



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

# GHID DE AUTOEVALUARE CAF ȘI ELABORARE PLAN DE ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A AUTORITĂȚII PENTRU DIGITALIZAREA ROMÂNIEI

Set de documente și proceduri  
pentru derularea procesului de auto-evaluare CAF conform versiunii 2020

Beneficiar: ADR și Centrul Național de Răspuns la Incidente de  
Securitate Cibernetică (CERT-RO)

Proiect: Sistem integrat de management pentru o societate  
informațională performantă” (SIMSIP), Cod SIPOCA 391



AUTORITATEA  
PENTRU  
DIGITALIZAREA  
ROMÂNIEI

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

[www.poca.ro](http://www.poca.ro)



## INFORMAȚII DOCUMENT

<b>Consultant:</b>	<i>ASOCIEREA FORMATĂ DIN ERNST &amp; YOUNG SRL (ROMÂNIA) ÎN CALITATE DE LIDER AL ASOCIERII, (BUCHAREST TOWER CENTER, ETAJ 22, BD. ION MIHALACHE NR. 15-17, SECTOR 1 011171 BUCUREȘTI, ROMÂNIA) și PUBLIC RESEARCH SRL</i>		
<b>Denumirea proiectului:</b>	<i>Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP)</i>		
<b>Lider de echipă:</b>		<b>Versiune Document Nr:</b>	0.1
<b>Etapă Implementare Proiect:</b>	<b>Activitatea 3.1</b>	<b>Data versiune document:</b>	30.06.2020
<b>Metoda de revizuire a calității:</b>	Revizuire de către Management		

### Întocmit de către:

Nume	Rol	Data	Semnătura
Cristina Martin	Expert Cheie coordonator de proiect	30.06.2020	
Adrian Bădilă	Expert Cheie CAF	30.06.2020	
Vlad Donciu	Expert Non Cheie	30.06.2020	
Tatiana Cruceanu	Expert Non Cheie	30.06.2020	
Vlad Barbălată	Expert Non Cheie	30.06.2020	
Monica Măroiu	Expert Non Cheie	30.06.2020	
Roxana Popovici	Expert Non Cheie	30.06.2020	

### Lista de distribuție:

De la	Data	Telefon /Fax
Adrian Bădilă	30.06.2020	
Vlad Donciu	30.06.2020	
Către	Data	Tip acțiune
Monica Chiffa		Revizuire
Diana Baranga		Revizuire

*Tipuri de acțiune: Aprobare, Revizuire, Informare, Clasare, Acțiunea impusă, Participarea la ședință, altele (vă rugăm să specificați)*

### Istoric versiuni:

Ver. Nr.	Data Ver.	Revizuit de către	Descriere	Denumire fișier
0.1	30.06.2020	Cristina Martin	Versiune finală	Ghid CAF ADR





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## LISTĂ DE ABREVIERI

BSC	Tablou de bord echilibrat pentru evaluarea performanței, din engl. Balanced scorecard
ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
BPMN	Standard de modelare și management al proceselor de afaceri, din engl. Business Process Model and Notation
CAF	Cadru comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice, din engl. Common Assessment Framework
CERT-RO	Centrul Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică
EFQM	Model de excelență în domeniul managementului calității, din engl. European Foundation for Quality Management
EIPA	Institutul European pentru Administrație Publică, din engl. European Institute for Public Administration
EY	Ernst & Young SRL (ROMÂNIA)
GDPR	Regulamentului General de Protecție a Datelor, din engl. General Data Protection Regulation
HG	Hotărâre de Guvern
ISO	Organizația Internațională pentru Standardizare, din engl. International Organization for Standardization
IT	Tehnologia Informației, din engl. Information Technology
KE	Expert-cheie, din engl. Key Expert
NGN	Rețele de acces la internet broadband de nouă generație, din engl. Next-Generation Network
NKE	Expert non-cheie, din engl. Non Key Expert
OMG	Autoritate de standardizare OMG, din engl. Object Management Group
PDCA	Ciclu de planificare, implementare, verificare și rectificare, din engl. PlanDoCheckAct
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice
SIMSIP	Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă
UE	Uniunea Europeană





## CUPRINS

1	Introducere .....	6
1.1	Context general.....	6
1.2	Scopul planului de implementare CAF .....	7
2	Etapele procesului de autoevaluare CAF la nivelul ADR .....	9
2.1	Rolul conducerii ADR .....	9
2.2	Asumarea și diseminarea Declarației de angajament CAF ADR .....	10
2.3	Desemnarea și atribuțiile Responsabilului CAF ADR .....	10
2.4	Rolul Consultantul extern CAF .....	12
2.5	Informarea/implicarea angajaților ADR .....	14
2.6	Selecția/desemnarea membrilor grupului de evaluatori voluntari CAF ADR .....	15
2.7	Instruirea Grupului de autoevaluare CAF ADR .....	16
2.8	Completarea individuală a chestionarului CAF ADR .....	17
2.9	Colaționarea informațiilor din chestionarul CAF ADR .....	18
2.10	Desfășurarea reuniunii/reuniunilor de consens CAF ADR.....	18
2.11	Elaborarea Raportului de autoevaluare CAF ADR.....	19
2.12	Elaborarea Analizei diagnostic CAF ADR .....	19
3	Etapele procesului de elaborare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR.....	20
3.1	Stabilirea domeniilor principale de îmbunătățit CAF ADR .....	20
3.2	Stabilirea și prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire CAF ADR .....	20
3.3	Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR .....	21
4	Procedura de implementare/monitorizare/evaluare/revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR .....	22
4.1	Implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR .....	22
4.2	Monitorizarea/evaluarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR.....	22
4.3	Revizuirea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR.....	23
ANEXE	24	
ANEXA 1	ADR - Model Declarație de angajament ADR.....	24
ANEXA 2	ADR - Model Declarație de intenție ca evaluator voluntar CAF .....	25
ANEXA 3	ADR - Chestionarul de autoevaluare CAF ADR.....	26





ANEXA 4ADR - Fișa puncte tari CAF ADR .....	27
ANEXA 5ADR - Fișa domeniului de îmbunătățit CAF ADR .....	30
ANEXA 6ADR - Fișa acțiuni de îmbunătățire CAF ADR .....	33
ANEXA 7ADR - Fișa note evaluatori CAF ADR .....	36
ANEXA 8ADR - Fișa de calcul categoriei note evaluatori CAF ADR .....	40
ANEXA 9ADR - Fișa sinteză categoriei note evaluatori CAF ADR.....	44
ANEXA 10ADR - Fișa medie note evaluatori CAF ADR.....	47
ANEXA 11ADR - Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR .....	49
ANEXA 12ADR - Structură cadru monitorizare/evaluare Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR .....	50





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

# 1 Introducere

## 1.1 Context general

Ghidul de autoevaluare CAF și elaborare a planului de acțiuni de îmbunătățire a Autorității pentru Digitalizarea României (ADR) este elaborat în cadrul proiectului „Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP)”, proiect ce are ca obiectiv general creșterea capacității administrative a ADR și Centrului Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică (CERT-RO) pentru susținerea reformelor instituționale prin implementarea unui sistem unitar de management al calității (care să aibă la bază instrumentul CAF și standardul ISO 9001:2015) și al performanței (care să aibă la bază BSC), precum și a unui sistem care să cuprindă proceduri și mecanisme pentru coordonare și consultare cu factorii interesați privind implementarea, monitorizarea și evaluarea politicilor și strategiilor pentru care ADR este responsabil, precum și sistematizarea fondului activ al legislației cu incidență și impact asupra investițiilor în dezvoltarea rețelelor de acces la NGN (*Next Generation Access Network*).

