



SISTEME INTEGRATE DE BUNĂ GUVERNANȚĂ: CALITATE, CONTROL INTERN MANAGERIAL ȘI EXCELENȚĂ

Ada JELEA
Florentina IONIȚĂ
Mihai PASCADI
mihai.pascadi@avantera.ro

Viziunea noastră:



Organizații

- care **excelează** în
 - ceea ce fac, în
 - construcția viitorului
 - lor și al
 - comunității din care fac parte și
- În care angajații se simt **valorizați și împliniți.**

Misiunea noastră:

Să punem la dispoziția beneficiarilor noștri

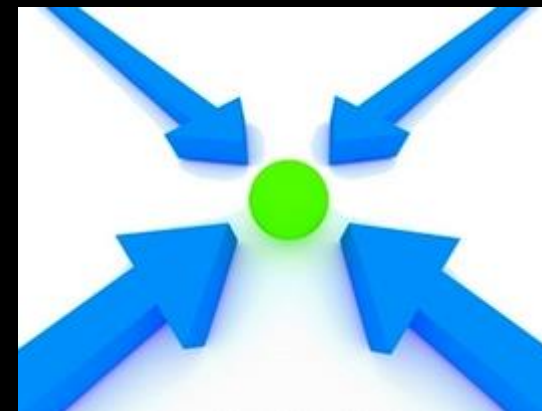
soluții adecvate pentru

- dinamizarea și
- accelerarea
dezvoltării lor
 - sistematice,
 - continue,
 - durabile și
- orientarea activității lor spre ***exelență***,

utilizând cele mai moderne ***instrumente*** și
tehnici de management,

cu un pas înaintea timpului lor:

Avant-Era.



Valorile noastre

**Parteneriat
Inovație
Cunoștințe
Calitate
Performanță**

**Integritate
Perseverență
Respect
Succes**



2008 - 2015



- **Consultanță în management**
 - **Strategie**
 - **Operațiuni**
 - Procese, structură, resurse, optimizare
 - Soluții și infrastructură IT
 - **Cultură organizațională (valori, dezvoltare, climat)**
- **Simple BPM**
 - **Software pentru modelarea și conducerea / execuția proceselor**
 - **Software as a Service**
- **e-Learning**
 - **Dezvoltare de cursuri la cerere**
 - **Platformă suport**



[←](#)
[→](#)
[↻](#)
<https://www.inolearn4bees.org>

☆

M

[HOME](#)
[The project](#)
[eLearning Platforms](#)
[News](#)
[Events](#)
[Survey](#)

InoLearn4BEEs



CONTACT

f



Program ERASMUS+ 2014 – 2020

Key Action 2 (KA2): Cooperation for innovation and the exchange of good practices

Key Action 203 (KA203): Strategic Partnership for higher education

Project Title: Innovative Student-Centred Learning (SCL) Practices fueled with ITC-tools and university – industry cooperation towards reinforcement of Business & Engineering Entrepreneurships education – "InoLearn 4 BEEs"

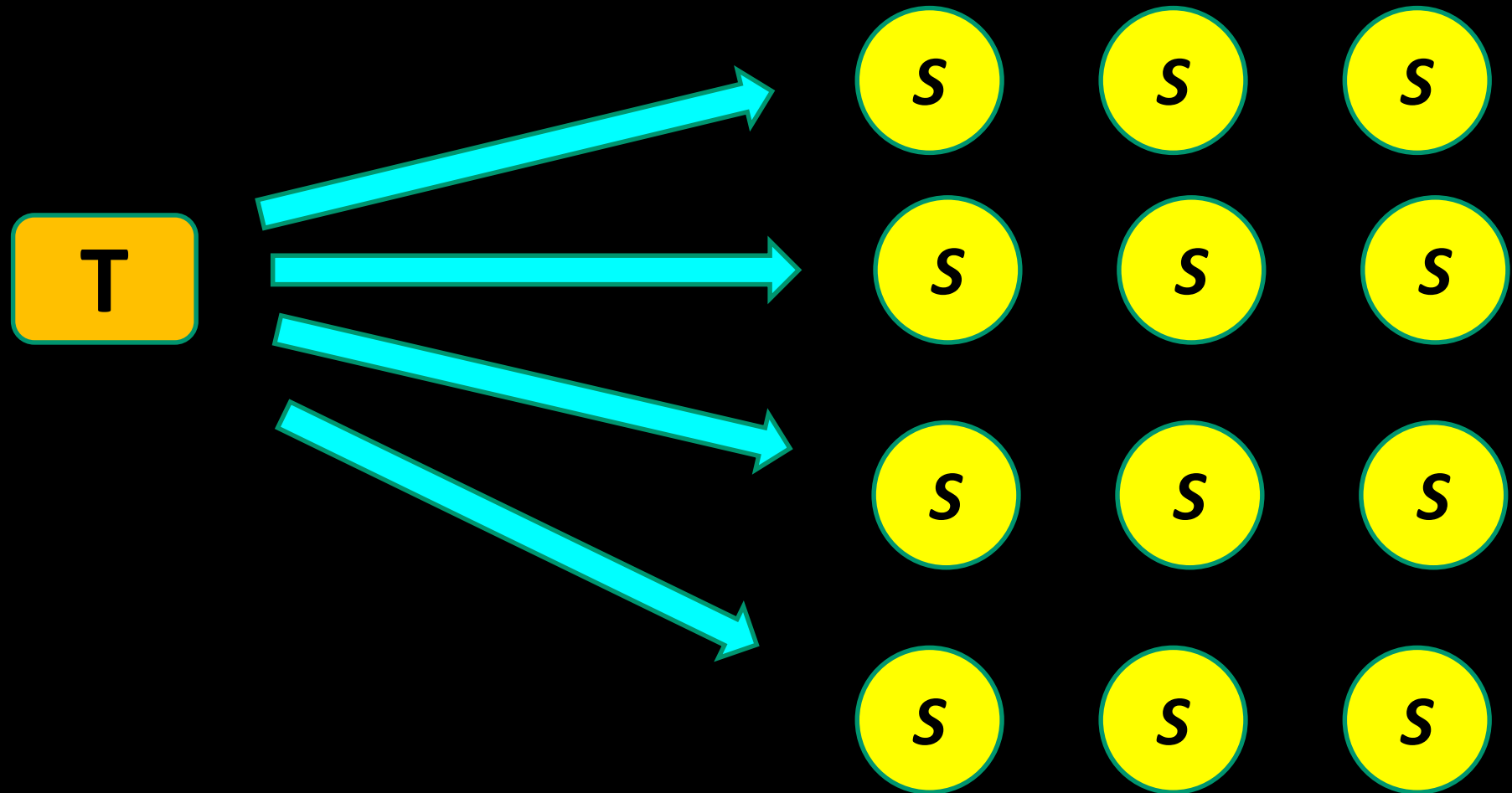
Grant Agreement: 2017-1-RO01-KA203-037145

© 2017 InoLearn 4 BEEs

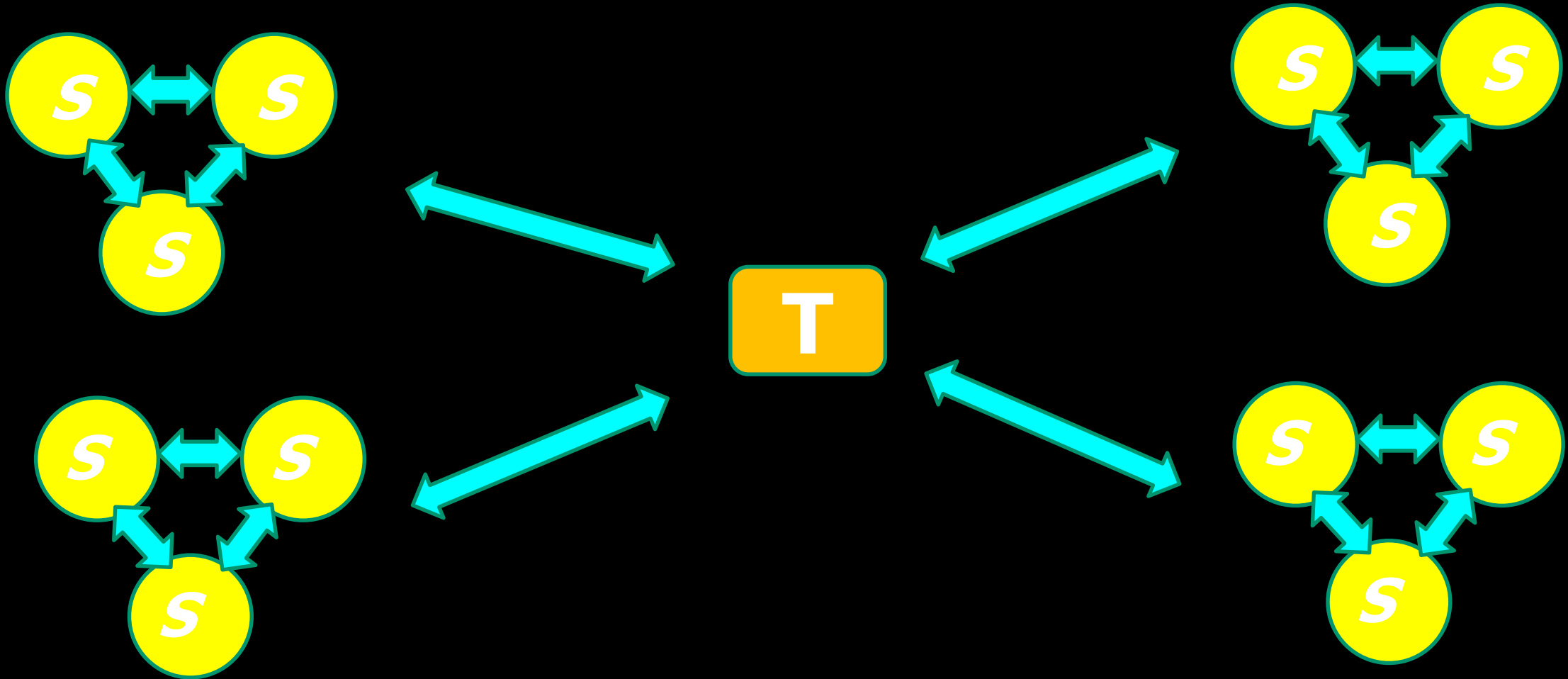
Learning levels



Teacher Centered Learning

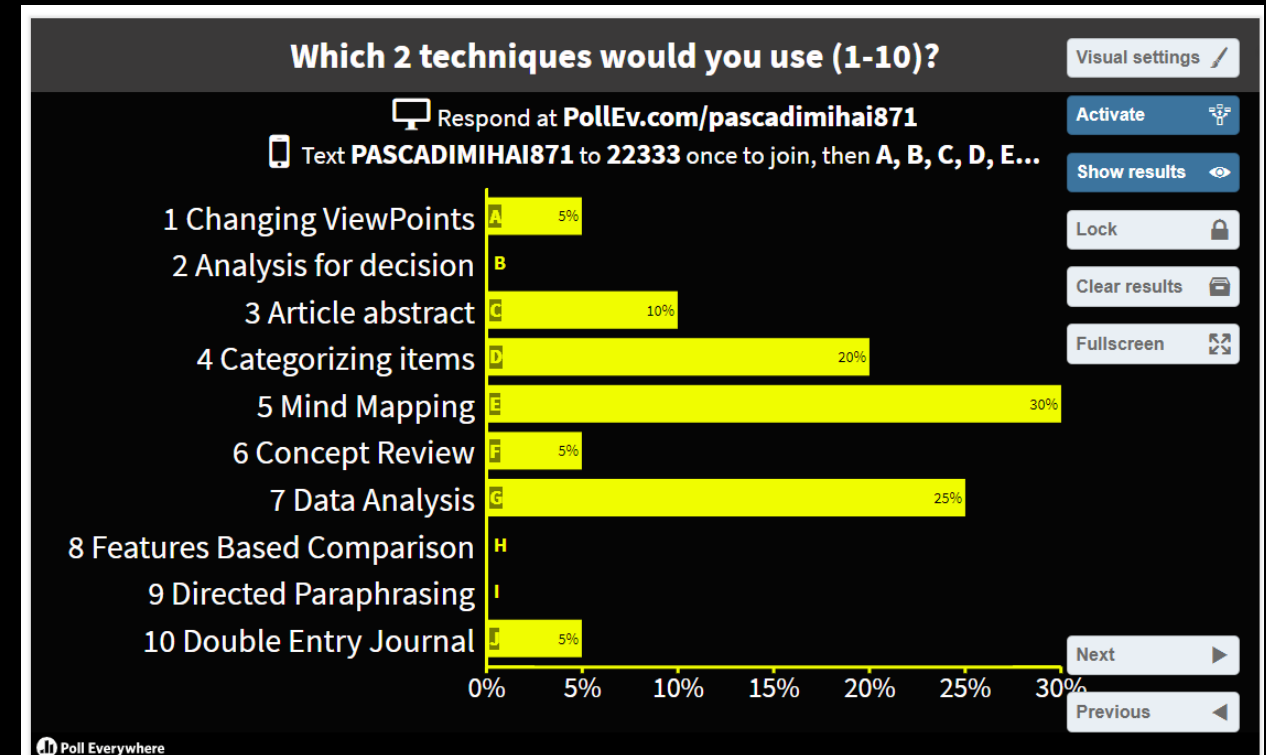


Student Centered Learning



Which 2 techniques would you use?

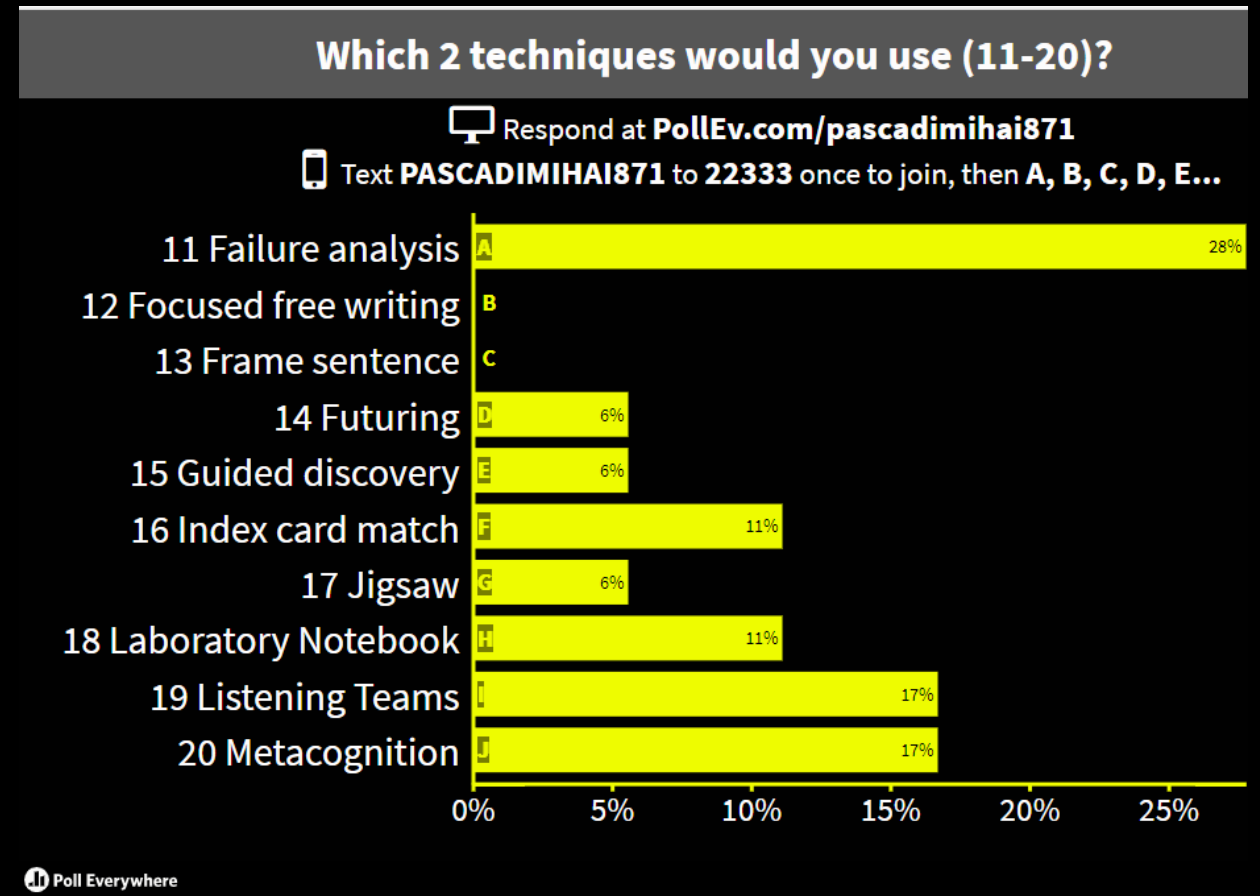
- 1 Changing ViewPoints
- 2 Analysis for decision
- 3 Article abstract
- 4 Categorizing items
- 5 Mind Mapping
- 6 Concept Review
- 7 Data Analysis
- 8 Features Based Comparison
- 9 Directed Paraphrasing
- 10 Double Entry Journal



https://www.polleverywhere.com/multiple_choice_polls/gLDB0hCHXFoNWOB

Which 2 techniques would you use?

- 11 Failure analysis
- 12 Focused free writing
- 13 Frame sentence
- 14 Futuring
- 15 Guided discovery
- 16 Index card match
- 17 Jigsaw
- 18 Laboratory Notebook
- 19 Listening Teams
- 20 Metacognition



https://www.polleverywhere.com/multiple_choice_polls/h3wmnG4vrIghVvH

IT Tools

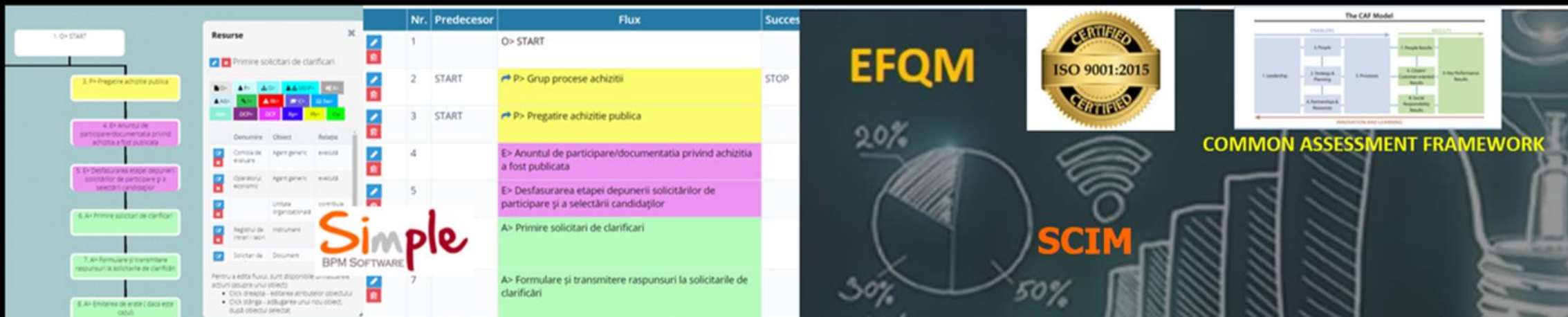
- **How to edit a website: Wix**
- How to get video content from YouTube: **CC Converter**
- **How to capture video on-screen: Powerpoint**
- How to edit videos: Open Shot
- How to subtitle videos: Subtitle Edit
- How to present: Powerpoint, **Prezi**
- How to perform data analysis: **Excel**
- How to audiovideomeet: Skype
- **How to capture screens: Snagit**
- How to e-Teach: Moodle
- How to get opinions: Google Forms
- **How to get immediate responses: Poll Everywhere**
- **How to draw useful diagrams: Lucidchart**

OBIECTIVUL TCL/SCL:

CREȘTEREA IMPLICĂRII PARTICIPANȚILOR ÎN PROCESUL DE ÎNVĂȚARE

- Prezentare (TCL)
- Consultare (electronică)
- Administrarea de chestionare
- Utilizarea de materiale audio-video
- e-Learning
- Atelierul de lucru – hands-on

DISEMINAREA PRIN UTILIZARE ȘI ILUSTRAREA TEHNICILOR "STUDENT CENTERED LEARNING" ÎN CADRUL SEMINARULUI:



SISTEME INTEGRATE DE BUNĂ GUVERNANȚĂ: CALITATE, CONTROL INTERN MANAGERIAL ȘI EXCELENȚĂ

Calitate, Sisteme de control și Excelență

Cum evaluăm organizația în ansamblul său ?	CAF
Ce scopuri trebuie să aibă procesele organizaționale ?	
Ce standarde trebuie să respecte procesele și regulile organizației ?	SCIM
Cum sunt menținute organizația și procesele sale sub control ?	
Organizația folosește ciclul PDCA pentru perfecționare continuă ?	ISO 9000
Procesul organizațional își atinge scopul ?	
Procesul organizațional este eficient ?	
Procesul organizațional este trasabil ?	
Proiectarea procesului și rezultatului au ținut cont de cerințele și nevoile clienților ?	

