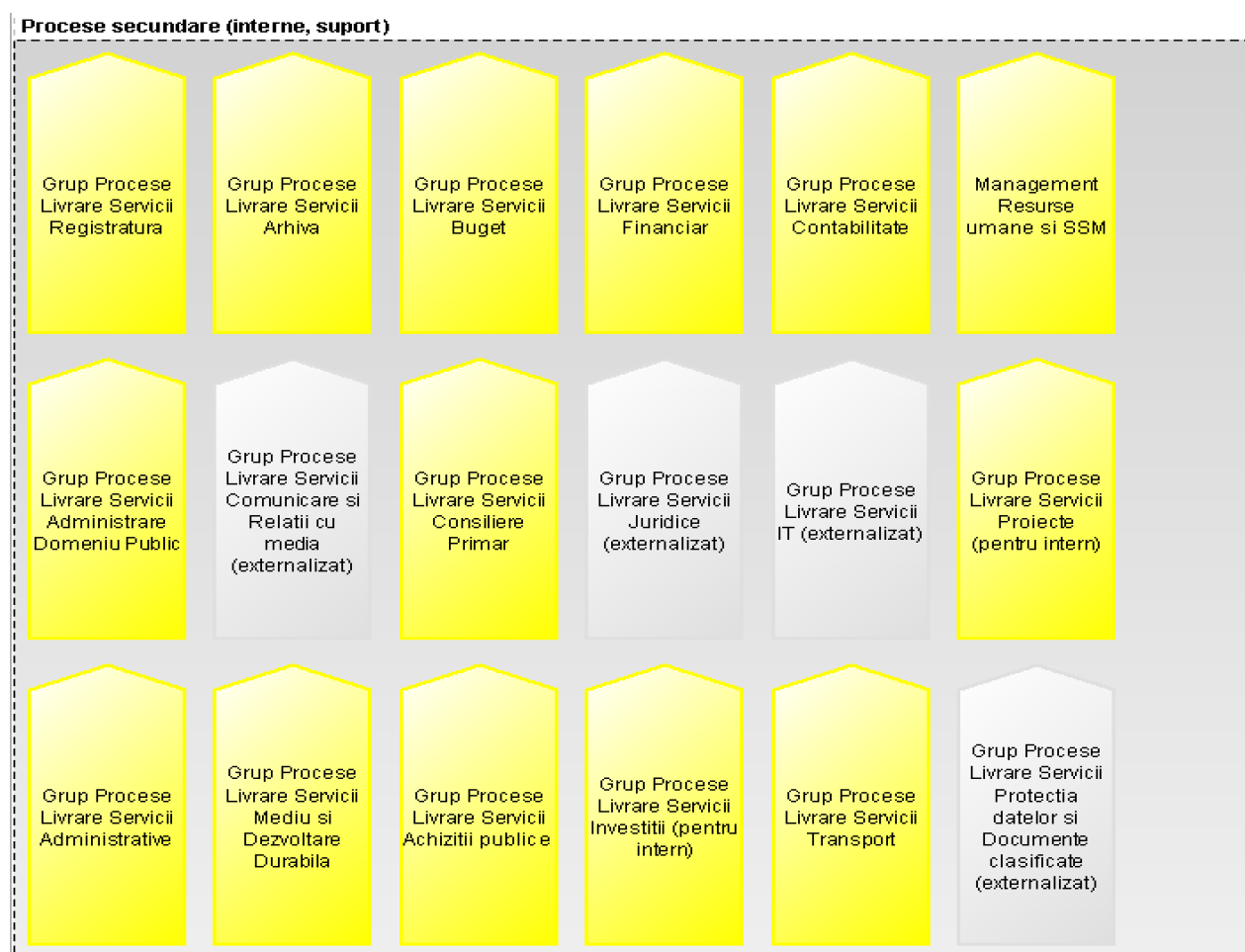
2.2.2.1. **Procese primare**

(1) Procesele primare aduc valoare prin transformarea intrărilor în ieșiri – în cazul Primăriei, serviciile sale destinate cetățenilor, și altor entități cu care aceasta interacționează. Există nevoi și așteptări ale părților interesate și acestea sunt transformate în cerințe. Aparatul funcțional al Primăriei transformă aceste cerințe în servicii.



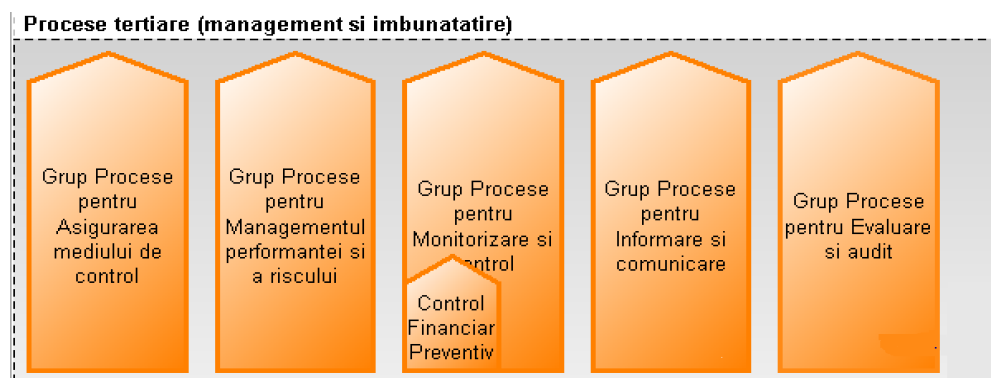
2.2.2.2. **Procesele Suport**

(1) Procesele Suport reprezintă acele procese care asigură resurse și sprijin Proceselor Primare.



2.2.2.3. **Procesele terțiare**

(1) Procesele terțiare urmăresc să țină sub control celelalte procese (primare și secundare). Generic, procesele terțiare înseamnă procese de management și îmbunătățire, mai clar: analiză, stabilire de obiective, planificare, organizare, coordonare în execuție, supraveghere, monitorizare și control, managementul performanței și riscului într-un context (mediu) care să favorizeze exercitarea controlului managerial - de aceea, Sistemul de Control Managerial (SCIM) poate fi considerat cadrul de desfășurare a proceselor terțiare.



2.3. Prezentarea situației la momentul inițierii analizei

- (1) Abordarea în cele ce urmează este de sus în jos, evidențiindu-se ciclurile:
 - a) strategic (termen mediu și lung) și
 - b) operațional (termen scurt)

2.3.1. Planificarea, execuția, monitorizarea și controlul și adaptarea în abordarea strategică

2.3.1.1. Emiterea unei strategii locale pe termen mediu și lung cu aplicabilitate universal valabilă

- (1) La momentul analizei, Comuna Domnești are emisă o strategie locală formalizată și aprobată de către Consiliul Local.
- (2) Bugetele de venituri și cheltuieli au ținut cont de obiective stabilite pe termen mediu și lung, fiind adaptate și de necesități de moment.

2.3.1.2. Emiterea unei strategii de asigurare a veniturilor.

- (1) La momentul analizei au fost identificate documente care să ateste faptul că instituția se poate baza concret pe venituri certe stabilite în baza unor analize și trenduri corespunzătoare.
- (2) Au fost folosite în general informații din execuția bugetară a anului precedent.
- (3) Au fost identificate informații și documente care să ateste faptul că se urmăresc debitorii, pe ce categorii de debitori se va pune accent, facilități locale pentru încasări, tipurile de taxe și impozite pentru care trebuie insistat, etc.
- (4) Există un real interes pentru finanțările din fonduri complementare și ajutoare de stat (Registrul Consiliului Concurenței).

2.3.1.3. Emiterea unei strategii anuale de achiziții publice

- (1) Au fost identificate analize pertinente care să susțină o posibilă strategie anuală privind achizițiile publice.

2.3.2. Planificarea, execuția, monitorizarea, controlul și îmbunătățirea în abordarea operațională

2.3.2.1. Procese de management și îmbunătățire

2.3.2.1.1. Sistemul de control intern/managerial

- (1) Au fost identificate elementele obligatorii de implementat în ceea ce privește sistemul de control intern/managerial.
- (2) Implementarea Sistemului de Control Intern Managerial și susținerea în funcționarea acestuia din partea conducerii au condus la o serie de avantaje care s-au repercutat în activitatea Primăriei:

a) Asigurarea unui mediu de control propice desfășurării activității Primăriei

- ✓ a fost identificată o abordare integrată în cea ce privește etica și integritatea: cod de conduită, politici și proceduri privind integritatea valorilor etice, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor;
- ✓ atribuții, funcții și sarcini sunt stabilite și asumate în totalitate;
- ✓ cultură organizațională bazată pe competență și performanță;
- ✓ identificarea nevoilor de pregătire profesională;
- ✓ structură organizatorică echilibrată cu procese externalizate;
- ✓ o bună organizare la nivelul proceselor;
- ✓ echipa este relativ omogenă, cu atribuții diversificate.

b) Managementul performanței și al riscului

- ✓ a fost identificată o coerență și consistență în stabilirea obiectivelor la nivel primăriei și apoi derivarea/ detalierea acestora la nivel structural (funcțional);

- ✓ planificarea este realizată consistent, repetabil. Există planuri anuale, detaliate în favoarea clarificării activităților și facilitării monitorizării și controlului;
- ✓ performanța este urmărită la nivelul structurilor de specialitate în vederea informării conducerii, în cea ce privește realizarea obiectivelor propuse;
- ✓ există indicatori de performanță;
- ✓ există implementat un sistem de management al riscului cuprinzând identificarea, evaluarea, stabilirea strategiei de gestionare, monitorizarea măsurilor de control și raportare periodică, și de aici o gândire preventivă, bazată pe risc, la nivelul întregii activități.

c) Activitatea de monitorizare și control

- ✓ au fost identificate Proceduri pentru multe din activitățile importante ale Primăriei;
- ✓ există o reglementare a accesului la resurse pentru a reduce riscul utilizării inadecvate a acestora;
- ✓ a fost identificată o coerență ponderată în ceea ce privește supravegherea și supervizarea pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu (activități de monitorizare, control și urmărire a îmbunătățirii);
- ✓ există procedura de planificare a unui antrenament adecvat în vederea continuității activității Primăriei în cazul manifestării de riscuri care pun în pericol desfășurarea în bune condițiuni a atribuțiilor specifice și situații curente generatoare de discontinuități (fluctuația personalului; lipsa de coordonare; management defectuos; fraude; distrugerea sau pierderea documentelor; dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri, etc.).

d) Informare și comunicare eficientă și transparentă

- ✓ sunt stabilite fluxuri și canale de comunicare pentru evitarea paralelismelor, adică a circulației simultane a acelorași informații pe canale diferite sau de mai multe ori pe același canal și a transcrierii inutile de date;
- ✓ Au fost identificate Circuite ale documentelor ținute sub control (înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosărirea, protejarea și păstrarea documentelor);
- ✓ sunt implementate măsuri de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc.;
- ✓ sunt elaborate proceduri și controale contabile documentate în mod corespunzător, vizând corecta aplicare a actelor normative din domeniul financiar-contabil și al controlului intern.

e) Evaluare și Audit

- ✓ nu a fost identificată o structură de audit intern.

(3) În relațiile dintre consiliul local și primar nu există raporturi de subordonare ci raporturi de colaborare, conform prevederilor legale în vigoare.

2.3.2.1.2. Inventarierea posibilelor provocări cu care se confruntă Aparatul de Specialitate al Primarului

(1) Nu au fost identificate informații sau documente care să ateste faptul că se cunosc într-un mod transparent problemele specifice comunei Domnești, începând de la cartografierea specifică asistenței sociale, până la inventarierea elementelor specifice legate de turism.

(2) Secretarul primăriei comunei are în subordine Serviciul Administrație Publică Locală (Compartimentul Arhivă, Gestiune Documente, Compartimentul Registru Agricol și Compartimentul Asistență Socială), Compartimentul Juridic, Compartimentul Registratură și Relații cu Publicul și Compartimentul Monitor Oficial Local. Dincolo de un aparent beneficiu

al delegării activității, din punctul de vedere al controlului managerial coerent (în sensul existenței unui aparat de specialitate al Primarului în vederea implementării unei strategii unice) aceasta distribuție de activități ar putea conduce la rezultate necoerente, percepția fiind existența mai multor lideri.

2.3.2.2. Procesele primare

2.3.2.2.1. Procese care livrează Servicii pentru situații de urgență, PSI și voluntariat

(1) Avantaje:

- a) responsabilul PSI și au fost delegate corespunzător atribuțiile privind situațiile de urgență;
- b) regulamentul de voluntariat cu persoane nominalizate;
- c) serviciul de permanență;
- d) infrastructura stradală, de apă și canal pentru a susține populația în caz de incendii, calamități inundații, etc.;
- e) instrumente specifice pentru stingerea incendiilor și plan de evacuare;
- f) acțiuni de conștientizare și prevenție pentru cetățeni în cazul situațiilor de urgență;
- g) acțiuni privind avizarea ISU pentru școli și grădinițe;
- h) fișele întocmite și pregătirea periodică.

(2) Provocări:

- a) nu toți angajații aveau cunoștințe specifice în privința planului de evacuare și a activităților care trebuie întreprinse în caz de incendiu;
- b) nu au fost achiziționate materialele și instrumentele suficiente și nici locații corespunzătoare pentru situații de urgență;
- c) angajații nu sunt conștientizați în mod suficient despre situații deosebite;
- d) populația nu este informată corespunzător despre modul în care ar trebui să se comporte în situații de urgență;
- e) nu a fost identificat un inventar și o cartare a posibilelor focare de incendiu, sau surse generatoare de calamitate.

2.3.2.2.2. Procese care livrează Servicii culturale și specifice minorităților

(1) Avantaje:

- a) acțiuni culturale de ziua comunei;
- b) există o minima cartografiere a populației minoritare și a problemelor acestora;
- c) au fost identificate inițiative, propuneri sau participări formalizate la acțiuni culturale, sportive, etc.;
- d) au fost identificate comunicări, colaborări, protocoale cu instituții și/sau ONG-uri cu activități în domeniul specific.

(2) Provocări:

- a) nu au fost identificate acțiuni clare, formalizate pentru sprijinirea populației minoritare.

2.3.2.2.3. Procese care livrează Servicii Publice Comunitare Locale și de Evidență a Persoanelor

(1) Serviciul Public Comunitar Local de Evidență a Persoanelor (Compartimentul Stare Civilă și Compartimentul Evidență Persoanelor) se află în subordinea Consiliului Local.

(2) Avantaje:

- a) protecția mediului subproces asumat legislativ.

(3) Provocări:

- a) nu există un telefon special pentru raportare de incidente.

(4) În conformitate cu prevederile art. 155, alin. (2) litera a) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, Serviciul Public Comunitar Local de Evidență a Persoanelor trebuie să fie în subordinea Primarului.

2.3.2.2.4. **Procese care livrează Servicii de Cadastru**

- (1) Avantaje:
 - a) există o bază de date internă.
- (2) Provocări:
 - a) nu au fost identificate transpuneri ale hărților existente în format digital sau pe suport magnetic.

2.3.2.2.5. **Procese care livrează Servicii de asistență socială**

- (1) Avantaje:
 - a) au fost identificate anchete sociale pertinente și opozabile.
- (2) Provocări:
 - a) nu a fost identificată strategia locală de dezvoltare a serviciilor sociale, pe termen mediu și lung;
 - b) nu au fost identificate planurile anuale de acțiune privind serviciile sociale, care cuprind date detaliate privind numărul și categoriile de beneficiari, serviciile sociale existente, serviciile sociale propuse pentru a fi înființate, programul de contractare a serviciilor din fonduri publice, bugetul estimat și sursele de finanțare;
 - c) informarea și consilierea beneficiarilor, precum și informarea populației privind drepturile sociale și serviciile sociale disponibile are loc la nivel informal;
 - d) nu au fost identificate protocoale sau baze de date cu organizațiile societății civile care reprezintă interesele diferitelor categorii de beneficiari.

2.3.2.2.6. **Procese care livrează Servicii autorizări comerciale**

- (1) Avantaje:
 - a) cereri de autorizare comercială.
- (2) Provocări:
 - a) nu au fost identificate atribuții pentru emiterea acordurilor de funcționare pentru diverse activități desfășurate de agenții economici, autorizațiilor de funcționare pentru activitățile de alimentație publică, activităților recreative și distractive, pentru piețe cât și spațiile de joacă de pe raza Comunei Domnești, acordurilor de funcționare pentru desfășurarea activităților comerciale sezoniere, temporare, permanente sau ambulante pe domeniul public, acordurilor de funcționare pentru operatorii economici care solicită terase sezoniere sau permanente.

2.3.2.2.7. **Procese care livrează Servicii de investiții (externe Primăriei)**

- (1) Avantaje:
 - a) lista de investiții este întocmită de Serviciul Achiziții Publice, Investiții, Gestionare Fonduri Europene Drumuri Utilități Publice și Administrativ.
- (2) Provocări:
 - a) nu au fost identificată o procedură privind modul de întocmire și ținere a evidențelor, termenelor contractuale și centralizarea acestor date, modul de întocmire și decontare a situațiilor de lucrări conform prevederilor din documentație, acte normative tehnico-economice, contracte și a condițiilor de finanțare cu încadrare în plafoanele de decontare și respectarea termenelor contractual, modul în care au fost întocmite lucrările suplimentare (NCS-urile), precum și lucrările de renunțare (NR-uri), propuneri de măsuri de regularizare financiară, sistarea plăților, sau după caz, aplicarea de penalizări conform contractului, în cazul când se constată abateri neconforme cu realitatea, modul în care a fost elaborată Cartea Tehnică a construcției, și dacă aceasta a fost transmisă beneficiarului final investiției, examinare și avizare a documentelor pentru eliberarea parțială sau totală a garanțiilor de bună execuție alte rețineri pentru lucrări de proastă calitate, penalități de întârziere, daune, etc.

2.3.2.2.8. Procese de livrare Servicii asigurare întreținere utilități (Apa-Canal și Salubritate)

(1) Provoacă:

- a) nu au fost identificate documente cu privire la: monitorizarea calității serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
- b) nu au fost identificate instrumente privind urmărirea respectării contractului care are ca obiect salubritatea Comunei Domnești în ceea ce privește menținerea curățeniei de către persoanele juridice și persoanele fizice care au aceste obligații.

2.3.2.2.9. Procese de livrare Servicii Taxe și Impozite

(1) Avantaje:

- a) au fost identificate acțiuni, activități de constatare, impunere, urmărire și încasare a impozitelor și taxelor locale pentru persoanele fizice și agenții economici;
- b) au fost identificate acțiuni, activități de control la agenții economici privind modul cum aceștia își îndeplinesc obligațiile fiscale față de bugetul local, conduc evidențele contabile, depun în termenul legal declarațiile de impunere, dările de seamă sau deconturile prevăzute de lege;
- c) au fost identificate acțiuni, activități de urmărire a respectării termenului legal de confirmare a debitelor de insolvabilitate, verifică actele de insolvabilitate (sfârșit de an);
- d) au fost identificate programe sau planuri de urmărire privind încasarea la termenele legale, a impozitelor și taxelor locale;
- e) au fost identificate măsurile legale pentru încasarea taxelor și impozitelor în baza listelor de rămășițe la sfârșitul anului pentru contribuabilii persoane fizice și juridice care nu și-au plătit integral în cursul anului;
- f) au fost identificate instrumente de urmărire a încasării veniturilor rezultate în urma contractelor încheiate și evidențierea agenților debitori;
- g) au fost identificate instrumente privind evidențierea veniturilor extrabugetare rezultate în urma contractelor încheiate;
- h) au fost identificate acțiuni de verificare a respectării condițiilor de înființare a popririlor pe veniturile realizate de debitori;
- i) au fost identificate acțiuni de organizare a și exercitare a activității de urmărire și încasare la buget a veniturilor fiscale și nefiscale în cazul nerespectării termenelor de plată;
- j) au fost identificate acțiuni de întocmire și transmitere a înștiințărilor debitorilor care au plătit în plus pe anul expirat;
- k) au fost identificate registre de casă zilnice în baza chitanțelor emise, a borderourilor desfășurătoare și depunerea la casieria trezoreriei a sumelor încasate.
- l) au fost identificate popriri asupra veniturilor debitorilor restanțieri și înștiințarea acestora despre acest fapt;
- m) au fost identificate acte de insolvabilitate a debitorilor ce îndeplinesc condițiile prevăzute de lege;
- n) au fost identificate acțiuni de pregătire anuală pentru utilizarea programului special de taxe și impozite;
- o) au fost identificate acțiuni de control pentru identificarea și încasarea diferențelor de impozit și taxe constatate, propuneri sancțiuni contribuabililor ce încalcă legislația referitoare la constatarea, stabilirea, evidenta și plata obligațiilor bugetare;
- p) au fost identificate acțiuni de executare silită a contribuabililor care nu își plătesc de bunăvoie obligațiile fiscale datorate;
- q) au fost identificate popriri asupra veniturilor debitorilor restanțieri și înștiințarea acestora despre acest fapt;

r) au fost identificate executări silite a debitelor restante, ținerea evidenței obiectelor sechestrate, păstrarea lor în bune condiții, virarea la buget a sumelor restante în urma valorificării acestora, conform dispozițiilor legale.

(2) Provocări:

- a) nu au fost identificate acțiuni de control fiscal la agenții economici care dețin bunuri impozabile;
- b) personal insuficient;
- c) nu au fost identificate borderourile cu contribuabilii care au beneficiat de bonificații, întocmirea evidenței speciale a debitorilor care au fost declarați ca insolabili, conform prevederilor legale în vigoare;
- d) nu au fost identificate calculul și verificarea lunară a încasării taxei de publicitate ce revine Primăriei ca urmare a mijloacelor publicitare existente pe raza comunei și anume: panouri fixe/ mobile/luminoase sau banere; casete luminoase; calcane; umbrele; copertine; corturi; campanii promoționale.

2.3.2.2.10. Procese care livrează Servicii de Urbanism, Amenajarea Teritoriului

(1) Avantaje:

- a) a fost identificat planul urbanistic general (PUG), care nu este actualizat și implicit toate planurile urbanistice zonale (PUZ) și planurile urbanistice de detaliu (PUD) trebuie actualizate;
- b) au fost identificate certificatele de urbanism, autorizațiile de construire, autorizațiile de demolare, autorizațiile pentru scoaterea temporară din folosință a domeniului public și/sau privat;
- c) au fost identificate certificatele de urbanism pentru lucrări de primă necesitate în cazuri de avarii care au fost emise fără respectarea unor etape obligatorii;
- d) au fost identificate atribuirea și verificarea numerelor stradale care este organizată corespunzător.

(2) Provocări:

- a) nu a fost identificată o monitorizare lucrărilor pentru care au fost eliberate autorizații de construire, autorizații de demolare, certificate de urbanism, procese verbale de recepție, note de regularizare a taxelor la autorizația de construire, note de constatare a demolărilor;
- b) nu au fost identificate situații cu procesele verbale de recepție eliberate la construcțiile finalizate și înaintarea acestora către biroul Taxe și Impozite în vederea stabilirii impozitelor;
- c) nu au fost identificate verificări ale respectării prevederilor din autorizații și a proiectelor de execuție anexă la autorizații, în cazul lucrărilor de construcție gardurilor împrejmuitoare acestora, de modificare interioară a apartamentelor, de amenajare a spațiilor comerciale, de pe raza comunei;
- d) nu au fost identificate verificări privind depistarea pe teren, pe raza comunei, a construcțiilor provizorii, executate fără autorizație de construire, stabilirea măsurilor de sancționare necesare, conform prevederilor legale și urmărirea finalizării sancțiunilor contravenționale aplicate.

2.3.2.3. Procese secundare, suport

2.3.2.3.1. Procese care livrează servicii de achiziții publice

(1) Avantaje:

- a) procesul de achiziții funcționează la nivel normal, respectând complexitatea proceselor specifice și legislația în vigoare.

(2) Provocări:

- a) nu au fost identificate solicitări privind necesitatea și oportunitatea anuală pentru toate compartimentele, care să respecte cerințele solicitate.

2.3.2.3.2. **Procese care livrează servicii de protecția mediului**

(1) Avantaje:

a) Procesul funcționează.

Ce nu s-a putut identifica:

(2) Provocări:

a) nu au fost identificate documente formalizate privind evidența modalităților de generare, colectare, stocare, transport și tratare a deșeurilor menajere și de construcție și implementarea planului de gestiune a acestora;

b) nu au fost identificate documente formalizate privind controlarea modului de eliminare a deșeurilor de producție și a celor periculoase și implementarea planului de gestiune a acestora;

c) nu au fost identificate documente formalizate privind controlarea facilităților și instalațiilor pentru stocarea și neutralizarea deșeurilor menajere și de construcții și cele pentru eliminarea deșeurilor industriale;

d) nu au fost identificate documente formalizate privind elaborarea și implementarea de programe, elaborarea de materiale educative privind importanța protecției mediului;

e) nu au fost identificate documente formalizate privind verificarea la agenții economici și la persoanele fizice, a modului de colectare a apelor uzate industriale și menajere, modalitatea de tratare și epurare a acestora, acolo unde este cazul, precum și sistemul de evacuare a apelor uzate.

2.3.2.3.3. **Procese care livrează servicii de registru agricol**

(1) Avantaje:

a) Acest proces funcționează.

(2) Provocări:

a) organizarea și depunerea declarațiilor anuale, la termenele stabilite, privind Registrul Agricol;

b) urmărirea cultivării suprafețelor de teren de către proprietari, conform prevederile legale;

c) contracte de pășunat;

d) verificări ale modului de folosire al terenurilor și existența efectivelor de animale.