Acest Ghid contribuie în cadrul proiectului la atingerea Obiectivului specific 1 - Îmbunătățirea managementului proceselor și activităților prin implementarea, monitorizarea și evaluarea instrumentului CAF (cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) în cadrul celor două organizații, Activitatea 3. Implementarea CAF în cadrul ADR și CERT-RO.

Ghidul cuprinde un set de documente și proceduri privind derularea procesului de autoevaluare din momentul asumării, prin Declarația de angajament de către conducerea ADR a implementării și utilizării instrumentului de autoevaluare de tip CAF, până la finalizarea implementării Planului de acțiuni de îmbunătățire al ADR 2020 - 2022.

Ghidul este valabil și pentru viitoarele perioade (uzual de 2 ani) de autoevaluare CAF de după 2022, cu condiția actualizării acestuia. Chestionarul de autoevaluare CAF, parte integrantă a ghidului, este conceput conform Modelului CAF 2020, ultima versiune rezultată a colaborării intensive dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht.

Noul CAF 2020 este a cincea versiune a modelului CAF lansat pentru prima oară în anul 2000. CAF este primul instrument european de management al calității special conceput și dezvoltat de și pentru sectorul public. Este un model general, simplu, accesibil și ușor de utilizat pentru toate organizațiile din sectorul public. Tratează toate aspectele excelenței instituționale și stimulează îmbunătățirea continuă. Modelul CAF a fost revizuit și ajustat la finalul anului 2019 pentru a răspunde mai bine la schimbările și evoluțiile din managementul public și din societate, punând accent pe digitalizare, durabilitate și diversitate.

Această nouă versiune a CAF este rezultatul colaborării intense între corespondenții naționali ai CAF din statele membre ale Uniunii Europene. Un grup de bază din Austria, Belgia, Finlanda, Italia, Polonia și Portugalia și-a asumat sarcina principală de revizuire a CAF, fiind susținut de Centrul European de Resurse CAF al Institutului European de Administrație Publică (EIPA). Este





de menționat că acest proces a fost puternic promovat pe perioadele asigurării Președinției Consiliului Uniunii Europene de către Estonia, Bulgaria și România.

Utilizarea instrumentelor de management al calității în instituțiile publice din România de tip CAF, BCS și ISO, sunt prevăzute și în „Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020”.

Planul de acțiuni este un document strategic în care sunt incluse liniile directe ale utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale și este în concordanță cu direcțiile de acțiune ale Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020.

Planul de acțiuni este susținut de Grupul de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice”, care este constituit în cadrul mecanismului de coordonare a implementării SCAP 2014-2020.

## 1.2 Scopul planului de implementare CAF

Performanța reprezintă îmbunătățirea continuă a parametrilor serviciului public furnizat atât în ceea ce privește eficacitatea și eficiența, dar și asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al cetățenilor în raport cu nevoile și așteptările lor.

Ideea de performanță înseamnă adoptarea unui set de standarde de calitate, perfecționarea și îmbunătățirea continuă a metodelor și procedurilor utilizate, respectiv implicarea beneficiarilor, personalului și a nivelurilor ierarhice superioare.

Managementul performanței presupune adoptarea unei abordări sistematice pentru îmbunătățirea performanței individuale și a echipei.

Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM), înființată în 1988 de companiile europene performante vizând promovarea și răspândirea ideii de excelență în afaceri în Europa, a dezvoltat și deține modelul de excelență EFQM. Conceptul de excelență în managementul calității presupune ca o organizație să fie un model/să fie cea mai bună, pentru că:

- este orientată către clienți;
- aplică tehnici manageriale de vârf;
- obține rezultate consistente.

Modelul de Excelență al EFQM este un model european de management al calității dezvoltat începând cu 1991 și cuprinde principiile sistemului de management al calității. Modelul de excelență EFQM facilitează calcularea de scoruri potrivit unui număr de criterii care pot fi folosite fie pentru comparații de referință, fie interne, fie externe.

Modelul oferă pentru sectorul public românesc nu numai avantajele unei strategii verificate în practica managementului calității, direct relevantă pentru contextul economic european, ci și cele ale unui pronunțat pragmatism și ale unei orientări pronunțate către obținerea de rezultate. Modelul EFQM se bazează pe o abordare sistematică a analizei și pe îmbunătățirea



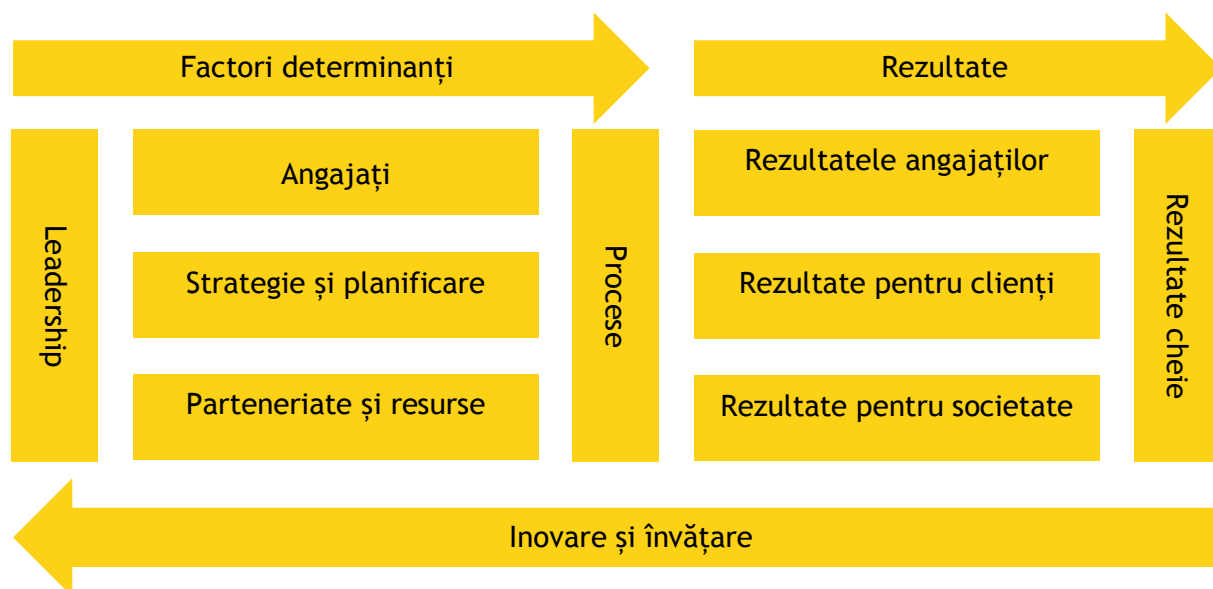
proceselor interne (factori) și consecințele lor (rezultate) bazate pe un set de principii generice de cea mai bună practică.

Structura cadrului comun de autoevaluare CAF o urmează pe cea a modelului Fundației Europene pentru Managementul Calității, fiind compus din nouă părți, ce identifică principalele aspecte ce trebuie tratate în cadrul unei analize organizaționale. CAF se diferențiază de Modelul EFQM printr-un număr suplimentar de dimensiuni (subcriteriile sau ariile care trebuie rezolvate; indicatorii exemplificați; sistemul de evidență a rezultatelor) și ține cont, în mod explicit, de specificul organizațiilor publice.