ISO9001:2015

**CLIENTI = CETĂȚENI,
COMPANII,
ONG-URI,
ELEVI,
PACIENȚI,
ETC.**

CICLUL DEMING (PDCA)

PE SCURT

ISO9001:2015

PE SCURT

SCIM

UN SINGUR CUVANT PENTRU SCIM

(08.05.2019)

Respond at PollEv.com/pascadimihai415

Text **PASCADIMIHA15** to **22333** once to join, then text your message

performanță
calitate
management
performanta
necesari
eficienta
complex
responsabilitate
control
util.
implicare
constant
performanța
existență
claritate
dificil
eficient

Visual settings

Activate

Show results

Lock

Clear results

Fullscreen

Next

Previous

12.04.2019

UN SINGUR CUVANT PENTRU SCIM (12.04.2019)

Respond at [PollEv.com/pascadimihai415](https://poll-ev.com/pascadimihai415)

Text **PASCADIMIHA15** to **22333** once to join, then text your message

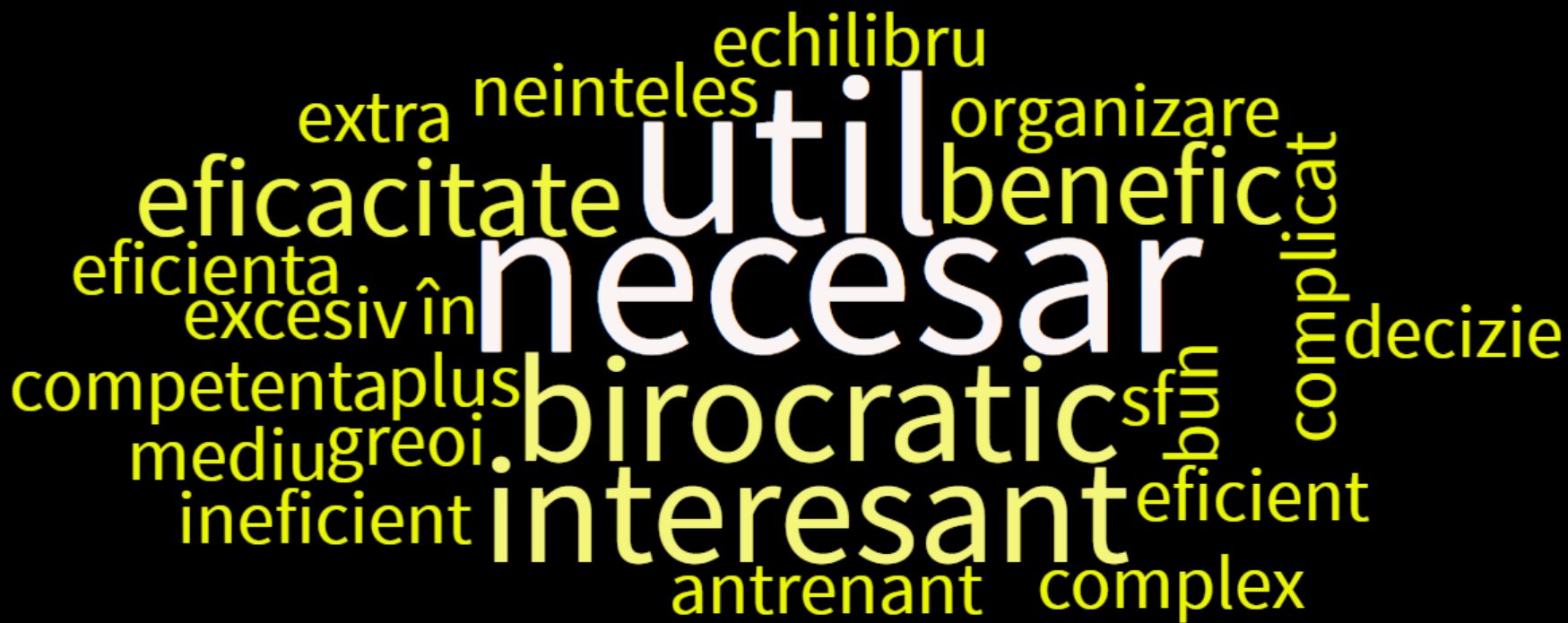
proceduri birocratie
neasumat
complex
responsabilitate
calitate
performanta
plus
control
birocratie
inca
complicat
organizare
idealist
complex
ceva

26.11.2018

UN SINGUR CUVÂNT PENTRU SCIM

Respond at [PollEv.com/pascadimihai871](https://poll.ev.com/pascadimihai871)

Text **PASCADIMIHA871** to **22333** once to join, then text your message



23.11.2018

UN SINGUR CUVÂNT PENTRU SCIM

 Poll is full and no longer accepting responses



COSO utilizat în administrația publică a statului New York

<https://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/>

Exemplu de test COSO pe site-ul administrației statului New York

Question # 3

True or False: The main purpose of internal controls is to provide reasonable assurance regarding the achievement of an entity's objectives relating to operations, reporting, and compliance.

☐

False

☐

True



New
Question



20

STATE OF NEW YORK OFFICE OF THE STATE COMPTROLLER

COSO – SCIM (OSGG 600)

Committee of Sponsoring Organizations of the
Treadway Commission

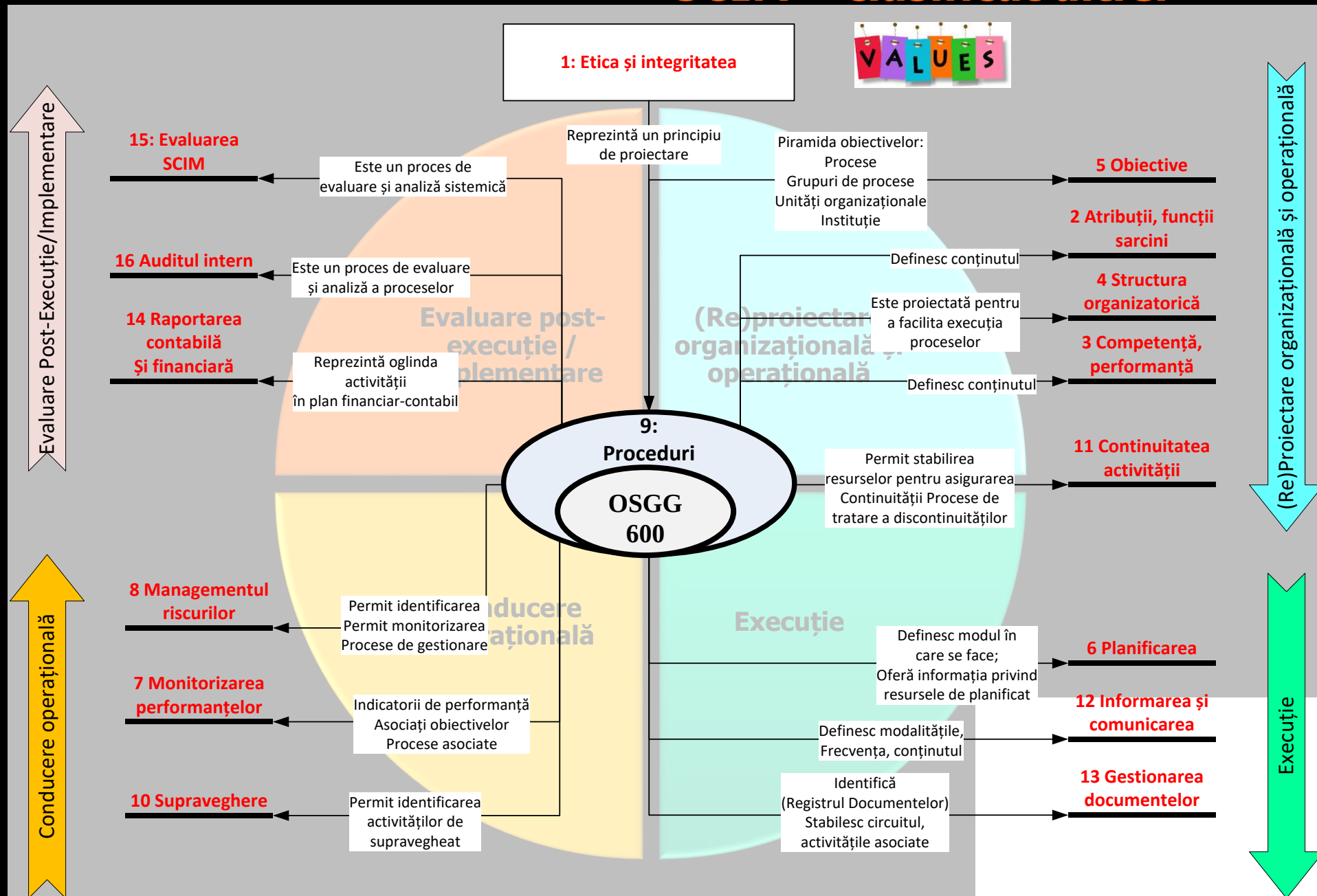
Correct!



New
Question



STATE OF NEW YORK OFFICE OF THE STATE COMPTROLLER



IMPLEMENTAREA CERINȚELOR SCIM ÎNSEAMNĂ DE FAPT

- 1. IMPLEMENTAREA UNOR ACTIVITĂȚI ȘI**
- 2. RESPECTAREA UNOR REGULI**

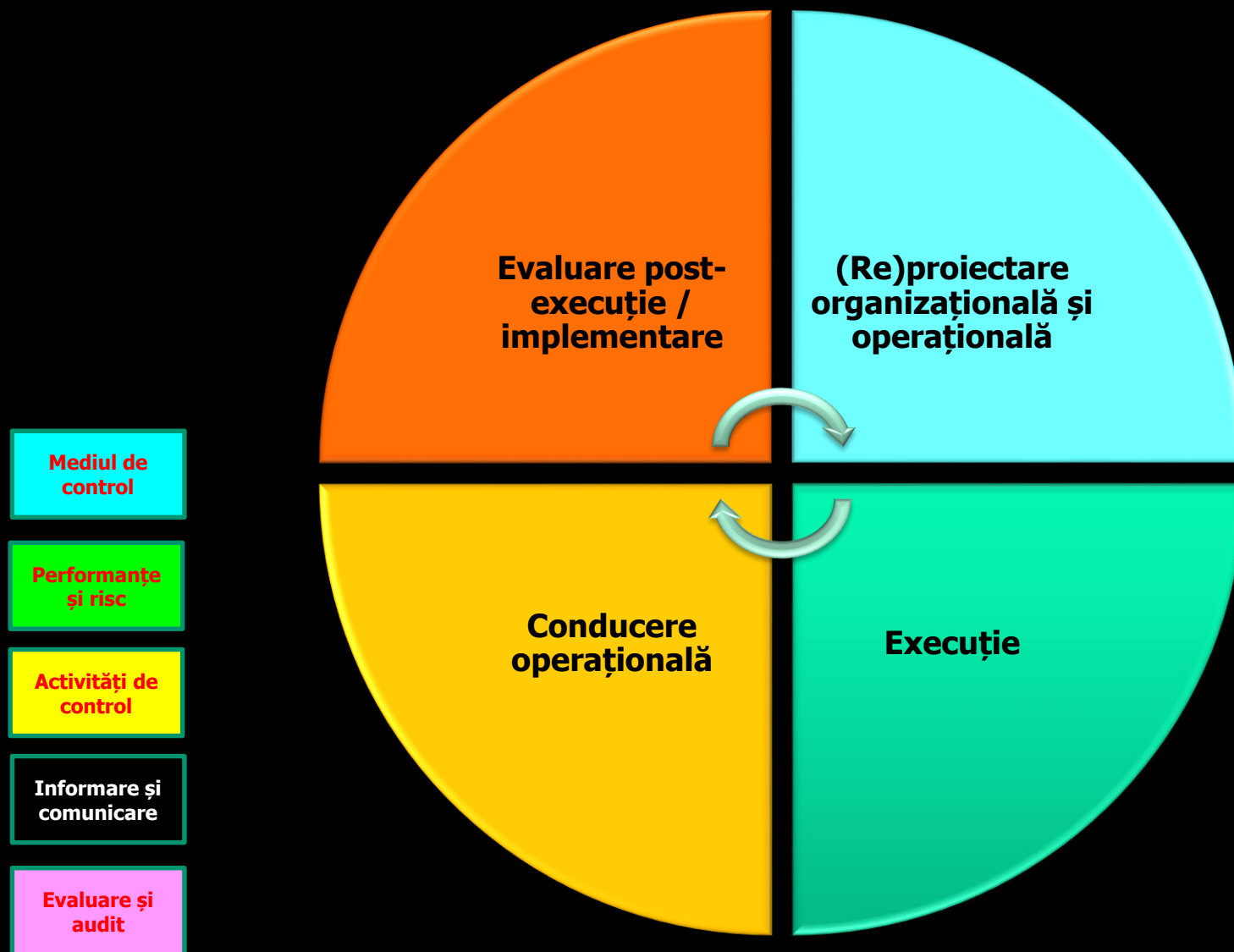
ÎN ANUMITE PROCESE



Cum ar putea fi administrat SCIM pentru a:

- Reduce formalismul și birocrăția ?
- Consuma mai puțin timp, energie și bani ?
- Reduce efortul de actualizare/întreținere ?
- Face din SCIM un sistem viu care susține performanța ?

SCIM PUNE ÎN CENTRU PROCEDURILE



OSGG 600 NU IMPUNE UN MODEL ȘI ÎNCURAJEAZĂ

elaborarea procedurilor utilizând
aplicațiile informatice

1. Prin această **structură minimală** se asigură conformitatea cu cerințele și liniile directoare prevăzute și de alte sisteme, precum **sistemul de management al calității, sistemul de management de mediu, sistemul de management al securității** etc.

2. Modelul procedurii (forma tipărită sau electronică, cartușul, sistemul de codificare, modul de redactare etc.) se va defini de către entitatea publică în cadrul unei proceduri de sistem privind "elaborarea procedurilor" **sau se va utiliza un model prevăzut în ghiduri sau alte instrumente dedicate modului de elaborare a procedurilor**, cu precizarea că la nivelul entității publice este obligatorie utilizarea aceluiași model de procedură.

4.[...] **În măsura în care dotarea tehnică și pregătirea personalului permit, operațiunile de**

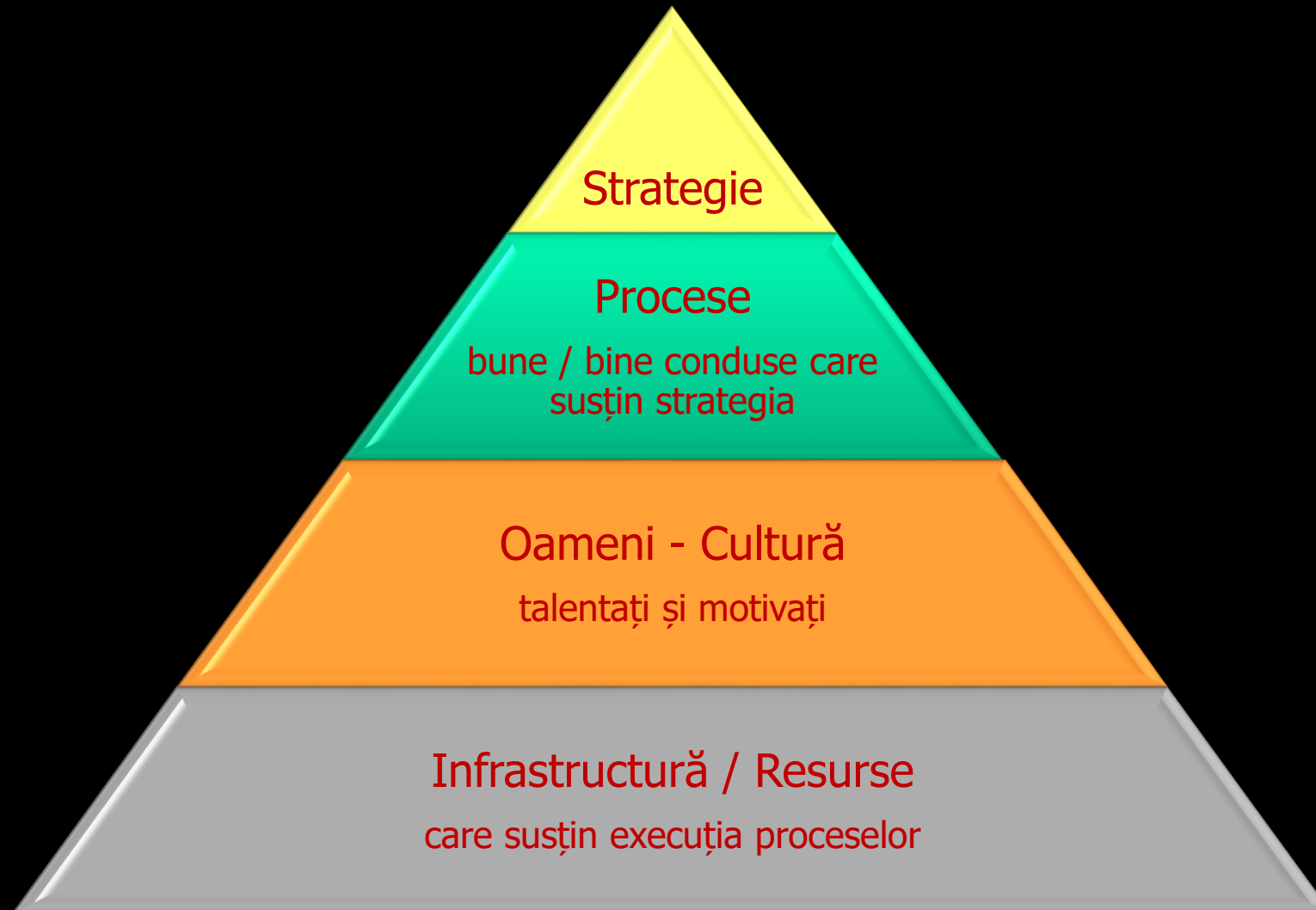
- **avizare,**
- **aprobare,**
- **distribuire, etc.**

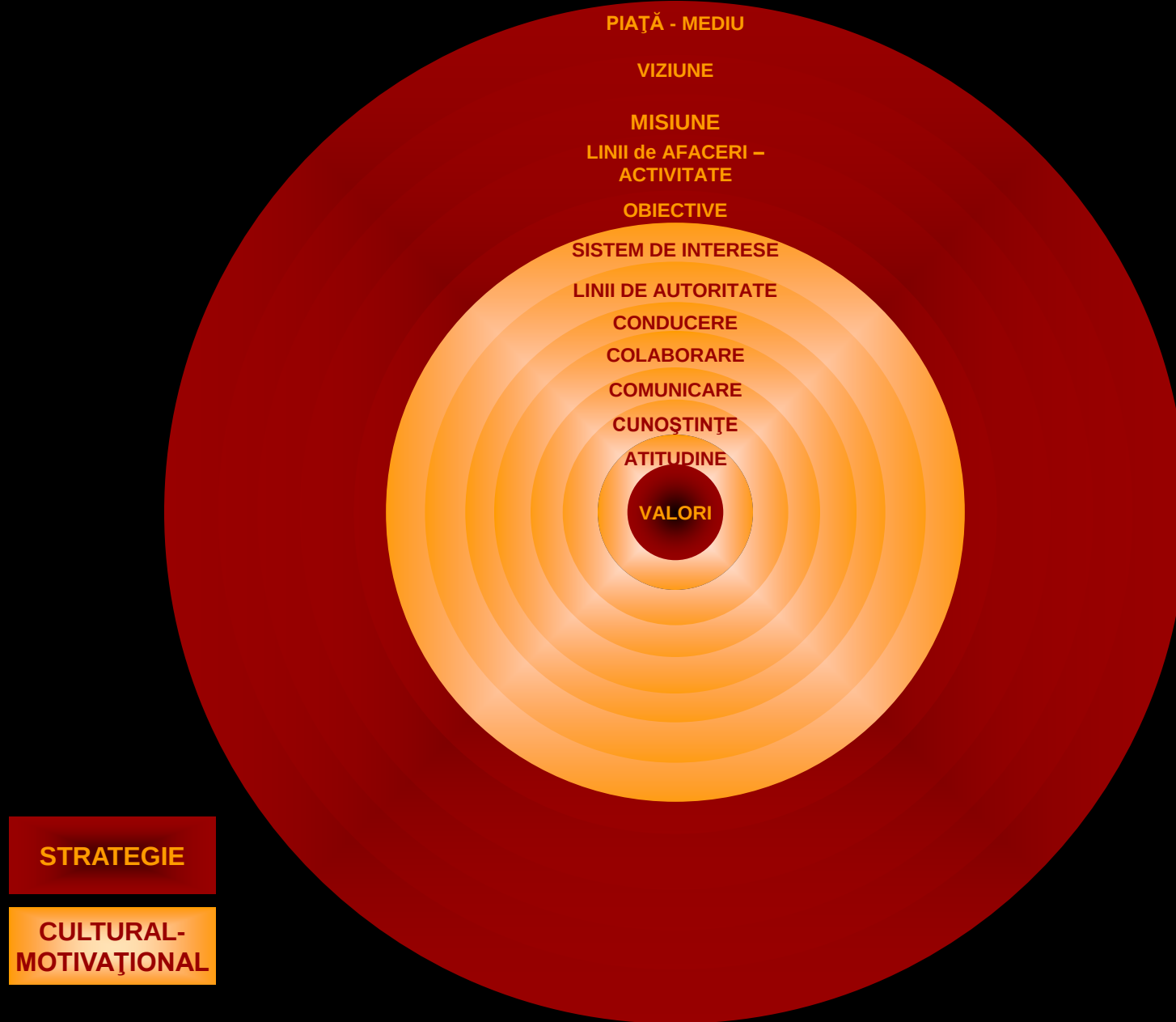
a procedurilor se pot derula și prin utilizarea sistemelor informatice.