2.3.2.3.4. **Procese care livrează servicii de buget și contabilitate**

(1) Avantaje:

a) acest proces funcționează.

(2) Provocări:

a) nu au fost identificată evidența contabilă clară analitică a veniturilor la bugetul local;

b) nu au fost identificată urmărirea, controlul privind stabilirea și încasarea și monitorizarea cuantumului garanțiilor de orice natură;

c) nu au fost identificate monitorizări financiare ale contractelor.

2.3.2.3.5. **Procese care livrează Servicii administrative**

(1) Avantaje:

a) procesul funcționează .

(2) Provocări:

a) urmărirea activității de montare și întreținere a mobilierului urban (băncilor de odihnă, coșurilor de gunoi stradal, jardinierelor și a altor dotări urbane);

b) asigurarea păstrării integrității bunurilor ce aparțin Primăriei, aflate în sediile administrative;

c) prezentarea de propuneri pentru casare în urma inventarierilor anuale.

2.3.2.3.6. **Procese care livrează Servicii de Arhivă**

(1) Avantaje:

a) au fost identificate doar câteva elemente privind respectarea păstrării/arhivării documentelor (registre, HCL).

(2) Provocări:

a) nu au fost identificate proceduri specifice privind arhivarea.

2.3.2.3.7. Procese care livrează Servicii de Învățământ

(1) Avantaje:

a) școlile și grădinițele din subordine fundamentează și monitorizează execuția bugetară privind bugetul de venituri și cheltuieli;

b) au fost identificate plăți efectuate de către Primărie pentru obiecte de inventar/mijloace fixe ale școlilor și grădinițelor, care au fost predate corespunzător și au respectat circuitul documentelor.

(2) Provocări:

a) nu au fost identificate elemente de inventariere corespunzătoare

2.3.2.3.8. Procese care livrează Servicii Juridice

(1) Avantaje:

a) procesul funcționează

(2) Provocări:

a) nu au fost identificate rezumate scrise privind stagii ale unor procese în instanță;

b) nu au fost identificate operațiuni de consiliere/îndrumare juridică aferite celorlalte compartimente.

2.3.2.3.9. Procese care livrează Servicii Transport elevi

(1) Avantaje:

a) procesul funcționează.

2.3.2.3.10. Procese care livrează Servicii Relații publice și registratură și Evidența persoanelor

(1) Avantaje:

a) procesul funcționează.

(2) Provocări:

a) procese sunt neglijate din punct de vedere al dotărilor;

b) în anii anteriori s-a folosit în principal doar Registrul General Unic de Intrări-Iesiri, fără a exista și registrele interne pentru compartimente/birouri în care lucrarile alocate să aibă persoanele desemnate și termene pentru solutionarea lucrarilor. Acest lucru putea conduce la pierderi/ rătăcirii de documente, neexistand o trasabilitate a lucrarilor de efectuat.

2.3.2.4. Considerații generale

2.3.2.4.1. Din punct de vedere structural:

a) S-a constatat că organigrama existentă nu mai era suficient adaptată realităților legislative, administrative, economice, tehnice. Anumite funcțiuni necesare gradului de dezvoltare atins al comunei lipseau;

2.3.2.4.2. Din punct de vedere cultural:

(1) După configurația organizației în perioada anterioară descrierea cea mai potrivită este cultura axată pe putere (deciziile vin de la centru, reușitele sunt însoțite de un nivel scăzut de satisfacție). Nu exista un spirit de echipă, orientarea către obiective comune, nu exista o transparență a actului decizional, nu exista un real dialog între conducere și angajați, nu exista o înțelegere profundă a activității orientate pe proces și a noțiunii de rol.

(2) Primăria nu și-a definit clar misiunea, viziunea, setul de valori. Acest lucru a cauzat de cele mai multe ori, acțiuni mai degrabă reactive, decât proactive. Lipsa elementului identitar (misiune, viziune, valori) și implicarea managementului a însemnat, în timp, o percepție a lipsei de direcție.

- (3) Nu a existat o strategie coerentă și pe deplin cunoscută de către angajați.
- (4) Obiectivele manageriale nu au fost cunoscute de către angajați și de aici, o lipsă a performanței bazată pe monitorizarea unor indicatori cantitativi și calitativi.
- (5) Cursurile de perfecționare ale angajaților au fost sporadice și fără să se urmărească un obiectiv clar al dezvoltării profesionale în vederea ridicării nivelului de cunoaștere pus în slujba unei strategii instituționale.

2.3.2.4.3. Din punct de vedere informațional:

- (1) Nu a existat un sistem informatic bine pus la punct, capabil să eficientizeze efortul birocratic, ci doar aplicații disparate specializate și neintegrate. A predominat utilizarea hârtiei, cu toate inconvenientele birocratice.

3. AUDITUL ȘI CARTOGRAFIEREA PROCESELOR DE LUCRU ÎN PRIMĂRIA COMUNEI DOMNEȘTI

3.1. Problematica managementului public

3.1.1. Abordare și principii

- (1) Economia de piață determină profunde mutații în toate domeniile vieții sociale, evident și în sectorul public. Prin conținutul său, managementul public reprezintă suportul teoretic și practic necesar implementării schimbărilor în instituțiile publice.
- (2) **Managementul public** poate fi definit ca *ansamblul proceselor și relațiilor de management, bine determinate, existente între componente ale sistemului administrativ, prin care, în regim de putere publică, se aduc la îndeplinire legile și/sau se planifică, organizează, coordonează, gestionează și controlează activitățile implicate în realizarea serviciilor care satisfac interesul public.*
- (3) Din definiție desprindem următoarele **caracteristici**:
 - a) managementul public reunește un **ansamblu de procese și relații de management**, care apar între componentele sistemului administrativ;
 - b) procesele desfășurate în sectorul public sunt atât **proces de management**, cât și **de execuție**.
- (4) Problematica managementului public este abordată din trei perspective:
 - a) politică;
 - b) legală;
 - c) managerială.
- (5) Pe parcursul aceste analize s-a urmărit **perspectiva managerială și legală**. Din acest motiv, o primă constatare a fost legată, pe lângă lipsa acută de personal în unele domenii, de existența unei **abordări birocratice**, bazate pe:
 - a) compartimente specializate, sau multi-specializate;
 - b) diviziune a muncii și acumulare de atribuții diverse pe aceeași persoană;
 - c) ierarhie bine determinată;
 - d) conducerea aparține unei persoane, sau de multe ori persoana este simultan și executant și răspunzător;
 - e) promovarea are la bază de cele mai multe ori rezultatele obținute, dar și capacitatea de a „acoperi” mai multe domenii;
 - f) arborescența ierarhica și o dimensiune considerabilă a organizației în unele cazuri, sau sub-dimensionare în alte cazuri;
 - g) caracterul neformalizat al structurii, comunicării și managementului;
 - h) nu s-a constatat o rigiditate a relațiilor șef – subordonat (element pozitiv), unul dintre motive fiind și lipsa de personal ce a dus la motivarea angajaților și a conducerii de a funcționa ca o echipă.
 - i) odata cu aceasta constatare, s-a urmărit înțelegerea principiilor legate de managementul public:
 - j) principiul conducerii autonome;
 - k) principiul conducerii unitare;
 - l) principiul flexibilității;
 - m) principiul restructurării;
 - n) principiul perfecționării continue;
 - o) principiul legalității.Toate aceste principii stau la baza activității aparatului de lucru al Primăriei Comunei Domnești.

- (6) **Principiul legalității este de multe ori exact cel care influențează birocrăția, de aceea analiza a trebuit să aibă în vedere cât de mult și în ce cazuri este reală această influență.**
- (7) Domeniul de aplicabilitate al managementului public, este în principal marcat de urmatoarele trei forte, aflate în echilibru:
- a) Interesul public (scopul managementului public în instituțiile administrației publice este satisfacerea interesului general, fără a se avea în vedere un profit)
 - b) Serviciul public (activitățile organizate și autorizate de administrația publică pentru a satisface nevoi sociale în interes public).
 - c) Autoritatea publică (drepturile speciale pe care le are o instituție administrativă, în sens de autoritate ce reprezintă și apără interesul public care, în mod obligatoriu, trebuie să se impună celui particular, așa cum rezultă din Constituție și legile organice).

3.1.2. Organizarea în managementul public

- (1) **Organizarea în managementul public** reprezintă un ansamblu de procese prin care potrivit cadrului legislativ, se delimitează elementele componente ale sistemului administrativ în ansamblu și ale fiecărei instituții publice în parte, se precizează atribuțiile, sarcinile și competențele care revin componentelor acestuia, precum și relațiile care se stabilesc între ele în cadrul și în afara sistemului în vederea satisfacerii eficiente a interesului public.
- (2) Dacă discutăm despre **Structura administrației publice**, aceasta reprezintă configurația internă și relațiile care se stabilesc între componentele sistemului în procesul de realizare a obiectivelor sistemului administrativ. O bună structurare a administrației de stat trebuie să asigure, atât evitarea supradimensionării aparatului administrativ, situație care generează activități paralele, rezolvări greoaie și cheltuieli bugetare suplimentare inutile și nejustificate, cât și subdimensionarea aparatului, care provoacă o supraaglomerare cu sarcini și atribuții.
- (3) **Prin urmare, aceeași instituție este nevoită să desfășoare un număr exagerat de mare de activități, ceea ce poate avea ca rezultat o rezolvare superficială și/sau parțială a problemelor cu care se confruntă instituția publică și societatea în ansamblul ei, lucru sesizat în parte și în cazul Primăriei Comunei Domnești.**
- (4) Funcționarea sistemului administrativ din România presupune luarea în considerare a unor componente structurale, respectiv:
- a) nivelul ierarhic se definește ca ansamblul componentelor structurii plasate pe linii orizontale, la aceeași distanță ierarhică față de managementul de vârf al administrației de stat;
 - b) ponderea ierarhică reprezintă numărul persoanelor conduse nemijlocit de un funcționar public cu funcție publică de conducere și/sau de un reprezentant ales;
 - c) compartimentul este o componentă rezultată din agregarea unor posturi și funcții publice cu conținut similar și/sau complementar. Compartimentul este definit prin ansamblul persoanelor care desfășoară activități relativ omogene, care solicită cunoștințe specializate de un anumit tip, precum și un ansamblu de metode și tehnici adecvate, situate într-un anumit spațiu și subordonate nemijlocit unui singur funcționar public cu funcție publică de conducere;
 - d) postul este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate, pe anumite perioade de timp, unor funcționari publici permanenți și/sau reprezentanților numiți sau aleși;
 - e) funcția publică constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autorității și responsabilității. Există

posturi/funcții de conducere și de execuție. O parte dintre acestea sunt ocupate de funcționari publici permanenți, angajați în sistemul administrativ, în timp ce altă parte este ocupată de reprezentanți noi veniți în sistem, aleși și/sau numiți.

- f) relațiile - în cadrul sistemului administrativ există o serie de particularități care se regăsesc în următoarele categorii de relații administrative (exemple: relațiile de autoritate stabilite în cadrul legislativ, relațiile funcționale, relațiile de colaborare, relațiile de reprezentare-între titularul de posturi și/sau funcții de conducere care intră în legătură cu alte persoane din afară) sau din interiorul propriului sistem administrativ, dar și din afară. Acestea vor fi particularizate în cazul Primăriei Domnești, mai jos. Relațiile externe se stabilesc între diferite componente ale structurii sistemului administrativ și alte categorii de organizații publice sau private și/sau persoane fizice. Acestea pot fi: - relații cu autoritățile autonome, cu organizațiile neguvernamentale, cu agenții economici, cu persoanele fizice.

- (5) Componentele prezentate mai sus pot fi influențate considerabil atât ca număr, cât și ca structură de către noii funcționari publici intrați în sistem. Ei au, de multe ori, misiunea de a pune în aplicare programele administrative, economice și politice ale partidelor care i-au propulsat sau i-au numit în postul sau funcția publică respectivă. Prin urmare, influența politicului poate fi considerabilă dacă se are în vedere faptul că posturile și funcțiile cheie din sistemul administrativ sunt supuse unui proces continuu de schimbare, generat de mutațiile în viața politică. Consecințele acestui fapt pot fi un interesant subiect de analiză.

3.1.3. Particularități ale Sistemului informațional

- (1) Exercițarea autorității în cazul Primăriei Comunei Domnești determină existența unor circuite informaționale, care permit vehicularea anumitor categorii de informații, generale și/sau clasificate.
- (2) **Sistemul informațional** cuprinde ansamblul de date, informații conținute în documente, circuite informaționale, fluxuri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor, implicate în procesul de fundamentare a deciziilor administrative elaborate în instituții care fac parte din sistemul administrației publice și care contribuie, prin conținutul lor, la satisfacerea necesităților generale ale populației. Fiecare componentă a sistemului administrației publice este atât emițător, cât și receptor (beneficiar) de informații.
- (3) **Procedurile informaționale** desemnează, în esență, un ansamblu de elemente prin care se stabilesc modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a unei categorii de informații cu precizarea operațiilor de efectuat și succesiunea lor, a suporturilor și mijloacelor de tratare a informațiilor. Documentarea în sistemul administrației publice este o activitate cel puțin la fel de importantă ca și celelalte activități de înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor, care constituie un suport pentru elaborarea diferitelor rapoarte, dări de seamă, statistici și, nu în ultimul rând, acte normative.

(4) Funcțiile sistemului informațional:

- a) funcția decizională constă în aceea că sistemul informațional trebuie să asigure elementele informaționale necesare fundamentării actelor administrative și tuturor categoriilor de decizii administrative. În fond, decizia administrativă este rezultatul unui proces amplu de culegere, înregistrare, transmitere, prelucrare a informațiilor. Fără informații, mijloace de tratare a informațiilor, fără fluxurile și circuitele informaționale descrise de circulația informațiilor în sistemul administrativ nu se poate vorbi de condiții minime pentru fundamentarea unor decizii administrative eficiente și

a unor acte normative care să contribuie la crearea unui cadru corespunzător aplicării deciziilor, desfășurării activității în instituțiile publice și în societatea românească, în general.

- b) funcția operațională este cea prin care sistemul informațional asigură operaționalizarea actelor administrative: hotărâri și a tuturor deciziilor administrative etc. Prin urmare, totalitatea datelor, informațiilor care circulă în sistemul informațional al administrației publice, circuitele și fluxurile informaționale existente contribuie în mod decisiv atât la înțelegerea corectă a conținutului unui act normativ sau al unei decizii administrative, cât mai ales la aplicarea acestora. Din punct de vedere practic, sistemul informațional influențează în mare măsură desfășurarea activităților implicate în executarea sarcinilor cu care au fost investiți funcționarii publici și în aplicarea unor acte normative și/sau decizii administrative.
- c) funcția de documentare a sistemului informațional exprimă menirea acestui sistem de a înregistra informații necesare personalului angajat în sistem pentru a fundamenta sistemul de obiective și implicit deciziile administrative derivate din acesta. Sistemul informațional în instituțiile publice se fundamentează pe un ansamblu de principii care permit realizarea funcțiilor sale specifice:
- d) principiul conceperii și restructurării sistemului informațional potrivit cerințelor managementului unei instituții publice. Conceperea și raționalizarea sistemului informațional se fundamentează, în mod expres, pe cerințele specifice ale managementului instituției publice care sunt strâns corelate cu sistemele de nevoi, respectiv de interese ale cetățeanului. Rațiunea existenței sistemului informațional o reprezintă asigurarea bazei informaționale necesare pentru derularea eficientă atât a proceselor de management, cât și de execuție în cadrul instituției publice. În cazul Primăriei Domnești s-a observat o structurare bazată exact pe aceste cerințe. Faptul însă că acestea au apărut succesiv în timp, a făcut ca multe dintre aceste cerințe să fie tratate specific, pierzându-se avantajul unei gândiri unitare, integrate, coerente.
- e) principiul corelării strânse a sistemului informațional cu organizarea structurală și cu sistemul decizional. În proiectarea structurilor organizatorice specifice instituțiilor publice, se ține seama de faptul că fiecare componentă a sistemului reprezintă și un emițător și un beneficiar de informații, că tipurile de relații organizatorice, care apar între posturi, între compartimente, între instituții și/sau autorități ale administrației publice descriu circuite informaționale. Fiecare componentă a sistemului dispune, pentru realizarea obiectivelor atribuite, de anumite mijloace de tratare a informațiilor și trebuie să folosească anumite proceduri informaționale.
- f) principiul unității metodologice a tratării informațiilor. În vederea asigurării compatibilității între toate componentele sistemului informațional al administrației publice este necesar ca modul de culegere și prelucrare a informațiilor să fie unitar din punct de vedere metodologic. O asemenea abordare asigură sistemului informațional un plus de rigurozitate și facilitează funcționalitatea sa. Tratarea unitară a informațiilor permite trecerea ulterioară la prelucrarea automată a datelor. În cadrul Primăriei Domnești s-a observat că multe dintre activitățile existente, datorită procedurării modului de operare, sunt pregătite pentru automatizare. Aceasta ar duce la câștig însemnat de timp și precizie în operarea cu informația.
- g) principiul concentrării asupra informațiilor esențiale. Potrivit acestui principiu, informațiile trebuie transmise, ori de câte ori este posibil, selectiv întrucât aceasta înseamnă economie de timp, resurse și implicit operativitate în fundamentarea unor decizii și/sau elaborarea unor documente administrative.
- h) principiul asigurării unui timp corespunzător de reacție componentelor sistemului administrației publice. Pornind de la premisa că desfășurarea diverselor procese de

muncă din sistemul administrației publice prezintă caracteristici temporale, este necesar ca și viteza de reacție a componentelor sistemului să fie diferită. Prin urmare, și timpii de culegere, vehiculare, prelucrare a informațiilor și de fundamentare a documentelor administrative trebuie diferențiați.

- i) principiul asigurării de maximum de informații finale dintr-un fond limitat de informații primare. Este cunoscut faptul că cele mai importante documente administrative se fundamentează pe informații finale. De aceea se impune o eficiență valorificare și prelucrare a informațiilor existente.
- j) principiul flexibilității Presupune adaptarea continuă a parametrilor sistemului informațional din administrația publică la caracteristicile mediului extern. Principiul flexibilității necesită o permanentă reacție a instituțiilor din administrația publică, în special a celor din administrația locală față de opiniile membrilor societății și adoptarea rapidă a deciziilor pe care le atrage sistemul de nevoi, interese și preferințe ale populației.

3.1.4. Particularități ale Sistemului decizional

- (1) Orice activitate umană, presupune în mod prealabil fundamentarea, în luarea unei decizii. Fiecare acțiune servește la realizarea unui scop bine determinat. Pentru atingerea scopului există mai multe modalități de acțiune, care descriu diferite variante decizionale. În managementul public, deciziile administrative sunt adoptate atât de către reprezentanți numiți și/sau aleși din instituțiile administrației de stat, cât și de către funcționari publici de conducere și/sau execuție din instituțiile publice.
- (2) **Decizia administrativă** poate fi definită ca un proces complex de alegere a unei variante decizionale din mai multe posibile, în vederea realizării unui obiectiv al administrației publice și/sau instituțiilor publice care influențează activitatea a cel puțin unei alte persoane fizice sau juridice din sistem, a sistemului administrativ în ansamblul lui sau a societății, în general.
- (3) Există câteva **particularități** ale deciziei administrative :
 - a) este determinată de obiectivele managementului public și de cadrul normativ ;
 - b) este rezultatul colaborării între funcționari publici de conducere și execuție reprezentanți aleși și/sau numiți din instituțiile publice și cetățeni ;
 - c) implică un volum mare de muncă ;
 - d) presupune derularea unui proces decizional care cuprinde mai multe etape ;
 - e) este avizată de una sau mai multe persoane fizice și/sau juridice ;
 - f) este rezultatul colaborării mai multor persoane (titulari de posturi/funcții publice de conducere/ execuție, reprezentanți numiți și/sau aleși și cetățeni) ;
 - g) implică responsabilitatea uneia și/sau mai multor persoane titulare ale unor posturi/funcții publice în administrație ; a reprezentanților aleși și/sau numiți și a cetățenilor.
- (4) Orice decizie administrativă trebuie să răspundă următoarelor **cerințe** :
 - a) să fie fundamentată științific - în procesul decizional din cadrul instituției publice, pentru a asigura integrarea eficientă a activităților, este necesară luarea în considerare a intereselor cetățenilor și influența celorlalte categorii de factori, pe baza studierii modalităților concret-istorice de manifestare în perioada actuală și în viitor ;
 - b) să fie fundamentată din punct de vedere legislativ - decizie administrativă este determinată de și determină cadrul legislativ ;
 - c) să aibă caracter realist - aceasta presupune rezolvarea unor situații prin fundamentarea unei decizii administrative care implică în prealabil o evaluare cât mai completă a situației de fapt, respectiv a contextului unde urmează a fi aplicată. În acest sens, se recomandă luarea în considerare a problemelor specifice zonei și prin urmare a intereselor sociale generale locale ;

- d) să intervină în timp util - pentru fiecare decizie administrativă exista o anumită perioadă determinată în care decizia trebuie fundamentată și aplicată pentru a putea fi satisfăcute anumite interese sociale, generale și/sau specifice. Pentru ca deciziile să poată fi adoptate în perioada optimă de timp, este necesară o previzionare a schimbărilor sociale, a mutațiilor care pot interveni în timp în sistemul nevoilor sociale dar și în mediul internațional;
 - e) să fie integrată în ansamblul deciziilor administrative adoptate anterior. Presupune luarea în considerare de către decidenți a conținutului deciziilor deja adoptate pentru a nu interveni suprapuneri sau, dimpotrivă, contradicții.
 - f) să fie oportună Pentru ca o decizie administrativă să contribuie pe deplin la realizarea scopului pentru care a fost emisă este necesar ca managerul public și/sau reprezentantul ales/numit să cunoască situația, respectiv conjunctura care a declanșat procesul decizional și perioada propice pentru fundamentarea și executarea acesteia. Această condiție de bază a oportunității deciziei administrative ridică o problemă de cea mai mare însemnătate, anume, cine este cel mai competent să sesizeze momentul potrivit pentru adoptarea deciziei administrative
 - g) să **fie finalizată** Implică trecerea imediată la executarea deciziei administrative și urmărirea aplicării acesteia.
- (5) Este posibilă delimitarea a 2 **categorii de participanți** la fundamentarea și adoptarea deciziilor administrative, în **funcție de modul de implicare**
- a) Funcționari publici implicați direct (funcționari publici cu funcții publice de conducere și execuție)
 - b) Funcționari publici implicați indirect (funcționari publici de execuție);
 - c) Cetățenii consultați și/sau specialiști implicați direct și/sau indirect.
- și **funcție de nivelul administrativ** (poziția în structura organizatorică).
- (6) **Procesul de fundamentare a deciziei administrative** este diferențiat în funcție de tipul deciziilor în care sunt implicate mai multe persoane. De exemplu pentru fundamentarea deciziilor normative, pe termen nelimitat, mediu, lung, periodice, de grup, generale, determinate de cererea de servicii etc procesul decizional cuprinde mai multe etape:
- a) **Inițierea deciziei administrative**
Această etapă constă în crearea unui cadru care să determine formularea unei decizii. Cadru este constituit din inițiativele decizionale.
 - b) **Definirea obiectivului decizional și a mijloacelor de realizare a acestuia**
Mai întâi este necesar să se stabilească în mod precis, **nevoia socială** care trebuie satisfăcută, modalitățile și mijloacele necesare pentru satisfăcerea acesteia. Prin urmare, este evidentă determinarea **obiectivului** de îndeplinit, a scopului, a **modalităților și mijloacelor** corespunzătoare.
Pe parcursul procesului se va avea în vedere **gradul de prioritate**, adică urgența satisfacerii unei anumite nevoi sociale.
 - c) **Documentarea în vederea formulării deciziei administrative**
Adoptarea unei decizii administrative presupune un *proces complex* de *culegere* a unui volum mare de *informații realiste*. Cu cât acest proces este mai riguros și mai detaliat cu atât va crește și calitatea deciziei.
 - d) **Selectarea și analiza informațiilor culese**
După ce s-a încheiat procesul de culegere a informațiilor urmează două activități la fel de importante : *selectarea doar a informațiilor strict corelate cu obiectivul decizional și analiza acestora*.
 - e) **Conturarea și analiza alternativelor decizionale**

Esentiala în aceasta etapa este conturarea unor solutii, variante clare bine fundamentate pentru problema analizata. Aceste alternative trebuie sa fie orientate asupra obiectivelor la realizarea carora participa. De asemenea, se precizeaza resursele umane, materiale, financiare, informationale atrase în aplicarea fiecărei alternative decizionale, daca decizia implica elemente de cost.

f) Adoptarea deciziei

Cunoscut fiind obiectivul decizional, în continuare se trece la alegerea variantei care corespunde cel mai bine acestuia. Procesul este deosebit de complex și presupune transmiterea propunerilor formulate-alternativelor decizionale-in timp util decidentilor pentru ca acestia sa le poata analiza și sa formuleze, fie alte variante, fie puncte de vedere pentru completarea materialelor rezultate în urma sedintelor de dezbatere atunci cand acestea sunt discutate. Pentru ca decizia sa aiba eficienta dorita, este necesar ca la adoptarea ei sa se ia în considerare un numar cât mai mare de variabile implicate în situatia-problema care trebuie rezolvata.

g) Urmarirea aplicarii și respectarii deciziei administrative

Aceasta se face de catre persoane specializate sau de reprezentantii institutiilor publice, care exercita functia de control în cadrul sistemului administratiei de stat la nivel local. Ele urmaresc în mod expres modul în care se deruleaza procesele de aplicare a continutului deciziei adoptate.

h) Formularea concluziilor rezultate dupa aplicarea deciziei administrative

În procesul executarii deciziilor administrative, este posibil sa se constate ca o decizie nu reuseste sa ofere cea mai buna rezolvare a nevoilor sociale sau obiectivelor institutiilor care au initiat-o. Astfel, organul administratiei de stat poate modifica sau chiar anula decizia printr-o alta decizie care sa corespunda noilor conditii. Situatiile de acest fel atrag insa costuri suplimentare, pe care societatea le suporta foarte greu. Totusi, oricare ar fi costurile, este necesara reflectia în legatura cu efectele produse de decizia administrativa, pentru intelegerea actului de management și abordarea corectiilor necesare pentru ciclul urmator de decizie.