Principalele obiective ale implementării modelului CAF sunt:

- să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și a principiilor TQM/MCT (Managementului Calității Totale);
- să ghideze progresiv administrațiile publice către un ciclu complet PDCA/PIVA (planificare, implementare, verificare, acțiune);
- să faciliteze autoevaluarea unei organizații din sectorul public pentru a obține o analiză diagnostic și o definiție a acțiunilor de îmbunătățire;
- să funcționeze ca o punte de legătură între diferite metode folosite în managementul calității, atât în sectorul public, cât și în cel privat;
- să faciliteze *bench learning*-ul între diferite instituții din sectorul public.

Instrumentul CAF se bazează pe nouă criterii ce se concentrează asupra principalelor aspecte care trebuie luate în considerare pentru a obține informații despre „ADN-ul” instituției.



Fiecare astfel de criteriu este apoi împărțit într-o listă de subcriterii, în total 28 de subcriterii care permit autoevaluarea organizației publice din toate unghiurile. Procesul de implementare CAF cuprinde 3 Faze:

- Pregătirea și organizarea autoevaluărilor;
- Implementarea procesului de autoevaluare;
- Elaborarea Planului de acțiuni corective de îmbunătățire.





Planul de acțiuni corective de îmbunătățire CAF se realizează pe baza rezultatelor procesului de autoevaluare și are ca scop asumat facilitarea definirii procedurilor și a modului de lucru în cadrul Autorității pentru Digitalizarea României. Planul reprezintă un instrument important al factorilor de decizie din instituție în procesul de planificare și pentru actualizarea strategiei instituției.

Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire prezintă câteva caracteristici specifice:

- integrează acțiuni de îmbunătățire care vizează funcționarea sistemică a ADR;
- este bazat în principal pe dovezi și informații/date furnizate în urma procesului de autoevaluare, din perspectiva angajaților instituției;
- se bazează pe punctele tari identificate ale instituției din procesul de autoevaluare;
- propune acțiuni adecvate de îmbunătățire pentru domeniile identificate în procesul de autoevaluare.

Întrebările cheie ale conducerii ADR pentru care urmează să se evidențieze răspunsuri în Planul de acțiuni de îmbunătățire sunt:

*„Unde vrem să ajungem în următorii doi ani, ținând cont de viziunea și strategia ADR?”*

*„Ce acțiuni trebuie implementate pentru atingerea obiectivelor strategice asumate de ADR?”*

## 2 Etapele procesului de autoevaluare CAF la nivelul ADR

### 2.1 Rolul conducerii ADR

(a) Conducerea ADR își asumă Declarația de angajament CAF și coordonează întregul proces de autoevaluare/implementare CAF, asigurând coerența întregului proces.

(b) Conducerea ADR aprobă:

- b1) Ghidul de autoevaluare CAF și elaborarea planului de acțiuni de îmbunătățire a ADR;
- b2) Planul de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR.

(c) La propunerea managerului de proiect, reprezentantul legal al ADR desemnează printr-un act administrativ, persoana care va fi responsabilă CAF, cu atribuții în derularea procesului de implementare CAF.

(d) Pe baza prelucrării datelor din chestionarele de autoevaluare, la propunerea Responsabilului CAF/consultantului extern, conducerea ADR se implică în:

- d1) stabilirea domeniilor principale în care sunt necesare îmbunătățiri;
- d2) corelarea domeniilor de îmbunătățit și acțiunilor de îmbunătățire aferente cu obiectivele strategice/operaționale ale ADR;
- d3) stabilirea acțiunilor prioritare de îmbunătățire.

(e) Conducerea ADR asigură condițiile pentru implementarea/monitorizarea/evaluarea/revizuirea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF, proces ce se repetă o dată la doi ani.





## 2.2 Asumarea și diseminarea Declarației de angajament CAF ADR

(a) DECLARAȚIA DE ANGAJAMENT CAF 2020 - Cadrul comun de autoevaluare a Autorității pentru Digitalizarea României, asumată public de conducerea instituției, este esențială pentru asigurarea succesului procesului de autoevaluare și de elaborare/implementare/monitorizare/evaluare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR 2020 - 2022.

(b) În general, se recomandă ca Declarația de angajament să fie asumată public de conducerea ADR, chiar în situația în care Introducerea CAF ca instrument de management al calității și performanței la nivelul ADR se derulează în cadrul unui proiect aprobat anterior de conducerea autorității centrale.

(c) Se recomandă ca declarația să cuprindă cel puțin două paragrafe, de exemplu:

c1) Angajamentul - Conducerea Autorității pentru Digitalizarea României (ADR) **SUSȚINE IMPLEMENTAREA CAF 2020** (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) ca instrument de management al calității și performanței la nivelul ADR;

c2) ADR implementează sistemul de management al calității bazat pe abordarea și elaborarea de proceduri și mecanisme în concordanță cu modelul de excelență EFQM/CAF pentru evaluarea continuă în vederea îmbunătățirii calității vieții cetățenilor și a sistemului organizațional în condiții de eficiență, eficacitate și transparență.

(d) Un model de Declarație de angajament este prezentat în ANEXA 1ADR la prezentul document.

(e) Declarația de angajament se afișează public și pe site-ul instituției și se diseminează către cetățeni și către alte părți interesate relevante.

## 2.3 Desemnarea și atribuțiile Responsabilului CAF ADR

(a) La propunerea managerului de proiect, reprezentantul legal al ADR va desemna, printr-un act administrativ, persoana care va fi responsabilă CAF, cu atribuții în derularea procesului de implementare CAF;

(b) Responsabilul CAF din partea ADR răspunde de întregul proces CAF, asigurând coerența întregului proces și este coordonator al grupului de autoevaluare CAF.

(c) Activitatea Responsabilului CAF are caracter permanent și are rolul de implementare a întregului proces CAF - procesul de autoevaluare, elaborare plan de acțiuni, implementare, monitorizare/evaluare/revizuire, proces ce se repetă o dată la doi ani.

(d) Este preferabil ca persoana desemnată ca Responsabil CAF să fie factor de decizie în instituție - la nivel instituțional și/sau la nivel de management de proiecte.

(e) În cadrul proiectului, pentru primul ciclu de implementare CAF 2020, Responsabilul CAF este asistat în implementarea procesului de consultant CAF extern, specializat în domeniu.

(f) Se recomandă ca responsabilul CAF să nu fie și evaluator voluntar în cadrul procesului de autoevaluare CAF.





(g) Responsabilul CAF are obligația respectării normelor de conduită ale instituției cu aplicare în implementarea procesului CAF.

(h) Calitatea de responsabil CAF încetează în momentul în care persoana nominalizată își încetează activitatea în instituția care a mandatat-o, la cerere, sau prin decizia conducerii.