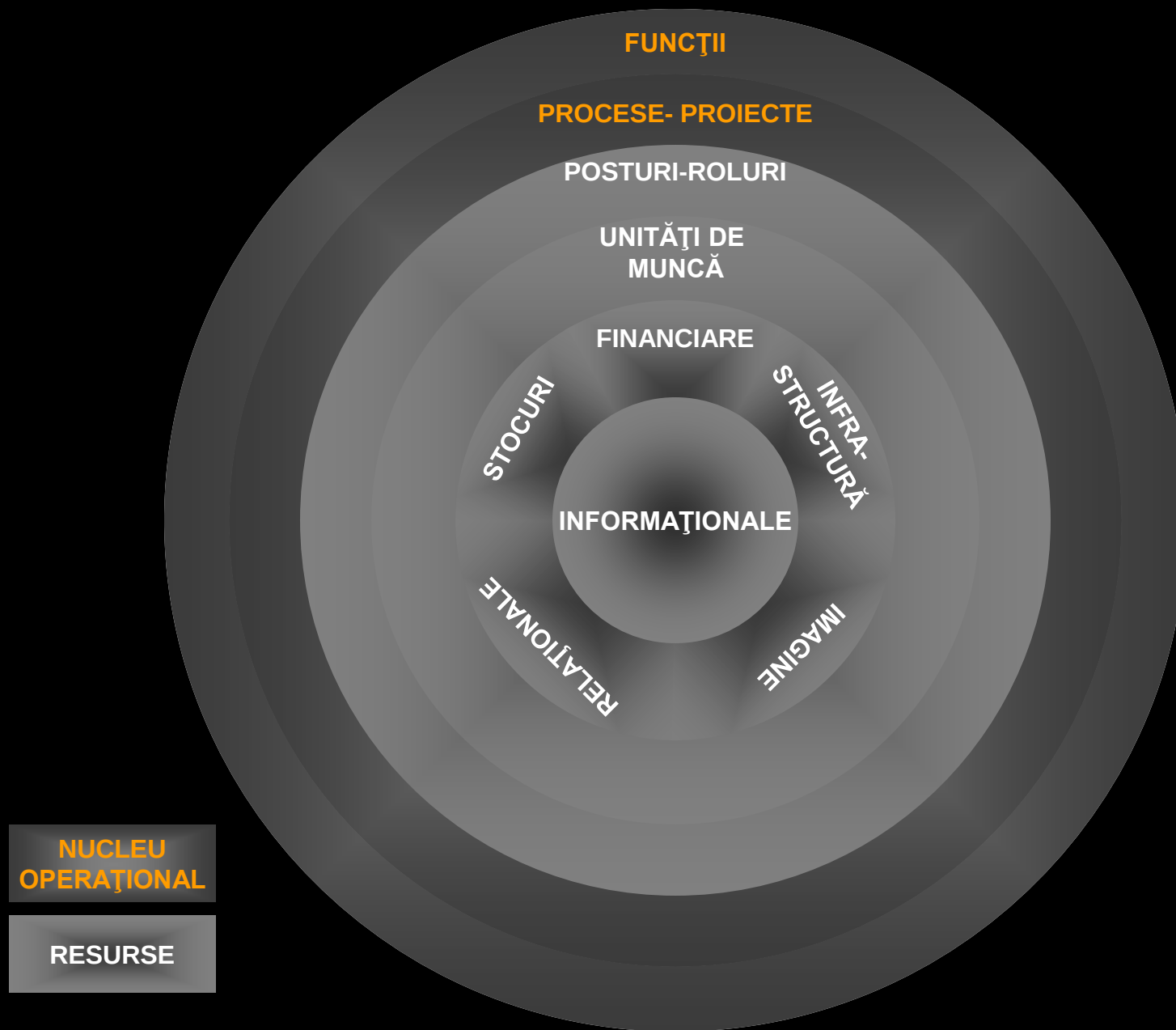
ORGANIZAȚIILE

OBIECTE COMPLICATE

O organizație performantă are:



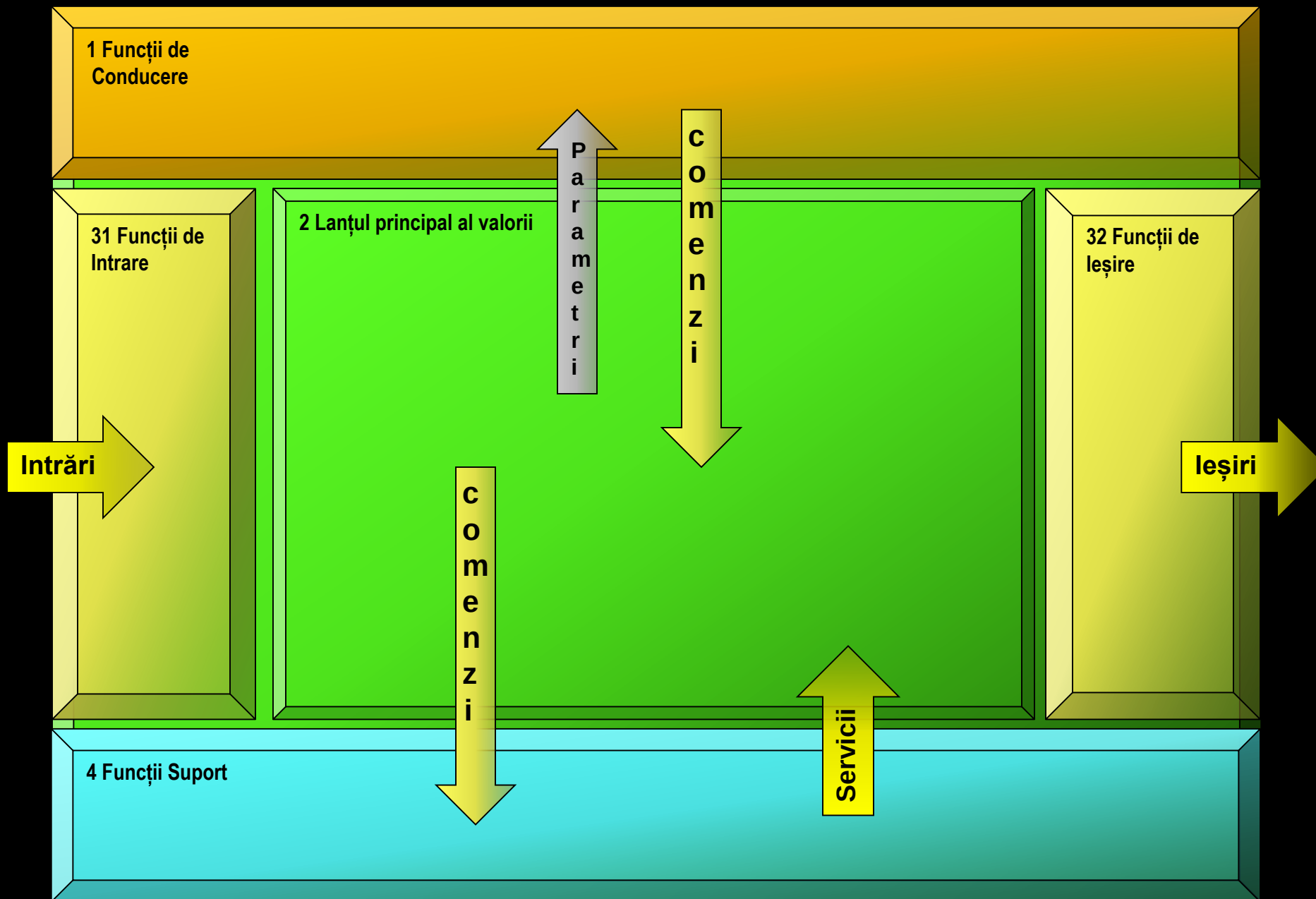


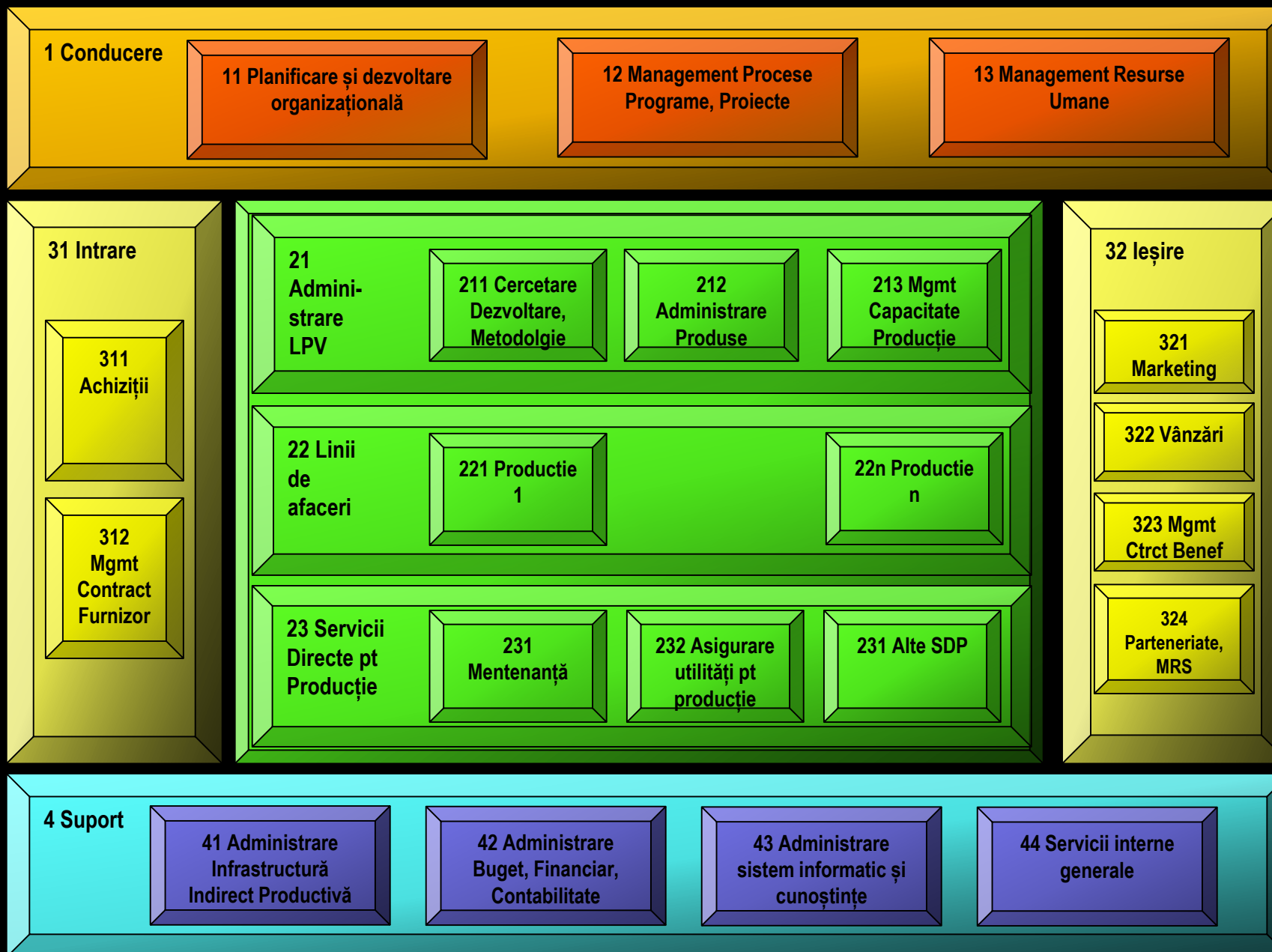


CLASIFICAREA PROCESELOR

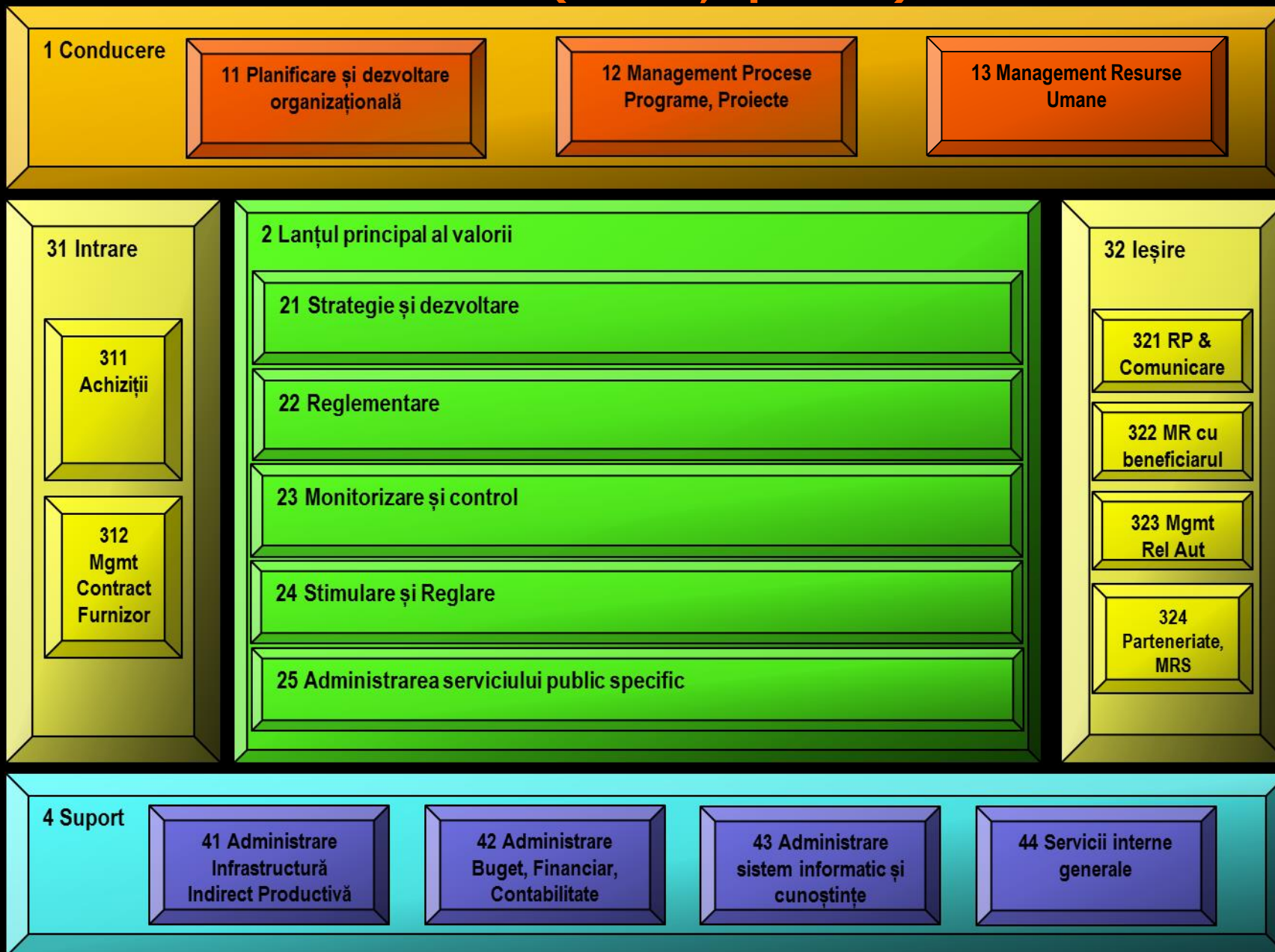
ÎN ORGANIZAȚII

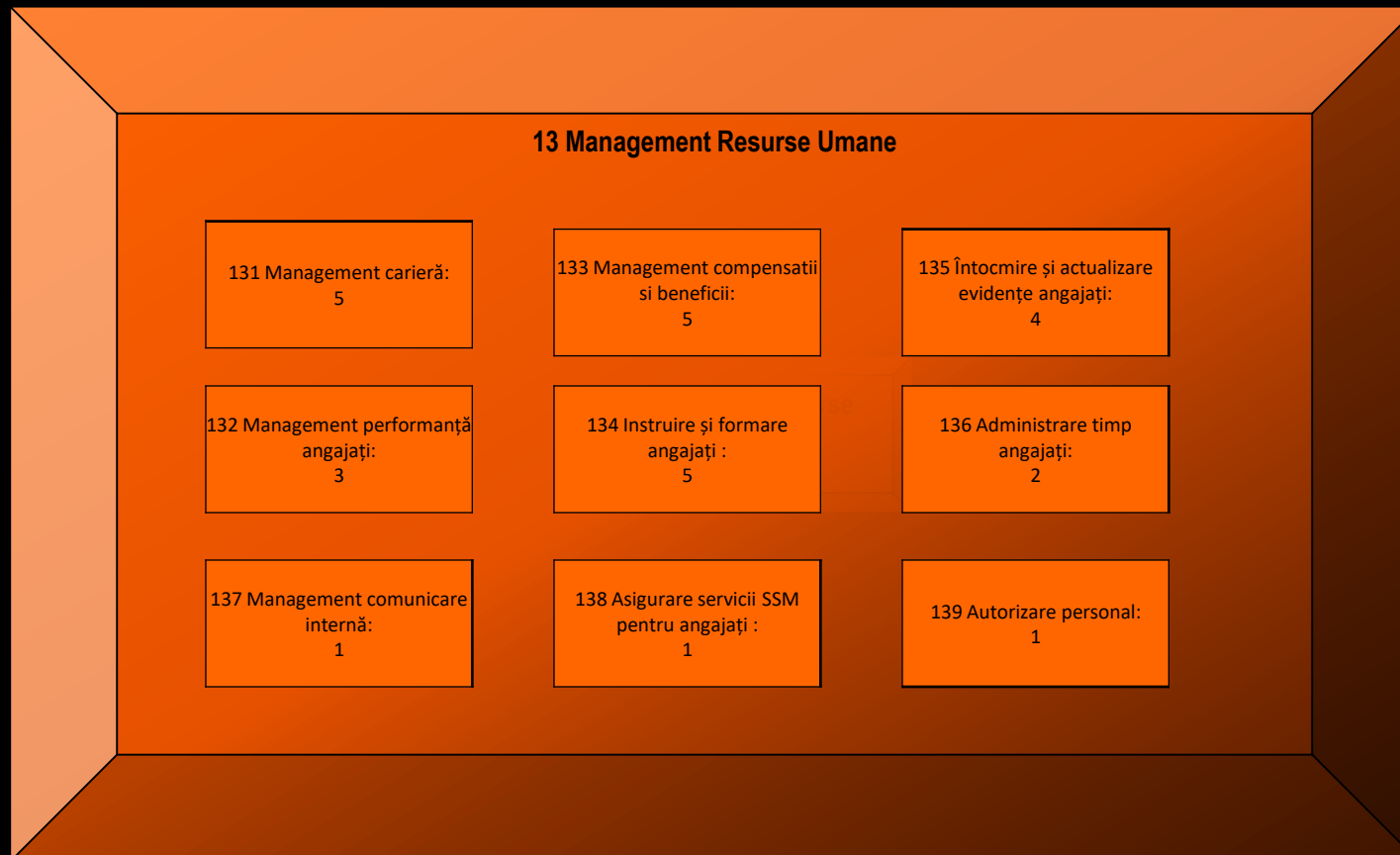
Organizația ca sistem



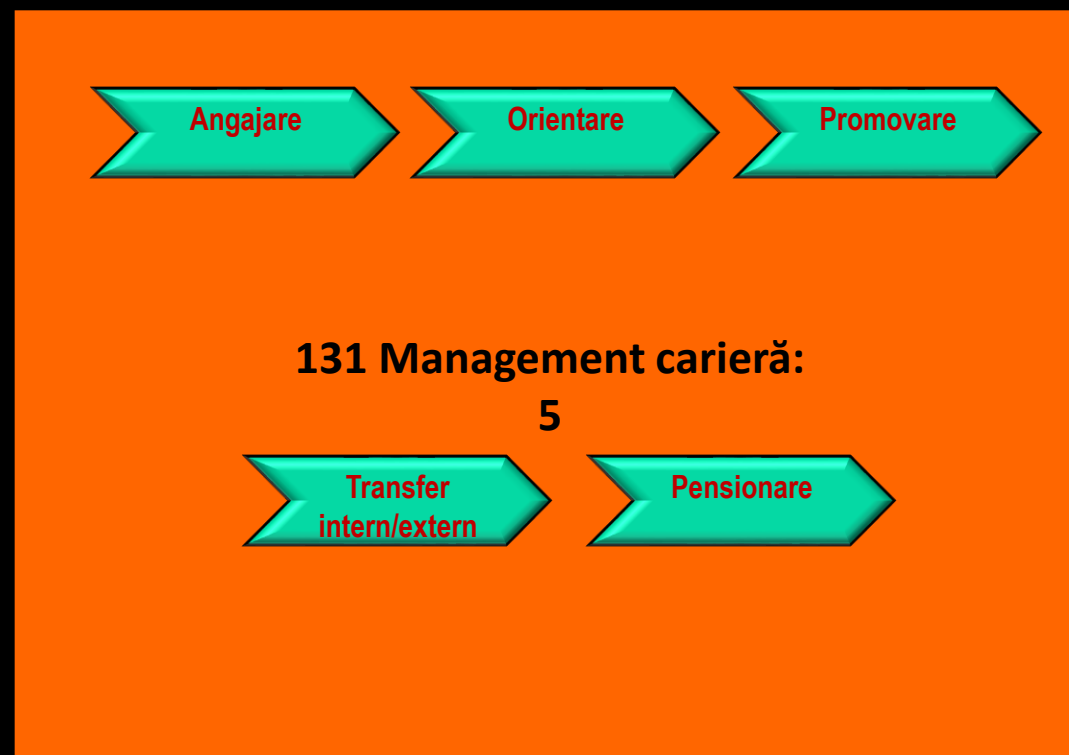


Detalierea funcțională (instituții publice)