- (7) Procesul de fundamentare a deciziilor administrative este deosebit de complex și de durata, necesitand o permanenta legatura cu realitatea sociala, cu obiectivele economice, sociale și politice ale societatii în perioade distincte de timp.

3.2. Calitatea și managementul proceselor în managementul public

3.2.1. Calitatea în general

- (1) În prezent, se face referire din ce în ce mai mult la termeni cum ar fi *calitate*, *calitate totala*, *managementul calitatii* etc. Calitatea s-a constituit ca o strategie competitiva, aplicata în mod original proceselor industriale si, mai recent, serviciilor. Administratia și Serviciile Publice au ramas până acum în afara acestor concepte, până când s-a ajuns la o criza care a dus la regândirea rolului lor și, bineînțeles, a mecanismelor de management. Astfel, se observă din ce în ce mai mult încercarea adaptării și introducerii mijloacelor și instrumentelor managementului calității în sectorul serviciilor și al administratiei publice prin simpla copiere sau prin ajustari oportune, pe baza caracteristicilor și particularităților identificate pentru aceste sectoare.
- (2) Aceasta noua atitudine presupune un avans și prin aceasta se recunoaste faptul că modelul birocratic nu raspunde condițiilor economice, sociale și culturale actuale.
- (3) În plus, numarul scăzut de posibilități ne obliga la eficienta, adica la reușita obiectivelor publice cu cel mai mic cost posibil, optimizând folosirea mijloacelor disponibile.
- (4) Pe de alta parte, este necesar să aratam ca orice organizatie se insereaza într-un mediu concret, în functie de care va trebui sa-si defineasca misiunea și obiectivele.

- (5) O organizatie poate fi interpretata ca fiind un sistem ce obtine mijloace pentru a transforma și a genera unele iesiri sau producții pentru mediul extern. De aceea, este necesar să se stabileasca un proces de ajustare fata de acest mediu, de adaptare în general, în masura în care acesta este schimbator sau nesigur.
- (6) În sfârșit, este o *schimbare culturală* la care se face aluzie cu cea mai mare exigenta pentru cetățean, în ceea ce priveste administratia publica. Este vorba de **inițierea serviciilor și actiunilor de calitate ajustate la necesități și așteptări**.
- (7) Aceste schimbari necesare în Administratie au nevoie de un raspuns fundamentat pe actualele modele ale *Calității*, înțelese ca o filosofie a managementului integrator, atâta timp cât în aplicarea lor se tine cont de trasaturile diferentiatore ale Administratiei și ale fiecărei organizatii.
- (8) Dar acest lucru trebuie sa se faca doar prin introducerea de noi metode și modele de management în orice organizatie publica sau privata, de producție industrială sau servicii, plasată într-un loc sau altul, conditionata de anumiti factori.
 - a) **Calitatea** (dupa Juran, 1933) *este ansamblul de caracteristici ale unui produs care satisfac necesitatile clientilor si, în consecinta, fac ca produsul sa fie satisfăcător*. În acest punct apar cativa termeni, a caror explicatie este necesara.
 - b) **Produsul**. Este rezultatul oricarui proces. Acest rezultat poate fi o marfă, un serviciu sau o informație. Când vorbim despre un produs , nu ne referim doar la un bun tangibil, ci și la servicii sau informații, care sunt rezultatele proceselor obisnuite în mediul Administratiei Publice.
 - c) **Cientul**. Cel care beneficiaza în mod direct de serviciile administrative sau cine le utilizează. Utilizatorii serviciilor sunt clienti direcți. Fără îndoiala, cetățenii, organizațiile, grupurile sociale și societatea în ansamblul sau pot fi, astfel, clienti, beneficiind de activitatea administrativă sau utilizând serviciile administrative. Tot astfel, putem vorbi de **client intern** și de **client extern**.
 - d) **Cientul intern**. Persoana sau unitatea administrativa care primește de la alte persoane din unitate sau de la unitati administrative (prestatorii interni) un produs sau un serviciu de care are nevoie pentru a-și desfasura activitatile și la care, prin actiunile sale, adauga valoare.
 - e) **Cientul extern**. Persoana sau unitatea administrativa care primeste de la alte persoane care nu aparțin unității un produs sau un serviciu de care are nevoie pentru a-si satisface activitatile și la care, prin actiunile sale, adauga valoare.
 - f) **Necesitatile clientilor**. Necesitatea este o cerinta a individului care îl motiveaza sa acționeze în vederea satisfacerii acesteia. Caracteristicile produsului sunt cele care trebuie sa satisfaca necesitatile clientului.
 - g) **Așteptările** definesc ceea ce clientul asteapta de la produs.
- (9) Din aceste analize ale calității, trebuie remarcat ca protagonistul principal este **clientul**. Determinarea calitatii se definitiveaza de fapt dupa investigarea necesitatilor clientului caruia i se adreseaza produsul și în functie de asteptarile pe care clientul le are.
- (10) Clientul devine centrul activităților și proceselor unității furnizoare și evaluarea satisfacerii sale relativ la produs și organizație este elementul primordial care permite obtinerea feedback-ului și îmbunătățirea calității. În aceasta abordare se poate distinge ca o variabila de prim ordin calitatea proiectarii. Produsul va trebui sa fie proiectat în functie de necesitatile și așteptările clientului.
- (11) Caracteristicile produsului trebuie sa îndeplineasca aceste necesitati ce trebuie sa fie concepute dinainte. Proiectarea va cuprinde ansamblul de standarde necesare, astfel încât, îndeplinite în mod corespunzator, ele sa genereze satisfacerea clientilor.
- (12) **Calitatea conformității** va arata modul în care produsul respecta ceea ce s-a proiectat.

- (13) Calitatea conformitatii este în legatura cu ceea ce s-a definit anterior ca fiind absenta deficientelor. Aceasta contine ceea ce am numit conformitate cu standardul și este în legatura cu controlul static al produsului și al procesului.
- (14) Calitatea constă în crearea de produse sau servicii *satisfăcătoare* pentru client; deci, va trebui sa concentram în ea toate activitățile prin care se dobândește aceasta satisfacție, independent de locul și tipul unitatii în care se desfasoara procesul.
- (15) Aceasta presupune obtinerea:
- a) calității produselor/serviciilor;
 - b) calității resurselor (tehnice, umane);
 - c) calității proceselor;
 - d) calității activităților de gestiune (management).
- (16) Aceasta concepie, care doreste sa cuprinda toata organizatia și toate activitatile, se numeste **calitate totala**. Dar **calitatea totala** nu este doar o modalitate de a gândi; este, mai ales, un ansamblu de principii și metode care urmaresc scopul de a-l satisface pe client, la cel mai mic cost. Pentru a înțelege **calitatea totala** în toata amplitudinea sa, trebuie sa amintim un ansamblu de concepte fundamentale.
- (17) Calitatea totală **implică**:
- a) Orientarea organizatiei catre necesitatile clientului. Satisfacerea cererilor este aspectul principal. Având acest obiectiv, unitatea trebuie sa se concentreze asupra proceselor importante pentru a atinge acest scop și care aduc valoare adaugata. Aceasta implica depasirea viziunii clasice conform careia responsabilitatea pentru calitate apartine exclusiv departamentelor pentru calitate, departamentelor care se ocupa de produsul sau serviciul respectiv. și actiunea celorlalte departamente are efect în mai mare sau mai mica masura asupra rezultatului final.
 - b) Largirea conceptului de client. Putem concepe organizatia ca pe un sistem, integrând furnizorii și clientii. Aplicarea calitatii înseamna și satisfacerea necesitatilor clientului intern.
 - c) Managementul bazat pe prevenire. Ideea ce deriva este aceea de a face bine lucrurile de prima data. Este mai bine decât în cazul actiunilor clasice de detectare și corectie. Se reduce necesitatea aplicarii actiunilor de control minimizând costurile.
 - d) Îmbunatatirea factorului uman. Calitatea nu se controleaza, ci se realizeaza; și ea este realizata de persoanele care fac parte din organizatia în cauza, toate fara nici o exceptie. De aceea este necesara stabilirea unui management al resurselor umane, începând cu motivatia pentru calitate și participare.
 - e) Îmbunatatirea permanenta. Calitatea trebuie sa fie conceputa ca fiind un orizont și nu un scop. Nu se ajunge la calitatea totala, ci se urmareste un orizont care se largeste pe masura ce se înainteaza. Aici este implicata ideea îmbunatatirii continue a calitatii. Întotdeauna este posibil ca serviciile sa fie facute mai bine și sa fie adaptate mai bine la necesitatile și asteptarile clientului care, pe de alta parte, sunt dinamice.
- (18) Calitatea este o filosofie, implica un profund schimb cultural ce determina participarea și implicarea tuturor, ca și implementarea sistemelor de management care pun pe primul loc clientul. **Trebuie sa fie impulsionata de catre conducere, care trebuie sa fie prima convinsă că este necesară calitatea pentru succesul organizatiei și ca trebuie sa parieze pentru o concepie a resurselor umane în care munca în echipa, comunicarea și motivatia de a face bine lucrurile constituie elementele indispensabile.**
- (19) **Îmbunatatirea continua** trebuie sa fie inclusa în modul de a munci în organizatia respectiva, sa fie o directie a propriei sale culturi, asumata ca o valoare fundamentala. Trebuie sa constituie un stil de management a carui principala caracteristica este aceea

ca nu se încheie niciodată. Nu este suficient să se întreprindă acțiuni punctuale, destinate să rezolve anumite probleme, oricât de concrete ar putea fi acestea.

- (20) Finalizarea unei acțiuni cu scopul de a corecta un proces înseamnă de obicei că respectivul proces a atins un anumit grad de depreciere și o greșeală provoacă probleme consistente. Deciziile luate vor fi valide o anumită perioadă de timp și, probabil, nu se va lua o altă măsură până când nu apare o altă problemă relativ spinoasă.
- (21) Este cunoscut faptul că prea multe acțiuni se planifică dintr-o perspectivă reactivă, ca răspuns la o dificultate care deja a cauzat un anumit prejudiciu. Managementul calității acordă o importanță deosebită activităților de prevenire într-un sens larg, aceasta fără a uita de controlul proceselor și rezultatelor și incluzând acțiunea îmbunătățirii permanente ca pe ceva fundamental și definitoriu.

3.2.2. Specificitatea calității în Administrație și în serviciile publice

- (1) Introducerea modelului Managementului Total al Calității în Administrație și Servicii Publice implică un grad mai mare de dificultate.
- (2) Conform definiției calității, aceasta capătă semnificație în funcție de client (*satisfacerea clientului*). Însă trebuie să admitem că acesta o percepe în mod subiectiv. Deci, calitatea nu este o condiție obiectivă. Ea este determinată de client, și, mai mult, de diferitele tipuri de clienți care vor avea la rândul lor necesități și așteptări diferite.
- (3) Dar cine este clientul administrațiilor și serviciilor publice? Putem spune că este cetățeanul, deși acest cetățean stabilește diferite tipuri de relații cu organizații publice, având un rol diferit și complex.
- (4) Astfel, uneori el va cere Administrației să-i garanteze drepturile; în alte ocazii, interesul său va fi acela ca Administrația să-i presteze anumite servicii. Alta dată poate este obiectul unor prestări. Uneori interesele vor fi contradictorii, ca de exemplu atunci când este vorba despre servicii de încălzire sau obținere a unei licențe de funcționare.
- (5) În plus, cetățeanul se află de multe ori în imposibilitatea de a alege. Aceasta limitare a capacității de alegere îl face să fie un client special, pierzându-și o capacitate (caracteristică) pe care o au întreprinderile private (în care o funcție dinamizatoare o are implementarea Modelelor de Management al Calității).
- (6) Un alt element special îl constituie faptul că cetățeanul, în afara de a fi client, este și cel care susține administrațiile publice prin impozite, deci, într-o anumită măsură, este proprietarul lor.
- (7) Aceste precizări nuantează termenul de client, aplicat celui care folosește serviciile Administrației, până într-acolo încât poate părea că nu clientul este cel mai adecvat pentru a defini relația existentă.
- (8) Însă poate că nu este greșită utilizarea lui în acest context, și aceasta din două motive:
 - a) denumirea de client accentuează imaginea cetățeanului ca fiind cel care folosește ceva cu dreptul de a cere și, de asemenea, și de a-i fi satisfăcute cererile;
 - b) din punct de vedere administrativ, tehnic, definim drept client pe oricine primește rezultatul unui proces și aceasta indiferent de capacitatea lui de alegere sau de interesele sale. De exemplu, când am vorbit despre conceptul de client intern ne refeream la cel care primește produsul sau serviciul rezultat din procesul anterior și finalizat în cadrul aceleiași organizații. și este mai mult decât probabil că acest client, în ciuda acestei calificări, nu are capacitatea de alegere a propriilor furnizori și că interesele sale nu coincid cu cele ale organizației în ansamblu.
- (9) În alta ordine de idei, este evidentă dificultatea ce provine din faptul că, în cadrul organizațiilor (organismelor) publice, există numeroși factori critici care au interese diferite și care vor evolua în funcție de propriile criterii de eficacitate și calitate. Astfel

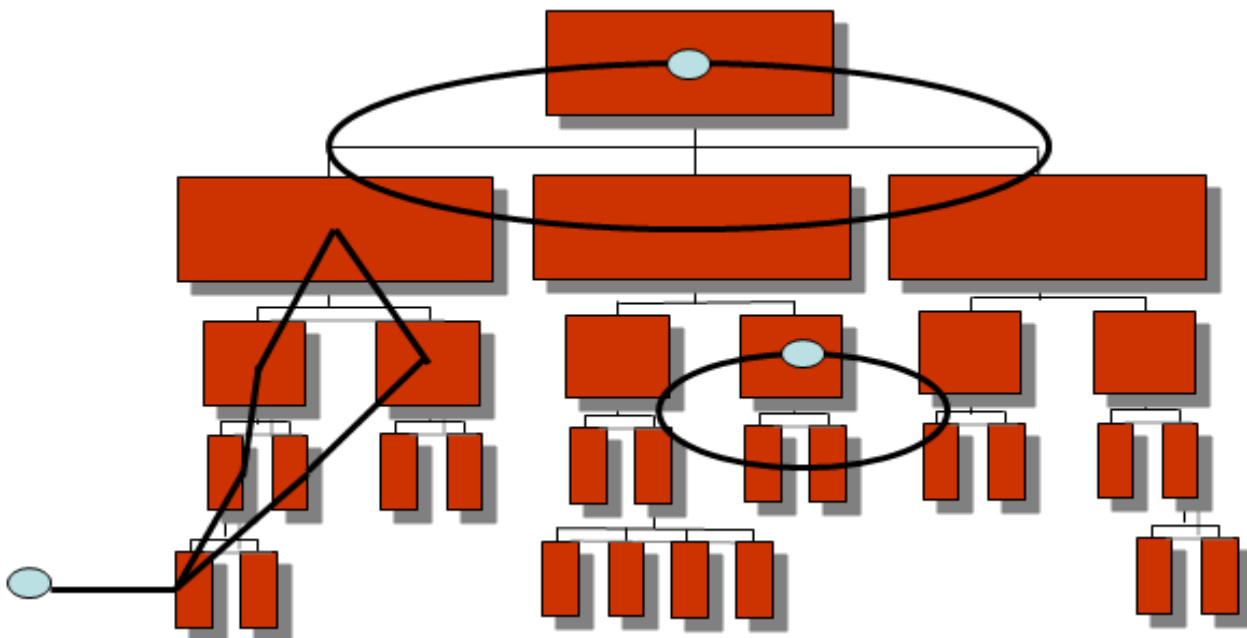
spus, întreprinderile publice combina diverse elemente cu interese și percepții despre calitate care pot fi diferite între ele.

- (10) Între acești agenți critici putem cita:
- a) autorități politice și centre ale puterii;
 - b) cetățeni, clienți direcți;
 - c) furnizori;
 - d) contractori;
 - e) membri ai propriei organizații implicați în producerea serviciului;
 - f) profesioniști și administratori publici.
- g) De aceea, trebuie ținut cont de toți factorii critici atunci când se instituie politici și se realizează acțiuni. Totuși, factorul critic cel mai important pare să fie clientul direct, adică cetățeanul care primește serviciul sau rezultatul unui proces.
- (11) Concluzia la care putem ajunge este că **Managementul Calității trebuie să fie adaptat caracteristicilor proprii ale Administratorilor și Serviciilor Publice, nu realizând o transpunere automată a metodelor folosite în sectorul privat, ci adaptându-le.**

3.2.3. Managementul calității orientat pe proces

- (1) Forma obișnuită de configurare a activităților care se realizează într-o organizație se face prin intermediul grupării acestora în departamente functionale. Acest lucru se face datorită principiului simplificării și diviziunii muncii, la care s-au adăugat structurile birocratice, care permit stabilirea controlului asupra activităților și coordonarea acestora. cu respectivul client.
- (2) Astfel se creează organizații piramidale, structurate pe departamente și unități, sub care se grupează obligații și funcțiuni omogene, specializate, dintre care se evidențiază principiile ierarhiei și controlului. Existența structurilor birocratice ierarhizate implică o orientare internă către organizația respectivă, cu multiplicarea activităților care, uneori nu au nimic în comun cu respectivul client.
- (3) În administrația publică în general, ierarhizarea structurii organizatorice are dimensiuni mai mari. Practic, între conducere și funcționarul public lucrător într-un compartiment oarecare este o distanță verticală mare, reprezentată de mai multe nivele ierarhice.
- (4) În general, în astfel de ierarhii, coeficientul de încadrare este de obicei foarte ridicat, ceea ce duce la reducerea activităților fără valoare adăugată și, de asemenea, la reducerea eficienței.
- (5) Orientarea managementului către procese implică ideea că procesul este forma naturală a organizației muncii. De asemenea, ar trebui să aibă importanța posibilitatea de centrare a activității asupra clientului care, în definitiv, este cel care primește rezultatul final al ansamblului proceselor.
- (6) Această abordare, în care întreprinderile private au deja o anumită experiență, începe să fie utilizată și de către unele administrații publice, ca un valoros instrument de gestionare a resurselor din ce în ce mai scăzute și pentru a înfrunta presiunea unei societăți care solicită acțiuni, procedee și rezultate mai eficiente. În același timp, această abordare permite să se dea răspunsuri mai prompte pentru a obține satisfacția cetățenilor.
- (7) Strategiile prin care se pot aborda procesele merg de la îmbunătățirea continuă a acestora, până la reproiectarea sau reingineria lor, aceasta din urmă fiind un răspuns radical, de ruptură.
- (8) Aplicarea uneia sau alteia depinde de organizație, ca și de ajustarea reală dintre rezultatele organizației și cereri, fără a uita de voința de decizie a oamenilor politici și conducătorilor de la nivel înalt de a-și asuma schimbări mai mult sau mai puțin radicale.

- (9) În definitiv, a acorda atenție proceselor și a le gestiona în mod hotărât constituie în prezent o alternativă viabilă pentru îmbunătățirea eficienței administrațiilor și serviciilor publice, a eficacității și calității.
- (10) Un proces poate fi definit ca un ansamblu de activități înlănțuite între ele, cu obiective definite, care, plecând de la unul sau mai multe intrări, le transformă, generând un rezultat. Această succesiune de activități este realizată de mai multe **roluri** din cadrul uneia sau mai multor **organizații**.



- (11) Activitățile oricărei organizații pot fi concepute ca făcând parte dintr-un anumit proces.
- (12) Toate procesele, independent de complexitatea lor, se pot adapta definiției anterioare, iar procesele mai complexe, de obicei, vor avea un număr mai mare de intrări în diferitele etape ale ciclului procesului și este posibil să genereze mai mult de un rezultat. În mod ideal, fiecare proces de transformare ar trebui să dea valoare adăugată diferitelor intrări și să genereze rezultate îmbogățite, cu scopul de a-l satisface pe receptorul procesului. Ar trebui să se meargă și mai departe, încercându-se ca fiecare activitate să aducă valoare adăugată, înțelegând prin activitate toată seria de lucrări ce realizează tranziția de la intrare la ieșire.
- (13) Pentru transformarea oportună a diferitelor intrări, procesul are niște resurse: persoane calificate, mijloace materiale, informații etc.
- (14) De asemenea, pentru gestiunea adecvată a procesului, limitele acestuia trebuie să fie definite și să aibă un sistem de control, care să implice indicatori interni privind funcționarea procesului și indicatori externi, referitori la nivelul de satisfacție pe care rezultatele sale îl furnizează clientului sau receptorului, ca și la ajustarea acestor rezultate la standardele stabilite.
- (15) Avem astfel cinci elemente cheie în managementul proceselor:
- intrări;
 - ieșiri sau rezultate;
 - resurse;
 - limitele procesului;
 - sistemul de control.

- (16) Pe de alta parte, procesele nu produc doar rezultate îndreptate spre un client extern. Receptorul poate fi o persoana sau un proces al organizatiei respective. De fapt, se poate considera ca în fiecare loc de munca se desfasoara o serie de activitati ce pot fi percepute ca un proces. Din acest punct de vedere, o organizatie oarecare poate fi considerata ca un sistem de procese, mai mult sau mai putin relationate între ele, în care o buna parte din intrari va fi generata de catre beneficiarii interni, ale caror rezultate vor fi în mod frecvent dirijate tot catre clientii interni.



- (17) Aceasta situatie va face ca spatiul și actiunea proceselor sa nu fie omogene, procesul trebuind sa fie definit în fiecare caz de abordare din perspectiva uneia dintre strategiile caracteristice gestiunii proceselor. Aceasta înseamna ca, uneori, nu este atât de evident unde începe și unde se termina un proces, fiind necesara stabilirea unei delimitari cu efect operativ, de conducere și control al procesului.
- (18) Un proces poate fi realizat de catre o singura persoana sau de mai multe, în cadrul aceluiasi departament. Totusi, cele mai complexe functioneaza în organizatie prin intermediul a diferite arii functionale și departamente, care se implica în acesta în mai mare sau mai mica masura.
- (19) Faptul ca într-un proces intervin diferite departamente îngreuneaza controlul și gestiunea acestuia, diluând responsabilitatea pe care aceste departamente o au asupra procesului respectiv, într-un cuvânt, fiecare zona va raspunde de activitatile pe care le desfasoara, însa responsabilitatea fata de totalitatea procesului va tinde sa nu fie vazuta de nimeni, în mod frecvent. Evident, organizarea functionala nu va fi eliminata. O organizatie poseda drept caracteristica de baza diviziunea și specializarea în munca, ca și coordonarea diferitelor sale activitati, însa o viziune centrata pe procese și pe receptorii iesirilor acestor procese, adica pe clienti, permite desfasurarea acestora în mai bune conditii. Pentru aceasta, se poate spune ca managementul prin procese este un element ce poate fi crucial în politicile calitatii. Activitatile care compun procesele pot fi foarte diferite, la fel ca și dispunerile lor spatiale și temporale.
- (20) Activitatile de analiza și schematizare a proceselor ajuta organizatia sa înțeleaga cum se desfasoara procesele și activitatile sale si, în acelasi timp, constituie primul pas pentru îmbunatatirea practicilor organizationale.
- (21) Schematizarea înseamna stabilirea unei reprezentari vizuale a proceselor și subproceselor, ceea ce permite obtinerea unei informatii preliminare privind amploarea acestora, tempo-ul și activitatile aferente.
- (22) Reprezentarea grafica faciliteaza analiza, al carei obiectiv, printre altele, este descompunerea proceselor de munca în activitati discrete (de mici dimensiuni). De asemenea, face posibila distinctia între cele care aduc valoare adaugata și cele care nu fac acest lucru, adica nu furnizeaza nimic direct clientului procesului sau rezultatului asteptat.
- (23) Referitor la ultima acceptie, trebuie sa precizam ca nu toate activitatile care nu furnizeaza valoare adaugata sunt inutile; acestea pot fi activitati de sprijin sau pot sa fie solicitate pentru a face mai eficace anumite functii, din motive de securitate sau din motive normative și de legislatie.