(i) Principalele atribuții ale Responsabilului CAF\*:

*\*Notă1: atribuțiile marcate cu \* pot fi partajate cu consultantul, când se apelează la un consultant extern, pentru primul proces de autoevaluare CAF la nivelul ADR s-a apelat la serviciile unui consultant extern, în cadrul proiectului.*

i1) Coordonează la nivelul instituției procesul de autoevaluare CAF și de elaborare/ implementare/monitorizare/evaluare/revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;

i2)\* Stabilește etapele procesului de autoevaluare CAF și asigură planificarea detaliată a autoevaluării CAF;

i3) Asigură informarea angajaților despre derularea procesului de autoevaluare CAF;

i4) Asigură selectarea evaluatorilor voluntari CAF din cadrul instituției, pe bază de criterii orientative;

i5) Verifică dacă evaluatorii dispun de timpul necesar pentru a participa la procesul de autoevaluare;

i6) Verifică dacă evaluatorii sunt informați asupra naturii și obiectivelor autoevaluării și dacă dispun de informațiile și documentația necesară;

i7)\* Adaptează/actualizează chestionarul de autoevaluare CAF (online - de preferat) pentru ADR;

i8)\* Testează chestionarul online de autoevaluare;

i9)\* Organizează și asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;

i10)\* Furnizează documentele necesare procesului de autoevaluare;

i11) Gestionează problemele ce pot surveni în cursul autoevaluării;

i12)\* Asistă strict din punct de vedere procedural evaluatorii pentru aplicarea/completarea chestionarelor de autoevaluare;

i13)\* Asigură compilarea tuturor evaluărilor și listarea punctele tari, domeniile de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu analizat;

i14)\* Organizează și facilitează întâlnirea/ întâlnirile de consens privind scorurile pentru cele 28 subcriterii evaluate;

i15)\* Asigură elaborarea Raportului de autoevaluare;

i16) Asigură păstrarea rezultatelor autoevaluării;

i17) Prezintă raportul final al procesului de autoevaluare CAF conducerii ADR;



- i18) Asigură informarea angajaților despre derularea procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
  - i19)\* Furnizează documentele necesare pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
  - i20) Gestionează problemele ce pot surveni în cursul utilizării rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
  - i21)\* Sprijină conducerea instituției în prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire;
  - i22)\* Asigură elaborarea propunerii de plan de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - i23)\* Sprijină conducerea instituției în definitivarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - i24) Asigură coordonarea implementării Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - i25) Asigură coordonarea monitorizării Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - i26) Asigură coordonarea procesului de evaluare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - i27) Asigură coordonarea procesului de revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - i28) Asigură păstrarea rezultatelor procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
  - i29) Prezintă rapoarte periodice conducerii ADR privind stadiul implementării CAF.
- (j) Responsabilul CAF își poate stabili propriile proceduri interne de funcționare.
- (k) Responsabilul CAF împreună cu membrii grupului de autoevaluare au obligația de a se forma continuu privind procesul de autoevaluare CAF.
- (l) Se recomandă implicarea în procesul de elaborare/implementare/monitorizare/evaluare/revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire și a evaluatorilor voluntari implicați în procesul de autoevaluare CAF prin completarea chestionarelor și participarea la reuniunea/reuniunile de consens.
- (m) Comunicarea Responsabilului CAF cu terții se realizează de regulă în scris, inclusiv prin email, sau alte metode de tip - forumuri de discuții, Skype, utilizare social media etc.

## 2.4 Rolul Consultantul extern CAF

- (a) Dacă ADR apelează la servicii externe de consultanță CAF, se asigură de avantajul expertizei în domeniu și a neutralității unor experți externi instituției, inclusiv cu avantajul facilitării într-o mai mare măsură a schimbului de idei între membrii echipei de evaluatori.
- (b) Consultantul extern poate asigura împreună cu Responsabilul CAF ADR:

- b1) Elaborarea documentației necesare pentru implementarea procesului de autoevaluare CAF
  - b2) Pregătirea grupului de evaluare;
  - b3) Derularea procesului de auto-evaluare;
  - b4) Gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul procesului de autoevaluare;
  - b5) Elaborarea Raportului de evaluare cu concluzii privind auto-evaluarea, dezvoltarea și implementarea unui plan de acțiuni de îmbunătățire;
  - b6) Gestionarea problemelor ce pot surveni în cursul utilizării rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
  - b7) Elaborarea Planului de măsuri de îmbunătățire CAF;
  - b8) Asistență pentru implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - b9) Asistență pentru monitorizarea/evaluarea Planului de măsuri de îmbunătățire CAF;
  - b10) Revizuirea Planului de măsuri de îmbunătățire CAF.
- (c) Pentru procesul de implementare CAF, consultantul propune metodologia de aplicare a procesului de autoevaluare și de elaborare/implementare/monitorizare/evaluare/revizuire a planului de măsuri de îmbunătățire CAF.
- (d) Uzual, activitatea de consultanță CAF are caracter temporar și are rolul de implementare CAF - autoevaluare și elaborare plan de acțiuni de îmbunătățire.
- (e) Consultantul extern respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul de autoevaluare CAF.
- (f) Consultantul extern CAF are următoarele atribuții principale în procesul de autoevaluare și elaborare plan de acțiuni de îmbunătățire CAF:
- f1) Propune etapele procesului de autoevaluare CAF și asigură planificarea detaliată a autoevaluării CAF;
  - f2) Propune formularea declarației de angajament a conducerii ADR;
  - f3) Propune Ghidul CAF de autoevaluare și elaborarea planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR;
  - f4) Adaptează/actualizează chestionarul de autoevaluare CAF (online), ca parte a Ghidului;
  - f5) Asistă procesul de selectare a evaluatorilor CAF din cadrul instituției;
  - f6) Asigură asistență pentru Responsabilul CAF pentru testarea chestionarului;
  - f7) Asigură instruirea evaluatorilor CAF selectați;
  - f8) Asistă strict din punct de vedere procedural evaluatorii pentru aplicarea/completarea chestionarelor de autoevaluare;



- f9) Compilează toate evaluările și listează punctele tari, domeniile de îmbunătățire legate de fiecare sub-criteriu analizat;
  - f10) Facilitează întâlnirea/întâlnirile de consens privind scorurile pentru cele 28 subcriterii evaluate;
  - f11) Propune Raportul de autoevaluare Responsabilului CAF;
  - f12) Propune analiza diagnostic a instituției;
  - f13) Propune etapele procesului de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
  - f14) Furnizează documentele necesare pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare CAF;
  - f15) Asigură asistență pentru definitivarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- (g) Comunicarea consultantului extern CAF cu conducerea ADR, cu membrii grupului de autoevaluare se realizează direct, sau în scris, inclusiv prin email, sau alte metode de tip forumuri de discuții, Skype, utilizare social media etc.

## 2.5 Informarea/implicarea angajaților ADR

- (a) Toți angajații ADR sunt informați prin grija responsabilului CAF, cel puțin cu următoarele detalii:
- a1) în instituție urmează să se desfășoare procesul de autoevaluare și elaborare plan de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - a2) condițiile pentru a se putea înscrie ca evaluatori voluntari;
  - a3) responsabilitățile evaluatorilor voluntari în procesul de autoevaluare și plan de acțiuni de îmbunătățire CAF;
  - a4) persoanele care asigură asistență pentru clarificări;
  - a5) modul de înscriere ca evaluator voluntar.
- (b) Un model de Declarație de intenție ca evaluator voluntar CAF este prezentat în ANEXA 2ADR la prezentul document.
- (c) Angajații instituției pot fi asistați cu informații despre procesul CAF de experții CAF consultantului extern, specializat în domeniu, contractat de ADR.
- (d) Angajații instituției respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul de autoevaluare CAF.
- (e) Comunicarea cu angajații instituției referitor la procesul CAF se poate realiza prin canale utilizate uzual în instituție ca:



- e1) sistem online intranet și/sau grup Messenger/WhatsApp în care cât mai mulți (preferabil toți) angajați sunt înștiințați despre implementarea procesului CAF în instituție;
- e2) prin afișarea informațiilor referitoare la procesul CAF pe pagina web a instituției;
- e3) prin afișarea informațiilor referitoare la procesul CAF la sediul instituției;
- e4) organizarea de întâlniri directe;
- e5) organizarea de evenimente de informare.