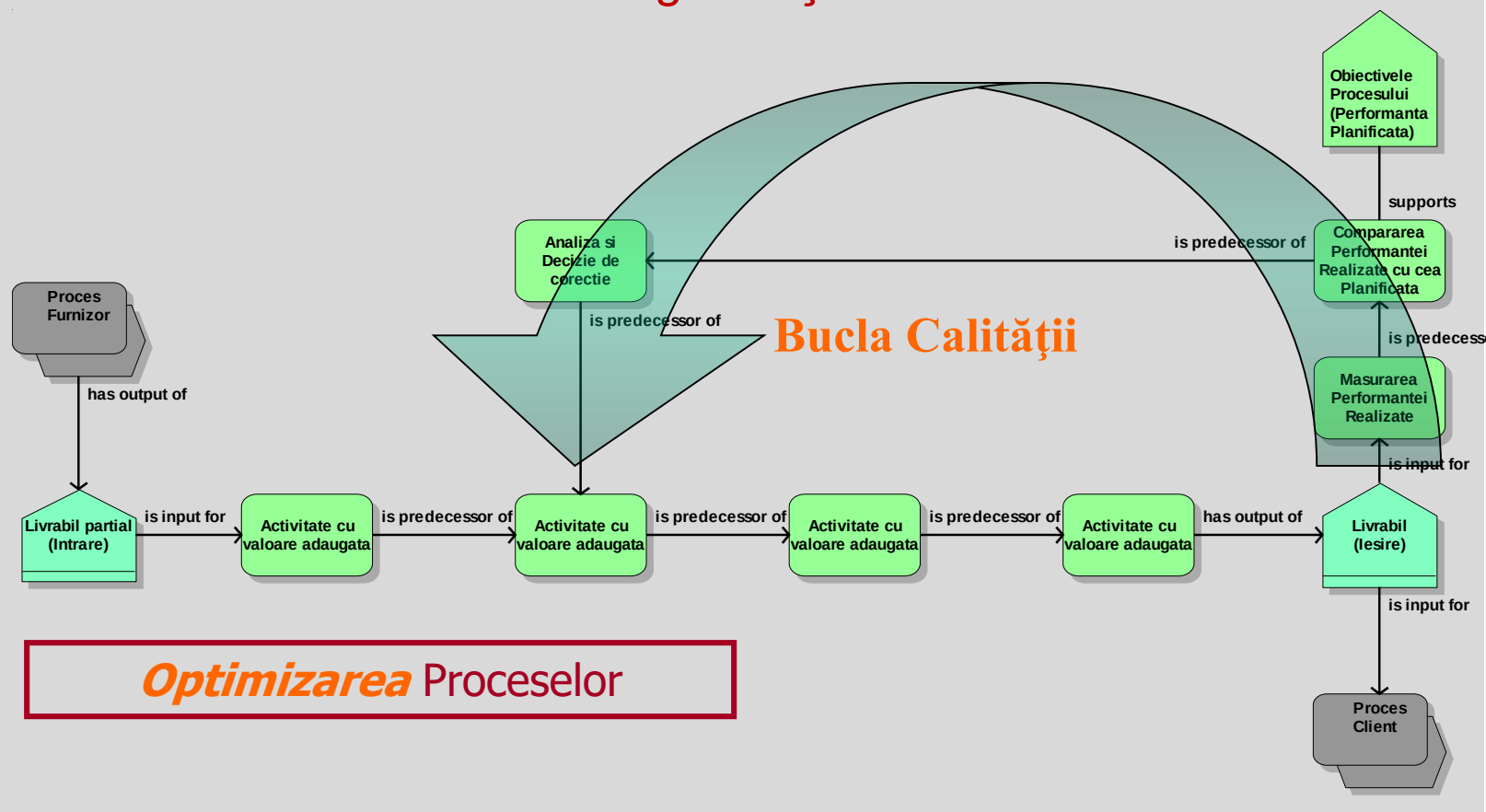


Funcții interne și procese

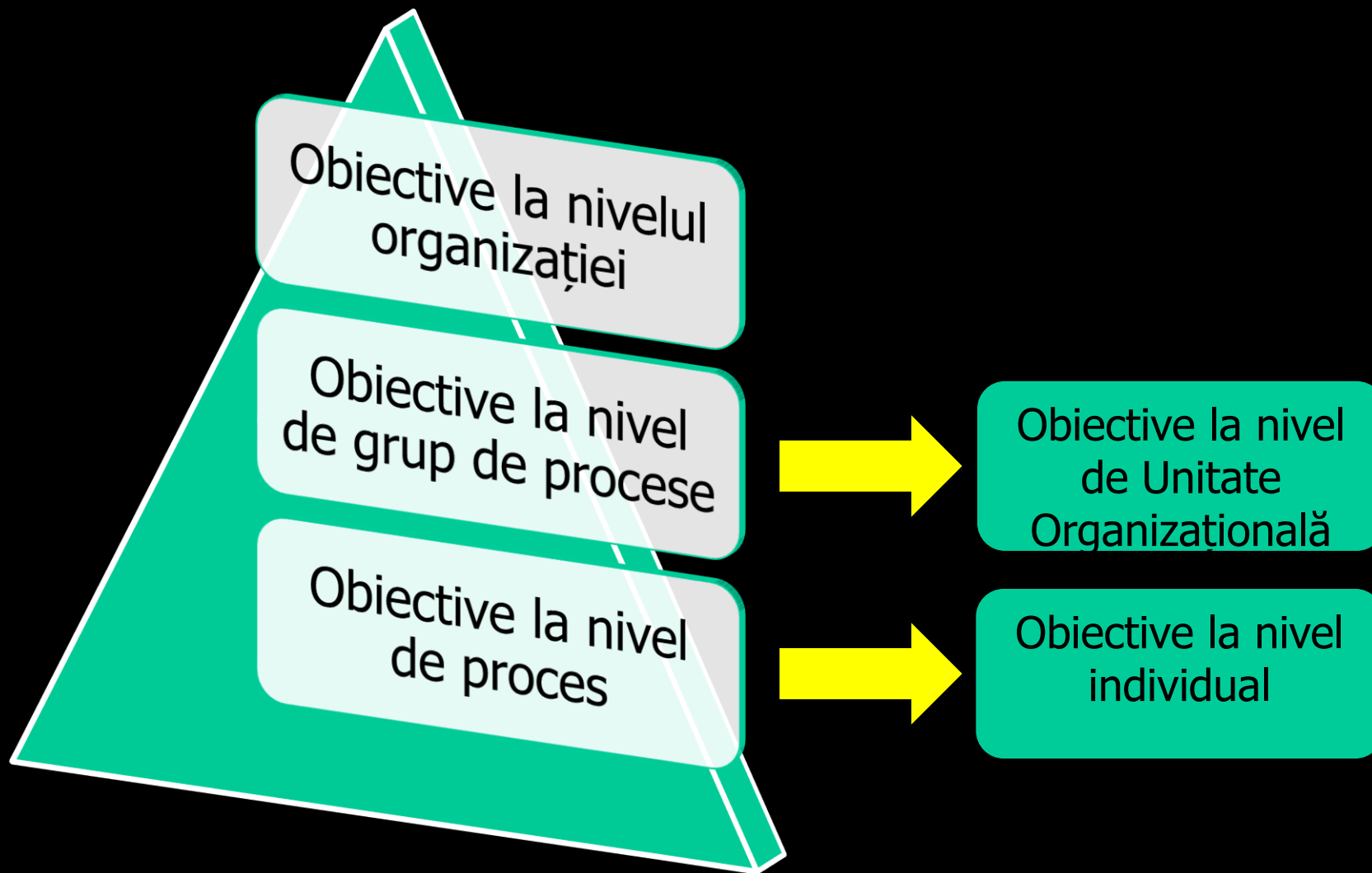


O activitate sau grup de *activități* care

- Preiau o *intrare*,
- Îi adaugă valoare consumând *resurse* și o
- Transferă la *ieșire* către un
- *client* intern sau extern organizației

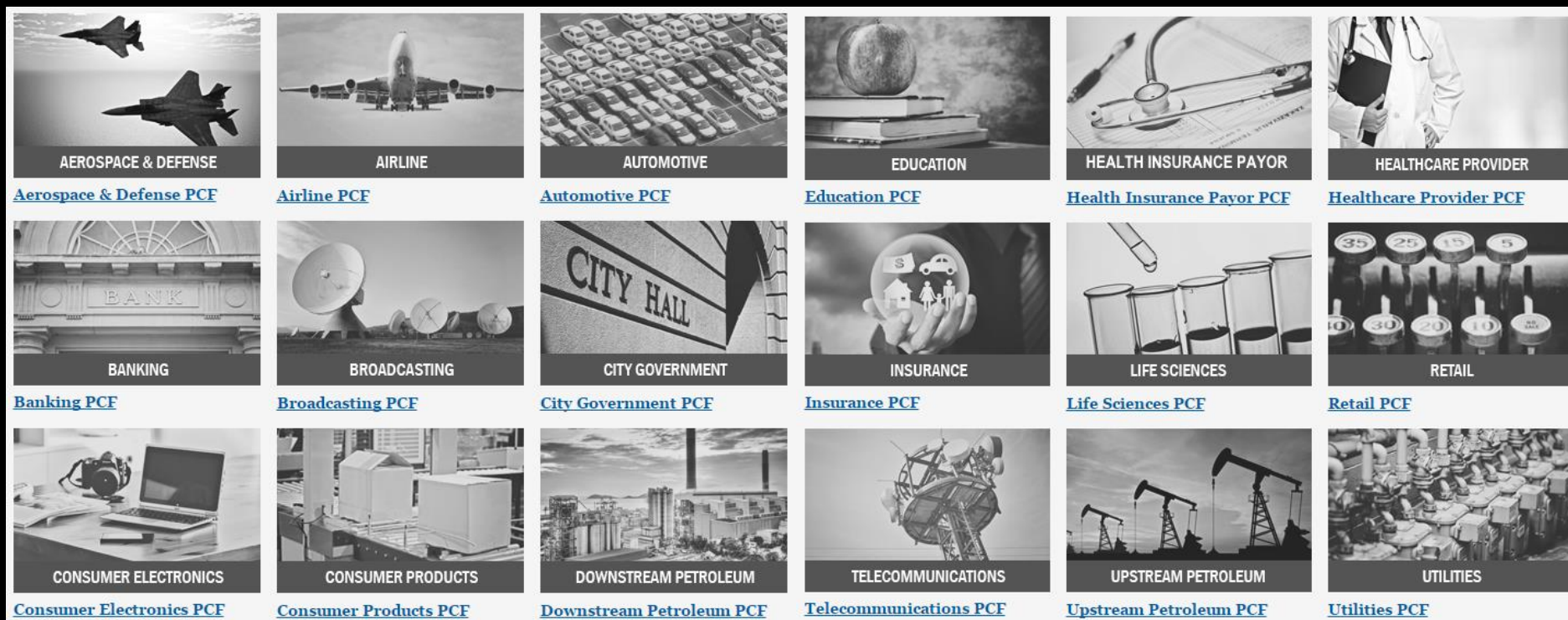


Managementul performanței



Procese standard pentru domenii specifice

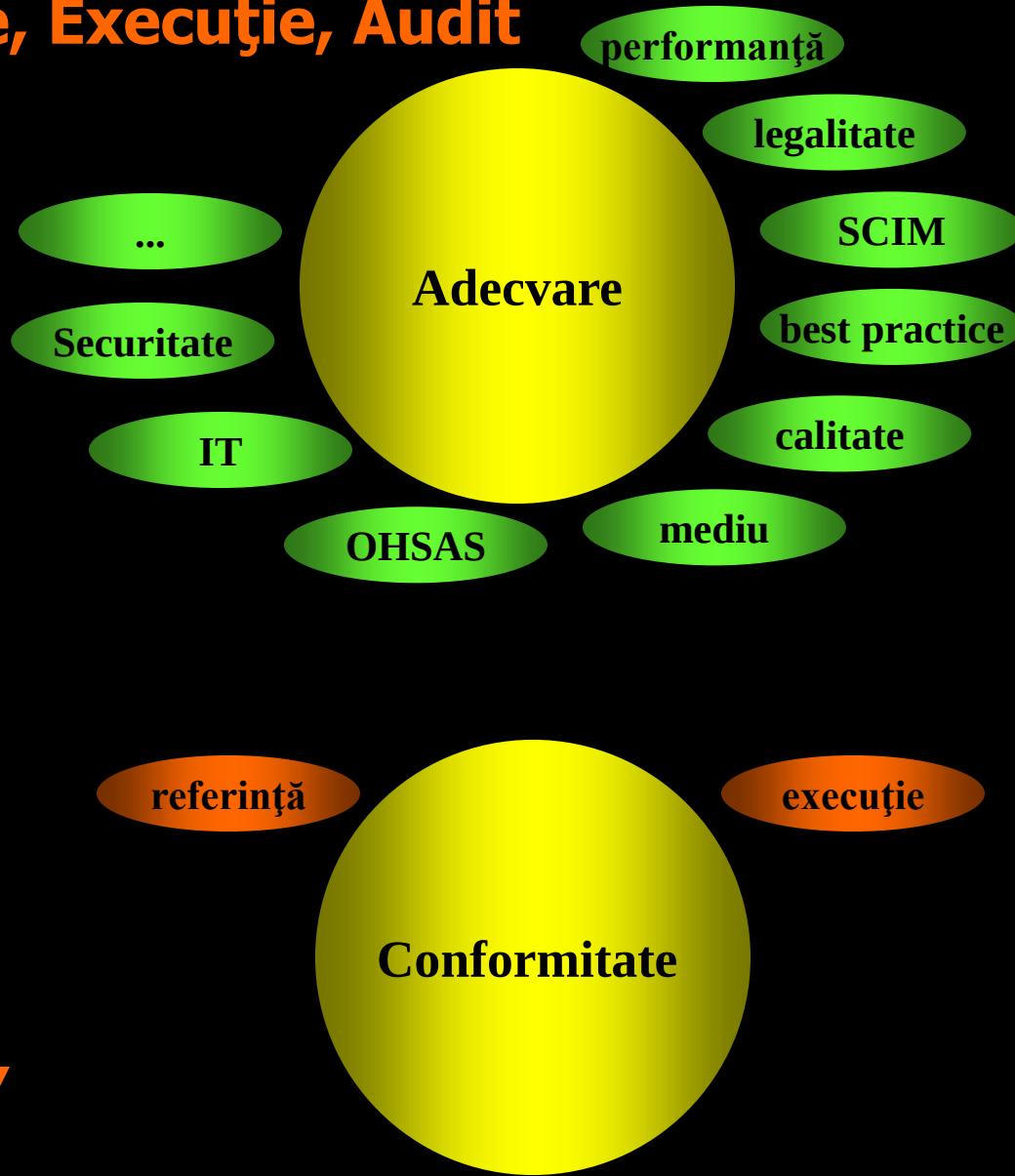
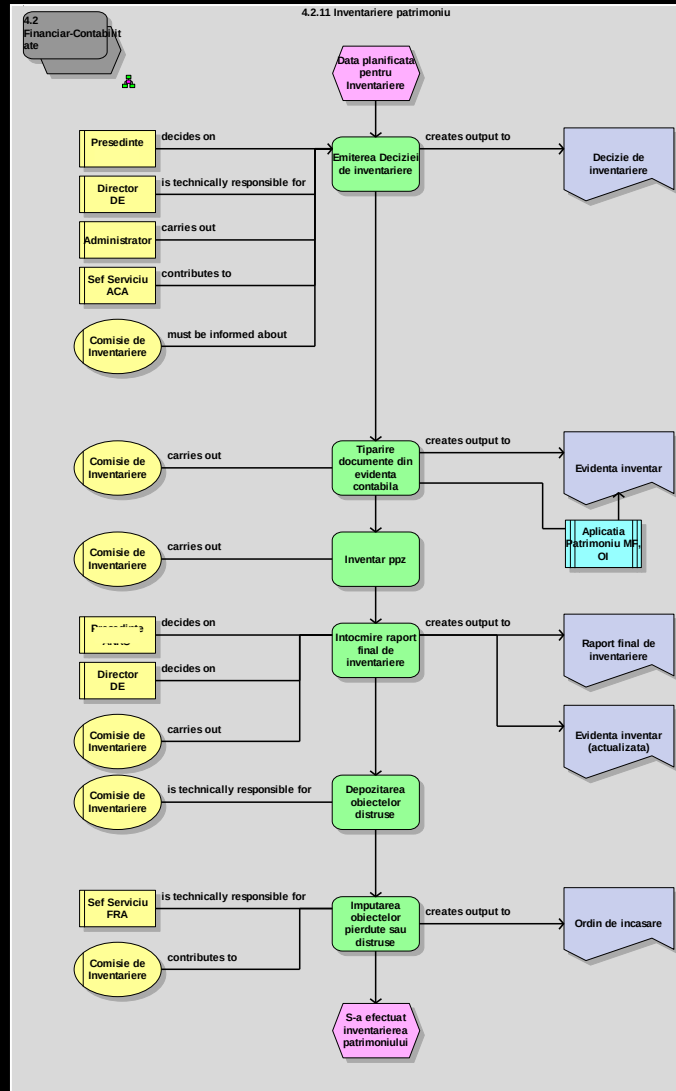
- Primărie – 323 de procese (APQC)
- Compania generică: 300 de procese



Industrii tratate de APQC

- | | | |
|------------------------------------|--|----------------------------------|
| •Accounting | •Entertainment | •Public Relations |
| •Advertising | •Environmental | •Pulp and Paper |
| •Aerospace | •Financial Services/Banking | •Railroads |
| •Agriculture | •Food/Beverage/Restaurant | •Real Estate |
| •Airline | •Forestry Products | •Rental |
| •Amusement/Recreation Services | •Furniture | •Research Organization |
| •Appliances | •Government/Military | •Restaurant |
| •Architecture and Design | •Healthcare | •Retail/Catalog/Mail Order |
| •Association | •Hospitality | •Rubber & Plastics |
| •Automotive | •Instrumentation | •Security Systems |
| •Biotechnology | •Insurance | •Semiconductors |
| •Broadcasting/Radio/TV/Cable/Media | •Legal Services | •Soaps/Detergents/Perfumes |
| •Chemicals | •Logistics | •Software |
| •Computers | •Machinery | •Steel |
| •Construction | •Machinery Equipment | •Stone/Glass/Clay/Concrete |
| •Consumer Products/Packaged Goods | •Marketing | •Telecommunication |
| •Cosmetics | •Medical Equipment | •Textile |
| •Data Management | •Metals | •Tobacco |
| •Distribution | •Mining | •Transportation/Freight Carriers |
| •Durable Goods | •Non-Profit | •Warehousing |
| •Education (Higher Education) | •Petroleum/Oil/Gas | •Waste Management/Environmental |
| •Education (K-12) | •Pharmaceutical | •Wholesale Distribution |
| •Electronics | •Pipelines | •Wine & Spirits |
| •Energy and Utility | •Printing & Publishing | |
| •Engineering | •Professional Services/Business Services | |

CRITERII DE EVALUARE: Proiectare, Execuție, Audit



MANUALUL OPERAȚIONAL

Modelarea informatică a proceselor și SCIM



**NU EXISTĂ UN SINGUR FEL
DE**

PROCEDURI

Formatul clasic, narativ

Agenția Națională Anti-Doping	Procedura formalizată <i>Realizarea procedurilor formalizate pe activități</i> Cod: PS/PO	Ediția... Nr.de ex....
		Revizia...nr.de ex
		Pagina... din
		Exemplar nr....

Agenția Națională Anti-Doping	Procedura formalizată <i>Realizarea procedurilor formalizate pe activități</i> Cod: PS/PO	Ediția... Nr.de ex....
		Revizia...nr.de ex
		Pagina... din
		Exemplar nr....

1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii

Nr. Crt.	Operațiune	Numele și prenumele	Funcția	Direcția/ Compartimentul	Data	Semnătura
1	2	3	4	5		
1.	Elaborat	Munteanu Camelia	Consilier	DEAJRU		
2.	Verificat	Costea Victor	Consilier	DEAJRU		
3.	Avizat	Andreiașu Gabriela	Director general adjunt	DGTATSIRPI		
4.	Avizat	Alexandrescu Valentina	Director general	DGTATSIRPI		
5.	Avizat	Blațu Florin	Director general adjunt	DGTATSIRPI		
6.	Avizat	Minzulescu Anda Magdalena	Director	DEAJRU		
7.	Avizat	Dima Cristian	Director	DEAJRU		
8.	Avizat	Băstureanu Georgeta	Șef Birou	DEAJRU		
9.	Avizat	Serban Gabriela	Șef Serviciu	DGTATSIRPI		
10.	Avizat	Doina Ofelia Melina	Vicepreședinte ANAD			
11.	Aprobat	Grozica Elena Văjitală	Președinte ANAD			

PROCEDURA DE SISTEM

Realizarea procedurilor formalizate pe activități

COD procedură: PS - 01

Ediția I

Data elaborării: 30.11.2011

Revizia 1

Data elaborării : 26.10.2016

7. Definiții și abrevieri

7.1. Definiții

Procedura - prezentare în scris a pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților;

PS (Procedura de sistem) - procedura care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul tuturor compartimentelor din cadrul Agenției Naționale Anti-Doping;

Compartiment - direcție /serviciu/birou;

5

8. Descrierea procedurii formalizate

Etapele necesare realizării unei proceduri formalizate sunt: inițierea, elaborarea, avizarea aprobarea, difuzarea, revizia, arhivarea.

8.1. Inițierea procedurii

a) Procedurile de sistem (PS) se inițiază la propunerea Comisiei, cu scopul de a gestiona riscurile ce pot pune în pericol funcționarea de ansamblu și/sau atingerea obiectivelor generale ale ANAD. În acest sens Comisia identifică, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale și funcționarea de ansamblu a ANAD având în vedere și reglementările aplicabile (legi, hotărâri de guvern, ordine, standarde, etc.) și stabilește lista procedurilor de sistem necesare, compartimentele responsabile și termenele la care acestea vor finaliza realizarea PS;

b) Procedurile operaționale (PO) se inițiază de către conducatorul oricărei compartiment din cadrul ANAD pentru a descrie activitățile sau procesele, în vederea eficientizării și standardizării acestora și pentru a gestiona unul sau mai multe riscuri ce pot pune

d) Modul de lucru – formalizarea, respectiv transpunerea în procedură operațională a unei activități poate fi făcută numai *prin aportul salariaților implicați direct în acea activitate*; Pentru descrierea procedurii, colectivul/persoana desemnată cu elaborarea procedurii trebuie să parcurgă următoarele etape:

- **Planificarea operațiunilor și a acțiunilor activității**; acțiunile analizate prin prisma resurselor de toate categoriile, a termenelor de realizare, a riscurilor identificate și a măsurilor de limitare a efectului acestora, a condițiilor de eficiență și legalitate impuse, puse în corelație și într-o succesiune logică și cronologică, constituie, în fapt, instrumentul de planificare cuprins în procedura operațională pentru activitatea analizată.

- **Derularea operațiunilor și acțiunilor** reflectă pașii ce trebuie urmați de către compartimentul/compartimentele și persoana/persoanele implicate în realizarea activității procedurate, în care se izează de toate instrumentele specifice și se acționează corespunzător prevederilor din procedura operațională și, în special, celor din instrumentul de planificare a activității. Se recomandă cuprinderea în procedura operațională, sub formă tabelară, a modului de operare, unde pe verticală se pot cuprinde etapele ce se derulează în legătură cu activitatea respectivă, iar pe orizontală se precizează intrările de informații (de la cine?, ce?), operațiunile, acțiunile/prelucrările, completările, etc., ce au loc față de datele intrate, instrumentele utilizate în acest scop, ieșirile de rezultate (care?, către cine?, etc.).

- **Valorificarea rezultatelor activității**; rezultatele activității procedurate (ieșirile) pot fi orientate către mai multe direcții (beneficiari, alte activități, etc.). Spre exemplu: analiza gradului de realizare a indicatorilor de performanță asociați activității; raportarea anuală a activității agenției; identificarea măsurilor de îmbunătățire, evaluarea personalului, perfecționarea profesională, etc.).