- (24) Schematizarea este o activitate strâns legată de acțiunea de modelare a unui proces, care este, în sine, o componentă esențială în gestiunea proceselor.
- (25) În mod frecvent, sistemele (ansambluri de procese și subprocesse integrate într-o organizație) sunt greu de cuprins, fiind ample, complexe și confuze, cu multiple puncte de contact între ele și cu un mare număr de arii funcționale, departamente și persoane implicate. Un model poate da oportunitatea organizării informației despre un sistem.
- (26) Dar ce este un model? Un model este o reprezentare a unei realități complexe. A modela înseamnă a realiza o descriere cât mai exactă posibil a unui sistem și a activităților realizate în cadrul său.
- (27) Când un proces este modelat cu ajutorul unei reprezentări grafice (schematizarea procesului), se pot vedea cu ușurință relațiile existente între diferitele activități, se poate analiza fiecare activitate, se pot defini punctele de contact cu alte procese, se pot identifica subprocesele incluse. În același timp, problemele existente se pot pune în evidență în mod clar, dând oportunitatea de a iniția acțiuni de îmbunătățire.
- (28) Gradul de detaliu al unei scheme de proces poate fi variabil, putând ajunge să dea o idee generală despre acesta și până la a oferi o analiză în profunzime a diferitelor sale elemente. Procesele pot avea intrări diferite în diverse puncte din desfășurarea lor și legături cu alte procese, cărora le vor aduce rezultate. În orice caz, descrierea și reprezentarea modelelor sunt de natură ierarhică, ceea ce înseamnă că se poate obține o viziune globală a unui proces pentru că, apoi, această viziune să fie descompusă și să crească nivelul de detaliere.
- (29) Trebuie să se înțeleagă faptul că schemele (diagramele) sunt instrumente, nu scopuri în sine, de aceea formatul trebuie să faciliteze înțelegerea procesului modelat. Acesta, asadar, nu trebuie să fie rigid, putându-se adopta unele tipuri sau altele în funcție de obiectivul prevăzut prin această analiză.
- (30) În mod normal, se pot distinge:
- a) diagrama generală (macro);
 - b) diagrama de flux (micro).
- (31) O diagramă generală aduce o imagine rapidă a unui proces. Nu necesită simboluri speciale, nici nu scoate în evidență întârzieri, bucle sau decizii. Reflecă activitățile principale ale procesului, limitele și etapele sale fundamentale. În mod normal, diagramele generale sunt completate cu alte diagrame detaliate, conținând și informație suplimentară despre alte aspecte considerate interesante pentru o primă apropiere de procesul respectiv.
- (32) Aici se poate defini sensul fluxului activităților. În același timp, se creează oportunitatea de a mai acumula informații despre relațiile, atât interne cât și externe, ale fiecărei activități, precum date și documente provenite de la fiecare dintre ele.
- (33) Așa cum s-a arătat anterior, tehnica modelării unui sistem sau proces concret nu trebuie să fie rigidă, ci să fie în slujba serviciilor către care se orientează. Tocmai de aceea formatul ales poate fi diferit.
- (34) Schematizarea la acest nivel facilitează elaborarea unei hărți generale a proceselor organizației, harta în care se accentuează conexiunile existente între diferitele procese și cele ce se stabilesc cu alte organizații și administrații publice.
- (35) Diagramele de flux, la rândul lor, arată activitățile întregului proces în maniera detaliată. Aici, însă, se reflectă așteptările, buclele și deciziile, folosind pentru aceasta un grup de simboluri. Elaborarea lor este mai costisitoare decât în cazul diagramelor generale, însă oferă o viziune completă a procesului și sunt indispensabile pentru determinarea posibilelor puncte de ruptură, adică a acelor ale căror transformări vor permite obținerea de îmbunătățiri posibile.

- (36) Diagramele de flux se pot referi atât la un proces , în care intervin mai mult decât un post de lucru sau departament, cât și la activitatea realizata într-un singur post. În acest din urma caz, putem vorbi despre diagrama de flux simpla.

3.2.4. Caracteristicile managementului proceselor

- (1) Managementul proceselor se înscrie într-o schema similara cu cele pentru oricare activitate a organizatiei, inclusiv managementul calitatii. Totusi, aceasta abordare are niste elemente distinctive, care o transforma într-o excelenta strategie pentru furnizarea de servicii mai bune, la un cost minim și într-un timp mai scurt. Se poate spune ca obiectivele îi furnizeaza principala caracteristica:
- a) cresterea eficacitatii;
 - b) reducerea costurilor;
 - c) îmbunatatirea calitatii;
 - d) scurtarea timpului și reducerea, astfel a termenelor de productie și predare a serviciului.
- (2) Aceste obiective sunt abordate de obicei selectiv, însa se pot și asocia, data fiind relatia existenta între ele. De exemplu, daca se scurteaza timpul, este probabil sa se îmbunatateasca calitatea. În plus , sunt prezente în managementul proceselor alte caracteristici care îi confera o personalitate bine diferentiata de alte strategii și care presupune, în unele cazuri, puncte de vedere radical înnoite. Astfel, putem vorbi despre urmatoarele caracteristici:
- a) identificare și documentare. De obicei, în cadrul organizatiilor, procesele nu sunt identificate si, în consecinta, nu sunt nici delimitate. As a cum s-a aratat anterior, procesele "curg" prin diferite departamente și posturi ale organizatiei, care nu le percep în totalitate, ci ca pe entitati diferite iate;
 - b) definirea obiectivelor. Descrierea și definirea operativa a obiectivelor este o activitate caracteristica managementului. Definirea se face în termenii impusi de client. Aceasta va permite orientarea proceselor spre calitate, adica spre satisfacerea de necesitati și așteptări;
 - c) stabilirea responsabililor pentru procesele respective. Atunci când sunt distribuite în comun activitatile unui proces cuprinzând diferite arii functionale, nimeni nu își asuma raspunderea pentru aceasta și nici pentru rezultatele finale;
 - d) managementul proceselor introduce idesa esentiala de proprietar al procesului. Proprietarul procesului este o persoana care participa la respectivele activitati. Aceasta persoana va fi primul responsabil, având controlul asupra acestuia de la început și pâna la sfârșit. De obicei, acest rol îi este încredintat unui sef sau unui director. Proprietarul procesului poate delega aceasta conducere unei echipe sau altei persoane care cunoaste bine acest proces. În acest caz, este foarte important ca proprietarul procesului sa fie informat asupra actiunilor și deciziilor care afecteaza procesul, pentru ca responsabilitatea ramâne totusi a sa;
 - e) reducerea etapelor și a termenelor. În general, exista o diferenta substantiala între timpul procesului și timpul ciclului. Managementul proceselor influenteaza timpul de realizare al ciclului și reducerea etapelor, astfel încât timpul total al procesului sa se micsoreze;
 - f) reducerea și eliminarea activitatilor fara valoare adaugata. Este un fapt obisnuit ca mare parte din activitatile dintr-un proces sa nu aduca nimic rezultatului final. Poate fi vorba despre activitati de control dublate sau despre activitati care doar se realizeaza, aparute dintr-un motiv mai mult sau mai putin operativ, dar care nu si- au justificat utilitatea;
 - g) reducerea birocratiei;

- h) largirea funcțiilor și responsabilităților personalului. În multe cazuri, este necesar să se acorde mai multe funcții și o mai mare răspundere personalului care intervine în cadrul procesului, ca mijloc de reducere a etapelor și scurtare a timpilor de ciclu;
- i) includerea de activități cu valoare adăugată care să sporească satisfacția clientului procesului. Aceste particularități ne îndreptătesc să afirmăm, asadar, că managementul bazat pe procese are o enormă potențialitate în privința reducerii costurilor. Introducerea sa în administrația publică, el poate aduce rezultate foarte bune.

3.2.5. Îmbunătățirea proceselor

- (1) **A îmbunătăți un proces** înseamnă a-l face mai eficient și mai eficace, înseamnă ca acesta să treacă la un grad superior celui pe care îl avea anterior, prin acțiuni sistematice, care vor face ca schimbările să fie mai stabile.
- (2) „A-l face mai eficace” înseamnă ca rezultatele proceselor să atingă obiectivele prevăzute, ocupând locul principal în satisfacerea clientului. Prin a-l „face mai eficient” se urmărește îmbunătățirea relației valoare produsă - resurse folosite, cu scopul reducerii costurilor asociate activităților care integrează un proces.
- (3) Îmbunătățirea proceselor poate fi considerată ca o activitate de îmbunătățire permanentă, în care schimbările produse sunt considerate ca generatoare de creșteri, nu drastice și nici de ruptură ca în cazul reingineriei proceselor.
- (4) Un prim pas, esențial pentru îmbunătățirea proceselor, este să se beneficieze de supervizarea conducerii superioare a organizației. Aceasta coordonare trebuie să fie asumată în mod hotărât și să creeze o opinie și atitudine favorabile pentru activitățile de îmbunătățire.
- (5) De asemenea, liderii trebuie să fie siguri că echipa de îmbunătățire are la dispoziție toate resursele necesare și pregătirea adecvată pentru a-și îndeplini misiunea.
- (6) Îmbunătățirea unui proces implică o serie de activități ordonate, ce constituie în sine un proces.

1. Selectarea procesului care trebuie îmbunătățit

Ținând cont de limitările de timp și resurse, care vor exista mereu, la selectarea proceselor trebuie să se aibă în vedere următoarele aspecte:

- a) calitatea totală se referă la satisfacția clientului și, deci, un lucru important de selectionat într-un proces este efectul pe care îl are asupra satisfacției clientului, conținând elementele care reprezintă atribute ale calității; limitele procesului trebuie să fie definite cu claritate. A se ști unde începe și unde se termină procesul este o condiție indispensabilă pentru aplicarea eforturilor de îmbunătățire;
- b) costurile asociate procesului. Ele pot fi un criteriu important, astfel încât intervențiile în procesele care suportă costuri mai ridicate să aibă prioritate;
- c) importanța procesului în cadrul strategiei;
- d) impactul pe care îmbunătățirea l-ar avea asupra organizației și asupra imaginii acesteia;
- e) probabilitatea succesului. Acest criteriu, împreună cu cel anterior, poate fi avut în vedere atunci când se realizează îmbunătățirea proceselor. Astfel, trebuie să asigurăm succesul, mai ales atunci când se inițiază aplicarea acestei metodologii
- f) procesul selectionat trebuie să se desfășoare treptat, pentru a nu exista dificultăți în a-l observa și documenta;
- g) procesul de îmbunătățit trebuie să se afle în cadrul ariei de control a organizației.
- h) De asemenea, trebuie să ținem seama că, la început, poate fi foarte utilă centrarea pe procese scurte și puțin complexe, perioada în care unii membri ai echipei acumulează experiența pentru abordarea pe viitor a unor procese mai complexe și care presupun o dificultate mai mare.

2. Organizarea echipei de îmbunătățire

- (1) Echipa de îmbunătățire va fi formată din persoane care își desfășoară activitatea în cadrul procesului selecționat și pe care îl cunosc în bună măsură. Este avantajos ca dimensiunea grupului să fie între cinci și șapte membri, pentru că un număr mai mare, în general, îngreunează ajungerea la consens și la atingerea obiectivelor. Echipa poate avea un consultant în cazurile în care membrii săi nu au experiența sau cunoștințele necesare pentru a aplica metoda. Liderul echipei poate fi desemnat pe baza a diferite criterii; de obicei, se alege o persoană cu responsabilitate importantă, ce are cunoștințe despre procesul studiat, ca de exemplu un șef de departament, director etc. Dacă procesul are deja un „proprietar al procesului”, acesta ar putea fi un bun candidat. Îndatoririle sale mai importante sunt:
 - a) programează și conduce reuniunile (sedintele) de lucru;
 - b) obține resursele necesare pentru desfășurarea muncii în echipă;
 - c) decide timpul de activitate oportun al membrilor grupului;
 - d) comunica rezultatele conducerii și face legătura cu aceasta.
- (2) Este convenabil, și chiar esențial, ca stilul grupului să fie cât mai participativ cu putință. Pe de altă parte, echipa va avea nevoie de antrenament în materie de tehnici de grup a instrumente statistice care să-i permită să-și atingă obiectivele. Aceasta pregătire poate fi facilitată de către lider sau de către un consultant în materie de calitate.

3. Stabilirea obiectivelor

- (1) Odată constituită echipa, primul sau pas constă în stabilirea obiectivelor de îmbunătățire a procesului. Obiectivele pot fi în legătură cu satisfacerea clientului, cu reducerea costurilor sau cu micșorarea termenelor.
- (2) Identificarea problemelor asociate procesului este un bun mijloc de a fixa obiectivele. Astfel persoanele implicate în proces pot acuza existența prea multor pași, a activităților redundante (excesive) sau prea extinse.
- (3) Nu trebuie să uităm încadrarea îmbunătățirii proceselor în spațiul calității și, în concluzie, orientarea pe care aceasta activitate trebuie să o aibă spre satisfacerea necesităților și expectativelor clientului. Pentru aceasta, este obligatoriu să se realizeze studii centrate pe client.
- (4) Nu trebuie să uităm faptul că obiectivele trebuie să fie exprimate în termeni operativi, utilizând cerințe (specificări) numerice pe cât este posibil.

4. Înțelegerea procesului

- (1) Înainte de a iniția îmbunătățirea unui proces, este indispensabil să îl înțelegem în profunzime. Un instrument fundamental în acest scop este diagrama fluxului de lucru, în diferitele versiuni prezentate. Aceasta tehnica permite modelarea procesului, ceea ce înseamnă realizarea unei descrieri complete a sistemului și activităților continute în el.
- (2) Adesea, echipa nu va finaliza această misiune doar prin cunoștințele sale, trebuind să recurgă la cunoștințele altor persoane implicate care pot face parte din diferite departamente sau arii funcționale. În această muncă de investigație, este importantă prevenirea în legătură cu anumite erori, ca de exemplu reflectarea a ceea ce persoanele consultate cred că ar trebui să fie procesul, a ceea ce ele cred sau ceea ce este scris în manualul organizației. În cadrul investigației trebuie să se reflecte procesul în sine, așa cum este și cum se desfășoară în realitate, nu așa cum se crede că este sau cum ar trebui să fie.
- (3) Odată procesul modelat, este nevoie ca acesta să fie continuat pentru a fi siguri că imaginea formată despre el este corectă.
- (4) De-a lungul acestei etape, se vor afla detalii despre diferitele activități, despre timpul lor de operare, ceea ce poate aduce o nouă viziune, care să permită perfecționarea

manifestării obiectivelor prevăzute. Datele istorice disponibile pot constitui, de asemenea, un excelent material de lucru, care permite cunoașterea mai bună a comportamentului procesului de-a lungul timpului.

5. Simplificarea procesului și realizarea schimbărilor

Odată ce schema fluxului de lucru al procesului a fost dezvoltată, echipa va fi dispusă să analizeze diferitele activități și să elaboreze o alternativă care să modernizeze procesul. În această fază, echipa poate parcurge fluxul de activități, punând următoarele întrebări:

- a) *Este necesară această activitate? Dacă se consideră că nu este necesară, se va proceda la eliminarea sa. Criteriile pentru adoptarea acestei decizii ar fi:*
 - ✓ valoarea adăugată a activității. Dacă nu există valoare adăugată, operația risca să fie înlăturată;
 - ✓ calitatea sa ca activitate de control. Este posibil să nu prezinte valoare, dar este posibil să fie precisă pentru cunoașterea derulării procesului. În acest caz, s-ar examina dacă această funcție de control aduce informații relevante sau informații la care se poate renunța;
 - ✓ normativă legală impune sau justifică prezenta activității.
- b) *Activitatea este redundantă (excesivă)? Dacă este așa, este probabil ca funcția activității să fi fost efectuată de o altă operație și, deci, să fie eliminată.*
- c) *Procesul ar funcționa dacă activitatea ar fi eliminată? Este posibil ca înlăturarea sa să producă defecte sau să facă imposibilă executarea completă a acestuia?*
- (5) Eliminarea activităților redundante sau care nu sunt necesare aduce beneficii cu privire la reducerea timpilor. Referitor la acest lucru, trebuie să se țină seama că numai o parte din timp se folosește pentru operații autentice productive. Restul constă în așteptări pentru care se inițiază activitatea ulterioară; cineva ia o decizie sau alte activități nep productive. Reducerea timpilor poate fi atinsă acționând atât asupra punctelor de oprire (depozit, arhivă, sală de așteptare) cât și promovând executarea activităților nu secvențial, ci în paralel. Este posibil ca unele activități să poată fi duse la capăt simultan, începutul lor nefiind condiționat de finalizarea celorlalte. În cazul acesta, este valabilă o reducere substanțială a timpilor.
- (6) Alte defecte care pot fi descoperite de echipa de îmbunătățire și, prin urmare, care se pot transforma în oportunități de îmbunătățire, se pot referi la:
 - a) *resurse (materiale, echipament, metode, personal) inadecvate sau insuficiente;*
 - b) *intrări nepotrivite în proces;*
 - c) *normalizarea unui proces deficient;*
 - d) *deficit în formarea personalului;*
 - e) *nefolosirea noilor tehnologii aplicabile procesului.*
- (7) Odată analizate posibilele schimbări, echipa va elabora diagrama de flux corespunzătoare, ca și documentația necesară pentru modelarea suficientă a procesului îmbunătățit și va realiza transformările, în cazul în care este însărcinată cu aceasta. Dacă lucrurile nu se vor petrece astfel, va propune conducerii o alternativă elaborată, aducând date despre gradul de îmbunătățire care s-ar obține. Înainte de modificarea procesului, personalul va trebui să fie informat și antrenat în legătură cu noutățile existente, asigurând înțelegerea lor și acceptarea noului mod de lucru.

6. Culegerea de date

- (1) Odată ce echipa a trecut de faza de îmbunătățire a procesului, acesta va începe cu activitățile destinate îmbunătățirii, ceea ce semnifică faptul că, probabil, el va genera rezultate mai bune decât în trecut. Începând din acest moment, deciziile care se iau vor trebui să se axeze pe estimarea randamentului procesului, care se va face prin intermediul diverselor măsurători.

- (2) Tipul acestora va fi în consonanță cu obiectivele prevăzute inițial, fiind apreciate măsurătorile îndreptate spre evaluarea caracteristicilor calitatii serviciului, adică a acelor care sunt responsabile de satisfacerea clientului.
- (3) Echipa va desfășura un plan pentru concretizarea datelor despre caracteristicile calitatii și despre satisfacerea beneficiarilor în ceea ce privește procesul îmbunătățit. De asemenea, măsurarea trebuie să se extindă și la alte aspecte legate de obiectivele de îmbunătățire definite anterior, precum: timpii de ciclu, termeni, costuri și, în general, toate acelea care sunt considerate relevante pentru proiectul de îmbunătățire. Echipa va hotărî când, unde și cum vor trebui să fie culese datele, în ce puncte ale procesului și cine va răspunde de reunirea lor. De asemenea, va realiza foaia cu date corespunzătoare și va ține cont dacă este precisă instrumentarea unei acțiuni de antrenare în această situație.

7. Stabilitatea și capacitatea procesului

- (1) De câte ori se repetă o secvență de acțiuni apar variații. Acestea pot fi aleatorii (datorate întâmplării și prezente în întregul proces) sau specifice (care provoacă deviații semnificative).
- (2) Echipa investighează, în această fază, stabilitatea procesului și prezenta posibilă a acestor cauze speciale de variație.

8. Îmbunătățirea continuă

- (1) Utilizarea ciclului PDCA (Planifică (Plan), Execută (Do), Verifică (Check), Acționează (Act)) semnifică faptul că echipa, în urma studiului problemelor existente, va stabili obiective noi, va planifica transformările care trebuie realizate și va aduna datele care corespund comportamentului procesului când transformările au fost aplicate. După ce au fost făcute acestea, rezultatele vor trebui să fie evaluate și se va lua o decizie: se trece la normalizarea procesului sau se continuă îmbunătățirea? Aceasta se petrece ori de câte ori se considera necesar. În acest proces, se va folosi din nou metodologia anterioară în sensul parcurgerii diferitelor activități ale procesului și luării de decizii în ceea ce le privește aplicării transformărilor, culegerii de date pentru determinarea stabilității și capacității procesului și evaluării în final: se normalizează sau se continuă analiza?

9. Normalizarea și documentația procesului

- (1) Dacă procesul este capabil și îi satisface pe clienți poate fi introdus și normalizat. Pentru standardizare, echipa va trebui să realizeze documentația necesară, care să reflecte procedeele implicate, comportamente, priorități, protocoale, relație, manuale și, în general, informația precisă că executarea operațiilor se realizează în acord cu prevederile.
- (2) Va fi indispensabilă finalizarea unei acțiuni de comunicare internă, îndreptată spre persoanele implicate în proces în sectoarele care trebuie să asigure acceptarea schimbărilor. De asemenea, ea va trebui să înlesnească formarea și antrenarea pentru a face posibilă folosirea de către toți a noului proces normalizat.
- (3) În ceea ce privește strângerea de date, aceasta se realizează substanțial diminuând frecvența măsurătorilor. Plecând de aici, echipa va trebui să revizuiască periodic stabilitatea și capacitatea procesului.

3.2.6. Reproiectarea proceselor

- (1) Prin aceasta se înțelege: revizuirea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor pentru atingerea îmbunătățirilor spectaculoase cu privire la costuri, calitatea serviciului și rapiditatea acestuia.
- (2) Reproiectarea proceselor este o perspectivă radicală, traducându-se prin schimbări dramatice și îmbunătățiri spectaculoase.

- (3) Trebuie sa fie aplicata într-un cadru flexibil, care sa asigure tranzitia între mediul actual și situatia viitoare. Aceasta flexibilitate trebuie sa faca posibil ca metodologia sa se adapteze caracteristicilor fiecarei organizatii. Din acest motiv, se va prezenta un cadru metodologic determinat, care tine seama de secventa activitatilor mai obisnuite, considerând ca metodele nu sunt scopuri în sine, ci instrumente pentru atingerea unui obiectiv, care, în acest caz, nu este altul decât orientarea organizatiei și a activitatilor sale fata de clienti, urmând o maxima eficacitate și o mai buna eficienta.
- (4) Fazele esentiale ale *metodologiei reingineriei proceselor*, tinându-se cont ca nu exista un plan universal acceptat și ca acesta va depinde de realitatea organizației:
- 1. Definirea proiectului.** *În aceasta faza se definește proiectul de reinginerie în functie de strategia organizatiei, hotărând ce trebuie schimbat, mobilizând resursele necesare și momentul planificarii proiectului și finalizarii activitatilor adiacente:*
- a) crearea unei hărți cu procese. În ea se poate înscrie fluxul diferitelor procese care opereaza în organizatie, conexiunile între ele și sectoarele functionale implicate. Obiectivul este sa se ajunga la o viziune de ansamblu, care sa permita luarea de decizii în ceea ce privește procesele care vor constitui obiectul reingineriei.
 - b) selectionarea proceselor care vor fi supuse procesului de reinginerie.
 - c) selectionarea membrilor echipei care se ocupa cu reproiectarea. Echipa va fi interfunctionala și se va realiza în raport cu valoarea proiectului și sectoarele implicate.
 - d) initierea campaniei de comunicare interna. Este normal sa apara rezistente puternice de la început. Din acest motiv, este hotărâtor sa se finalizeze o companie de comunicare centrata pe mesaje forte, care sa depaseasca aceste rezistente și care sa dispuna în organizatie de transformările care se vor produce.
 - e) În timp ce aceasta faza se va realiza în câteva luni, efortul facut pentru comunicare va fi mentinut de-a lungul întregului proiect de reinginerie, desi acesta va implica un schimb cultural care se dovedeste a fi necesar.
- 2. Înțelegerea procesului existent.** *Procesele implicate sunt examinate pentru a stabili obiectivele lor și persoanele care intervin în cadrul activitatilor.*
- (1) Elementele critice ale acestei faze sunt:
 - f) definirea componentelor-cheie ale procesului;
 - g) înțelegerea necesitatilor clientului și a cerintelor lor în raport cu rezultatul procesului;
 - h) identificarea punctelor slabe și a posibilelor puncte de ruptura care se vor constitui în ocazii de îmbunatatire radicala.
 - (2) În aceasta etapa se descrie procesul asa cum este, descompunându-l pas cu pas. Rezultatul va fi o diagrama precisa, pe mai multe niveluri ale procesului, folosind diferitele metode de realizare a unei diagrame prezentate într-un capitol anterior. În aceasta diagrama vor fi reflectate intrările în fiecare activitate, iesirile lor și punctele de control existente, ca și resursele folosite și operatiile de transformare intrări-iesiri.
 - (3) Pe de alta parte, se vor descrie exact informatia și documentatia necesare pentru finalizarea tuturor activitatilor incluse în proces. Aceasta operatie va produce un model, în care se vor preciza datele și documentele folosite pentru proces, ca și relatiile dintre ele. În aceasta faza se realizeaza o analiza cost - beneficiu.
- 3. Proiectarea noului proces.** *Se va schita procesul, trecând de la "asa cum este"(AS IS) la "asa trebuie sa fie" (TO BE). În realitate, aceasta activitate va fi începuta din faza anterioara, în care actiunea de modelare a procesului evidentiaza posibilele puncte de ruptura.*
- (1) Elementele-cheie ale acestei faze sunt:
 - a) identificarea inovatiilor potentiale;
 - b) dezvoltarea unei perspective initiale pentru noul proces;

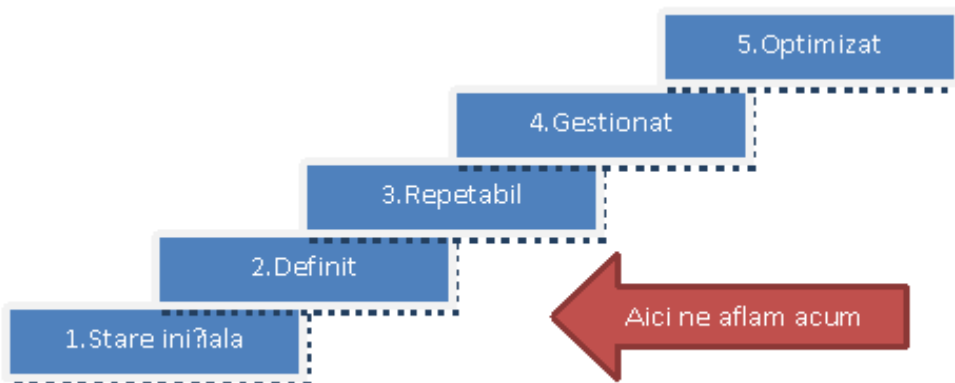
- c) identificarea posibilelor îmbunătățiri;
- d) asigurarea acordului direcționării cu optica noului proces.