(f) Conducerea ADR poate promova public implementarea procesului CAF și prin intermediul rețelelor de socializare (Facebook/Instagram/Twitter), încurajând astfel un număr mai mare de instituții publice locale să utilizeze instrumentul CAF de management al calității.

(g) În cazul în care subiectul nu este distins ca unul asupra căruia planează suficient interes pentru o conferință de presă sau un anunț video (metodă statistic superioară textului scris online de a ajunge la cât mai multă lume), anunțul poate fi făcut prin „smart photos”, o metodă de comunicare online folosită din ce în ce mai des de unele instituții.

## 2.6 Selecția/desemnarea membrilor grupului de evaluatori voluntari CAF ADR

(a) Pentru primul ciclu de autoevaluare CAF, grupul de autoevaluare CAF este format din Responsabilul CAF și cei 15 membri ai grupului de autoevaluare - evaluatori voluntari CAF; uzual se recomandă un număr cuprins între 6 și 15 evaluatori voluntari, în funcție de mărimea entității.

(b) Pentru procesul de autoevaluare CAF, responsabilul pentru implementarea CAF selectează membrii grupului de evaluatori voluntari CAF la nivelul ADR, format din 15 persoane.

(c) După informarea tuturor angajaților despre derularea procesului CAF în cadrul ADR, se colectează declarațiile de disponibilitate ale potențialilor evaluatori voluntari.

(d) Evaluarea potențialilor membri a grupului de evaluatori voluntari CAF se face de către responsabilul CAF, ținând cont de următoarele criterii orientative:

d1) persoanele selectate și-au declarat disponibilitatea de asumare în mod voluntar a rolului de evaluator CAF;

d2) grupul de evaluatori trebuie să fie cât mai eterogen, format din membri din diverse compartimente, factori de decizie și factori de execuție, de vârste diferite, gender balance etc.;

d3) evaluatorii CAF sunt selectați pe baza capacității de analiză, spiritului critic-constructiv, calităților relaționale și de cooperare, profesionalismului și experienței de lucru.

(e) Cei 15 evaluatori voluntari selectați fac parte din Grupul de evaluatori CAF ai ADR.

(f) Evaluatorii voluntari sunt numiți prin act administrativ de conducerea ADR.



- (g) Grupul de evaluatori CAF are caracter temporar și are în principal rolul de completare/aplicare a chestionarului CAF.
- (h) Este recomandabil ca evaluatorii voluntari să fie implicați și în procesul de elaborare a Planului de acțiuni de îmbunătățire.
- (i) Grupul de evaluatori voluntari CAF poate fi asistat în implementarea procesului de autoevaluare CAF de expertul CAF din cadrul ADR și/sau un consultant extern, specializat în domeniu, contractat de ADR.
- (j) Evaluatorii voluntari CAF respectă normele de conduită ale instituției cu aplicare în procesul de autoevaluare CAF.
- (k) Evaluatorii voluntari CAF au următoarele atribuții principale în procesul de autoevaluare CAF:
- k1) Participă la sesiunea de formare privind metodologia de completare a chestionarelor CAF în format online;
  - k2) Completează toate rubricile chestionarului CAF în perioada stabilită;
  - k3) Participă la întâlnirea/întâlnirile de consens privind scorurile/comentariile pentru cele 28 subcriterii evaluate;
- (l) Comunicarea cu responsabilii pentru implementarea CAF, cu membrii grupului de autoevaluare CAF și/sau terții se realizează direct, sau prin email, sau alte metode de tip intranet, forumuri de discuții, Skype, utilizare social media etc.

## 2.7 Instruirea Grupului de autoevaluare CAF ADR

- (a) Membrii grupului de autoevaluare CAF trec printr-un proces de instruire de minim o zi înainte de completarea chestionarelor CAF.
- (b) Instruirea este asigurată de Responsabilul CAF, sau de consultantul extern CAF, contractat de ADR.
- (c) Principalele obiective ale procesului de instruire sunt:
- c1) Grad crescut de înțelegere a procesului decizional și managementului calității într-o instituție publică;
  - c2) Competențe crescute de utilizare a instrumentului CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice;
- (d) Principalele teme abordate în procesul de instruire, vizează:
- d1) Managementul performanței;
  - d2) Instrumente de management al calității;
  - d3) Procesul de autoevaluare CAF;







- d4) Procesul de elaborare/implementare/monitorizare/evaluare/revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- d5) Procesul de completare a chestionarelor CAF.

## 2.8 Completarea individuală a chestionarului CAF ADR

- (a) Chestionarul CAF de autoevaluare este conceput conform Modelului CAF 2020, ultima versiune rezultată a colaborării intensive dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht.
- (b) Chestionarul cuprinde 28 de secțiuni (28 subcriterii) aferente a 9 criterii de evaluare.
- (c) Criteriile 1-5 se concentrează asupra capacităților de gestionare și de guvernare ale organizațiilor numite „factori determinanți”; acești „factori determinanți” caracterizează modul în care instituțiile publice oferă rezultate cetățenilor, clienților și altor părți interesate.
- (d) Criteriile 6-9 se concentrează asupra rezultatelor activităților instituției cu impact asupra angajaților, cetățenilor, clienților și altor părți interesate.
- (e) Fiecare secțiune din chestionar se bazează pe aceeași structură constând din următoarele câmpuri de răspuns:
  - e1) puncte tari;
  - e2) domenii de îmbunătățit;
  - e3) acțiuni de îmbunătățire;
  - e4) scala de evaluare (notare) 0-100 puncte.
- (f) Chestionarul CAF de autoevaluare este prezentat în ANEXA 3ADR - CHESTIONAR autoevaluare CAF ADR, la prezentul Ghid.
- (g) Completarea chestionarelor se realizează individual.
- (h) Pentru ghidarea evaluatorilor voluntari, pentru fiecare secțiune există exemple orientative, respectiv subscale de evaluare specifice, însă este recomandabil să se completeze evaluarea pe bază de fapte și dovezi în directă corelare cu ADR.
- (i) Această evaluare trebuie să fie „spontană”, adică evaluatorii nu trebuie să discute despre aceasta nici între ei, nici cu „specialiștii” din domeniul fiecărui sub-criteriu evaluat. Important pentru evaluare este punctul de vedere obiectiv al fiecărui evaluator, bazat pe fapte pe care le cunoaște și pe percepții proprii.
- (j) Se recomandă completarea online a chestionarelor CAF, cu avantaje atât în procesul de completare pentru evaluatori, cât și în procesul de prelucrare a datelor.
- (k) Datele cuprinse în acest chestionar vor fi tratate confidențial, în conformitate cu prevederile Regulamentului UE 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului și a





Directivei UE 2016/680 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date.

## 2.9 Colaționarea informațiilor din chestionarul CAF ADR

(a) Informațiile completate în chestionarele CAF de către evaluatorii voluntari sunt colaționate în următoarele documente anexă la ghid:

- a1) ANEXA 4ADR - Fișa puncte tari CAF ADR;
- a2) ANEXA 5ADR - Fișa domeniilor de îmbunătățit CAF ADR;
- a3) ANEXA 6ADR - Fișa acțiuni de îmbunătățire CAF ADR;
- a4) ANEXA 7ADR - Fișa note evaluatori CAF ADR.

(b) Notele evaluatorilor sunt transpuse conform tabelelor de note orientative cuprinse în chestionarul de autoevaluare CAF, pe categoriile 0-5 în care se încadrează în documentul cuprins în ANEXA 8ADR - Fișa de calcul categorii note evaluatori CAF ADR.