4. Conținutul procedurii

4. Scopul procedurii

Procedura stabilește un mod unic de inițiere, elaborare, avizare, aprobare și revizie al oricărei proceduri formalizate pe activități utilizate în cadrul sistemului de control managerial al Agenției Naționale Anti-Doping.

5. Domeniul de aplicare a procedurii formalizate

Procedura se utilizează în scopul elaborării procedurilor de sistem și a procedurilor operaționale pentru activitățile procedurabile ale compartimentelor din cadrul Agenției Naționale Anti-Doping.

6. Documente de referință

6.1. Legislație primară

a) Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

6.2. Alte reglementări

a) Ordinul SGG nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/manAGERIAL al entităților publice, republicat;

b) Codul de conduită etică și profesională a personalului contractual încadrat la Agenția Națională Anti-Doping, aprobat prin Ordinul președintelui Agenției Naționale Anti-Doping nr. 175/2011;

c) Regulamentul intern al Agenției Naționale Anti-Doping, aprobat prin Ordinul președintelui ANAD nr. 218/31.08.2016 ;

d) Ordinul președintelui ANAD nr. 107/2010 și nr. 135/2011 pentru aprobarea componenței Comisiei pentru monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică a implementării și/sau dezvoltării sistemului de control intern/manAGERIAL în cadrul Agenției Naționale Anti-Doping și a Regulamentului de organizare și funcționare a acestuia;

e) Ordinul președintelui ANAD nr. 126/27.04.2016 privind modificarea componenței Comisiei pentru monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică a implementării și/sau dezvoltării sistemului de control intern/manAGERIAL în cadrul Agenției Naționale Anti-Doping.

(6). Responsabilități și răspunderi în derularea activității - se identifică:

- funcțiile/compartimentele responsabile pentru realizarea acțiunilor/operațiunilor prezentate la punctul anterior;
- acțiunile/operațiunile care revin fiecărei funcții/compartiment;
- termenele limită pentru realizarea operațiunilor, acțiunilor, activităților (în condițiile în care acestea nu au fost precizate în descrierea procedurii);
- responsabilitățile și/sau răspunderile față de acțiunile/operațiunile respective.

Se recomandă cuprinderea acțiunilor în tabel, în ordinea logică a desfășurării lor, iar a compartimentelor/posturilor, în ordinea intervenției în proces.

10

Agenția Națională Anti-Doping	Procedura formalizată <i>Realizarea procedurilor formalizate pe activități</i> Cod: PS/PO	Ediția... Nr.de ex....
		Revizia...nr.de ex
		Pagina... din
		Exemplar nr....

Conducătorul compartimentului - director / șef de serviciu;
Ediție a unei proceduri – forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri formalizate, aprobată și difuzată;

Revizia în cadrul unei ediții – Acțiune de modificare, adăugare, suprimare sau alte asemenea, după caz, a uneia sau mai multor componente ale unei ediții a procedurii operaționale, acțiuni care au fost aprobate și difuzate;

PO (Procedura Operațională) - procedura care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente din cadrul agenției.

7.2. Abrevieri

Comisia - Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/manAGERIAL al Agenției Naționale Anti-Doping;

F – formular;

PO – procedura operațională

PS – procedura de sistem

Agenția Națională Anti-Doping	Procedura formalizată <i>Realizarea procedurilor formalizate pe activități</i> Cod: PS/PO	Ediția... Nr.de ex....
		Revizia...nr.de ex
		Pagina... din
		Exemplar nr....

(7) **Anexe, înregistrări, arhivări** – este necesar ca procedura să cuprindă, în anexe, toate instrumentele relevante, prezentate în cadrul celorlalte componente ale acesteia și care sunt aplicabile în realizarea activității. Pentru o mai bună ordonare și evidență a anexelor, se recomandă întocmirea tabelului de mai jos:

Nr. anexă	Denumire anexă	Emitent	Număr exemplare	Difuzare	Arhivare loc/perioadă	Alte elemente
1						
2						
3						
...						
n						

Nu există un singur fel de proceduri



ASSEMBLY INSTRUCTION RL-435NX

PARTS LIST										
① 1PC	② 1PC	③ 1PC	④ 1PC	⑤ 1PC	⑥ 1PC	⑦ 1PC	⑧ 5PCS	⑨ 1PC	⑩ 2PCS	⑪ 4PCS
⑫ 8PCS	⑬ 2PCS	⑭ 4PCS	⑮ 1PC	⑯ ADDITION PART 2PCS						

Step 2:
There are four holes underneath the knee pad part#3, just choose two of them two screw the pad.

Step 3-1:
The addition part # 16 is for change the seat angle. If you need to flat the seat pad, add part#16 underneath the seat pad, otherwise leave the part# 16.

STEP 1

STEP 2

STEP 3

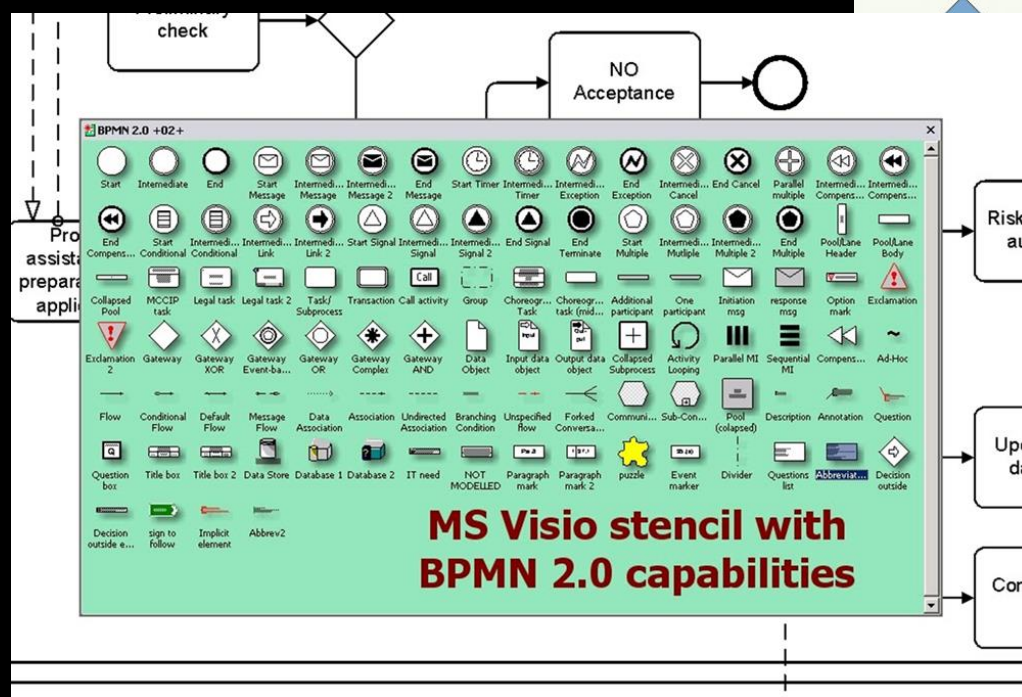
STEP 3-1

STEP 4

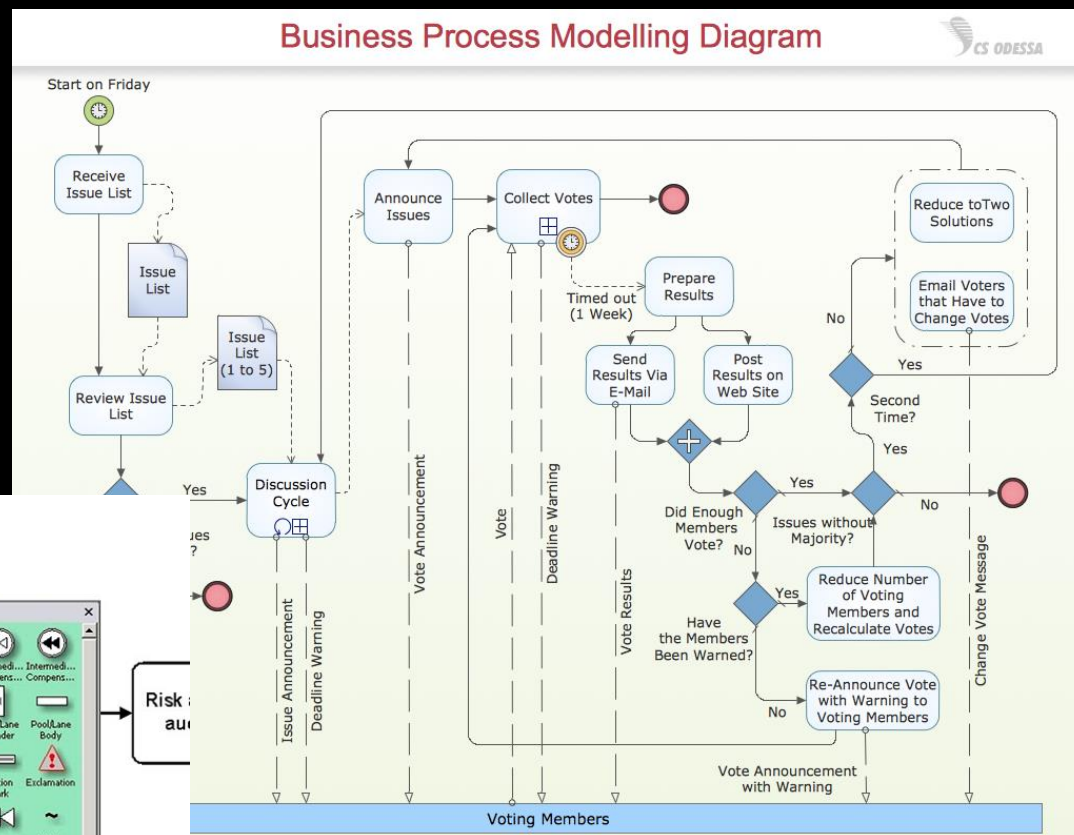
STEP 5

Nu există un singur fel de proceduri

BPMN 2.0

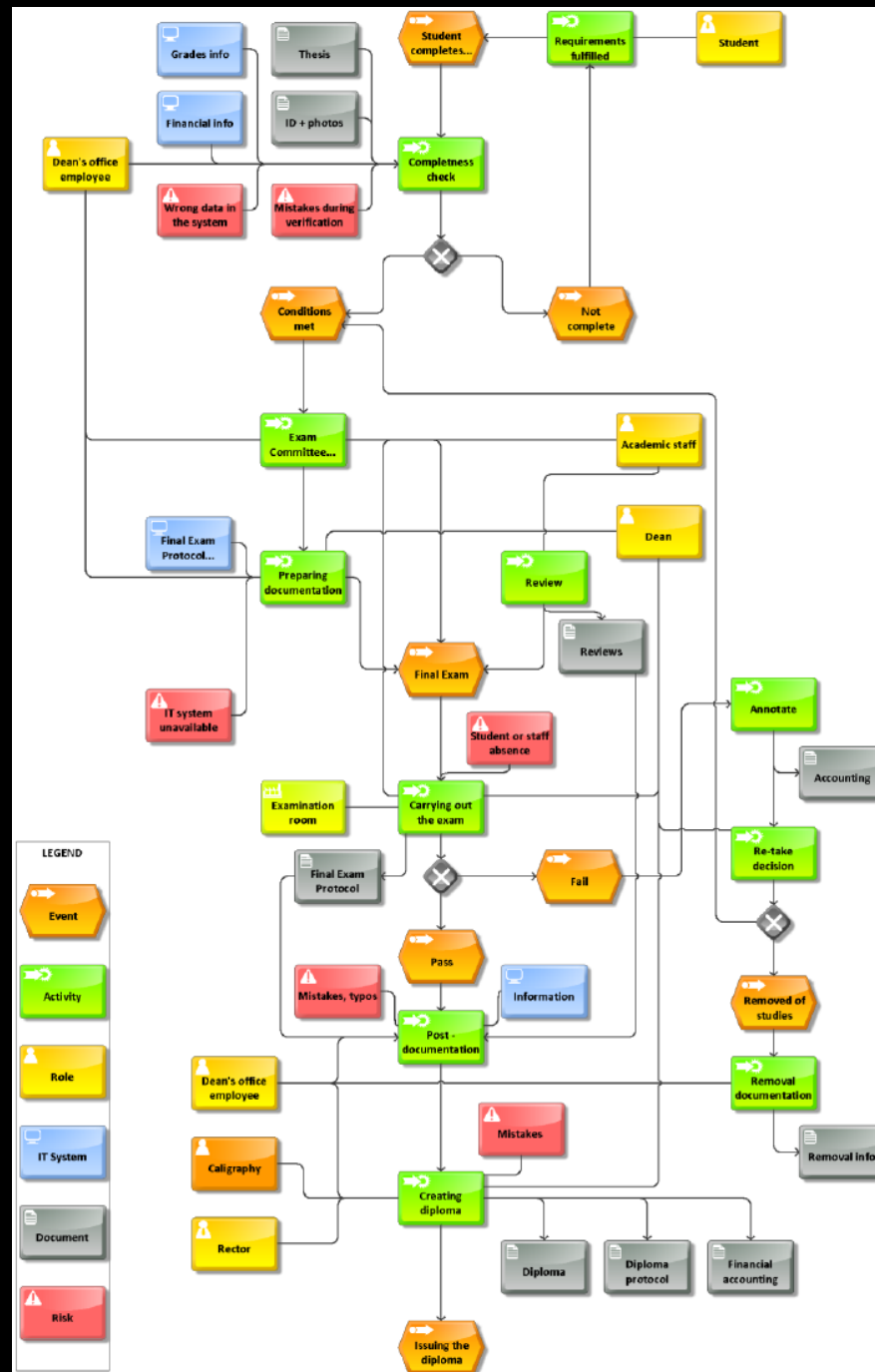


Business Process Modelling Diagram

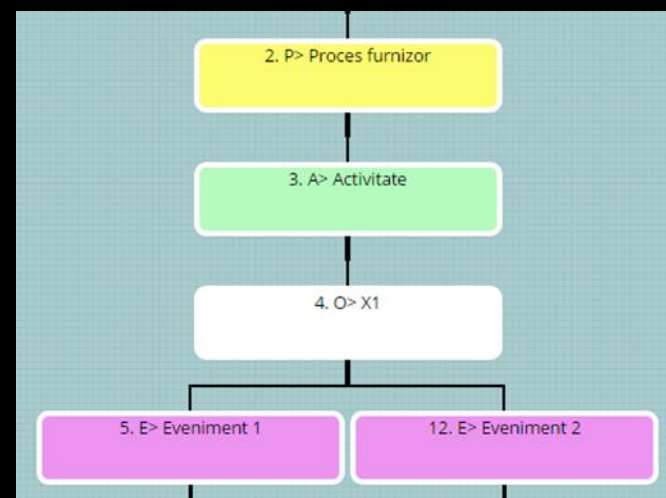


Event-driven Process Chain (EPC)

Nu există un
singur fel de
proceduri



Nu există un singur fel de proceduri

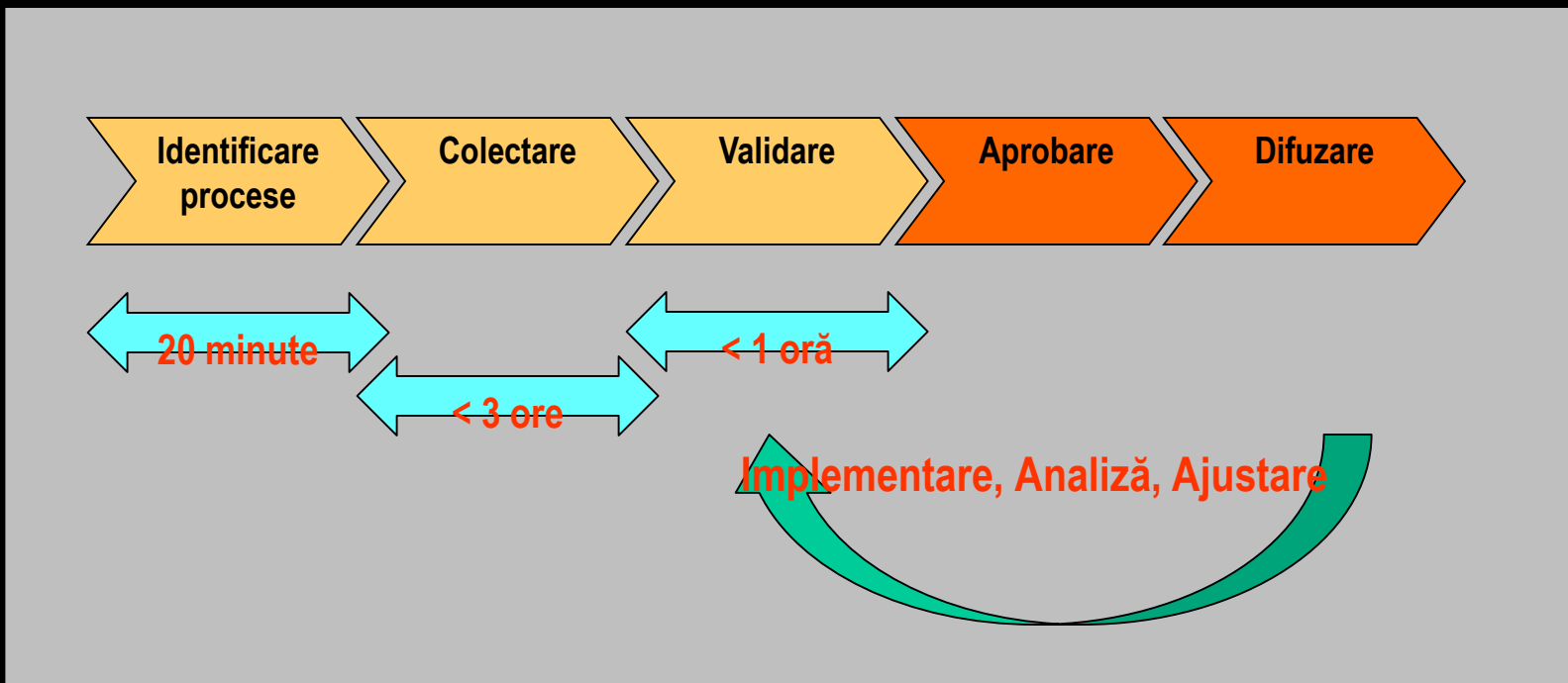


CUM S-AR ELABORA O PROCEDURĂ ÎN



?

Pași în elaborare; Viteză

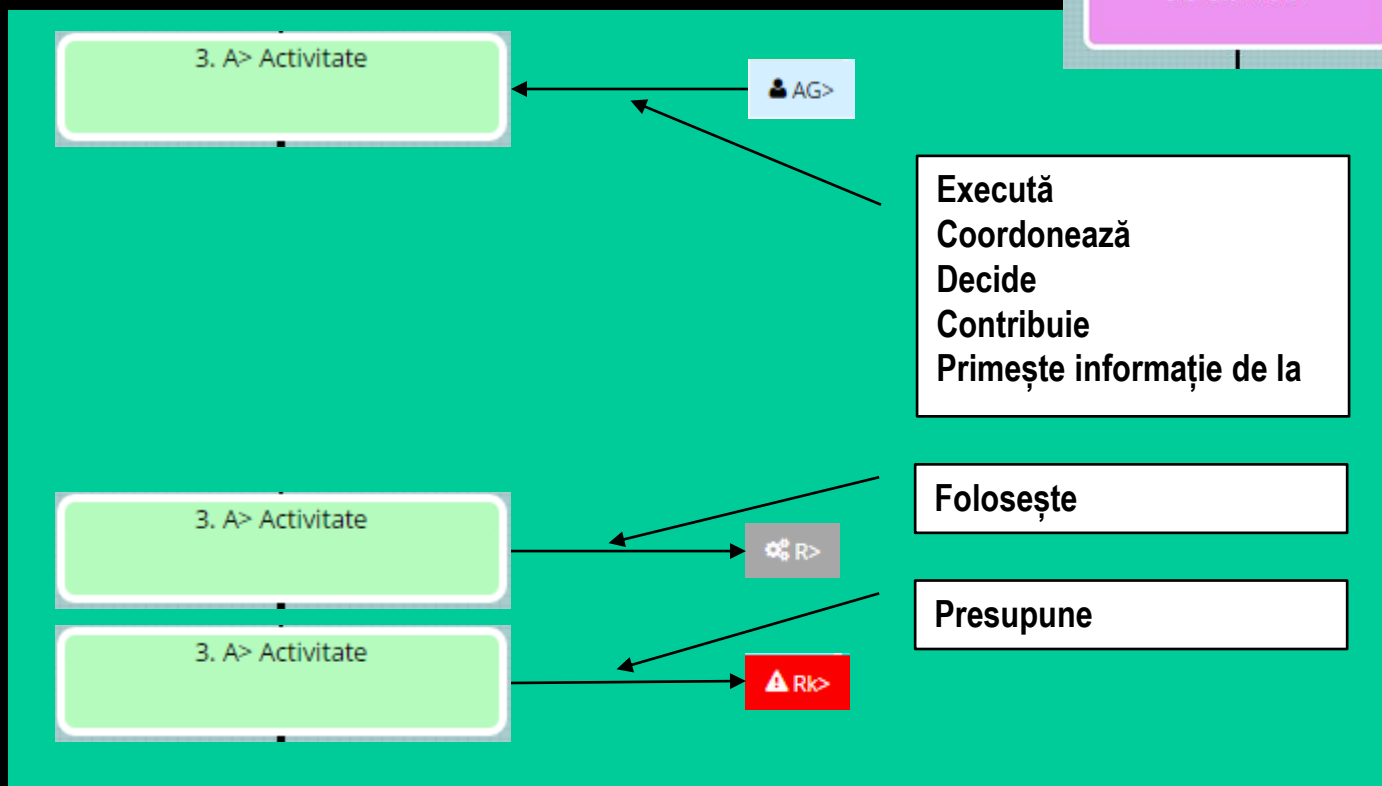
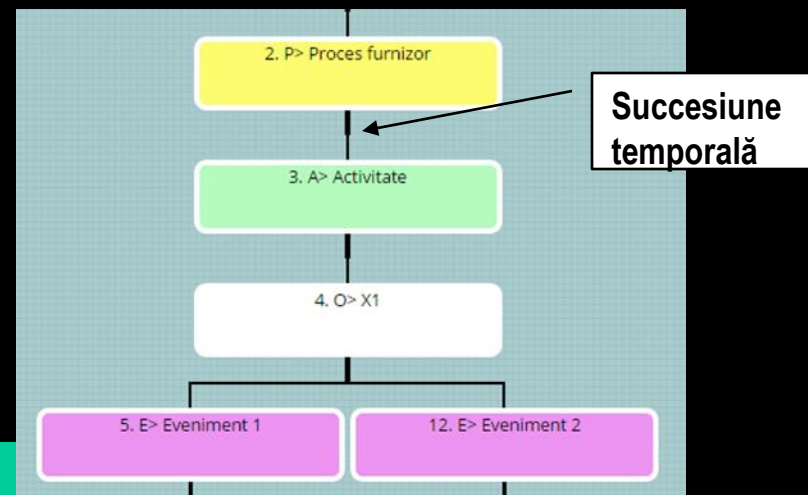


Total: 4 ore și 20 de minute / procedură

Avantera a documentat și optimizat peste 7200 de proceduri în decursul timpului

Reprezentarea proceselor

- Obiecte de flux (ce se face?)
- Agenți (cine face?)
- Resurse / Riscuri (cu ce face?)