4. Introducerea noului proces. *Este tranziția de la vechiul la noul proces. Aceasta fază trebuie să includă formarea și antrenarea personalului, fiind implicat un nou mod de lucru.*

- (1) Odata introdus noul proces, pot trece câteva luni până să se înceapă perceperea rezultatelor. Din acest motiv, introducerea și dezvoltarea acestuia trebuie să fie obiectul unui plan de tranziție, în care se va ține cont de schimbarea normelor, a sistemelor de evaluare, compensare, formare etc.
- (2) Punctele cheie ale acestei etape sunt:
 - a) probarea procesului și evaluarea rezultatelor sale;
 - b) elaborarea planului de tranziție;
 - c) planul de îmbunătățire permanentă.
- (3) Un element crucial în reproiectarea proceselor este utilizarea tehnologiei informației (TI). Rolul său este determinant în obținerea unor îmbunătățiri radicale. De fapt, automatizarea subproceselor și activităților, împreună cu reducerea frecvenței de intrare a datelor (maxima ar fi introducerea unei date o singură dată) și oferirea ocaziei de găsit informații necesare la locul și momentul adecvate, face din TI un pilon de bază al reingineriei.
- (4) Acest ultim punct ar fi în relație cu gestionarea îmbunătățirii continue. O dată ce s-a schitat procesul, se poate iniția un program de control și îmbunătățire a proceselor pentru adecvarea permanentă cu necesitățile și așteptările clienților.
- (5) O metodă de mare utilitate și foarte frecventă în reproiectarea proceselor este benchmarking-ul. Poate fi definit ca o investigație a îmbunătățirilor practice, ceea ce presupune compararea cu alte organizații, care au rezolvat cu succes problemele și chestiunile pe care vrea să le rezolve organizația. Pentru aceasta, se identifică instituțiile pertinente și se inițiază un proces de colaborare cu ele. Pentru administrarea publică, această metodă poate fi un bun punct de pornire pentru realizarea de proiecte de reinginerie.

3.2.7. Maturitatea managementului proceselor

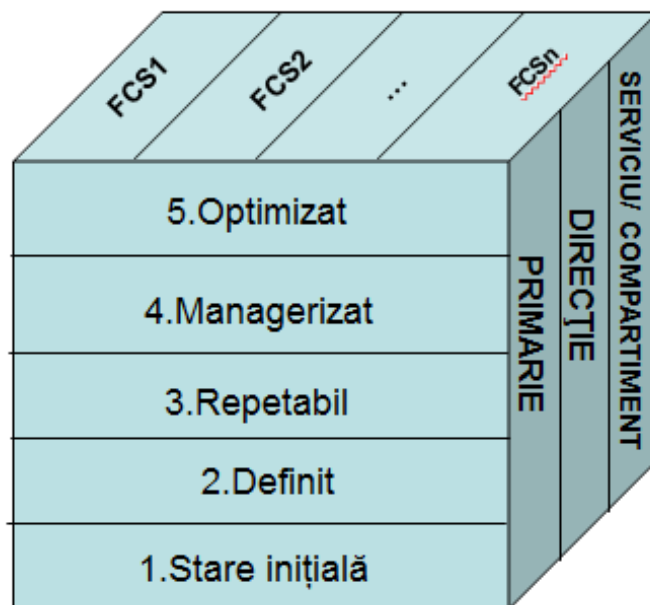
- (1) Există în prezent mai multe modele de maturitate destinate managementului proceselor, majoritatea bazate pe CMM (Capability Maturity Model²). Modelul pe care îl propunem este următorul:



- (2) Există deci o stare inițială, numită uneori și haotică sau ad-hoc, caracterizată prin proiecte izolate, necoordonate de îmbunătățire, în care există abilități slabe de management al proceselor, în care accentul se pune mai degrabă pe personalul cheie,

² dezvoltat prima dată de către Software Engineering Institute de la Carnegie Mellon University

- managementul este reactiv, procesul în marea majoritate manual, focalizat intern, cu consum mare de resurse, naiv, static.
- (3) Un al doilea nivel de maturitate este obținut în momentul în care procesele sunt definite și există o grijă către standardizare.
- (4) Al treilea nivel apare când procesele, așa cum sunt definite, sunt repetabile, iar acest lucru începe să fie perceput printr-o stare a lucrurilor care “merge strună”, “unse”, etc; la acest nivel organizația este capabilă să repete experiențele pozitive, există o anumită doză de disciplină a proceselor, bazată în primul rând pe experiență. Mai mult decât atât, aici există o gândire bazată pe risc, menită să protejeze obiectivele organizației prin măsuri preventive.
- (5) Al patrulea nivel este în momentul în care există posibilitatea de a stabili obiective, indicatori cheie de performanță și există interesul ca aceștia să poată fi apoi măsurați, în vederea ajustărilor.
- (6) Ultimul nivel, cel optimizat, este nivelul unei maturități înalte în ceea ce privește managementul proceselor, există activități coordonate, acoperire organizațională, managementul este proactiv, automatizare acolo unde este nevoie, management eficient al resurselor, înțelegere profundă și completă, inovare. În unele modele similare, prezente în literatură, nivelul 2 poate fi găsit inversat cu 3.
- (7) **Apreciem faptul că Primăria Cpmunei Domnești se află momentan în tranziție de la nivelul 1 la 2 de maturitate, iar acest proiect pune bazele definirii proceselor și instituit premisele stabilirii unui Sistem de Control Intern Managerial eficace și eficient, ceea ce ar conduce la pași importanți spre atingerea nivelului 3 de maturitate.**
- (8) Există mai mulți **factori critici de succes** (FCS) relevanți pe care s-ar putea formula și apoi utiliza pentru a defini în final *succesul* în managementul public în general și în particular al managementului serviciilor publice. Acești factori critici de succes ar putea fi:
- a) excelența în calitatea serviciilor publice
 - b) management eficace și eficient al activelor patrimoniale
 - c) performanța în aplicarea legii la nivel local
 - d) dezvoltare locală susținută în beneficiul cetățeanului
 - e) grija și responsabilitate în legătură cu sănătatea și siguranța localității
 - f) comunicare eficientă între Primărie și public
 - g) etc.
- (9) Coroborarea acestor **factori critici de succes** (FCS) cu nivelele de maturitate și cu domeniul de aplicare (institua primăriei, direcția, serviciul/compartimentul) ne oferă un model complet, tridimensional.



- (10) Aceasta înseamnă în concluzie ca ne interesează maturitatea proceselor operationale pe direcții date de factorii critici de succes pentru managementul serviciilor publice și pe diverse nivele de profunzime și detaliu: primărie, direcție, serviciu/compartiment.
- (11) Cum poate fi aplicat acest model? Acest model poate fi aplicat în pași succesivi, păstrând coerența și ritmul:
- definirea factorilor critici de succes și obiective;
 - aplicarea de sus în jos;
 - verificare rezultate;
 - adaptare, acțiuni corective;
 - reluare.
- (12) Maturitatea managementului se dobândește în timp, pentru că e nevoie de o continuă adaptare a structurii, sistemelor (operational și de control) și culturii. Iar ultimul element este poate și cel mai important, pentru că el poate fi și accelerație, dar și frână în procesul de evoluție.

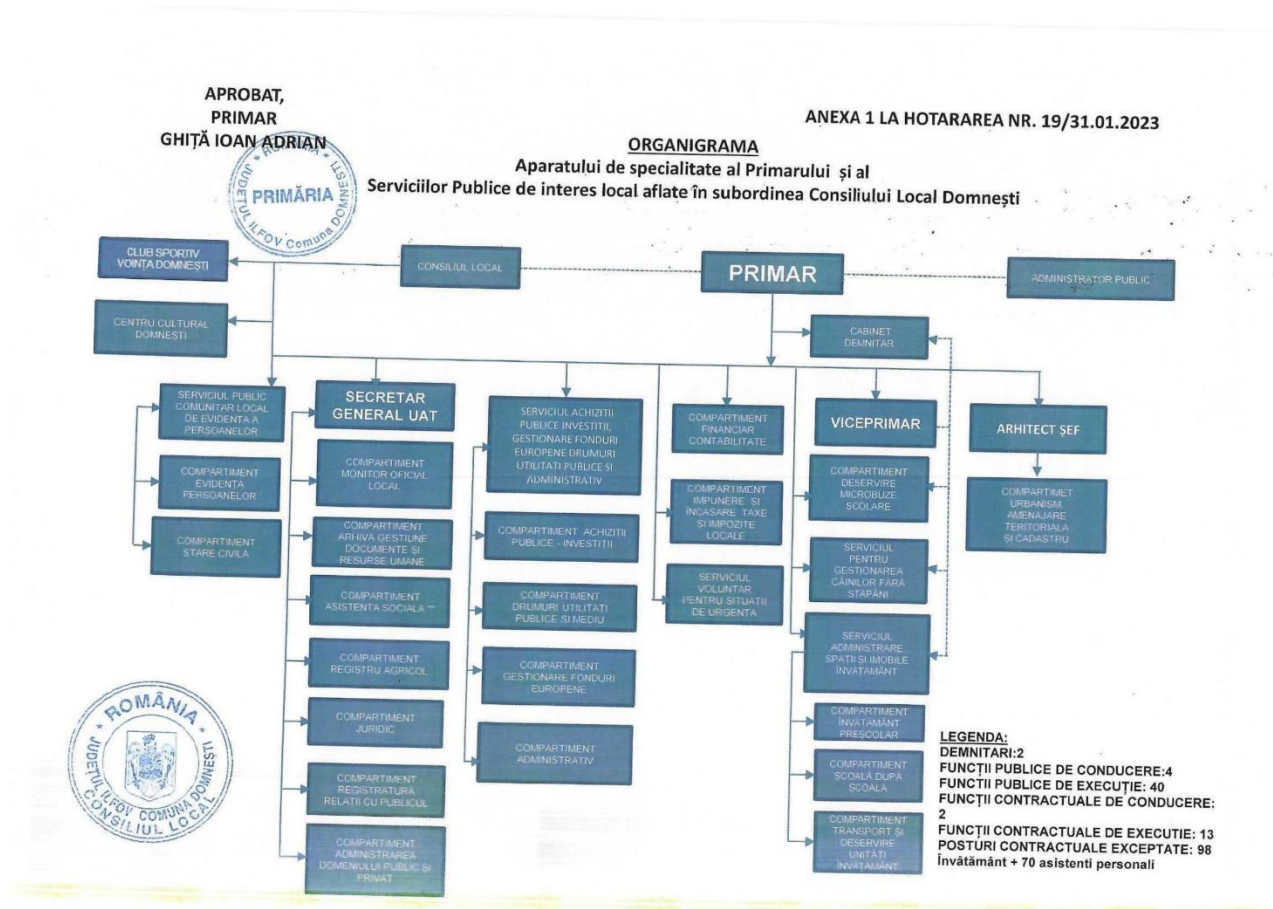
4. PRIVIRE GENERALĂ ASUPRA PRIMĂRIEI DOMNEȘTI

4.1. Context, componență și relații

- (1) **Primăria Comunei Domnești**, cu sediul în comuna Domnești, Soseaua Alexandru Ioan Cuza, nr. 25-27, Județ Ilfov, este o instituție publică cu activitate continuă și permanentă care asigură ducerea la îndeplinire a prevederilor Constituției, ale legilor țării, ale decretelor Președintelui României, ale hotărârilor Guvernului, ale actelor emise de ministere și alte autorități ale administrației publice centrale, ale hotărârilor Consiliului Județean Ilfov, ale Consiliului local și gestionează problemele curente ale colectivității. Asigură respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor. Organizarea și funcționarea aparatului de specialitate al primarului Comunei Domnești, județului Ilfov, au drept temei legal prevederile OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare și hotărârile Consiliului Local al comunei Domnești privind aprobarea organigramei, a numărului de posturi și a statului de funcții.
- (2) Principalele domenii de activitate ale administrației locale din Comuna Domnești sunt gestiunea patrimoniului localității, colectarea și gestiunea veniturilor locale, furnizarea de servicii publice către locuitorii orașului, planificarea și monitorizarea dezvoltării comunei. Aceste responsabilități sunt alocate autorității deliberative și celei executive.
- (3) Ca și în alte unități ale administrației locale din România, Primăria Comunei Domnești a fost supusă, în timp, unui amplu proces de modernizare care vizează o schimbare care pornește de la patru aspecte importante:
 - a) Analiza misiunilor specifice ale administrației și a modului de îndeplinire a acestora;
 - b) Analiza cadrului organizatoric existent și a modului de adecvare la realitățile socio-economice;
 - c) Analiza eficacității sociale a activității specifice;
 - d) Analiza nivelului de democratizare a administrației publice în general.
- (4) Există câteva direcții principale înspre care Primăria Domnești s-a îndreptat în ultimii ani:
 - a) Restructurarea administrației
 - b) Schimbarea de fond a raportului dintre administrație și cetățean;
 - c) Consolidarea autonomiei locale administrative și financiare;
 - d) Îmbunătățirea treptată a unor servicii comunitare;
 - e) Micșorarea birocrăției în administrația publică;
 - f) Coerenta actului administrativ, perfectionarea managementului în administrație;
 - g) Aplicarea unor politici raționale de dezvoltare și modernizare a localității
 - h) Întărirea autorității
 - i) Aplicarea cadrului legislativ armonizat cu cel european
- (5) Procesul de elaborare a strategiei de reforma în administrația publică aplicat și în Primăria Domnești, a fost bazat pe următoarele principii:
 - a) separarea funcțiilor politice de cele administrative;
 - b) crearea și consolidarea unui corp de funcționari publici de cariera, profesionist și neutru politic;
 - c) definirea clară a rolului, responsabilităților și relațiilor între instituții;
 - d) legitimitatea și administrația corectă;
 - e) adoptarea deciziilor de autorități cele mai apropiate de cetățeni sau de problema la care se referă;
 - f) autonomia decizională;
 - g) transparența actului de guvernare și a celorlalte acte administrative;

- h) simplificarea procedurilor administrative;
 - i) respect fata de cetatean;
 - j) delegarea unor competente și deconcentrarea unor servicii;
 - k) orientarea interesului pentru rezultatele bazate pe eficienta, eficacitate și calitate a serviciilor;
 - l) protejarea drepturilor indivizilor.
- (6) Principiile mentionate formeaza baza pentru restructurare și presupun, atât metode moderne de management public, cât și forme de organizare institutionala.
- (7) Cel puțin din punct de vedere economico-financiar, Primaria Domnești are în vedere:
- a) Planificarea programelor de investiții și a modului de rambursare a diverselor credite angajate de instituție
 - b) Urmărirea eficienței folosirii fondurilor alocate prin buget pentru efectuarea tuturor categoriilor de cheltuieli conform datelor furnizate de compartimentele de resort
 - c) Urmărirea eficienței veniturilor institutiei conform datelor compartimentelor de specialitate
 - d) Previzionarea multipla, anuala a veniturilor și cheltuielilor, avându-se în vedere colectarea continua a bugetului institutiei
 - e) Analiza nivelurilor veniturilor și cheltuielilor, tinand cont de prioritatile de investiții, dotări și achiziții
 - f) Identificarea influenței factorilor de mediu și a variabilelor organizationale care influenteaza procesele de management și de executie din institutia analizată
- (8) Primaria Domnești, ca autoritate publica locală are în vedere ca întreaga activitate pe care o desfășoară din punct de vedere atât al managementului, cât și al activității propriu-zise, să fie permanent corelată cu factorul social, cu evoluția societății la nivel local și general.
- Se au în vedere permanent factorii următori de influență:
- a) situația economică pe plan local
 - b) situația socio-profesională și problemele cu care se confruntă cetățeanul
 - c) resursele financiare de care dispune instituția și gestionarea lor în funcție de prioritățile existente
 - d) apariția de noi domenii, situații, ce intra în sfera competențelor autorităților administrației publice
- (9) În funcție de factorii menționați și având în vedere scopul principal de a satisface nevoile cetățenilor, în paralel cu obiectivele ce vizeaza crearea cadrului de dezvoltare a întregii societăți, institutia procedează la adoptarea de noi elemente care să îmbunătățească activitățile desfășurate:
- a) se creeaza sau se adapteaza diverse compartimente în funcție de situația ce trebuie rezolvată
 - b) se procedează (pe cât posibil) la informatizare pentru creșterea randamentului institutiei
 - c) se eficientizează activitatea compartimentelor existente.
- (10) Dintre obiectivele generale care se stabilesc pentru activitatea Primăriei Comunei Domnești în fiecare ciclu administrativ, menționăm:
- d) Eficientizarea activităților institutiei;
 - e) O cât mai buna gestionare a resurselor financiare;
 - f) Finalizarea programelor și proiectelor inițiate
 - g) Perfecționarea sistemului de relaționare cu cetățenii;
 - h) Inițierea de noi proiecte și actiuni pe plan social, de programe de mediu;
 - i) Intensificarea acțiunilor ce țin de imaginea comunei.

- (11) Justificarea prezentului proiect este dată de înțelegerea faptului că viitorul unei comunități este dependent de factorii sociali, economici și de mediu, dar mai ales de calitatea și timpul în care sunt livrate serviciile publice de către autoritățile locale, organizațiile, instituțiile și parteneriatele dezvoltate la nivel local.



- Primarul** este autoritatea executivă a administrației publice prin care se realizează autonomia locală în comună.
 - Viceprimarul** este ales de Consiliul local din rândul consilierilor locali și exercită atribuții delegate de către primar, prin dispoziția acestuia.
 - Secretarul comunei** este funcționar public de conducere, subordonat primarului
 - Aparatul de specialitate al Primarului Comunei Domnești** cuprinde funcționarii publici și personalul contractual. Structura acestuia și numărul de personal este, în concordanță cu specificul instituției, în limita mijloacelor financiare și cu respectarea dispozițiilor legale.
 - Compartimentele de lucru reprezintă serviciile, birourile și compartimentele independente, aflate în subordinea Primarului. 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 Primăriei.
- (12) Principalele tipuri de **relații funcționale** și modul de stabilire al acestora în cadrul Primăriei comunei Domnești sunt următoarele :
- A. Relații de autoritate ierarhică:**
- subordonarea Viceprimarului față de Primar;
 - subordonarea Secretarului față de Primar;

c) subordonarea șefilor de servicii, șefilor de birouri, coordonatorilor de compartimente față de Primar, Viceprimar, Secretar – după caz;

d) subordonarea personalului de execuție față de Primar, Viceprimar, Secretar, șeful de serviciu sau șeful de birou, după caz;

B. Relații de autoritate funcțională

Sunt determinate de competența specifică și se stabilesc de către compartimentele din structura organizatorică a Primăriei cu serviciile publice și instituțiile publice din subordinea Consiliului Local, 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 Primarului și în limitele prevederilor legale;

C. Relații de cooperare

a) Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică a Primăriei între care nu există relații de autoritate;

b) Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică a Primăriei 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 Primarului sau hotărârea Consiliului Local;

c) Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică a Primăriei și cetățeni, în vederea soluționării unor probleme de interes comun.

D. Relații de reprezentare

a) Reprezentarea Primăriei în relațiile cu terții se realizează de către Primar. Acesta poate acorda mandat prin dispoziție, în limitele legislației în vigoare Secretarului, Viceprimarului sau personalului compartimentelor din structura organizatorică a Primăriei în relațiile cu celelalte entități publice sau private, din țară sau străinătate;

E. Relații de inspecție și control

a) Se stabilesc între compartimentele cu atribuții de inspecție și control, compartimentele sau personalul mandatat prin dispoziția Primarului 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.

4.2. Structura organizatorică

Primăria comunei Domnești, potrivit competențelor stabilite prin lege, este structurată pe compartimente funcționale, după cum urmează:

a) Primar comună

- ✓ Cabinet Demnitar
- ✓ Birou Impunere și Încasare Taxe și Impozite Locale
- ✓ Compartiment Financiar - Contabilitate
- ✓ Serviciul Achiziții Publice, Investiții, Gestionare Fonduri Europene Drumuri Utilități Publice și Administrativ (*Compartiment Achiziții Publice – Investiții; Compartiment Drumuri, Utilități Publice și Mediu și Compartiment Administrarea Domeniului Public și Privat*)
- ✓ Compartiment Gestionare Fonduri Europene
- ✓ Compartiment Urbanism, Amenajare Teritorială, Cadastru
- ✓ Compartiment Administrativ

b) Secretar General comună - Domnești

- ✓ Serviciul Administrație Publică Locală (*Compartiment Arhivă, Gestiune Documente, Compartiment Registru Agricol și Compartiment Asistență Socială*)

- ✓ Compartiment Juridic
 - ✓ Compartiment Registratură și Relații cu Publicul
 - ✓ Compartiment Monitor Oficial Local
- c) **Viceprimar**
- ✓ Compartiment Cultură;
 - ✓ Compartiment Deservire Microbuze Școlare
 - ✓ Compartiment Monitorizare Unități de Învățământ
 - ✓ Club Sportiv Voința Domnești
- d) **Serviciul Public Comunitar Local de Evidență a Persoanelor – în subordinea Consiliului Local:**
- ✓ Compartiment Stare Civilă
 - ✓ Compartiment Evidență Persoanelor
- (1) Așa cum s-a arătat anterior, Primarul, Viceprimarul și Secretarul comunei împart coordonarea și controlul asupra anumitor servicii, birouri, compartimente, bine specificate.
 - (2) Organigrama este însoțită de statul de funcții al Primăriei Domnești, care cuprinde nomenclatorul funcțiilor de conducere și execuție corespunzător necesarului de posturi aprobate, cu precizarea categoriei, clasei și gradului pentru fiecare post în parte.
 - (3) Pentru fiecare compartiment din cadrul structurii organizatorice, se stabilesc atribuții specifice, care rezultă din necesitatea aplicării actelor normative în vigoare, a hotărârilor Consiliului local și a dispozițiilor primarului, precum și din necesitatea soluționării problemelor curente ale colectivității locale.
 - (4) Atribuțiile sunt îndeplinite prin activități specifice, definite ca procese (set de sarcini realizate de angajați (sau sisteme automatizate – de exemplu informatice), cu un anumit scop bine definit).
 - (5) Atribuțiile specifice fiecărui compartiment implica deci activități care sunt defalcate în sarcini alocate fiecărui post, prin intermediul fișelor de post.
 - (6) Un angajat ocupă un post dar, în funcție de activitățile în care este implicat și corespunzător competențelor sale, este posibil să joace unul sau mai multe roluri.
 - (7) Suplimentar față de atribuțiile compartimentului, și bazat pe activitățile specifice ale acestuia, managementul poate (și trebuie) să stabilească obiective operaționale (cantitative și calitative), menite să îmbunătățească activitatea în sensul eficacității și eficienței, predictibilității și repetabilității, conformității cu legile și actele normative în vigoare și nu în cele din urmă, mărirea controlului managerial asupra acestuia. Un aspect important îl are gradul de încredere avut de datele, informațiile și cunoștințele vehiculate în cadrul acestor activități.
 - (8) Obiectivele sunt trasate pe o perioadă determinată de timp, tocmai pentru a facilita înțelegerea și repoziționarea în cazul atingerii sau neatingerii acestora.
 - (9) Pentru a putea sesiza și analiza activitatea pe parcursul desfășurării sale în vederea atingerii unor obiective și a putea realiza acțiuni corective asupra procesului de lucru sau corecții la rezultatele acestuia, obiectivele sunt reflectate de indicatori de performanță, măsurabili, iar una dintre obligațiile managementului, prin intermediul conducătorilor de compartimente, este de a verifica acești indicatori din timp în timp pentru a identifica deviații și a propune măsuri de revenire, sau de schimbare.
 - (10) Monitorizarea acestor indicatori de performanță trebuie să ducă la controlul managerial al activității Primăriei. Un aspect important al conducerii activității în instituțiile publice îl reprezintă gândirea bazată pe risc. Identificarea, analiza, evaluarea și proiectarea răspunsului la risc reprezintă una dintre obligațiile manageriale de prim ordin.