## 2.10 Desfășurarea reuniunii/reuniunilor de consens CAF ADR

(a) Funcție de categoria de notare 0 - 5 în care se încadrează notele evaluatorilor, în situația în care apar diferențe mai mari de un punct (pe categorii), la cel puțin un subcriteriu, se organizează reuniunea/reuniunile de consens, facilitată/facilitate de responsabilul CAF sau de consultantul extern, dacă acesta există.

(b) La data stabilită, după ce toate autoevaluările au fost compilate, toți evaluatorii vor fi reuniți cu scopul de a discuta sub-criteriile, în principal pentru acele sub-criterii pentru care diferențele de categorie au fost de cel puțin 1 punct și se va încerca ajungerea la un consens, după ce fiecare evaluator își va exprima opiniile asupra observațiilor punctelor tari și a domeniilor de îmbunătățit, care justifică notele (respectiv categoriile), precum și asupra acțiunilor de îmbunătățire identificate.

(c) În cursul schimbului de opinii dintre evaluatori, se pot face completări la punctele tari, domeniile de îmbunătățit și măsurile de îmbunătățire, iar notele pot fi revizuite în mod individual de către evaluatori.

(d) Practic, în urma reuniunii/reuniunilor de consens se actualizează în principal datele (scorurile) din:

- d1) ANEXA 7ADR - Fișa note evaluatori CAF ADR;
- d2) ANEXA 8ADR - Fișa de calcul categorii note evaluatori CAF ADR.

(e) Procesul de negociere asistat este necesar pentru a se ajunge la un consens; dacă nu se va putea ajunge la acest consens în cazul notelor și numai în acest caz, se va putea trece la calcularea mediei statistice a grupului pentru fiecare subcriteriu.



## 2.11 Elaborarea Raportului de autoevaluare CAF ADR

(a) Documentele rezultate în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens, respectiv punctele tari, domeniile de îmbunătățit, acțiunile de îmbunătățire și scorurile generale (obținute după reuniunea/reuniunile de consens) aferente fiecăruia dintre cele 28 subcriterii completate în chestionarul CAF sunt colectate și păstrate prin grija Responsabilului CAF.

(b) Pe baza acestor documente se întocmește de către Responsabilul CAF /consultantul extern, raportul de autoevaluare ce va fi înaintat conducerii ADR.

(c) Raportul face o trecere în revistă a procesului CAF desfășurat în cadrul ADR și cuprinde o secțiune importantă, numită „compilație” a evaluărilor cu datele neprelucrate din documentele rezultate în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens.

(d) Raportul conține fișe cu rezultatele compilate/prelucrate ale autoevaluării astfel:

- d1) ANEXA 4ADR - Fișa puncte tari CAF ADR;
- d2) ANEXA 5ADR - Fișa domeniului de îmbunătățit CAF ADR;
- d3) ANEXA 6ADR - Fișa acțiuni de îmbunătățire CAF ADR;
- d4) ANEXA 7ADR - Fișa note evaluatori CAF ADR stabilite după reuniunea/reuniunile de consens;
- d5) ANEXA 8ADR - Fișa de calcul categorii note evaluatori CAF ADR, stabilite după reuniunea/reuniunile de consens;
- d6) ANEXA 9ADR - Fișa medie note evaluatori CAF ADR.

## 2.12 Elaborarea Analizei diagnostic CAF ADR

Pentru primul ciclu de implementare a instrumentului CAF de management al calității la nivelul ADR, se realizează o Analiză diagnostic în corelare cu prevederile „Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020” ce vizează creșterea performanței în administrația publică, îmbunătățirea calității serviciilor și utilizarea unui management al calității performant la nivelul autorităților publice centrale.

Procesul de analiză este bazat în principal pe utilizarea și prelucrarea informațiilor colectate din mai multe surse (studiul documentelor strategice/operaționale, analiza paginii web a instituției și rezultatele procesului de autoevaluare CAF).

Informațiile obținute în cadrul activității de analiză diagnostic reprezintă materialul suport pentru stabilirea domeniilor și a acțiunilor prioritare, care să fundamenteze elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF pentru creșterea eficacității și eficienței activității ADR.



## 3 Etapele procesului de elaborare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

### 3.1 Stabilirea domeniilor principale de îmbunătățit CAF ADR

(a) Dintre domeniile de îmbunătățit identificate în chestionare de evaluatorii voluntari, se identifică domeniile principale de îmbunătățire.

(b) Identificarea acestora se poate face și în corelare cu rezultatele Analizei diagnostic din perspectiva criteriilor ce stau la baza CAF, dacă aceasta a fost elaborată.

(c) Responsabilul CAF împreună cu consultantul extern (dacă este cazul), cu conducerea ADR și cu alte părți interesate relevante, au ca responsabilități în această etapă a procesului de autoevaluare CAF:

c1) examinarea fiecărei soluții propuse în chestionare și identificarea domeniilor în care este cel mai necesar o îmbunătățire;

c2) gruparea domeniilor de îmbunătățire evidențiate în chestionarele completate de evaluator după teme comune;

c3) corelarea domeniilor de îmbunătățire cu obiectivele strategice ale ADR;

(d) Responsabilul CAF/consultantul extern propune conducerii ADR, 3-7 domenii de îmbunătățit, urmând ca aceasta să agreeze acele domenii principale ce corespund managementului strategic pe termen scurt (doi ani).

(e) Domeniile principale de îmbunătățire stabilite, se regăsesc în structura Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.

### 3.2 Stabilirea și prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire CAF ADR

(a) Dintre acțiunile de îmbunătățire identificate în chestionare de evaluatorii voluntari, se identifică acțiunile în corelare cu domeniile principale de îmbunătățire stabilite.

(b) Identificarea acțiunilor de îmbunătățire se poate face și în corelare cu rezultatele Analizei diagnostic din perspectiva criteriilor ce stau la baza CAF, dacă aceasta a fost elaborată.

(c) Responsabilul CAF/consultantul extern propune conducerii ADR o listă cuprinzătoare de acțiuni de îmbunătățire, corelate cu domeniile principale de îmbunătățit agreeate, urmând ca aceasta să stabilească prioritizarea acestora din perspectiva managementului strategic pe termen scurt (doi ani).

(d) Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire se face ținând cont de unele criterii, ca de exemplu:

d1) concordanța cu planurile strategice/operationale ale ADR;

d2) impactul acțiunilor (scăzut, mediu, mare) în societate;

d3) impactul acțiunilor (scăzut, mediu, mare) în instituție;

d4) gradul de dificultate din perspectiva constrângerii resurselor (umane, materiale, financiare) necesare pentru implementare;





- d5) timpul necesar pentru implementare (sunt de dorit măsuri cu impact ce se pot implementa relativ rapid, cu implicații benefice în motivarea părților interesate în implementarea planului și menținerea entuziasmului);
  - d6) plusvaloarea adăugată (vizibilitate, grad de încredere, exemplu de bună practică)
  - d7) complementaritatea cu alte mecanisme/proceduri deja în implementare;
- (e) Acțiunile prioritare stabilite/agreate, corespunzătoare fiecărui domeniu de îmbunătățit, se regăsesc în structura Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.

### 3.3 Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

(a) Responsabilul CAF împreună cu membrii grupului de evaluare și/sau cu consultantul extern (dacă este cazul), elaborează planul de îmbunătățiri în corelare cu obiectivele generale/specifice ale ADR, domeniile prioritare identificate, criteriile/subcriterii CAF.