**CE ALTE INFORMAȚII
CONȚINE O**

PROCEDURĂ ?

- OSGG 600 / 2016, Capitolul 9, Anexa 2
- ISO 10013 – Linii directoare privind documentele calității

[illegible]

INFORMAȚII

GENERALE

Informații generale

Derulare achizitie prin licitație restrânsă

Informatii generale despre proces

Aprobator	Directorul institutiei
Rezumatul procedurii	Procedura descrie activitatile necesare pentru achizitia prin licitație restrânsă, procedura la care orice operator economic are dreptul de a depune o solicitare de participare în urma publicării unui anunț de participare, urmând ca numai candidații care îndeplinesc criteriile de calificare și selecție stabilite de autoritatea contractantă să aibă dreptul de a depune oferta în etapa ulterioară .
Livrabil	Raportul procedurii
Beneficiarul livrabilului	Autoritatea contractanta
Necesitatea procesului (motivare)	Procesul este necesar pentru alegerea ofertantului potrivit pentru atribuirea contractelor de achiziție publică/acordurilor-cadru a căror valoare estimată, fără TVA, este egală sau mai mare decât următoarele praguri valorice: a) 23.227.215 lei, pentru contractele de achiziție publică/acordurile-cadru de lucrări; b) 600.129 lei, pentru contractele de achiziție publică/acordurile-cadru de produse și de servicii; c) 3.334.050 lei, pentru contractele de achiziție publică/acordurile-cadru de servicii care au ca obiect servicii sociale și alte servicii specifice, prevăzute în anexa nr. 2 la Legea nr. 98/2016.
Necesitatea procedurii	Pentru obținerea celor mai avantajoase oferte
Definiții	a) achiziție sau achiziție publică - achiziția de lucrări, de produse sau de servicii prin intermediul unui contract de achiziție publică de către una ori mai multe autorități contractante de la operatori economici desemnați de către acestea, indiferent dacă lucrările, produsele sau serviciile sunt destinate ori nu realizării unui interes public; b) candidat - orice operator economic care a depus o solicitare de participare în cadrul unei proceduri de licitație restrânsă, negociere competitivă, dialog competitiv sau parteneriat pentru inovare ori care a fost invitat să participe la o procedură de negociere fără publicare prealabilă; c) contract de achiziție publică - contractul cu titlu oneros, asimilat, potrivit legii, actului administrativ, încheiat în scris între unul sau mai mulți operatori economici și una ori mai multe autorități contractante, care are ca obiect execuția de lucrări, furnizarea de produse sau prestarea de servicii; d) contractant - orice operator economic care este parte la un contract de achiziție publică; e) DUAE - documentul unic de achiziții european furnizat în format electronic prin utilizarea formatului standard stabilit de Comisia Europeană, constând în declarația pe propria răspundere a operatorului economic cu privire la îndeplinirea criteriilor de calificare și selecție; f) e-Certis - sistemul electronic implementat și administrat de Comisia Europeană cuprinzând informații privind certificate și alte documente justificative solicitate în mod obișnuit de autoritățile contractante în cadrul procedurilor de atribuire; g) document al achiziției - anunțul de participare, documentația de atribuire, precum și orice document suplimentar emis de autoritatea contractantă sau la care aceasta face trimitere pentru a descrie ori stabili elemente ale achiziției sau ale procedurii de atribuire; h) documentația de atribuire - documentul achiziției care cuprinde cerințele, criteriile, regulile și alte informații necesare pentru a asigura operatorilor economici o informare completă, corectă și explicită cu privire la cerințe sau elemente ale achiziției, obiectul contractului și modul de desfășurare a procedurii de atribuire, inclusiv specificațiile tehnice ori documentul descriptiv,

+ Adăugare

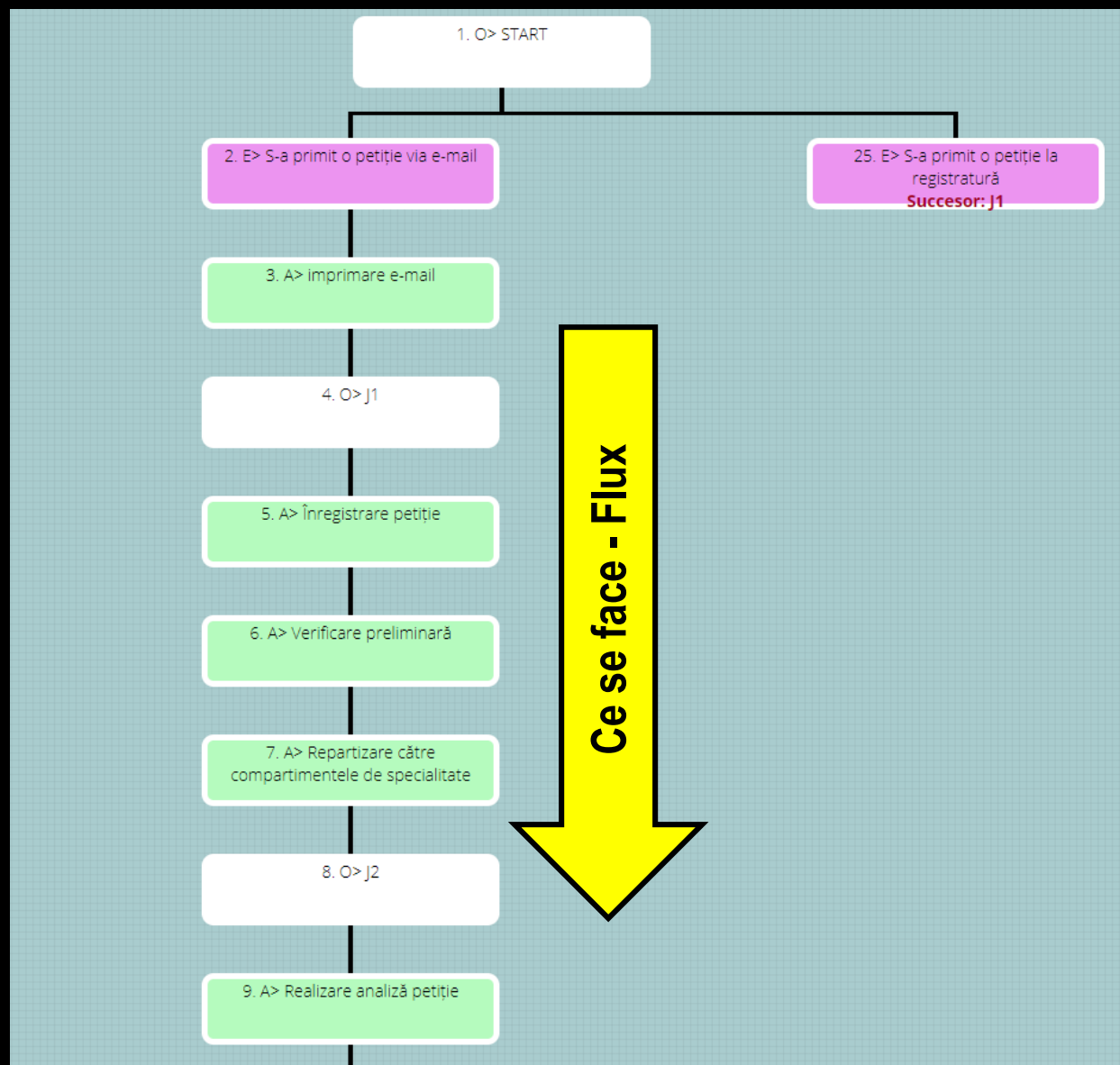
	Tip obiectiv	Obiectiv	Indicatori de performanță	Valori țintă	Fisier	Descriere
 	Eficacitate	Raspunsul sa fie competent si conform cu legea.	conform scor xyz	100%		

CE SE

FACE?

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

CE SE FACE?



CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

CINE, CU CE SE

FACE?

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

Tabelul sintetic

Start +E> +A> +P> +O> Stop +M v							Complexitate: 44.0%	
	Nr.	Predecesor	Flux	Succesor	Agenți	Resurse, Riscuri		
	1		O> START					
	2	START	E> S-a primit o petiție via e-mail	START				
	3		A> imprimare e-mail	J1	E> expert registra	I> Imprimantă D> Petiție Sw> E-mail		
	4		O> J1					
	5	J1	A> Înregistrare petiție		E> expert registra	D> registru de intrare D> Petiție Sw> registru electronic		
	6		A> Verificare preliminară		E> expert registra	D> Petiție		
	7		A> Repartizare către compartimentul de competență	J2	E> expert registra	D> Petiție		
	8		O> J2					
	9	J2	A> Realizare analiză petiție	X1	E> expert compartiment de specialitate	D> Petiție C> legislația în vigoare Sw> aplicații informatice relevante		
	10		O> X1					

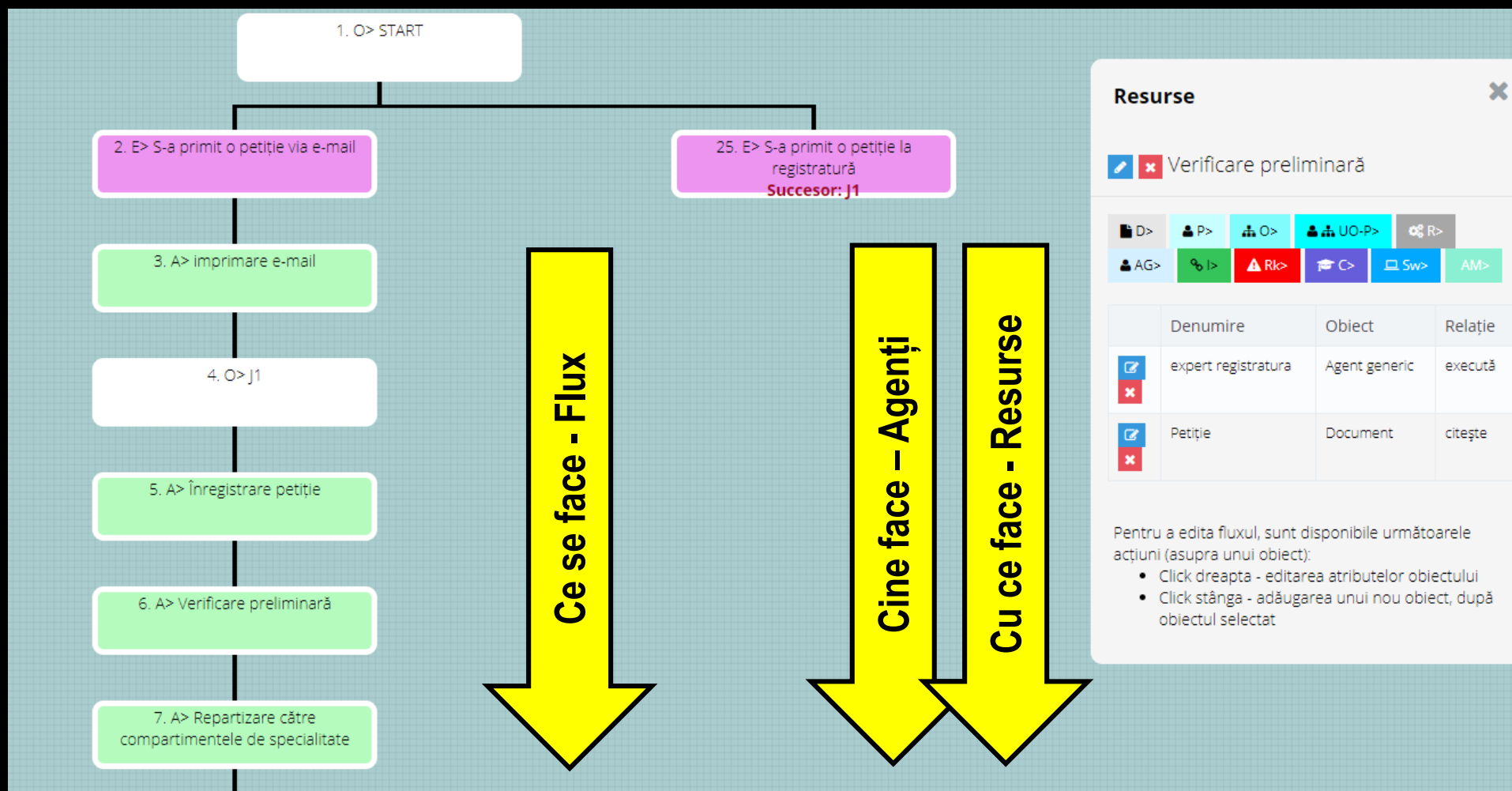
Ce se face - Flux

Cine face - Agenți

Cu ce face - Resurse

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

CE SE FACE?



CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

LEGISLAȚIE

APLICABILĂ

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

Legislație

DERULARE ACHIZITIE PRIN LICITAȚIE RESTRÂNSĂ



Informații despre proces Tabel sintetic Descriere detaliată Rol proces Participanti **Legislație** Lecții învățate Checklist Versiuni

Obiecte Capitole

	Tip	Nr.	An	Titlu
	Lege	98	2016	privind achizițiile publice
	Hotărare	365	2016	pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice

le

Adăugare lege nouă

Tip	Nr.	An	Titlu	
Regulament	123	2003	Reglementare	Adaugă pentru acest proces
Lege	82	1991	Legea contabilității (R3)	Adaugă pentru acest proces
Ordonanță	27	2002	privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor	Adaugă pentru acest proces
Hotărare	286	2011	pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice	Adaugă pentru acest proces
Ordin	400	2015	pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice	Adaugă pentru acest proces
Reglementare	INTOSAI GOV 9100	0000	Liniile directoare INTOSAI pentru standardele de control intern în sectorul public (INTOSAI GOV 9100)	Adaugă pentru acest proces

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

ALTE

INFORMAȚII

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

Categorii de informații


DERULARE ACHIZITIE PRIN LICITAȚIE RESTRÂNSĂ







Informații despre proces
Tabel sintetic
Descriere detaliată
Rol proces
Participanti
Legislație
Lecții învățate
Checklist
Versiuni

Obiecte
Capitole

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

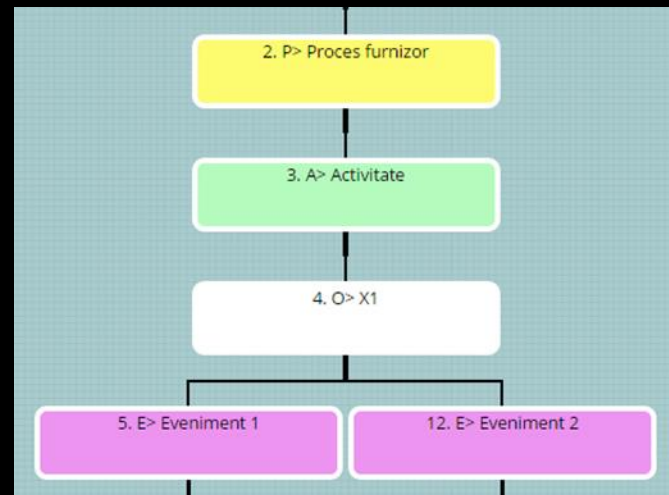
BENEFICII

BENEFICIII

DESCRIERE

SIMPLĂ

DOAR 4 OBIECTE DE FLUX



BENEFICIII

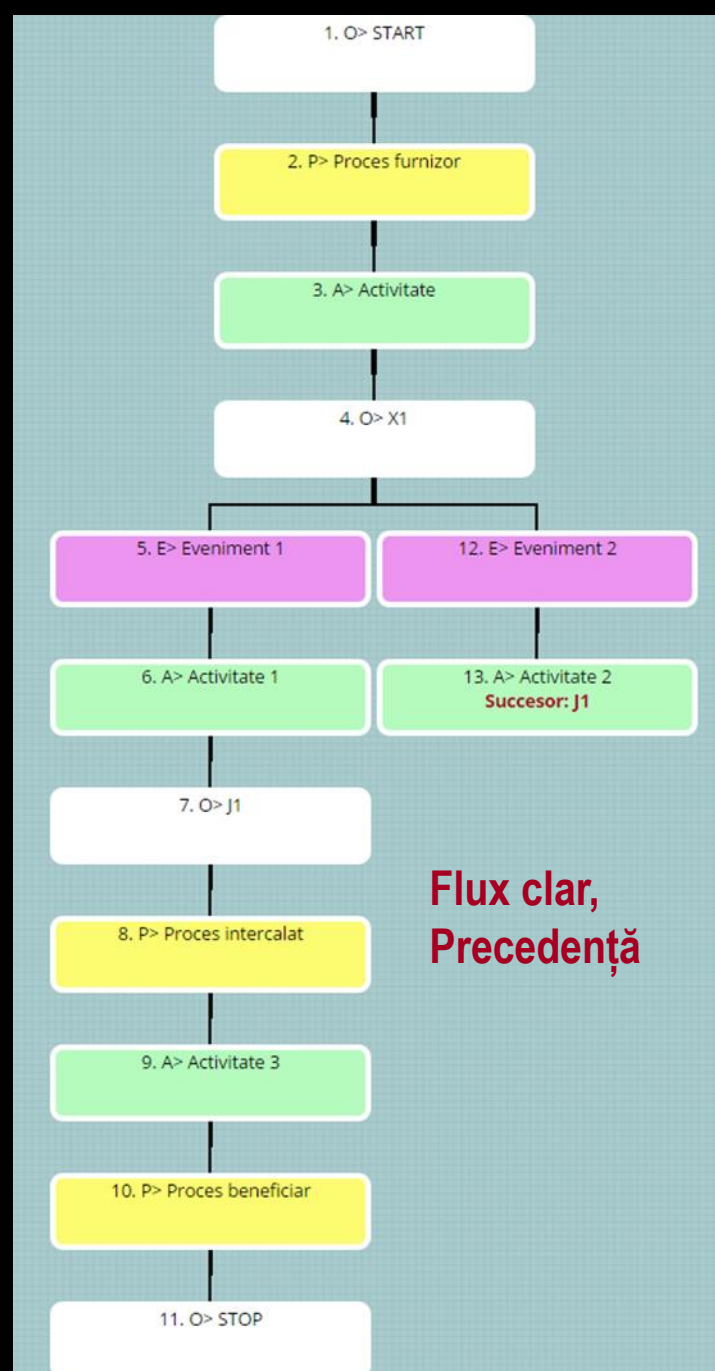
DESCRIERE

RIGUROASĂ, COMPLETĂ

RIGUROASĂ

Id	Checklist	Complexitate	Status	Index	Clasificare
123	100%	122.5%	80%		BIBL
158	100%	115.0%	70%		BIBL
164	100%	115.0%	70%		BIBL
163	100%	95.0%	70%		

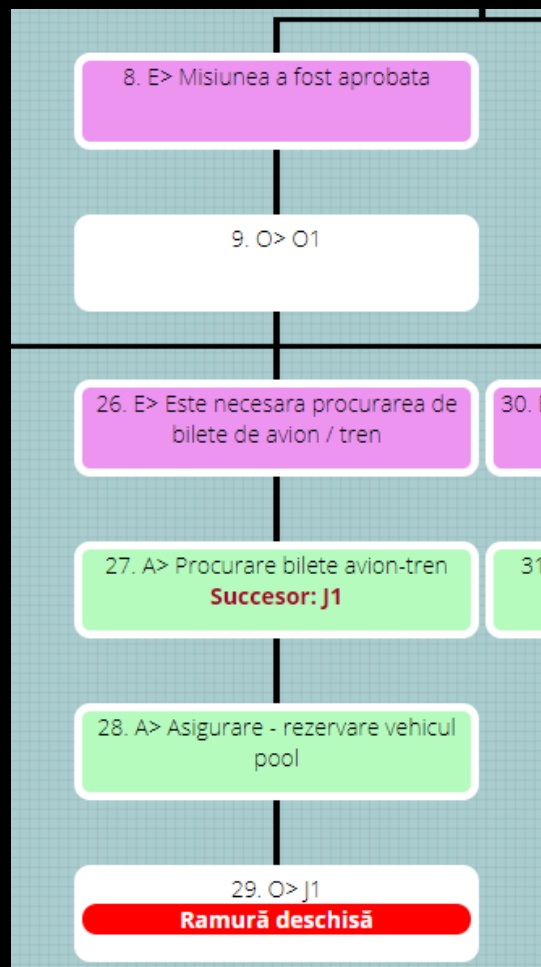
- Validare pe bază de checklist
- Menținerea sub control a complexității procedurilor
- Evaluarea automată a stadiului (Status) de completare a procedurilor
- Posibilitatea clasificării proceselor