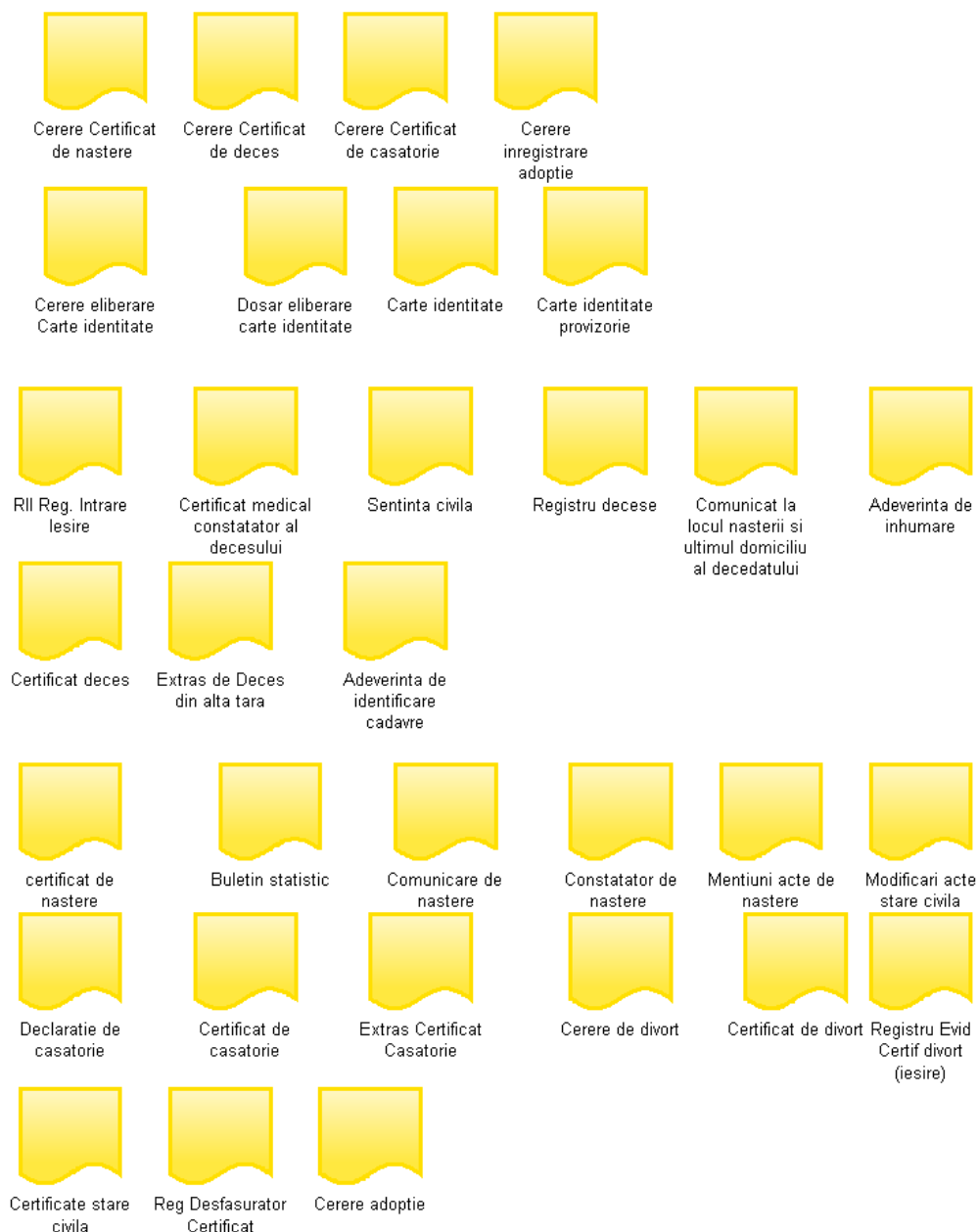
4.3. Procese identificate per subunități (servicii, compartamente, birouri) (nivel micro)

(1) Au fost identificate următoarele procese:

- ✓ Recrutare prin concurs
- ✓ Incadrare
- ✓ Inetare raport munca
- ✓ Intocmire și avizare CIM și acte aditionale
- ✓ Pregatirea profesionala
- ✓ Evaluare performante individuale
- ✓ Aprobare și evidenta concediu
- ✓ Pensionare
- ✓ Pregatirea datelor pentru Salarizare/Sporuri
- ✓ Evidenta structura functii publice Primaria Domnești
- ✓ Realizare Stat de functii
- ✓ Reorganizare la cererea Primarului
- ✓ Actualizare ROF
- ✓ Actualizare RI
- ✓ Dispozitie reincadrare
- ✓ Intocmire situatii statistice
- ✓ Arhivare documente
- ✓ Intocmire buget
- ✓ Inregistrare documente aferente cheltuielilor și platilor
- ✓ Inregistrare/ actualizare mijloc fix
- ✓ Inregistrare/ actualizare obiect inventar
- ✓ Scoatere din evidenta contabila
- ✓ Inregistrare contabila aferenta vanzarii
- ✓ Salarizare (pregatita de Biroul Resurse Umane)
- ✓ Raportare financiara
- ✓ Plati numerar din casierie
- ✓ Declarare cladiri persoane fizice
- ✓ Declarare cladiri persoane juridice
- ✓ Declarare terenuri persoane fizice
- ✓ Declarare terenuri persoane juridice
- ✓ Declarare mijloace de transport persoane fizice
- ✓ Declarare mijloace de transpor persoane juridice
- ✓ Declarare vehicule lente persoane fizice
- ✓ Cerere certificat fiscal persoane fizice
- ✓ Cerere certificat fiscal persoane juridice
- ✓ Impozit spectacol persoane fizice
- ✓ Declarare vehicule lente persoane juridice
- ✓ Declarare scoatere din evidenta vehicule persoane juridice
- ✓ Executare silita persoane juridice
- ✓ Executare silita persoane fizice
- ✓ Urmarire amenzi
- ✓ Urmarire contracte de concesiune
- ✓ Urmarire contracte de inchiriere
- ✓ Incasare din impozite și taxe
- ✓ Intocmire situatii contabile aferente veniturilor și incasarilor
- ✓ Emitere Certificat urbanism

- ✓ Prelungire valabilitate Certificat urbanism
- ✓ Emitere Autorizatie construire/ Desfiintare
- ✓ Prelungire valabilitate Autorizatie Construire
- ✓ Eliberare la Ordinul Prefectului
- ✓ Eliberare titlu de proprietate
- ✓ Atribuire în proprietate a suprafetei de teren aferent apartamentului
- ✓ Eliberare adeverinta teren arabil
- ✓ Eliberare Certificat producator
- ✓ Eliberare adeverinta proprietate animale
- ✓ Eliberare adeverinte APIA
- ✓ Eliberare adeverinte de rol agricol pentru Carte Identitate
- ✓ Efectuare ancheta sociala burse scolare
- ✓ Efectuare ancheta sociala incadrare cu handicap
- ✓ Efectuare ancheta sociala orientare scolara
- ✓ Intocmire borderouri
- ✓ Intocmire dosar alocatie ajutor de urgenta
- ✓ Intocmire dosar alocatie incalzire (comb.solizi sau lichizi)
- ✓ Intocmire dosar alocatie stat
- ✓ Intocmire dosar stimulente/ indemnizatii pt cresterea copilului
- ✓ Intocmire state de plata
- ✓ Intocmire statistica dosare alocatie
- ✓ Eliberare act identitate
- ✓ Eliberare Certificat de nastere
- ✓ Eliberare acte de casatorie
- ✓ Eliberare Certificat de divort
- ✓ Eliberare Certificat deces
- ✓ Cerere inscriere mentiuni din strainatate
- ✓ Emitere duplicat acte stare civila
- ✓ Inregistrare adoptie

4.3.1. Flux documente (1)



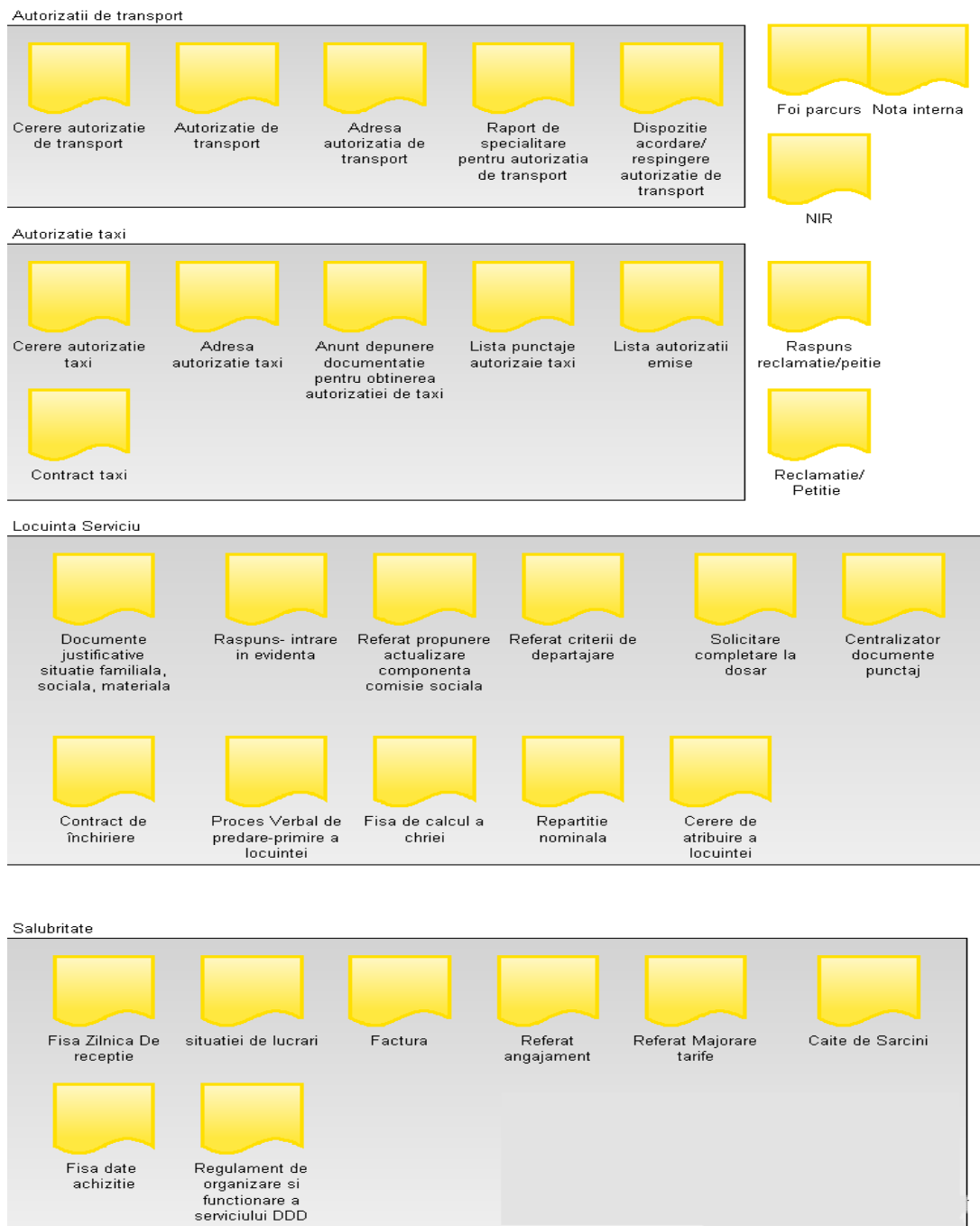
(2) Au mai fost identificate urmatoarele procese:

- ✓ Gestionare bonuri valorice benzina și motorina
- ✓ Verificarea și rezolvarea reclamațiilor activitati contractate servicii gospodarie comuna
- ✓ Analizarea, centralizarea cererilor și aprovizionarea cu materiale, rechizite, consumabile
- ✓ Verificarea și rezolvarea reclamațiilor activitati contractate servicii salubritate
- ✓ Urmărire acțiune salubritate
- ✓ Monitorizare intervenții salubritate
- ✓ Redactare rapoarte, referate, informări, adrese serviciu salubritate

Proiect finanțat prin POCA "Consolidarea Capacității Asociației Greuceanu și a Primăriei Comunei Domnești de a se Implica în Formularea și Promovarea Dezvoltării la Nivel Local", cod SIPOCA 1096/Cod MySMIS2014+ 151542

- ✓ Propuneri stabilirea taxelor și tarifelor pentru servicii salubritate
- ✓ Organizare campanii curățenie în comuna

4.3.2. Flux documente (2)

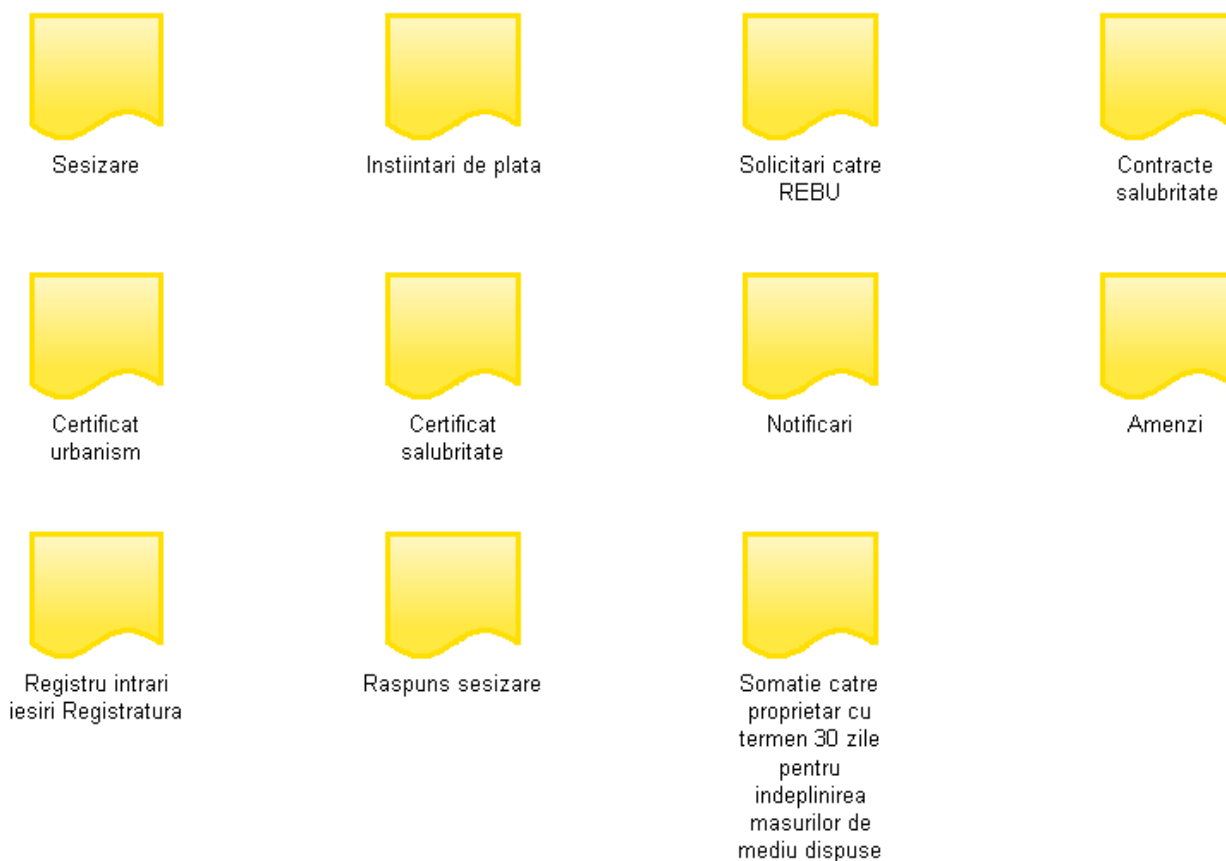


(3) Alte procese identificate

- ✓ Sanctiuni persoane juridice OUG 16/2001 mediu
- ✓ Adrese persoane juridice și fizice mediu
- ✓ Masuri prevenire și limitare impact mediu (substante și deseuri)
- ✓ Urmărire amenajare depozite cu deseuri la agentii economici
- ✓ Luarea de masuri în caz de tăiere arbori/ scoatere din radacini

Proiect finanțat prin POCA "Consolidarea Capacității Asociației Greuceanu și a Primăriei Comunei Domnești de a se Implica în Formularea și Promovarea Dezvoltării la Nivel Local", cod SIPOCA 1096/Cod MySMIS2014+ 151542

4.3.3. Flux documente (3)



(4) Alte procese identificate

- ✓ Control masuri preventie și stingere incendii în Primarie, gospodarii și institutii subordonate
- ✓ Coordonare planificare și realizare masuri protectie civila
- ✓ Coordonare activitate de prevenire, protectie, interventie civila
- ✓ Elaborare documente protectie și gestionare serviciu voluntar SU

4.3.4. Flux documente (4)

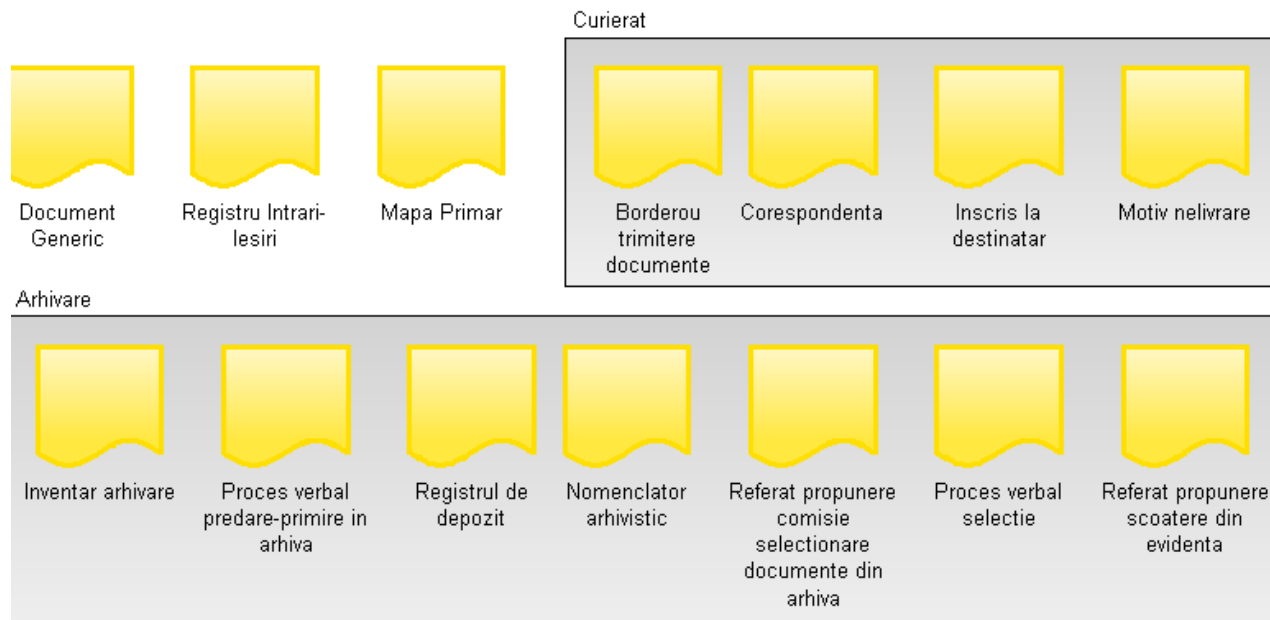
Alte procese identificate



(5) Alte procese identificate

- ✓ Intrare document în Registratura
- ✓ Iesire document din Registratura
- ✓ Transmitere documente prin curierat

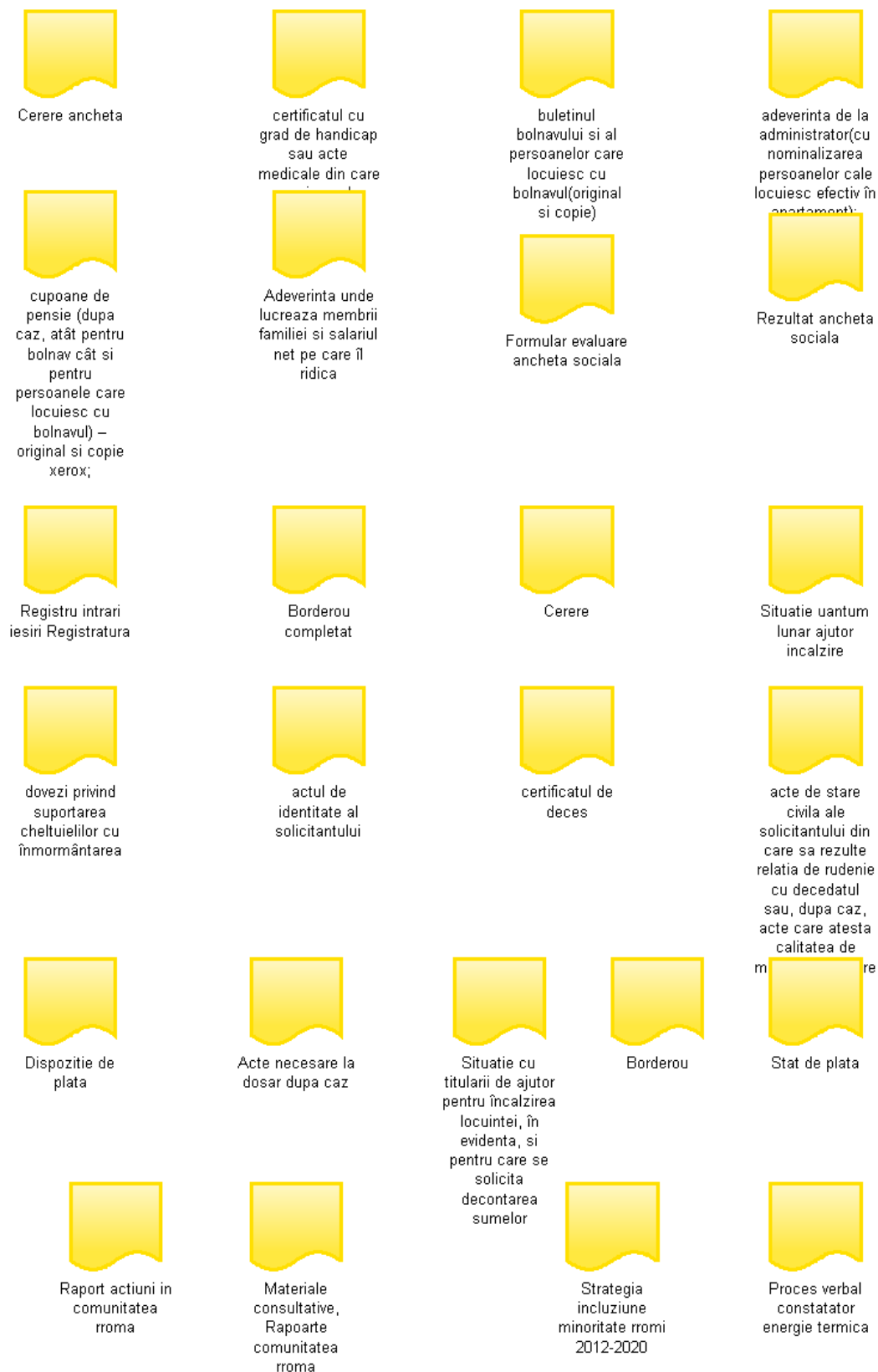
4.3.5. Flux documente (5)



(6) Alte procese identificate

- ✓ Elaborare documente, proiecte pentru rromi
- ✓ Imbunatatire relatii parteneriat rromi în relatia cu institutiile publice
- ✓ Imbunatatire situatie rromi în relatia cu institutiile publice
- ✓ Implementare, monitorizare și evaluare masuri inetrventie sociala pentru rromi
- ✓ Monitorizare interventii comunitati rromi
- ✓ Organizare intalniri, seminarii și reuniuni destinate comunitatii rome
- ✓ Raspuns sollicitari documente BJR Ilfov

4.3.6. Flux documente (6)



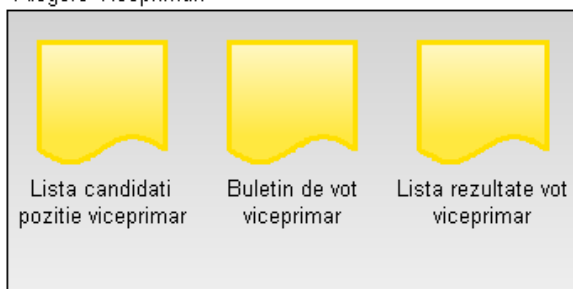
Proiect finanțat prin POCA “Consolidarea Capacității Asociației Greuceanu și a Primăriei Comunei Domnești de a se Implica în Formularea și Promovarea Dezvoltării la Nivel Local”, cod SIPOCA 1096/Cod MysMIS2014+ 151542

(7) Alte procese identificate

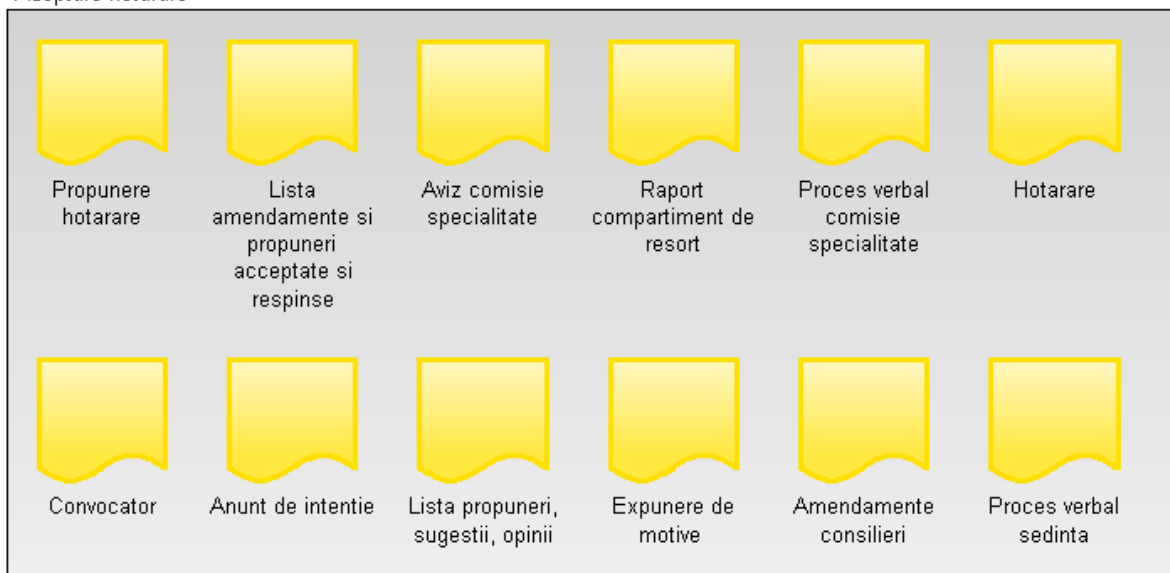
- ✓ Alegere viceprimari
- ✓ Avizare proiect hotarare în comisia de specialitate
- ✓ Adoptare HCL

4.3.7. Flux documente (7)

Alegere Viceprimari



Adoptare hotarare



4.4. Alte elemente care vizează diferența între procese

4.4.1. ANALIZA SWOT

4.4.1.1. S(Puncte tari):

- (1) Puternică determinare și motivație a administrației locale pentru dezvoltarea comunei;
- (2) Sistem eficient pentru colectarea impozitelor și taxelor;
- (3) Sistem de management al resurselor umane operațional;
- (4) Aparat de specialitate structurat pentru acoperirea tuturor activităților specifice administrației locale;
- (5) Definirea și alocarea clara a sarcinilor în rândul angajaților birourilor/compartimentelor;

Proiect finanțat prin POCA "Consolidarea Capacității Asociației Greuceanu și a Primăriei Comunei Domnești de a se Implica în Formularea și Promovarea Dezvoltării la Nivel Local", cod SIPOCA 1096/Cod MySMIS2014+ 151542

- (6) Pagina de web a primăriei, care oferă un set de informații utile cetățenilor;
- (7) Personal profesionist, experimentat pentru a realiza consultări publice și/sau a stabili comunicarea cu publicul cu privire la diverse probleme ale comunității;
- (8) Existența unei strategii de dezvoltare a comunei.