(b) Prezentul Ghid are cuprinsă în ANEXA 10ADR - Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR, sub formă tabelară, care cuprinde următoarele coloane:

- b1) Obiectiv general;
- b2) Obiectiv specific;
- b3) Domeniu de îmbunătățit;
- b4) Acțiuni de îmbunătățire prioritare;
- b5) Rezultate așteptate;
- b6) Activități;
- b7) Indicatori de rezultat;
- b8) Surse de verificare;
- b9) Termen;
- b10) Responsabil;
- b11) Resurse alocate (umane/financiare);
- b12) Observații.

(c) Această etapă este importantă fiindcă ea reprezintă motivul de bază al procesului de autoevaluare CAF, practic justificarea acesteia.

(d) Este important ca în procesul participativ de elaborare a Planului de acțiuni de îmbunătățire să fie implicați și evaluatorii CAF.

(e) Persoanele responsabile din cadrul ADR vor comunica tuturor angajaților și părților interesate orientările și Planul de acțiuni de îmbunătățire pentru corectarea deficiențelor identificate cu ajutorul CAF.





(f) Comunicarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF cu terții se realizează prin intranet, site, comunicat de presă, conferință de presă, prin organizarea de evenimente, prin email, sau alte metode de tip - forumuri de discuții, Skype, utilizare social media, etc.

## 4 Procedura de implementare/monitorizare/evaluare/revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

### 4.1 Implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

(a) Planul elaborat de acțiuni de îmbunătățire CAF al ADR, urmează a fi implementat, monitorizat, evaluat periodic și revizuit; în cadrul unor acțiuni complexe, este de dorit să existe în plan și acțiuni bazate pe scenarii alternative.

(b) Conducerea ADR are responsabilități în coordonarea strategică a procesului de implementare a planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.

(c) Responsabilul CAF are responsabilități în coordonarea operațională a implementării planului, iar responsabilii nominalizați în plan au atribuții în implementarea acțiunilor de îmbunătățire.

(d) Dacă se apelează la serviciile unui consultant extern, acesta asigură asistență tehnică pentru implementarea cu succes a planului de acțiuni de îmbunătățiri al ADR.

(e) Este important ca și în procesul de implementare a Planului de acțiuni de îmbunătățire să fie implicați și evaluatorii CAF.

(f) Persoanele responsabile din cadrul ADR vor comunica în permanență angajaților și părților interesate, stadiul implementării măsurilor prioritare din plan (prin mijloacele specifice utilizate - site, ședințe operative, sistem intranet, buletine informative, comunicate de presă, afișe etc).

### 4.2 Monitorizarea/evaluarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

(a) Abordarea implementării acțiunilor prioritare din Planul de acțiuni de îmbunătățire CAF trebuie să fie adecvată și coerentă și să fie corelată cu procesul de monitorizare și evaluare.

(b) După ce a fost elaborat planul de acțiune și a început implementarea lui, este important să se verifice impactul pe care îl au acțiunile întreprinse; este recomandabil să se introducă o monitorizare continuă pentru a susține procesul de fixare a obiectivelor și pentru a se da posibilitatea ajustării unor aspecte ale planului.

(c) Monitorizarea se realizează prin rapoarte de progres semestriale pe baza indicatorilor cantitativi/calitativi prevăzuți în plan, ținându-se cont și de sursele de verificare ale acestora.

(d) În ANEXA 11ADR la prezentul Ghid este prezentat un model de structură cadru pentru monitorizarea/evaluarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR.





(e) Anual se va realiza un Raport de evaluare care va prezenta modul în care a fost implementat Planul de acțiuni de îmbunătățire CAF la nivelul ADR.

(f) Evaluarea periodică a implementării planului, se poate realiza/completa și pe bază de indicatori calitativi utilizând feedback de la angajați și/sau părți interesate relevante (parteneri, furnizori, reprezentanți societate civilă, parteneri sociali, mediul de afaceri, etc.), utilizându-se instrumente ca:

f1) chestionare aplicate angajaților și/sau altor părți interesate relevante;

f2) interviuri cu angajați și/sau alte părți interesate relevante;

f3) focus grupuri;

f4) organizarea de evenimente de tip mese rotunde, dezbateri, etc.

(g) Chiar dacă autoevaluarea prin CAF marchează începutul unei strategii de îmbunătățire pe termen lung, evaluarea va arăta în mod sigur și alte probleme care vor putea fi abordate relativ repede și ușor.

(h) Dacă se acționează în sensul remedierii dificultăților evidențiate de evaluare, credibilitatea programului de îmbunătățire a instituției va spori, iar rezultatele imediate nu vor întârzia să apară.

### 4.3 Revizuirea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

(a) Utilizarea ciclului Deming - PDCA (PIVA) pentru gestionarea planului de acțiuni corective implică o nouă autoevaluare CAF la nivelul ADR.

(b) Pentru a observa impactul măsurilor care au fost luate și pentru a identifica noile priorități de îmbunătățire continuă, se va relua ciclul de autoevaluare, după o perioadă de 2 ani de la prima aplicare.

(c) Este de luat în calcul ca începând cu al doilea proces de autoevaluare CAF, să se apeleze în plus și la feedback-ul extern (din partea părților interesate relevante) și/sau eventual la sistemul de notare complex.

(d) Ideal este ca aceste exerciții de autoevaluare în procesul de planificare a acțiunilor prioritare să se permanentizeze pentru susținerea stabilirii obiectivelor anuale ale ADR și a alocării resurselor, într-un proces integrat al managementului calității totale pentru îmbunătățirea performanțelor instituției, pentru creșterea calității serviciilor oferite comunității și implicit pentru creșterea nivelului de satisfacție a cetățenilor, clienților și angajaților.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## ANEXE

ANEXA 1ADR - Model Declarație de angajament ADR

# DECLARAȚIA DE ANGAJAMENT CAF 2020 - cadrul comun de autoevaluare

## Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR)

*Conducerea Autorității pentru Digitalizarea României (ADR) SUSȚINE IMPLEMENTAREA CAF 2020 (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) ca instrument de management al calității și performanței la nivelul ADR.*

Autoritatea pentru Digitalizarea României implementează sistemul de management al calității bazat pe abordarea și elaborarea de proceduri și mecanisme în concordanță cu modelul de excelență EFQM/CAF pentru evaluarea continuă în vederea îmbunătățirii calității vieții cetățenilor și a sistemului organizațional în condiții de eficiență, eficacitate și transparență.

Data.....

.....

Director General

Autoritatea pentru Digitalizarea României







## ANEXA 2ADR - Model Declarație de intenție ca evaluator voluntar CAF

Către: ....., Responsabil CAF ADR

### DECLARAȚIA DE INTENȚIE

Subsemnatul/Subsemnata, ....., în calitate de angajat/angajată în cadrul..... a ADR, având funcția de ..... și cunoscând demersurile derulate pentru implementarea și utilizarea instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul ADR, îmi exprim INTENȚIA de a fi EVALUATOR VOLUNTAR, membru al grupului de autoevaluare constituit la nivelul ADR.

Data .....

Nume, prenume

.....

Semnătura

.....