Relații clare între activități și resurse

Relații posibile	
	Activitate necesită Cunoștințe
Adăugare relație	
	Agent generic decide în Activitate
	Unitate organizațională decide în Activitate
	Post decide în Activitate
	UO - Posturi decide în Activitate
Adăugare relație	
	Post coordonează Activitate
	Unitate organizațională coordonează Activitate
	Agent generic coordonează Activitate
	Post coordonează Interfață de proces
	Unitate organizațională coordonează Interfață de proces
	Agent generic coordonează Interfață de proces
	UO - Posturi coordonează Activitate
Adăugare relație	
	Unitate organizațională execută Activitate
	Agent generic execută Activitate
	Post execută Activitate
	UO - Posturi execută Activitate
Adăugare relație	

COMPLETĂ



92.5%	Status proces - Angajare personal				
82.5%	Nu există legislație asociată Nu există instrumente asociate Nu există interfețe de proces asociate Nu există riscuri asociate Nu toate activitățile au agenți asociați Nu există obiective asociate Nu sunt completate toate informațiile despre proces Nu a fost completat checklistul				
66.0%					
59.5%					
56.5%					
51.5%					
51.0%	70%				Angajare personal - Proces generic

BENEFICIII

DESCRIERE

COERENTĂ

COERENȚĂ ÎN PROCES

Start	+E>	+A>	+P>	+O>	Stop	+M v	Complexitate:	122.5%
	Nr.	Predecesor	Flux	Succesor	Agenți	Resurse, Riscuri		
 	1		O> START					
 	2	START	P> Grup procese achizitii					
 	3		P> Pregatire achizitie publica					
 	4		E> Anuntul de participare/documentatia privind achizitia a fost publicata					
 	5		E> Desfasurarea etapei depunerii solicitarilor de participare și a selectării candidaților					
 	6		A> Primire solicitari de clarificari		 E> Comisia de evaluare  E> Operatorul economic  B>	 I> Registrul de Intrari - Iesiri  D> Solicitari de clarificari  Sw> www.e-licitatie.ro		
 	7		A> Formulare și transmitere raspunsuri la solicitarile de clarificări		 E> Comisia de evaluare  T> Operatorul economic  B>  D> Persoane cu functii de decizie	 I> Registrul de Intrari - Iesiri  D> Raspunsuri la solicitarile de clarificari  Sw> www.e-licitatie.ro		
	8		A> Emiterea de erate (daca este cazul)		 E> Comisia de evaluare	 D> Erata		

COERENȚĂ ÎN PROCES

Responsabilități

Unitatea organizațională	Relație	Activitate
ANAP	transmite informație către	Formulare și transmitere răspuns la notificare
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Formulare și transmitere răspunsuri la solicitările de clarificări
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Emiterea de erate (daca este cazul)
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Intocmire și aprobare raport intermediar privind desfășurarea etapei
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Comunicare anulare procedura candidaților participanți la prima etapă
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Intocmire și transmitere către candidați a rezultatelor selecției
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Transmitere invitație de participare la procedura cu ofertă
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Formulare și transmitere răspunsuri la solicitările de clarificări
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Emiterea de erate (daca este cazul)
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Emitere și transmitere solicitare pentru precizări /completări cu documente
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Aprobare finalizare procedura
Persoane cu funcții de decizie	decide în	Formulare și transmitere răspuns la notificare

Utilizare resurse - Aplicație informatică

Nr.	Denumire	Activitate	Agenți
1	www.e-licitatie.ro	Primire solicitări de clarificări	Comisia de evaluare Operatorul economic
		Formulare și transmitere răspunsuri la solicitările de clarificări	Comisia de evaluare Operatorul economic Persoane cu funcții de decizie

Utilizare resurse - documente

Nr.	Denumire	Activitate	Agenți
1	Solicitații de clarificări	Primire solicitări de clarificări	Comisia de evaluare Operatorul economic
		Primire solicitări de clarificări	Comisia de evaluare Candidați selectați

BENEFICIII

DESCRIERE

ANALITICĂ ȘI SINTETICĂ

Registre pentru toate obiectele

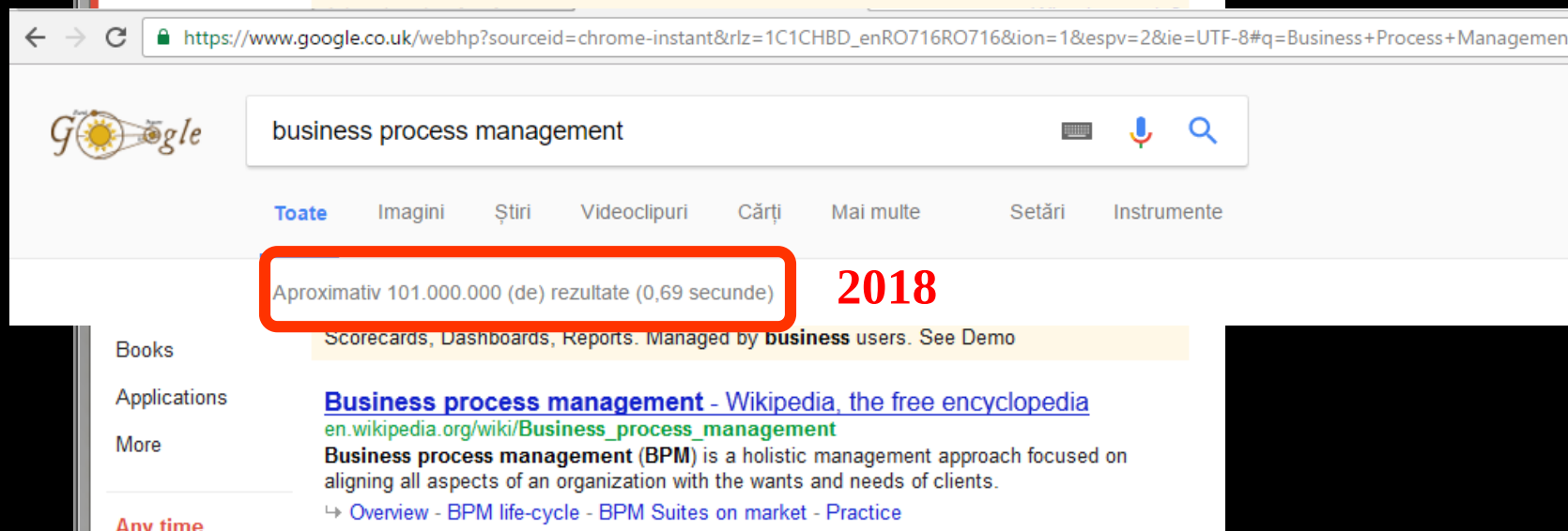
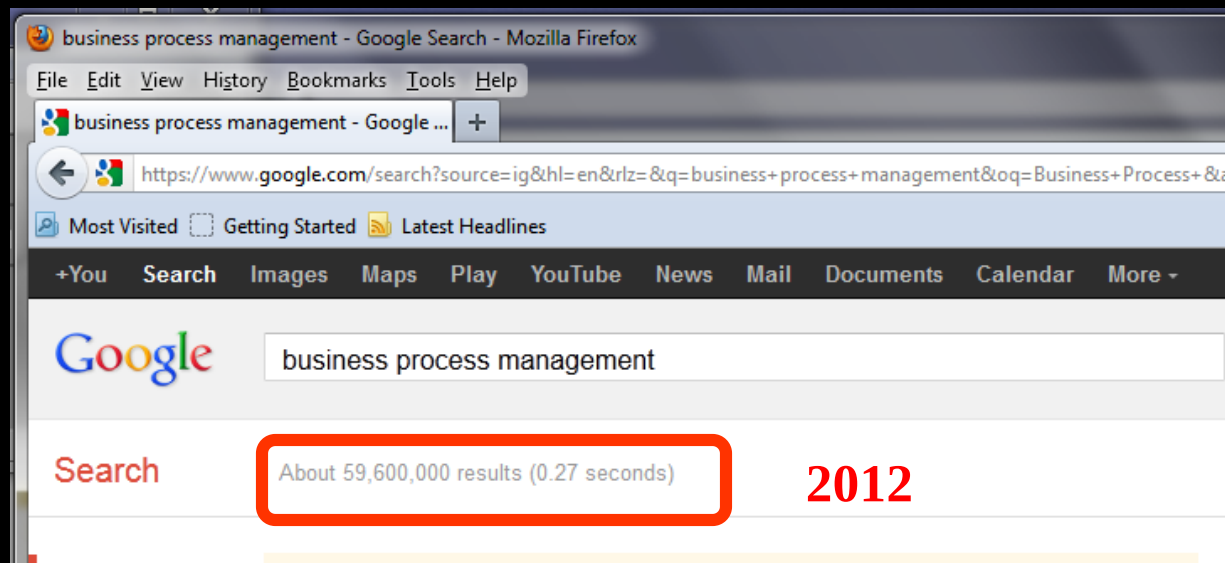
Analiză ▾	Administrare
Regulament de organizare și funcționare	
Lecții învățate	
Legislație	
Registru - obiective	
Registru - Informații despre proces	
Registru - Eveniment	
Registru - Activitate	
Registru - Interfață de proces	
Registru - Document	
Registru - Post	
Registru - Unitate organizațională	
Registru - UO - Posturi	
Registru - Resursă	
Registru - Agent generic	
Registru - Instrument	
Registru - Risc	
Registru - Cunoștințe	
Registru - Aplicație informatică	

REGISTRU DOCUMENT									
Show	100 ▾								
ID	Index ▲	Clasificare ⇅	Denumire proces ⇅	Activitate ⇅	Agenți ⇅	Denumire ⇅	Descriere detaliată ⇅	Cod document ⇅	Model
+	1		Tratare cereri Titlu de Misiune	Pregătire și depunere decont	E> AGJ~	Documente justificative	Borderou de cheltuieli (simplificat) Documente justificative: facturi, chitanțe, extras de cont		308
+	1		Tratare cereri Titlu de Misiune	Verificare conformitate decont cu solicitarea inițială	D> conducator de doctorate D> APB~	Documente justificative	Borderou de cheltuieli (simplificat) Documente justificative: facturi, chitanțe, extras de cont		308

**FOLOSEȘTE CINEVA ASTFEL
DE**

**APLICAȚII DE MODELARE DE
PROCEDURI ?**

Este Business Process Management un subiect de interes ?



Și-au modelat organizațiile cu ajutorul instrumentelor informatice

 ABB ASEA BROWN BOVERI	 ABN-AMRO	 AEG	 AIR FRANCE	 AKZO NOBEL
 ASTRA	 BASF	 Bayer	 BDF  Beiersdorf	 BMW
 B BRAUN	 BSN glass pack	 COMMERZBANK	 Continental	 CREDIT SUISSE GROUP
 DAIMLERCHRYSLER	 DB	 DBSBANK	 Deutsche Bank	 Deutsche Post
 Dresdner Bank Die Beraterbank	 DZ BANK	 Electrolux	 fischerwerke	 GENER@LI punteWEB
 GRACE Davison	 GTE	 Henkel	 HITACHI	 HypoVereinsbank

Și-au modelat organizațiile cu ajutorul instrumentelor informatice

Siemens AG - Microsoft Internet Explorer bereitgestellt von IDS Scheer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse http://www.siemens.com/index.jsp?sd_c_p=lou0mcdnsfp Wechseln zu Links

SIEMENS | Global Home | Help | Contact Us

Information and Communication Networks Home

IC Networks Global

Country-specific infos in your language:

- **Africa**
RSA, Egypt...
- **America**
USA, Brazil...
- **Asia**
China, India...
- **Europe**
Germany, UK...
- **Australia/Pacific**
Australia...

COMPUTERWOCHE
online

„[...] The to-be business processes were made and documented [...] in the whole SIEMENS organization worldwide. [...]

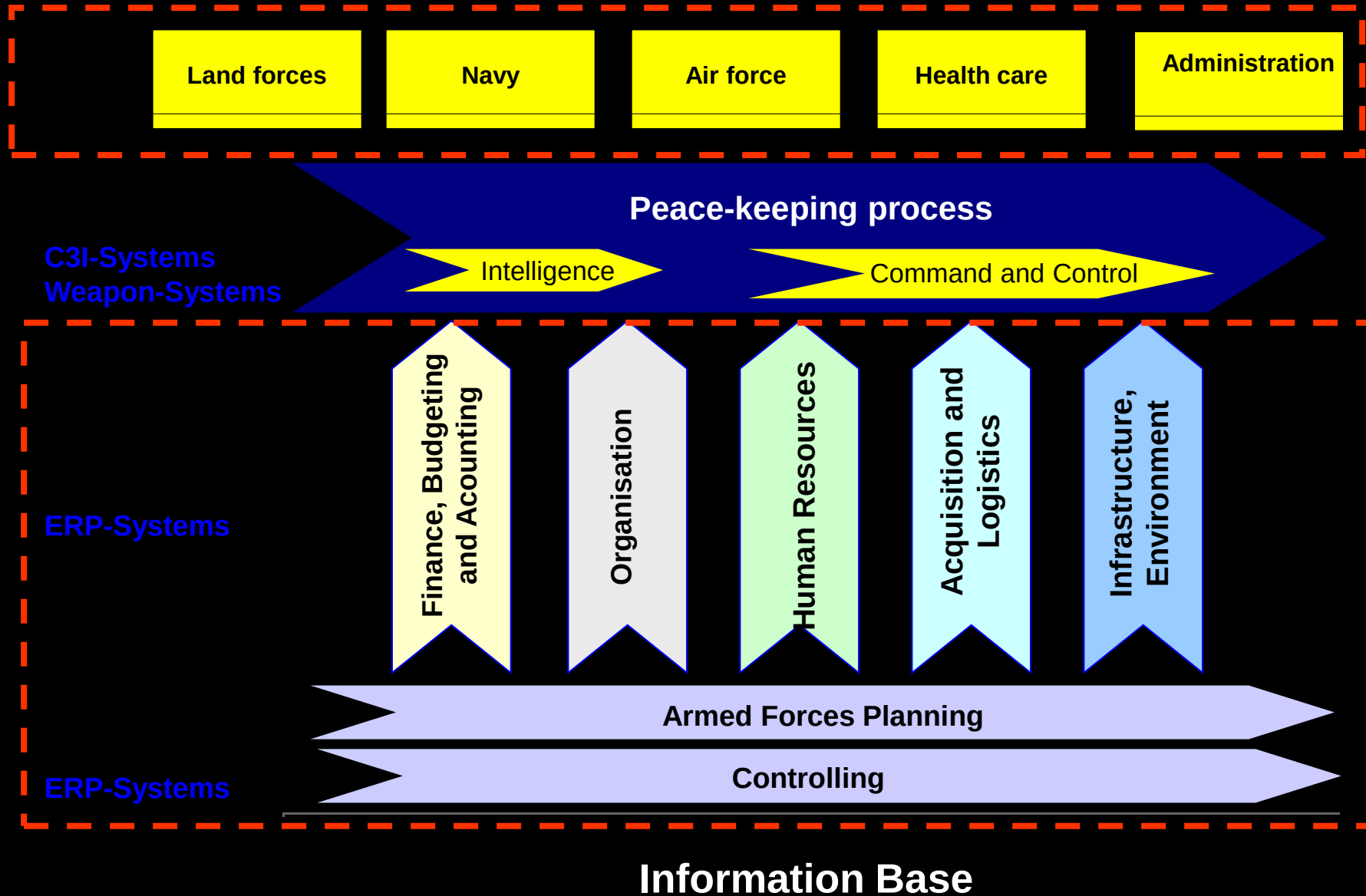
In the last year SIEMENS realized savings of 129 mio € at IT budgets. Within this there is a **saving of 53 mio €** which is derived directly from **tool-supported harmonization of business processes** at SIEMENS. [...]

Fertig Internet

Start N... M... V... M... I... S... Si...

19:36

Arhitectura Proceselor la Bundeswehr - Armata germană



GSK Polonia

„Utilizatorii au fost încântați de înalta calitate a documentației.

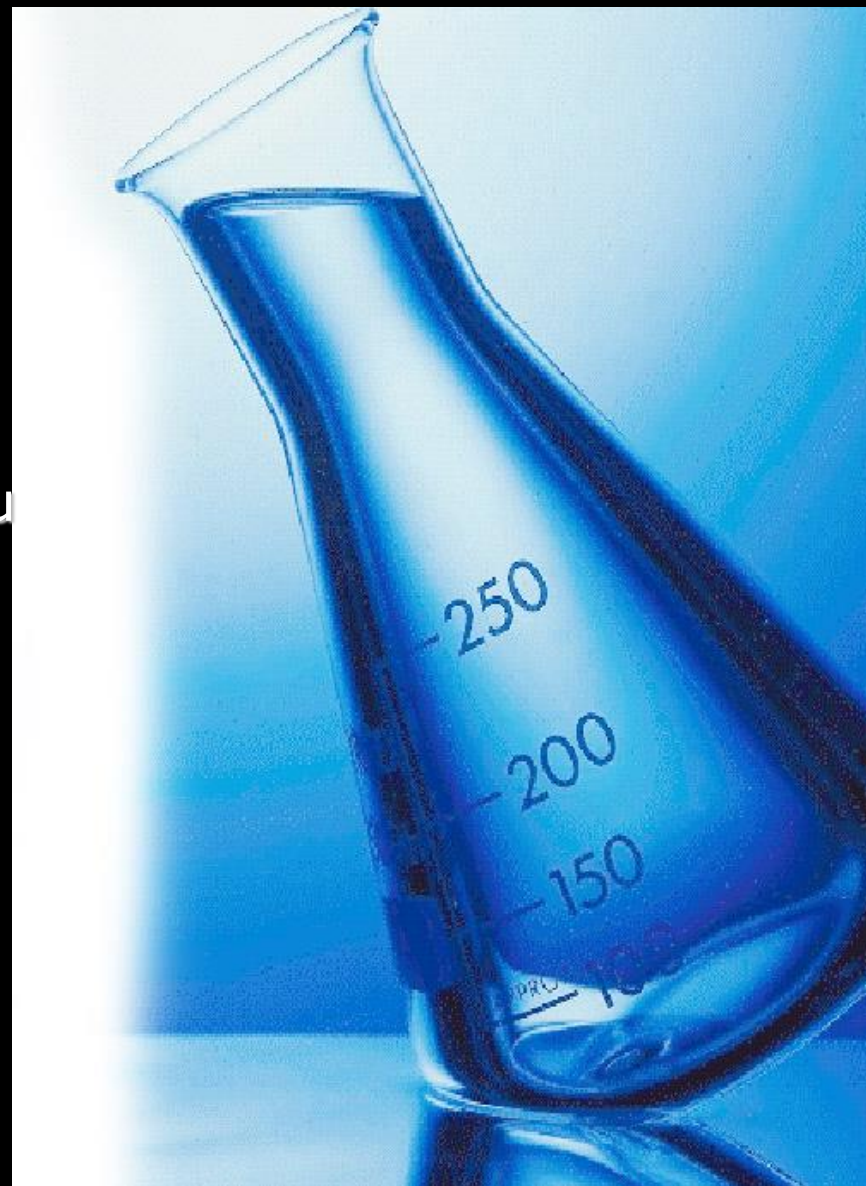
Le-a permis să vadă imaginea de ansamblu pentru prima dată.

Le-a permis de asemenea să verifice cu încredere și să aprobe specificația sistemului informatic.”