4.4.1.2. W(puncte slabe):

- (1) Lipsa unui flux informațional între primărie și organizațiile factorilor interesați din comună;
- (2) Comunicarea interinstituțională greoaie;
- (3) Platforma administrației electronice nu acoperă necesitățile în sensul spațiului necesar și suficient alocat pe server, backup (sistemul este operațional doar pentru descărcarea și încărcarea documentelor și pentru vizionare în scopul informării);
- (4) Lipsa unor angajați în domenii sensibile: ingineri constructori, informaticieni.

4.4.1.3. O(oportunități):

- (1) Cadrul legal adecvat pentru managementul proiectelor;
- (2) Posibilități de accesare a unor fonduri externe destinate în mod special modernizării administrației publice;
- (3) Elaborarea strategiei de dezvoltare durabilă;
- (4) Implementarea unui sistem informatic integrat (modulele software achiziționate de la aceeași firmă);
- (5) Implementarea eficientă a programelor de dezvoltare a resurselor umane prin investirea în instruire și dezvoltare a abilităților personalului Primăriei;

4.4.1.4. T(amenințări):

- (1) Potențiala rezistență a cetățenilor și firmelor la schimbările propuse;
- (2) Lipsa angajamentului principalilor factori interesați din comună, de implicare activă în Parteneriatele Strategice cu Primăria comunei;
- (3) Lipsa interesului tinerilor pregătiți din punct de vedere profesional, de a lucra ca funcționari publici în Primărie, datorită procesului lent de evoluție profesională, față de sectorul privat;
- (4) Legislație schimbătoare;
- (5) Fiscalitate excesivă;

- (1) Bazat pe această analiză succintă de tip SWOT, și așa cum s-a constatat, procesul de modernizare a administrației publice la nivelul Primăriei Comunei Domnești a vizat următoarele obiective:

- a) **Organizarea internă**
- b) **Managementul resurselor umane**
- c) **Gestiune publică**
- d) **Legături inter-instituționale**
- e) **Sistem informațional**

4.4.1.5. Organizarea Internă

4.4.1.5.1. Management instituțional și strategic

- (1) Managementul instituțional și strategic are la bază:
 - a) Creșterea monitorizării modului de aplicare și ducerii la îndeplinire de către structurile proprii, a deciziilor, hotărârilor și ordonanțelor Guvernului, a celorlalte acte normative provenind de la organele centrale sau administrația publică, a hotărârilor Consiliului Local și a dispozițiilor Primarului comunei Domnești;

- b) Actualizarea permanentă a regulamentelor de organizare și funcționare prin reactualizarea rolurilor, obiectivelor și direcțiilor structurilor interne ale aparatului de specialitate al Primarului;
- c) Abordarea gestiunii publice pe termen lung, pe misiunea pe care administrația o are de îndeplinit și pe obiectivele ce compun această misiune;
- d) Descrierea mai bună a responsabilităților, procedurilor și standardelor ce urmează a fi utilizate în procesul de evaluare a rezultatelor;
- e) Îmbunătățirea continuă a comunicării și circuitului informațional între compartimente, între nivelurile ierarhice și funcționale;
- f) Reorganizarea activității de evidență și circulație periodică a actelor, folosind o soluție software dedicată și integrată pentru managementul documentelor.

4.4.1.5.2. Îmbunătățirea și simplificarea relațiilor curente între administrație, cetățeni și mediul asociativ

(1) Îmbunătățirea și simplificarea relațiilor curente între administrație, cetățeni și mediul asociativ are la bază:

- a) Acordarea unei importante sporite mediatizării activităților de modernizare administrativă și o mai mare transparență, apropiere a administrației publice de cetățean;
- b) Diminuarea birocrăției, a timpului de așteptare în birourile primăriei;
- c) Realizarea transparenței depline în activitatea administrației publice locale asigurându-se participarea activă a cetățeanului în procesul de luare a deciziilor, în deplină concordanță cu prevederile legale privind transparența decizională în administrația publică;
- d) Optimizarea relațiilor autorității publice locale cu cetățenii și persoanele juridice legate de soluționarea petițiilor și a documentațiilor specifice activităților desfășurate de aparatul de specialitate al primarului;
- e) Consolidarea colaborării cu mediul de afaceri și cu societatea civilă, implementarea parteneriatelor public-private, încurajând participarea organizațiilor din sectorul privat la procesul de elaborare al politicilor publice.

4.4.1.6. Managementul Resurselor Umane

(1) Reforma administrației publice depinde de un management performant al resurselor umane (formarea personalului, sistemul de salarizare și promovarea eticii profesionale).

4.4.1.6.1. Valorificarea competențelor și responsabilităților personalului

- a) Actualizarea permanentă a fișei postului, cu implicarea în redactarea fișei postului a funcționarului public sau salariatului care ocupă postul respectiv;
- b) Aplicarea corectă a procedurilor de evaluare a activității personalului ca permisă de promovare și motivare.

4.4.1.6.2. Metode și instrumente de gestiune previzională a resurselor umane

(1) Obiective specifice:

- a) Adoptarea, modificarea sau completarea organigramei, numărului de personal și statului de funcții al aparatului propriu în funcție de necesitățile impuse de atribuțiile acestuia, corelat cu reglementările legale în vigoare;
- b) Raportul între numărul de funcționari publici din aparatul propriu și numărul total al personalului va fi corelat permanent cu cerințele în domeniu;
- c) Asigurarea unei planificări a resurselor umane în funcție de procesele instituționale ce urmează a se derula.

4.4.1.6.3. Formarea continuă

- a) Elaborarea planurilor de formare continuă a funcționarilor publici și salariaților în funcție de rezultatele evaluării performanțelor profesionale și reglementărilor legale în vigoare;
- b) În bugetul de venituri și cheltuieli vor fi aprobate resursele financiare necesare realizării planului de formare continuă;
- c) Inițierea și ridicarea funcționarilor publici în domeniul utilizării programelor informatice la nivelul standardelor ECDL;
- d) Motivarea specialiștilor din administrația publică pentru a participa la programe de perfecționare organizate de alte instituții specializate în domeniul gestionării fondurilor structurale ale U.E sau la programele de formare specializate în administrația publică organizate de Institutul Național de Administrație;
- e) Întărirea colaborării cu comisia paritară și comisia de disciplină în vederea negocierii măsurilor referitoare la sănătatea salariaților și securitatea muncii, constituirea și folosirea fondurilor destinate îmbunătățirii condițiilor de muncă, precum și cererea facilităților de respectare de către funcționarii publici și salariați a codurilor etice specific de conduit;
- f) Instruirea funcționarilor publici și după caz, a personalului contractual în aplicarea programelor europene;

4.4.1.7. Gestiune Publică

(1) Gestiunea Publică are la bază:

- a) Formarea continuă a personalului de specialitate pentru pregătirea implementării sistemului de bugetare bazat pe programe;
- b) Îmbunătățirea activității de control intern în cadrul primăriei
- c) Stabilirea, urmărirea și aplicarea unor politici și strategii bugetare pe termen lung și mediu, atât pentru Unitatea Administrativ Teritorială cât și pentru instituțiile publice de sub autoritatea sa, care să urmărească creșterea gradului de autofinanțare și implicit de autonomie;
- d) Monitorizarea utilizării fondurilor de investiții publice și a resurselor bugetare;
- e) Pentru eficientizarea calității serviciilor se folosesc instrumente de participare cetățenească: portal de instituție cu posibilități de informare pentru cetățeni, chestionare de opinie, comitete consultative cetățenești; dezbateri și întruniri publice.
- f) Îmbunătățirea managementului în administrația publică locală depinde și de utilizarea eficientă a instrumentelor de control de gestiune, de simplificarea și corelarea actului administrativ, de transparență a costurilor, de acoperirea cu tehnică de calcul și informație și cu programe adecvate serviciilor din structura administrației publice locale.

4.4.1.8. Legături Inter-Instituționale

(1) Obiective specifice:

- a) Realizarea unei comunicări eficiente cu autoritatea publică locală a județului Ilfov pentru identificarea nevoilor și resurselor în vederea promovării de proiecte și programe comunitare de dezvoltare a zonei rurale;
- b) Îmbunătățirea colaborării cu comunitatea romă precum și pentru diseminarea informațiilor referitoare la programele de finanțare externă și ale Guvernului României, pe care autoritățile locale le pot accesa;
- c) Colaborarea continuă cu serviciile deconcentrate ale Ministerelor și ale celorlalte organe centrale pentru dezvoltarea politicilor publice specific domeniului;

- d) Continuarea și eficientizarea relațiilor de colaborare/cooperare/parteneriat cu ONG-uri, patronate sindicate și alte organisme assimilate pentru informare reciprocă și identificarea nevoilor locale în vederea realizării unor proiecte de interes comun;
- e) Dezvoltarea unei relații deschise și active cu mass-media pentru diseminarea informațiilor și realizarea transparenței actelor administrative și a activităților de modernizare a instituției.

4.4.1.9. Sistem Informațional

(1) Obiective specifice:

- a) Lărgirea ofertei de servicii informaționale pentru îmbunătățirea relației cetățean-administrație publică;
- b) Folosirea tehnologiei informaționale în vederea îmbunătățirii circulației informațiilor la toate nivelurile instituției;
- c) Asigurarea accesului la informație prin tehnologii informaționale pentru utilizatorii finali ai serviciilor administrației publice locale;
- d) Planul de acțiune prezentat pentru dezvoltarea capacității administrative la nivelul comunei Domnești, identifică și răspunde cerințelor de reformă, modernizare și dinamizare, reclamate de principiul bunei administrări și de cerințele exprese ale procesului continuu de integrare europeană.
- e) Realizarea la timp și la parametri de maximă eficiență a obiectivelor propuse va constitui un semnal de eficientizare a administrației publice, de modernizare a acesteia și de asigurare a apropierei de standardele europene.
- f) Modernitatea și funcționalitatea structurilor administrației publice locale, profesionalizarea activităților, exercițiilor eficiente al autonomiei locale, dialogul permanent și efectiv cu comunitatea și mai ales, participarea acesteia la luarea deciziilor va avea drept consecință principală stimularea mediului economic și a dezvoltării durabile, o înțelegere nouă, modernă și benefică, a raporturilor dintre administrație, mediul de afaceri și comunitate.

5. ASOCIAȚIA GREUCEANU

5.1. Structura și strategia asociației

- (1) Întrebările obișnuite și fundamentale asociate cu structura sunt:
 - a) Care este scopul și strategia organizației?
 - b) Ce politici interne sau externe îi afectează munca ?
 - c) Cât de specializate sau de concentrate trebuie sau este deziderabil să fie sarcinile ?
 - d) Care sunt sarcinile care trebuie împărțite între persoanele implicate?
 - e) Câte locații sunt necesare național sau internațional pentru a implementa politica și strategia organizației?
 - f) Ce procent din luarea de decizii ar trebui atribuit din către centru în mare, și în mod specific internațional organizațiilor ?
- (2) În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, deciziile asupra creației sau evoluției ale celor ce urmează ar fi indicate.
- (3) Este important să fim conștienți de faptul că diviziunile dintre un tip și altul ar putea fi mai bine fluide decât rigide:
 - a) Ierarhiile înalte sunt, după cum sugerează după cum sugerează și numele, construite pe un sistem multistratificat și cel mai adesea cu baze de un grad înalt de specializare la nivele atât funcționale, cât și operaționale. Astfel de structuri tradiționale sunt acceptate ca și formă ce se potrivește cel mai bine modelului militar sau modelului sugerat de Weber. Anumite organizații internaționale se pot integra într-o astfel de descriere.
 - b) Structurile plate au fost un răspuns recent la descreșterea afacerilor spre a spori eficiența și profitabilitatea. Sunt acestea niște structuri potrivite într-un cadrul al ONG-urilor? Folosind limbajul unor adepți ai structurilor formale, structurile plate implică deschideri de control mai ample. Dacă fiind folosirea voluntarilor, principiul poate fi valid. Există de asemenea și argumente pentru ca aceasta structură să fie mai potrivită învățării și dezvoltării personalului.
 - c) Structurile de management al proiectului sunt destinate spre a fi fluide și a răspunde la nevoi specifice și uneori pe termen scurt. Sugestia este că echipele pot fi formate pentru proiecte particulare și apoi abandonate. Prin această implicație indivizii pot fi membrii ai mai mult de un proiect de echipă unde ierarhia este tributară împlinirii. Acest principiu s-ar putea potrivi voluntarilor și personalului plătit în activități coordonate?
 - d) Structurile sub formă de rețea conțin unele dintre elementele unei structuri bazate pe proiecte dar care se extind și uneori includ alte organizații. Comunicarea cerută ar fi astfel în interiorul organizației și în afara ei, și este îndreptată către indivizi și grupuri care aparțin și ei altor organizații.. Lucrul în rețea în cadrul organizațiilor, poate fi formal sau informal stabilit, dar ar fi cel puțin un sistem structurat de organizații cu scopuri compatibile și simpatii.
- (4) **În cadrul asociației GREUCEANU, structura este mixtă – rețea și de management al proiectului.**

5.2. Scopul asociației

- (1) În conformitate cu principiile orizontale privind dezvoltarea durabilă și a egalității de șanse, ASOCIAȚIA GREUCEANU are ca scop:
 - a) să asigure un cadru adecvat pentru perfecționare, formarea profesională, educația și dezvoltarea personală a copiilor/tinerilor/adulților/bătrânilor;
 - b) să faciliteze și să promoveze inserția tinerilor/adulților și a șomerilor pe piața muncii;

- c) să asigure sprijin pentru familiile, copiii și/sau bătrânii aflați în situații de risc social, inclusiv prevenirea instituționalizării, medierea relațiilor, a conflictelor apărute, ;
- d) să identifice și să pună în aplicare soluții viabile pentru prevenirea și reducerea abandonului școlar în rândul copiilor din mediul rural/urban și/sau zone defavorizate;
- e) să promoveze drepturile omului, în general și drepturile copiilor/tinerilor, în special.
- f) să asigure educarea comunității și autorităților publice în ceea ce privește necesitatea dialogului civic privind transparența decizională, competențele, atribuțiile, drepturile, obligațiile și/sau modelele de bună practică;
- g) să asigure promovarea ideii de implicare, responsabilitate și voluntariat în comunitate, susținerea ideii de solidaritate umană și ajutorare;
- h) să dezvolte de programe singură sau în regim de parteneriat cu autoritățile publice, agenți economici, asociații patronale/de proprietari și/sau organizații nonprofit din orice zonă a mapamondului;
- i) să dezvolte crearea unor concursuri cu premii pentru activități civice/educaționale/sociale/culturale sau pentru alte tipuri de activități din sfera de activitate a asociației;
- j) să asigure realizarea de publicații/materiale informative, organizarea de activități cu caracter umanitar/activități cu caracter umanitar/colecte publice de la persoane fizice sau juridice române sau străine;
- k) să identifice și să pună în aplicare soluții viabile pentru prevenirea și reducerea delincvenței juvenile, consumului de droguri, sida și alte boli transmisibile/netransmisibile;
- l) să asigure acordarea de ajutoare umanitare, financiare, materiale și alimentare;
- m) să asigure realizarea de spectacole, concerte, turnee, gale, evenimente, concursuri, festivaluri, expoziții, emisiuni radio și tv, interne și/sau internaționale;
- n) să asigure constituirea unor muzee tematice și a unor biblioteci de specialitate;
- o) să asigure consultanță/consiliere în toate domeniile de activitate ale asociației;
- p) să asigure organizarea unor tabere educative pentru copii/tineri/adulți/bătrâni;
- q) să asigure organizarea de expoziții, saloane de artă, dezbateri, galerii de artă, târguri, simpozioane, conferințe, simpozioane, tabere de creație, seminarii, programe, școli de vară, campanii, workshopuri festivaluri, licitații de artă cu tablouri sau obiecte aflate în custodie proprie sau ale artiștilor, precum și orice alt tip de activități specifice cu caracter național și/sau internațional;
- r) să asigure promovarea tuturor formelor de expresie artistică: arte vizuale, artă scenică, muzică, și alte tipuri de artă.
- s) să asigure dezvoltarea de programe proprii de cercetare, documentare, informare, conștientizare, educare, consultanță și în regim propriu și/sau de parteneriat cu autoritățile publice, agenți economici, asociații patronale/de proprietari și/sau organizații nonprofit din țară și străinătate;
- t) să asigure un parteneriat loial cu autoritățile publice, agenți economici, asociații patronale/de proprietari și/sau organizații nonprofit, în spiritul democrației participative, pentru stabilirea direcțiilor, conceptelor și actelor normative de interes pentru educație și cercetare;
- u) să asigure dezvoltarea de programe proprii sau în parteneriat privind protejarea, conservarea, restaurarea/recuperarea și valorificarea patrimoniului național, cultural, istoric, artistic, etnic și arhitectural mobil, imobil și imaterial;
- v) să asigure promovarea turismului românesc în spațiul european și universal, inclusiv a turismului cultural românesc, prin mijloace specifice (artă, cultură, media, folclor, muzic autentică românească, etc.);

- w) să asigure accesul la asimilarea cunoștințelor privind instrumente muzicale, pictură, teatru, film, meșteșuguri tradiționale, dansuri toate genurile, atât la nivel de master, cât și în vederea descoperirii, pregătirii, promovării și sprijinirii de noi talente;
- x) să asigure înființarea, gestionarea și sprijinirea ansamblurilor, orchestrelor și formațiilor muzicale (simfonice, de cameră, de coarde, de suflători, precum și folclorice și a unor formalii derivate din acestea);
- y) să asigure constituirea de trupe de teatru, ansambluri și formalii de dans (clasic, contemporan, popular, etc.), de studiouri de film și de artă, cenacluri literare;
- z) să asigure înființarea de edituri și editarea/reeditarea și difuzarea, pe orice tip de suport, de publicații, filme de specialitate (din orice domeniu al vieții cultural-artistice și sportive), inclusiv a celor muzicale;
- aa) să asigure înființarea școlilor de televiziune și radio (pentru reporteri, redactori, moderatori, prezentatori, scenariști);
- bb) să asigure instituirea unor burse pentru elevii/cursanții foarte buni, pentru a putea absolva cursuri liceale, universitare, postuniversitare, de specialitate, etc.;
- cc) să asigure impresărierea artistică pentru persoanele care se pregătesc prin cursurile organizate de asociație, dar și pentru alte persoane, în vederea promovării și sprijinirii copiilor/tinerilor/adulților/bătrânilor,
- dd) să asigure dezvoltarea de relații externe cu asociații/organizații similare și/sau alte asociații/fundații naționale/internaționale;
- ee) să asigure întocmirea și depunerea de proiecte, singură sau în parteneriat sau consorții, în vederea accesării diferitelor fonduri externe pentru atingerea scopurilor propuse de asociație;
- ff) să asigure achiziționarea și utilizarea de echipamentelor și aparaturi necesare pentru desfășurarea activității, în vederea atingerii scopurilor propuse de asociație;
- gg) să asigure susținerea membrilor asociației în vederea participării la manifestări științifice, congrese și simpozioane interne și internaționale care au legătură cu scopurile asociației;
- hh) să asigure inițierea, desfășurarea și/sau promovarea de acțiuni și proiecte de interes economic, turistic, educațional, cultural, social, ecologic, spiritual, mediu și protecția mediului, IT, dezvoltare durabilă, psihologic, speologic, geologic, hidrologic, energetic, agricol, zootehnic, etc.;
- ii) să asigure inițierea, promovarea și sprijinirea unor proiecte privind căutarea, captarea și amenajarea, în scop turistic, a izvoarelor de apă minerală existente, dar și a altora noi;
- jj) să asigure amenajarea și/sau omologarea unor trasee turistice, locuri de popas, vetre de foc în locuri autorizate, puncte de colectare a deșeurilor, stâlpi de marcaj, indicatoare turistice, panouri de informare și altele;
- kk) să asigure reabilitarea clădirii școlii/grădinițe/afterschool și/sau a căminului cultural, precum și finalizarea lucrărilor de modernizare a internatelor școlilor și a cantinelor din fonduri proprii și/sau fonduri externe.

5.3. Obiectivele asociației

- (1) În conformitate cu principiile orizontale privind dezvoltarea durabilă și a egalității de șanse, ASOCIAȚIA GREUCEANU are ca obiective:
 - a) identificarea și atragerea resurselor (cotizațiile membrilor, dobânzile și dividendele rezultate din plasarea sumelor disponibile, dividendele societăților comerciale înființate de asociație, venituri realizate din activități economice directe, donații, sponsorizări sau legate, alte venituri prevăzute de lege, fonduri nerambursabile, donații, sponsorizări, etc.) pentru atingerea scopurilor propuse;
 - b) identificarea și aplicarea de soluții viabile pentru atingerea scopurilor propuse;

- c) realizarea, participarea și coordonarea la studii și cercetări fundamentate și aplicate în toate domeniile pentru atingerea scopurilor propuse;
- d) crearea unei baze de informații proprii, editarea de reviste, cărți, broșuri, pliante și alte materiale care să promoveze și să informeze cititorii cu privire la problemele existente;
- e) organizarea de conferințe, proiecții dia, foto și video pentru informarea publicului larg;
- f) participarea membrilor activi ai asociației la cursuri, seminarii și conferințe organizate în țară și străinătate;
- g) colaborarea cu structurile administrației publice centrale și locale, cu instituții de învățământ primar, gimnazial, secundar, preuniversitar și universitar, cu instituții private, cu mass media, cu structuri similare din țară și străinătate în vederea atingerii scopurilor propuse;
- h) pregătirea, perfecționarea și dezvoltarea profesională a personalului didactic și a personalului auxiliar din învățământul universitar și preuniversitar. Organizarea de cursuri de formare profesională și alte forme de învățământ;
- i) crearea bursei greuceanu pentru ajutorarea persoanelor care au merite deosebite și încurajarea acestora să își continue studiile.

5.4. Luarea deciziilor și politica dezvoltării

- (1) Aspectele incluse în luarea deciziilor și în politică sunt multe și complexe. Cu focalizarea asupra managementului procesului, structura asociației este un factor primar.
- (2) În organizațiile mari există un risc ce vizează faptul că luarea deciziilor este un proces izolat.
- (3) Există un risc de înstrăinare pentru cei aflați la distanță. Unde distanța poate fi definită ca și geografie sau structură. În plus, comentariile de mai jos ar trebui relaționate cu cele din secțiunea trei în ceea ce privește managementul oamenilor, și asupra aspectului de conducere în particular.
- (4) Deciziile nu sunt făcute în vacuum. Sunt influențe normale, puternice, exercitate de:
 - a) Experiența anterioară, colectivă a organizației;
 - b) Problemele curente, închipuite sau reale, ale organizației;
 - c) Personalitatea celor care iau decizii;
 - d) Credința conform căreia organizația este parte componentă a sistemului descris mai jos, fie el flexibil sau rigid.
- (5) În orice decizie trebuie luat în considerare efectul:
 - a) în relația cu timpul dedicat schimbării sau implementării unui plan de acțiune vis-a-vis de moralitatea personalului implicat;
 - b) în relația cu timpul dedicat tuturor acelor care se supun riscului și sunt implicați.
- (6) **În cadrul asociației GREUCEANU, imaginea populară a unei persoane puternice (de obicei un om) stând izolat în spatele unui birou și decizând soarta întregii organizații este departe de realitate.**
- (7) În activitatea de a decide, întrebările de mai jos sunt cele mai nimerite:
 - a) Cât de mare este golul dintre actualul și doritul stadiu al afacerilor?
 - b) Care este prioritatea în luarea unei decizii asupra aspectului A contra aspectului B etc.?
 - c) Este decizia ușor de luat? Alternativ, este problema ușor de rezolvată?
 - d) Cât de mult timp este între luarea unei decizii și punerea ei în practică?
 - e) Ar putea problema să fie rezolvată de la sine după un timp?
- (8) Combinând procesul de managementul procesului cu conceptul de luare a deciziilor, două mari diviziuni se întrevăd.