## ANEXA 3ADR - Chestionarul de autoevaluare CAF ADR

**\*\*\*Notă:** *Chestionarul de autoevaluare CAF (model) va fi anexat după finalizarea procesului de desemnare a evaluatorilor voluntari ADR.*





## ANEXA 4ADR - Fișa puncte tari CAF ADR

### I. RESPONDENT 1... N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
<b>Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției</b>	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
3.1	
3.2	
3.3	
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	
5.2	



5.3	
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
6.1	
6.2	
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
7.1	
7.2	
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
8.1	
8.2	
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
9.1	
9.2	

## II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	PUNCTE TARI
<b>Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției</b>	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	

<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
<b>3.1</b>	
<b>3.2</b>	
<b>3.3</b>	
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
<b>4.1</b>	
<b>4.2</b>	
<b>4.3</b>	
<b>4.4</b>	
<b>4.5</b>	
<b>4.6</b>	
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
<b>5.1</b>	
<b>5.2</b>	
<b>5.3</b>	
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
<b>6.1</b>	
<b>6.2</b>	
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
<b>7.1</b>	
<b>7.2</b>	
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
<b>8.1</b>	
<b>8.2</b>	
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
<b>9.1</b>	
<b>9.2</b>	



## ANEXA 5ADR - Fișa domeniului de îmbunătățit CAF ADR

### I. RESPONDENT 1... N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENIUL DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
<b>Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției</b>	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
3.1	
3.2	
3.3	
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	
5.2	



5.3	
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
6.1	
6.2	
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
7.1	
7.2	
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
8.1	
8.2	
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
9.1	
9.2	

## II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
<b>Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției</b>	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	

<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
<b>3.1</b>	
<b>3.2</b>	
<b>3.3</b>	
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
<b>4.1</b>	
<b>4.2</b>	
<b>4.3</b>	
<b>4.4</b>	
<b>4.5</b>	
<b>4.6</b>	
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
<b>5.1</b>	
<b>5.2</b>	
<b>5.3</b>	
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
<b>6.1</b>	
<b>6.2</b>	
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
<b>7.1</b>	
<b>7.2</b>	
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
<b>8.1</b>	
<b>8.2</b>	
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
<b>9.1</b>	
<b>9.2</b>	



## ANEXA 6ADR - Fișa acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

### I. RESPONDENT 1... N

CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE
<b>Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției</b>	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
3.1	
3.2	
3.3	
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	
5.2	

5.3	
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
6.1	
6.2	
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
7.1	
7.2	
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
8.1	
8.2	
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
9.1	
9.2	

## II. TABEL COLAȚIONARE TOȚI RESPONDENȚII

CRITERIU/ SUBCRITERIU	ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE
<b>Criteriul 1. Leadership-ul/Conducerea instituției</b>	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	

<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
3.1	
3.2	
3.3	
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	
5.2	
5.3	
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
6.1	
6.2	
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
7.1	
7.2	
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
8.1	
8.2	
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
9.1	
9.2	



## ANEXA 7ADR - Fișa note evaluatori CAF ADR

### I. NOTE INDIVIDUALE

SUBCRITERIU	EVALUATORI 1 - 15														
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
	<b>Criteriul 1. Conducerea instituției</b> <b>NOTĂ</b>														
1.1															
1.2															
1.3															
1.4															
	<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>														





	NOTĂ													
2.1														
2.2														
2.3														
2.4														
	Criteriul 3. Angajații instituției													
	NOTĂ													
3.1														
3.2														
3.3														
	Criteriul 4. Parteneriat și resurse													
	NOTĂ													
4.1														





4.2																			
4.3																			
4.4																			
4.5																			
4.6																			
	<b>Criteriul 5. Procese</b> <b>NOTĂ</b>																		
5.1																			
5.2																			
5.3																			
	<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b> <b>NOTĂ</b>																		
6.1																			





6.2																			
	<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b> <b>NOTĂ</b>																		
7.1																			
7.2																			
	<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b> <b>NOTĂ</b>																		
8.1																			
8.2																			
	<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b> <b>NOTĂ</b>																		
9.1																			
9.2																			





## ANEXA 8ADR - Fișa de calcul categorii note evaluatori CAF ADR

### ÎNCADRAREA NOTELOR INDIVIDUALE PE CATEGORII

SUBCRITERIU	EVALUATORI 1 - 15														
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
	Criteriul 1. Conducerea instituției CATEGORIE 0 - 5														
1.1															
1.2															
1.3															
1.4															
Criteriul 2. Strategie și planificare CATEGORIE 0 - 5															
2.1															







2.2																	
2.3																	
2.4																	
	<b>Criteriul 3. Angajații instituției CATEGORIE 0 - 5</b>																
3.1																	
3.2																	
3.3																	
	<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse CATEGORIE 0 - 5</b>																
4.1																	
4.2																	
4.3																	
4.4																	





4.5																	
4.6																	
	<b>Criteriul 5. Procese CATEGORIE 0 - 5</b>																
5.1																	
5.2																	
5.3																	
	<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti CATEGORIE 0 - 5</b>																
6.1																	
6.2																	
	<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați CATEGORIE 0 - 5</b>																
7.1																	
7.2																	

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





<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială CATEGORIE 0 - 5</b>															
8.1															
8.2															
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției CATEGORIE 0 - 5</b>															
9.1															
9.2															



## ANEXA 9ADR - Fișa sinteză categorii note evaluatori CAF ADR

SUBCRITERIU	SITUAȚIA NOTELOR PE CATEGORII			
	MEDIA	MINIM	MAXIM	DIFERENȚA
	Criteriul 1. Conducerea instituției SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE			
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
	Criteriul 2. Strategie și planificare SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE			
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
	Criteriul 3. Angajații instituției SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE			
3.1				
3.2				

3.3				
<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b> <b>SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE</b>				
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
<b>Criteriul 5. Procese</b> <b>SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE</b>				
5.1				
5.2				
5.3				
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b> <b>SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE</b>				
6.1				
6.2				
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b> <b>SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE</b>				
7.1				

7.2				
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b> <b>SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE</b>				
8.1				
8.2				
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b> <b>SITUAȚIA CATEGORIILOR DE NOTARE</b>				
9.1				
9.2				

## ANEXA 10ADR - Fișa medie note evaluatori CAF ADR

SUBCRITERIU	SITUAȚIA NOTELOR	
	MEDIA	
	<b>Criteriul 1. Conducerea instituției</b>	
1.1		
1.2		
1.3		
1.4		
	<b>Criteriul 2. Strategie și planificare</b>	
2.1		
2.2		
2.3		
2.4		
	<b>Criteriul 3. Angajații instituției</b>	
3.1		
3.2		
3.3		
	<b>Criteriul 4. Parteneriat și resurse</b>	
4.1		
4.2		

4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
<b>Criteriul 5. Procese</b>	
5.1	
5.2	
5.3	
<b>Criteriul 6. Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>	
6.1	
6.2	
<b>Criteriul 7. Rezultate referitoare la angajați</b>	
7.1	
7.2	
<b>Criteriul 8. Rezultate cu privire la responsabilitatea socială</b>	
8.1	
8.2	
<b>Criteriul 9. Rezultate cheie referitoare la performanța instituției</b>	
9.1	
9.2	





## ANEXA 11ADR - Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

<b>Obiectiv general -</b>										
<b>Obiectiv specific -</b>										
<b>DOMENIU DE ÎMBUNĂTĂȚIRE -</b>										
Nr. crt.	Acțiuni de îmbunătățire PRIORITYARE	Rezultate așteptate	Activități	Indicatori de rezultat	Surse de verificare	Termen	Responsabil	Resurse		Obs
								Umane	Financiare	





## ANEXA 12ADR - Structură cadru monitorizare/evaluare Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF ADR

<b>Obiectiv general -</b>									
<b>Obiectiv specific -</b>									
<b>DOMENIU DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE -</b>									
Nr. crt.	Rezultate așteptate/ ținte	Indicatori de rezultat	Valori de bază	Valoare indicatori Sem I	Valoare indicatori Sem II ...	Valoare indicatori Sem IV	Propuneri corective	Responsabil	Obs