- a) Prima este o stabilire a unei metode sau a unui mecanism pentru a face față rutinei sau deciziilor predictibile.
- b) A doua este considerarea luării de decizii în cadrul aspectelor non-rutină. Diferența între cele două poate fi de asemenea numită ca decizii programate și non-programate. O metodă de a face față luării „standard” a deciziilor este construirea unui proces în cadrul structurii și luând în considerare feedback-ul deciziilor precedente. Compromisul este că un proces a fost întemeiat dar măcar câțiva dintre indivizi consideră că nu li se oferă destulă discreție în cadrul procesului.
- (9) Procesul poate implica recomandări în luarea de decizii, la nivel individual, pe echipă sau la nivelul unei organizații locale.
- (10) Luarea deciziilor de către managerii organizațiilor trece în mod continuu de la risc către incertitudine și de la control ridicat către control scăzut. În luarea deciziilor non-rutine, managerii implicați trebuie să evalueze riscul influențelor externe în vederea luării unor decizii în diferite feluri. Indiferent dacă un mecanism exact pentru luarea deciziilor de urgență este posibil de specificat, rămâne o îndoială. Uneori deciziile trebuie luate imediat și local fără a face referire la structură și învățarea din decizii este cu totul retrospectivă.
- (11) **În cadrul asociației GREUCEANU, procesul constituit pentru a optimiza luarea eficientă a deciziilor este fundamental relaționat cu concentrarea sau delegarea puterii în cadrul organizației și cu nive-**

5.5. Planificarea strategică în cadrul asociației GREUCEANU

- (1) Alegerea de a face un plan strategic va avea un semnal semnificativ asupra influenței pe care o are o organizație asupra unei societăți. Va influența orice alt tip de planificare și ar trebui să aibă un efect asupra operațiilor practice ale unei organizații.

5.5.1. De ce este planificarea importantă

- (1) Există cel puțin un acord comun în ceea ce privește rolul de creștere pe care îl ocupă organizațiile în societate. Oricum, este de asemenea important de reținut ca asta nu simplifică lucrurile. Din contră, mediul în care organizațiile operează nu este unul stabil, dar este într-o continuă evoluție.
- (2) Există și alte aspecte „interne” ce ar fi folositor să fie aici menționate:
 - a) schimbarea numărului sau și al experienței membrilor;
 - b) lipsa de resurse;
 - c) practică săracă în domeniul resurselor umane;
 - d) lipsa direcției în cadrul activităților sau programelor organizației.
- (3) Câteva dintre afirmațiile de mai sus sunt probleme comune ale multor organizații din Europa și ele dau dovadă de o clară nevoie de organizare.
- (4) Importanța în creștere a organizațiilor crează nevoia pentru o mai bună manageriere a organizațiilor, pregătite să răspundă provocărilor societății. Un mediu care se schimbă permanent necesită organizații care să se schimbe de asemenea, să se adapteze, pentru a menține o influență și să continue să ofere servicii.

5.5.2. Ce înseamnă planificare strategică?

- (1) Există diferite definiții pentru planificarea strategică. Michael Allison și Jude Kaye în cartea lor „Planificarea strategică pentru organizații non-profit”(1997), oferă două definiții de bază :
 - a) „Planificarea strategică este o unealtă de management și ca orice unealtă de management, este folosită să ajute organizația să se facă o treabă mai bună”. Aici ei oferă o definiție mai elaborată care include câteva dintre aspectele-cheie a acestui tip de planificare:
 - b) „Planificarea strategică este un proces sistematic, prin intermediul căruia o organizație cade de comun acord - și construiește un angajament în jurul celor care

păstrează o anumită stare - asupra priorităților care sunt esențiale în misiunea lor și este receptivă la mediul ce mereu se transformă”.

- (2) Practicile manageriale folosite în afaceri pot fi de asemenea aplicate în cadrul organizațiilor. În aceeași măsură și practica în domeniul organizațiilor este benefică pentru afaceri. După cum am menționat anterior, organizațiile au un aspect distinct - valorile lor - care pot fi o diferență-cheie din partea organizațiilor cu profit. Când folosești o unealtă managerială împrumutată din domeniul comercial, valorile organizației trebuie să fie luate în considerare la fiecare decizie luată. Punctul esențial în aplicarea unei unelte comerciale de afaceri în sectorul voluntariatului, este să se asigure că uneltele nu afectează valorile și principiile organizației.
- (3) **În cadrul asociației GREUCEANU, valorile sunt standarde sau principii, idei despre demnitatea sau importanța a ceva anume, sau anumite calități, în special când sunt împărtășite de un grup.**
- (4) Organizațiile promovează valori care pătrund în toată organizația, incluzând strângerea de fonduri, comunicarea, și funcțiile privind recrutarea de personal. Valorile unei organizații sunt stabilite în mod normal de fondatori, formate, împărtășite de alții sau de membrii ulteriori.

5.5.2.1. Pași strategici

- (1) Planificarea strategică este un proces continuu care include, printre alte acțiuni, strângerile de informații, discuțiile și negocierile, luarea de decizii. Cu toate acestea procesul nu se oprește acolo; îndată ce planul este scris trebuie pus în practică și necesită verificare permanentă, sistem-atică.
- (2) Planificarea perioadei variază, dar o perioadă de trei ani ar fi o bună medie. Desigur evaluarea regulată este esențială în toate stadiile, iar influențele externe ale acestei evaluări trebuie să fie luate în considerare și trebuie să fie încorporate în proces:
 - a) planificarea strategică necesită timp, îl avem? vrem să îl alocăm?
 - b) planificarea strategică cere resurse. Sunt ele disponibile? vrem să le dedicăm planificării?
 - c) planificarea strategică necesită angajament. Îl luăm în considerare pe toți în momentul începerii unui proces: voluntari, membrii consiliului, personal, clienți
 - d) planificarea strategică necesită coordonare. Avem oamenii potriviți în funcția de conducere?
 - e) rezistența la planificare: este toată lumea de partea planificării strategice? Cum îi urcăm pe toți la bord?
- (3) Șapte pași esențiali ai procesului sunt mai jos sugerați, urmați de mai multă informație pentru a susține grupul în acțiunea sa în diferite etape.
 - a) Stabilirea bazei pentru planificarea strategică - cine va fi implicat? - cum se va proceda? - de ce avem nevoie?
 - b) Viziune și Misiune: dezvoltare sau verificare - ajungeți la un compromis în ceea ce privește viziunea asupra organizației - notarea sau verificarea misiunii;
 - c) Evaluarea mediului - studierea forțelor și slăbiciunilor - studierea posibilităților și amenințărilor;
 - d) Stabilirea unor probleme strategice - deciderea asupra priorităților - notarea scopurilor și obiectivelor - pregătirea unui buget;
 - e) Scrierea de scopuri și obiective;
 - f) Notarea unui plan strategic;
 - g) Implementarea planului - definirea, notarea și implementarea planurilor operaționale;
 - h) Evaluare.
- (4) În cadrul asociației GREUCEANU:
 - a) Încă mai există anumite aspecte importante care ar trebui luate în considerare.

✓ Cine va fi implicat?

Această întrebare poate avea răspunsuri diferite în funcție de mărimea organizației. Tot personalul și consiliul de management este prezent la fel și o reprezentare și a restului organizației- responsabilii organizației (responsabilul unei organizații este aceea persoană care se ocupă, sau ar trebui să se ocupe cu orice include o organizație, personal, voluntari, consiliu, clienți, fondatori, conducătorii comunității, personalul și voluntari anteriori, cei ce oferă resurse. etc.). În orice caz, toți membrii organizației sunt implicați într-un fel sau altul.

Cum trebuie să se procedeze?

Această unealtă nu poate fi utilizată într-o manieră rigidă. Dimpotrivă, este destinată să fie flexibilă pentru a se adapta varietății organizațiilor. Așadar este timpul să aruncăm o privire de ansamblu și să decidem care părți ar trebui să fie adaptate să corespundă realității organizației.

✓ De ce avem nevoie?

Recunoașterea trebuințelor necesare implicării personalului și voluntarilor în această nouă sarcină, și resursele care vor fi necesare cum ar fi banii pentru întâlniri, informația, etc. Asumarea responsabilităților de către oamenii implicați este de asemenea cerută.

În final, dacă este posibil, ar fi util, să implice un consultant extern, care ar putea ajuta la facilitarea procesului.

✓ Viziunea și Misiunea - dezvoltare ori verificare?

Au fost identificate 2 tipuri de viziune:

- una care se referă la organizație pe plan intern
- viziunea externă

Toți cei implicați în proces experimentează un sentiment mai puternic de apartenență la aceasta și astfel o mai mare angajare față de organizație.

✓ Evaluarea mediului.

Organizația există într-un mediu, care a fost deja descris ca unul schimbător. Acest mediu are o importanță în cadrul performanței organizației; iar organizația preia lucrurile dintr-un mediu care este influențat permanent de alții.

O unealtă folositoare care asistă procesul este analiza SWOT, care semnifică Strengths - forțe, Weakness - slăbiciuni, Opportunities - Oportunități și Threats - amenințări.

- Forțe - ce facem, facem bine?
- Slăbiciuni - unde putem face îmbunătățiri?
- Oportunități - ce schimbări au avut loc în mediul nostru care ar putea să ne permită să ne atingem mai bine scopul?
- Amenințări - de ce schimbări la nivel de mediu avem nevoie pentru a ne proteja sau pentru a ne pregăti pentru efectuarea muncii noastre.

Analiza SWOT ne ajută să identificăm ce forțe ale organizației ne vor permite să ne folosim de oportunități și care dintre slăbiciunile noastre trebuie să le eliminăm sau să le îmbunătățim pentru a nu fi afectați de amenințări.

✓ Stabilirea unor probleme strategice

După ce toată informația a fost adunată din fazele anterioare, alegerile au fost făcute iar prioritățile decise. Această fază poate fi uneori frustrantă, cu toate că rezultatele sunt mai recom pensatoare.

Bryson descrie aspectele strategice ca pe „întrebări politice fundamentale ce afectează mandatele organizației, misiunea și valorile, productivitatea nivelului, clienții, beneficiarii, cei ce plătesc, costurile, finanțarea, managementul sau

„designul” organizațional. Acordarea de prioritate acestora împotriva misiunii și viziunii va începe să pună carnea pe oase în ceea ce privește planul tău strategic. Realizarea primelor scopuri ale organizației. Din nou, autori dierți oferă versiuni diferite ale aspectelor esențiale care au fost luate în considerare.

- Nivelul de implicare a personalului sau al voluntarilor;
- Nivelul de resurse și fonduri;
- Reputația și nivelul de acceptare în aria de servicii;
- Clienții serviți;
- Cantitatea programelor;
- Calitatea programelor;
- Eficiența conducerii;
- Cantitatea și calitatea serviciilor.

✓ **Scrierea de scopuri și obiective**

Discuțiile despre scopuri și obiective au fost efectuate pe parcursul întregului proces. Cu toate acestea, la acest nivel se întrevide ultimul stadiu al procesului.

Majoritatea deciziilor au fost luate și imaginea globală asupra direcției organizației este clar conturată. Este acum timpul să se ajungă la un punct comun în ceea ce privește măsurile concrete de atingere a rezultatelor propuse.

Utilizarea analizei SMART este o valoare în acest context: Această activitate mnezică (de memorie):

- Specific - ar trebui scris într-o formă concisă care să afirme concret când, cum și unde situația va fi schimbată.
- Măsurabil - astfel ca rezultatele sau procesul să fie măsurabil.
- Realizabil - aceasta înseamnă că elementul schimbării trebuie să fie prezent spre a motiva oamenii dar ei trebuie să-și permită să evite frustrarea.
- Relevant și Realistic - în acest caz nevoia este de a se concentra asupra priorităților organizației.
- Încadrarea temporală - trebuie să includă un cadru temporal al muncii în care obiectivul trebuie realizat.

Puncte forte (ale organizației) - Echipă foarte motivată, formată din 4 persoane cu expertiză în management de proiect și educație non-formală; - Experiență în implementarea de proiecte; - Spațiu de activități ce poate fi folosit în parteneriat cu biblioteca locală la nevoie; - Documentele circulă asumat online; - Costuri relativ mici de administrare / mentenanță (ex. abonamente anuale, software etc.); - Software asigurat de firma de contabilitate; - Acces la peste 100 de stakeholderi la nevoie, pentru activități sau ca beneficiari;	Puncte slabe (ale organizației) - Nu există salariați, iar activitatea este integral pe bază de voluntariat, ceea ce poate aduce riscuri pe termen lung asupra implicării resursei umane; - Echipa este mică, ceea ce înseamnă că orice plecare a unei persoane poate destabiliza organizația; - Organizația depinde în mare măsură de Președinte, care este „locomotiva” echipei; - Nu există un sediu stabil, dar nici nu este mare nevoie de acesta. Cu toate acestea, organizația depinde de o instituție publică pentru derularea anumitor activități; - Website-ul nu este actualizat de 2 ani, iar prezența în social media este sporadică; - Guvernanța este slabă;
Oportunități (în mediul în care activează organizația ; factori externi) - Există interes din partea a 2 companii din comunitate pentru a oferi finanțare pentru desfășurarea unui nou program de angajare al organizației; - Parteneriatele ar putea fi extinse pentru a oferi mai multe oportunități tinerilor, dar și o consolidare financiară organizației; - Se anunță noi programe de granturi care ar putea fi utile pentru organizație; - Există interes sporit din partea stakeholderilor pentru a deveni voluntari ai organizației;	Amenințări (în mediul în care activează organizația ; factori externi) - Alegerile ar putea aduce schimbări negative în parteneriatele existente, riscând să fie pierdut spațiul de activități; - Una din companiile mari din comunitate a anunțat disponibilizări masive, existând riscul ieșirii de pe piață, ceea ce poate duce la creșterea șomajului și a scăderii posibilității de a oferi sponsorizări; - Un partid extremist a început să atace educația non-formală ca fiind nocivă pentru elevi, existând riscul ca ONG-ul să devină o țintă politică; - Discursul anti-ONG-uri este în creștere online din cauza mișcărilor extremiste și a știrilor false, ceea ce poate duce la scăderea încrederii populației în organizație;

✓ Implementarea planului

Planul strategic ne oferă direcția, încadrarea în timp și conținutul. Aici este momentul în care se folosesc verbe de mișcare: pentru o strategie de recrutare se vor lua deciziile despre cum să facem reclamă la post, se va face descrierea slujbei, număr de interviuri cu candidații, buget pentru procesul de recrutare...etc.

✓ Evaluarea

Evaluarea nu este organizată pe mai multe stadii:

- pe parcursul procesului de creare al planului strategic
- pe parcurs ce planul este implementat

În acest sens, nu există cu adevărat o evaluare sumară.

5.6. Management financiar

(1) Finanțele pot fi un element de management al procesului care este bine înțeles, cu metodologii acceptate practicate de-a lungul anilor. Chiar și în astfel de medii finanțele pot să nu fie universal acceptate ca și un aspect important. Importanța în acest context, conduce la o serie de diferite interpretări, dar indiferent de definiție, ar trebui să includă înțelegere și implicare.

(2) Informația financiară este prezentată în multe forme în funcție de nevoile asociației. Referințele sunt făcute atât pe baza bilanțului financiar cât și bilanțului managerial. Această terminologie face diferența dintre contabilizarea scopurilor legale și statutare și cele care sunt destinate să contribuie la luarea deciziilor. Următoarele sunt recomandate în orice management financiar.

- ✓ Bugetul
- ✓ Bilanțul
- ✓ Intrările și cheltuielile
- ✓ Intrările de bani lichizi.

5.6.1. Bugetul

(1) Acesta este o situație financiară ce prevede alocarea cheltuielilor, a venitului ori evaluării cantitative a banilor, care este aplicată activităților specifice pe o perioadă anume. Ca și venitul, și cheltuielile sunt stabilite pentru o perioadă anume, 1 an.

(2) Pot fi privite ca venituri și cheltuieli pe viitor sau într-o formă mai mult prezentă decât istorică. Disciplina de completare a unui buget sau de asistare la pregătirea acestuia și apoi să te descurci în cadrul constrângerilor planului financiar reprezintă minimum sugerat pentru un manager în cadrul unei organizații. Dat fiind faptul că există adesea incertitudine în ceea ce privește sursa, valoarea și chitanța venitului, bugetele pot necesita să fie pregătite folosindu-se predicții conservatoare (acesta înseamnă costuri mai ridicate sau venituri mai reduse decât ți-ai putea imagina). Problema plăților întârziate cât și acordarea de fonduri organizațiilor este în primul rând o problemă ce vizează circulația banilor, dar cheltuielile pe un proiect sau chiar pe alte scopuri propuse ar putea fi modificată în funcție de datele și de cantitatea de venit. Perioadele de bugetare trebuie să fie organizate astfel încât să ofere flexibilitate în cadrul operațiilor asociației. Abilitatea de a corecta un buget într-o perioadă specificată de timp și cu o perioadă dată de avertizare este o trăsătură esențială de care are nevoie asociația.

(3) O valoroasă activitate de instruire în management este aceea de a organiza întâlniri spre a discuta rezultatele unei anumite perioade. Astfel de întâlniri pot fi considerate ca parte a procesului de luare a deciziilor în cadrul organizației. Luarea deciziilor este în mod evident mai mult asociată cu creionarea bugetelor. Acestea fiind spuse, o dată ce bugetul a fost corectat, procesul total de producere, implementare și evaluare a rezultatelor este legat de planificarea citată anterior, cu ciclul de organizare, de conducere și de control.

5.6.2. Bilanțul

(1) Informația cuprinsă într-un bilanț reflectă valoarea costurilor într-o organizație la o anumită dată. O analogie folosită este aceea că ceasul s-a oprit la o anumită oră. Aceste afirmații sunt tipic pregătite pe o bază anuală. Bilanțul oferă informații despre evaluarea organizației. Evaluarea include proprietățile, echipamentul, și banii pe care îi

deține organizația cât și banii de la bancă. Credibilitatea include banii pe care organizația îi deține la alții.

5.6.3. Declarația de venituri și cheltuieli

- (1) Această declarație mai poate fi denumită profit, pierderea creditelor sau rezultate financiare. Venitul și cheltuielile prezintă o mai redusă semnificație dar vizează necesitatea banilor disponibili, la fel ca și banii cheltuiți într-o anumită perioadă de timp.
- (2) Aceste afirmații pot fi făcute la interval de trei luni, șase luni sau un an și astfel oferă o viziune asupra organizației pe perioadă respectivă. Indiferent de terminologie, valoarea documentului este aceea că reprezintă o unealtă de management. Monitorizând la intervale de timp și analizând schimbările în venit, costurile și cheltuielile produc informații care sunt foarte importante în luarea deciziilor și în planificarea viitoare.

5.6.4. Declarația privind banii lichizi

- (1) Chiar dacă este cu profit, este esențial să planuiești circulația banilor în interior, la fel ca și în afară. Esența este să prezici balanța fondurilor care vor fi disponibile în spatele departamentului de buget. Indiferent de simplitatea procesului, uneori la sfârșit de lună întâlnim o balanță goală. Orice indiciu privind predicția unui număr negativ va trebui să conducă la un acord comun cu banca sau cu persoana responsabilă pentru fondurile organizației.

5.6.5. Încheierea de contracte

- (1) Contractele cu organizația se pot întâlni în forme variate. În cazul personalului plătit sau voluntarilor contractele vor conține elemente privind legile de angajare ale țării respective. Termenii și condițiile angajării sunt menționate în următorul capitol și astfel sublinierea care urmează vizează contractele privind bunurile, cum ar fi clădirile, vehiculele, aparatura de birou și utilajele. Ghidul dedicat personalului și voluntarilor, la fel ca și procesul managerial, trebuie să cuprindă proceduri de identificare a activităților care pot fi conduse complet în interiorul organizației și ca și o corelație se face referire la nevoia sfatului profesional de la consilierii legali ai organizației.
- (2) Următoarele întrebări vor ajuta la creionarea anumitor linii de ghidare și proceduri.
 - ✓ Care este valoarea încuviințării ce trebuie cerută ? Încuviințarea va fi deținută sau angajată?
 - ✓ După ce perioadă va scrisă încuviințarea? (uneori cunoscută ca deprecieri - nu este aplicabilă pentru toate încuviințările)
 - ✓ Organizația are un consilier intern?
 - ✓ Există vreo metodă de verificare a validității sau competenței a afacerii ce propune vânzarea sau angajarea?
- (3) Regulile organizației definesc persoanele autorizate să semneze diferite tipuri de contracte cu părțile terțe.

5.6.6. Termenii și condițiile de angajare

- (1) Atât legile Naționale cât și cele Europene au anumite cerințe față de organizații privind condițiile și termenii în care acestea angajează personalul. Este de asemenea un semn de bun angajator, acela care ajunge la o identitate a condițiilor stabilite cu acelea în care personalul lucrează. Ca și organizații conduse după valori, cu o focalizare asupra dezvoltării oamenilor, este o și mai mare nevoie a organizațiilor Europene să demonstreze angajamentul lor față de personal, prin proceduri și documentare adecvată.
- (2) O declarație privind termenii și condițiile este o declarație personală ce conține detaliile fundamentale ale relațiilor angajării. Nu conține tot contractul dintre cel ce face angajarea și cel angajat deoarece documentele privind politica, notele personalului, descrierile slujbei, și alte prevederi fac de asemenea parte din contract.

- (3) Lucrurile pe care trebuie luate în considerare sunt cele în relație cu Termenii și Condițiile (T&C):
- ✓ Care este lungimea minimă a contractului pentru care e nevoie să scrii T&C?
 - ✓ În ce perioadă ar trebui să fie T&C date angajatului?
 - ✓ La ce alte documente trebuie să se facă referire?
 - ✓ Atunci când scriem Termenii & Condițiile următoarele părți de informație ar trebui să fie incluse:
 - ✓ Cine este angajatorul?
 - ✓ Când începe și când se sfârșește perioada de angajare?
 - ✓ Care este denumirea slujbei? (descrierea meseriei)
 - ✓ Locul de desfășurare
 - ✓ Remunerația (plătit - când? cum?)
 - ✓ Orele de lucru? (program normal, excepții, weekend-uri, și evenimente, program prelungit)
 - ✓ Contractele colective (aranjamente unionale) Ce cheltuieli vor fi acoperite?
 - ✓ Cazarea va fi inclusă?
 - ✓ Vacanțele (cât de mult? Ce este necesar?) Raportarea absențelor
 - ✓ Aranjamente privind concediul de boală plătit (numai statutar și organizațional)
 - ✓ Drepturile de pensionare
 - ✓ Vârsta de pensionare
 - ✓ Perioada de probă (când va fi angajatul confirmat în post?)
 - ✓ Procedura de plângere (când un angajat nu este mulțumit cu modul în care îl tratează superiorii)
 - ✓ Procedura disciplinară (când șeful nu este mulțumit de comportamentul și/sau de performanțele angajatului)
 - ✓ Cerințe privind asigurarea sănătății și a siguranței
 - ✓ Munca în afara țării natale
 - ✓ Orice alte clauze (notele personalului, înștiințarea personalului)
- (4) Termenii și Condițiile ar trebui de asemenea să conțină și un loc unde să semneze și să atașeze dat atât angajatorul, cât și angajatul. Documentul ar trebui multiplicat pentru ca fiecare parte să aibă o copie.
- (5) Există de asemenea un principiu care trebuie să fie aplicat în mod egal angajaților și voluntarilor; acesta se referă la faptul că oricine muncește în cadrul organizației ar trebui să știe clar responsabilitățile pe care le are, și ce așteptări calitative există de la munca lor. Publicarea și accesibilitatea tuturor politicilor organizației în ceea ce privește aspectele relaționate cu munca lor. O declarație acceptată a așteptărilor poate fi considerată una dintre modalitățile consacrate clarificării acestor probleme.
- (6) Parțial, orice proces de management ar trebui să reflecte și să încorporeze politica. Procesul ar fi proiectat în jurul răspunsurilor următoarelor întrebări:
- ✓ Care este politica organizației în relațiile interne și externe?
 - ✓ Ce percepție au corporațiile externe în ceea ce privește scopul, stilul și scopul organizației?
 - ✓ Sunt de folos procedurile formale sau informale în promovarea politicii în cadrul organizației?
 - ✓ Ar trebui ca recomandările să circule pentru a asigura uniformitatea abordării când ne confruntăm cu corpuri externe?
 - ✓ Care este natura organizațiilor externe cu care organizația are contact regulat?

6. CONCLUZIILE ANALIZEI DIAGNOSTIC

- (1) Ambele organizații (primăria Comunei Domnești și Asociația Greuceanu) dispun de fluxurile procesuale necesare și suficient pentru a funcționa în condiții de normalitate.
- (2) Legislația, și mecanismul fiscal care este în continuă dinamică de la an la an, impune o flexibilitate mult mai mare a ambelor organizații, motiv pentru care propunem elaborarea următoarelor instrumente:
 - ✓ Ghiduri Specifice privind Implementarea Funcțiilor de Management care să justifice aplicarea managementului în cadrul administrației publice locale și a ONG;
 - ✓ Un Instrument Specific de Aplicare a Funcției de Planificare folosit cu succes la nivel European, cum ar fi - Planificarea Strategică;
 - ✓ Strategii de dezvoltare pe termen mediu și scurt, cuprinzătoare, care să fie implementate, în dinamică progresivă a celor 2 organizații (primăria Comunei Domnești și Asociația Greuceanu);
 - ✓ Procedure documentate, de sistem, privind zona de supraveghere și nereguli pentru ONG și zona de comunicare, riscuri de corupție și continuitate, pentru administrația publică locală.