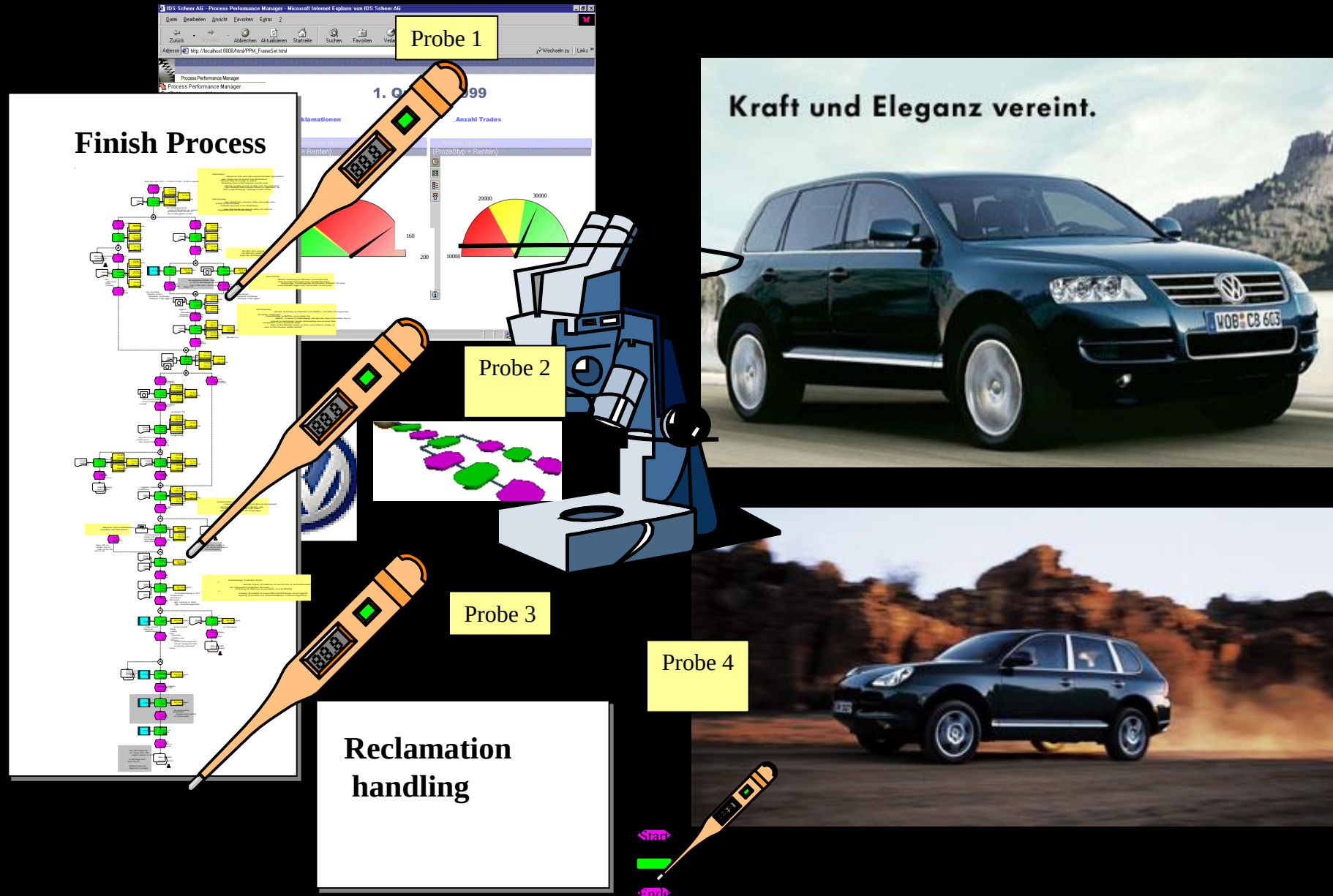
Ewa Szambelan, SAP R/3 Manager



Sursa: Software AG



PPM pentru Volkswagen



BENEFICI

Beneficii BPM

- Rigoare în definirea proceselor (ordine, activități redundante, claritate, dezambiguizare)
- Ușurința analizei activităților, resurselor, riscurilor, obiectivelor
- Ușurință în generarea ROF
- Ușurință și rigoare în generarea Fișelor de Post
- Ușurință în managementul schimbării organigramei

CONCLUZII

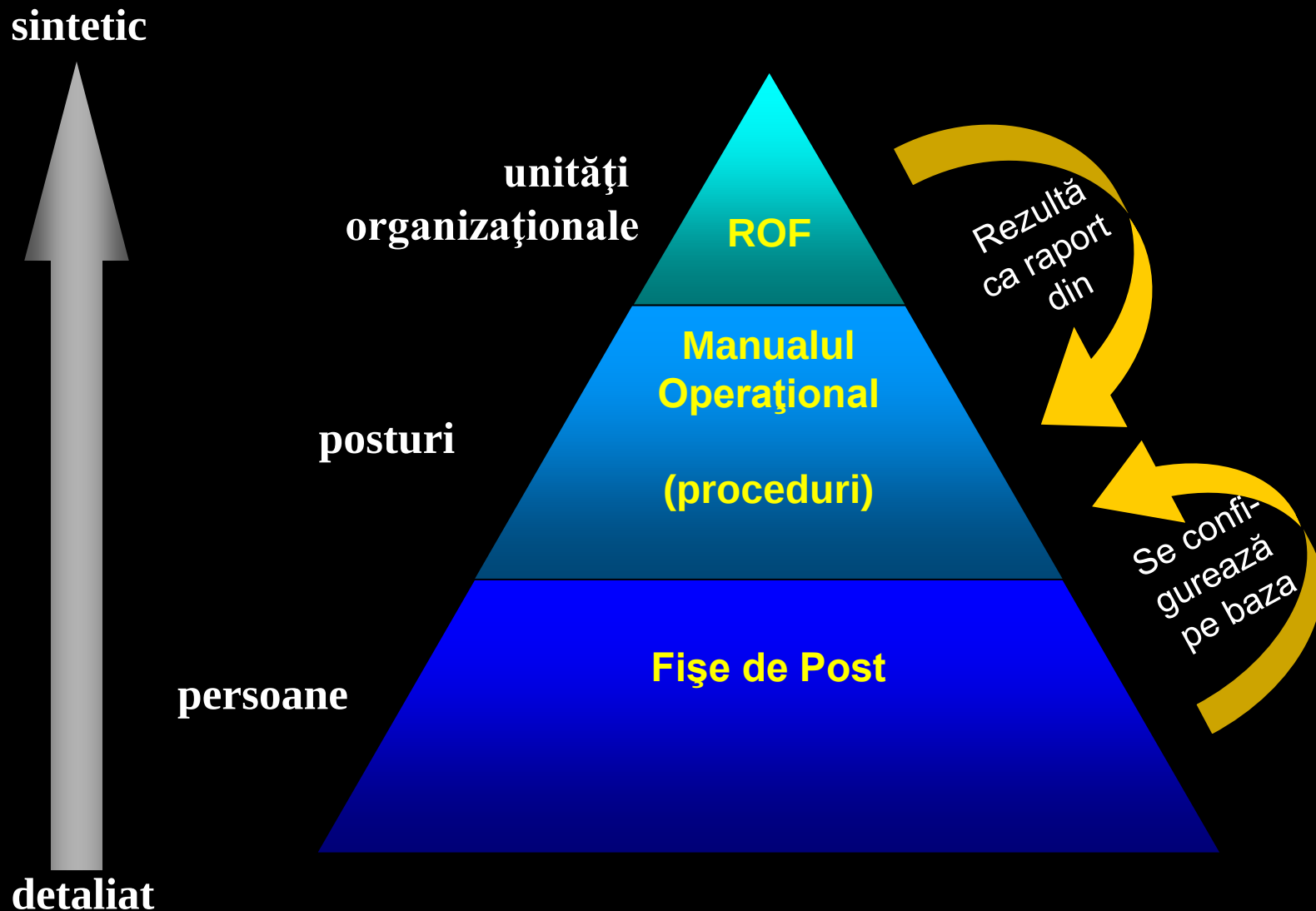
PROCEDURI elaborate repede și ușor

PROCEDURI simple, corecte, complete, coerente

PROCEDURI care facilitează performanța, optimizarea



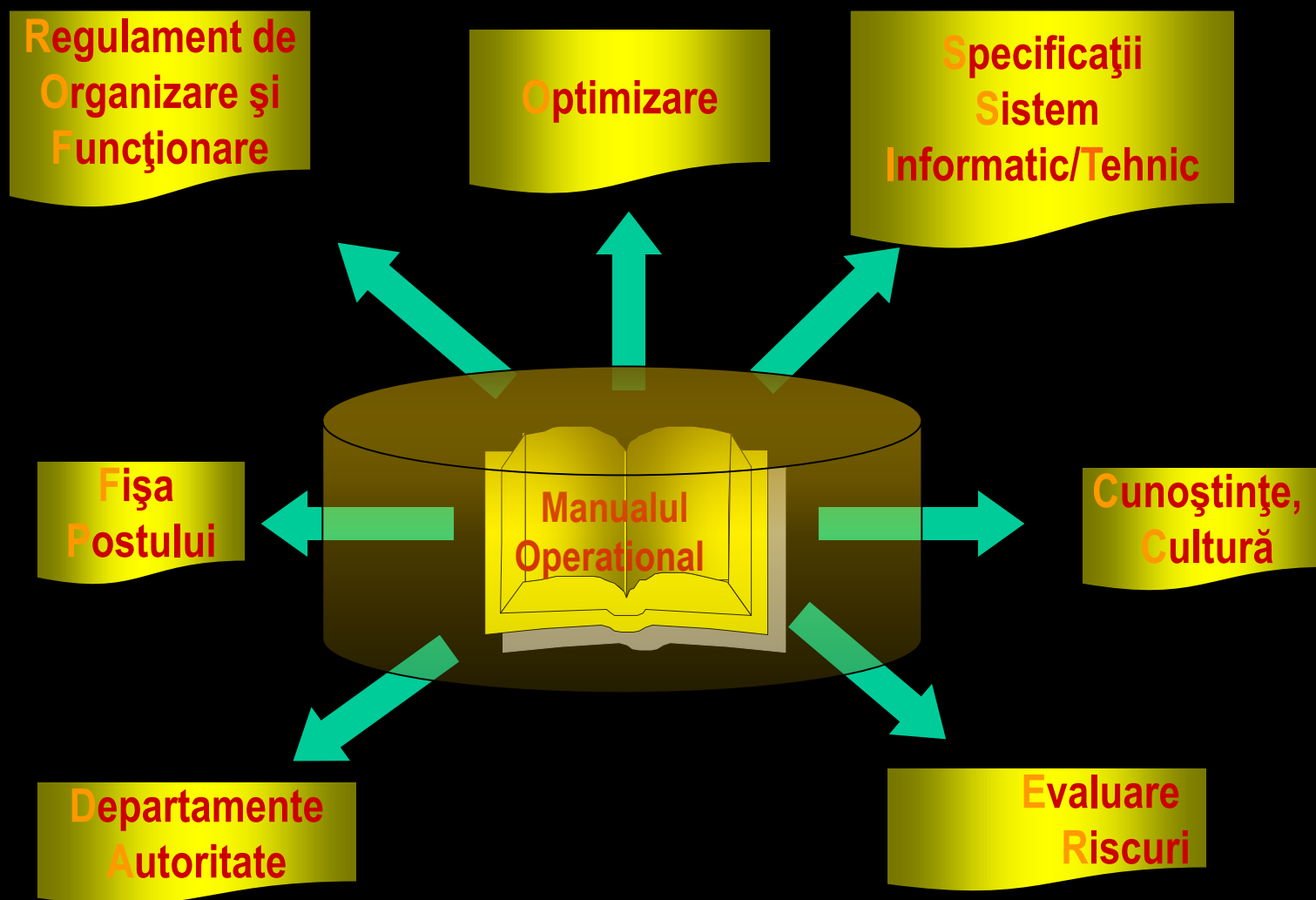
COERENȚĂ ÎNTRE PROCESE, ROF, FIȘE DE POST



ROF

http://www.metrorex.ro/Resurse/Organizare/ROF_20_12_2018.pdf

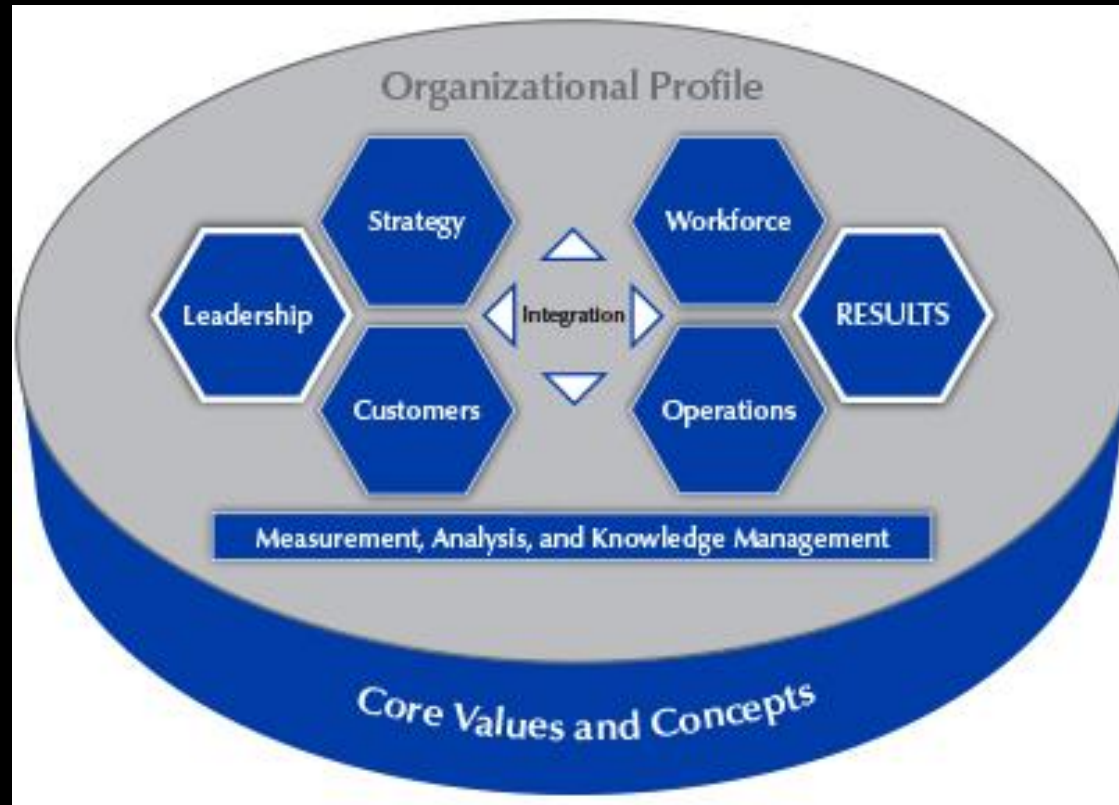
Conducerea centrată pe procese...



STANDARDE DE EXCELENȚĂ

- *EFQM*
- *NIST*

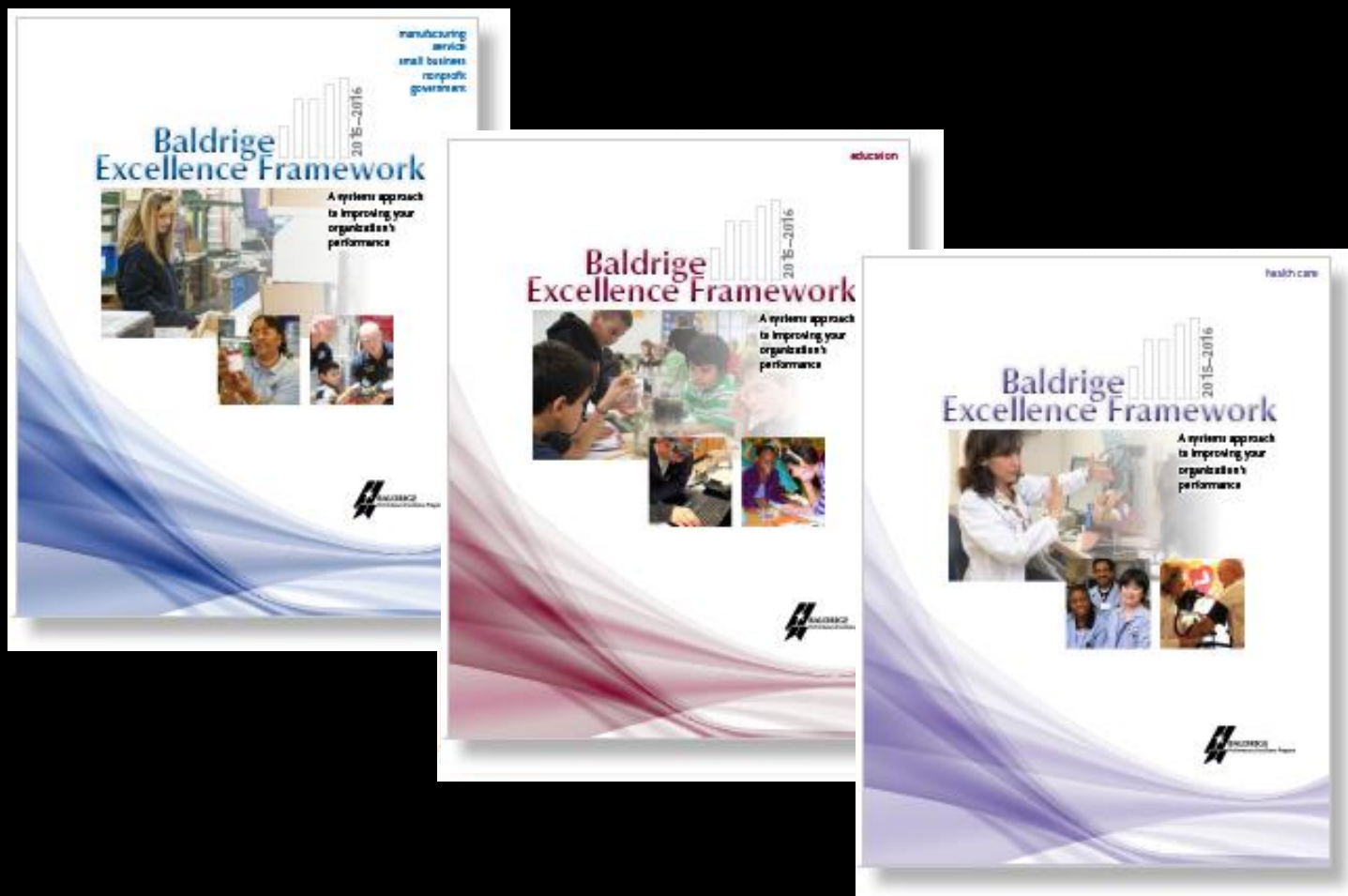
Excelența în activitate / afaceri (SUA)



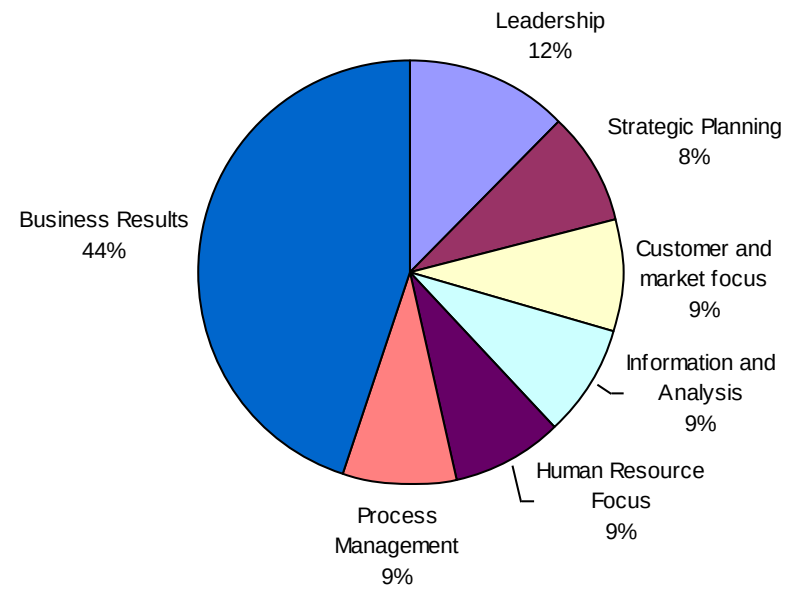
Modele ale excelenței în activitate / afaceri

- Modelul american: Baldrige, promovat de NIST
- Modelul european: EFQM – sursa pentru CAF
- Compatibilitate: 95%
- Criterii de excelență:
 - Factori determinanți
 - Abordarea
 - Execuția
 - Rezultate

Standarde de excelență pentru afaceri, Educație, Sănătate



Ponderea criteriilor în modelul Baldrige



Excelență: Ce se evaluează

- Abordarea
- Execuția
- Rezultatele

Categorii și subcategorii

1000		1000	
1 Leadership	125	1 Organizational Leadership	85
		2 Public Responsibility and Citizenship	40
2 Strategic Planning	85	1 Strategy Development	40
		2 Strategy Deployment	45
3 Customer and market focus	85	1 Customer and market knowledge	40
		2 Customer satisfaction relationships	45
4 Information and Analysis	85	1 Measurement of Organizational Performance	40
		2 Analysis of Organizational Performance	45
5 Human Resource Focus	85	1 Work systems	35
		2 Employee Education, training and development	25
		3 Employee well-being and satisfaction	25
6 Process Management	85	1 Product and service processes	55
		2 Support processes	15
		3 Supplier and Partnering Processes	15
7 Business Results	450	1 Customer Focused Results	115
		2 Financial and Market Results	115
		3 Human Resources Results	80
		4 Supplier and Partner Results	25
		5 Organizational Effectiveness Results	115

EFQM

Herman van Rompuy, President of the European Council

"All European organisations, both in the public and private sectors, are facing new challenges. The increasing pressure to compete on a global stage with limited resources means we all have to work together to secure our future prosperity, and that of generations to come. The EFQM Excellence Model provides a framework that encourages the cooperation, collaboration and innovation that we will need to ensure this goal is achieved."



Sursa: An overview of the EFQM excellence model - 2013

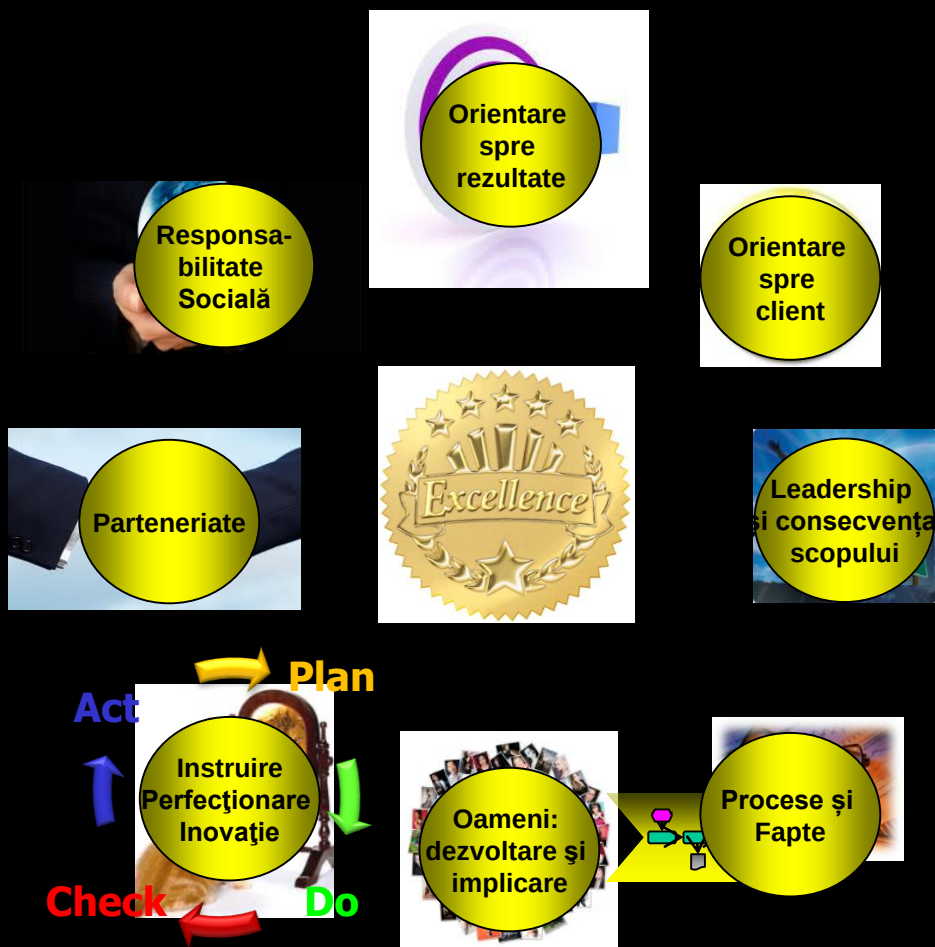
ISO9001 & CAF

PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA ETAPIZATĂ A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN AUTORITĂȚI ȘI INSTITUȚII PUBLICE 2016-2020

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

Sursa: http://www.dpfbf.mdrap.ro/strategii_administratie_publica.html

8 principii fundamentale ale excelenței EFQM

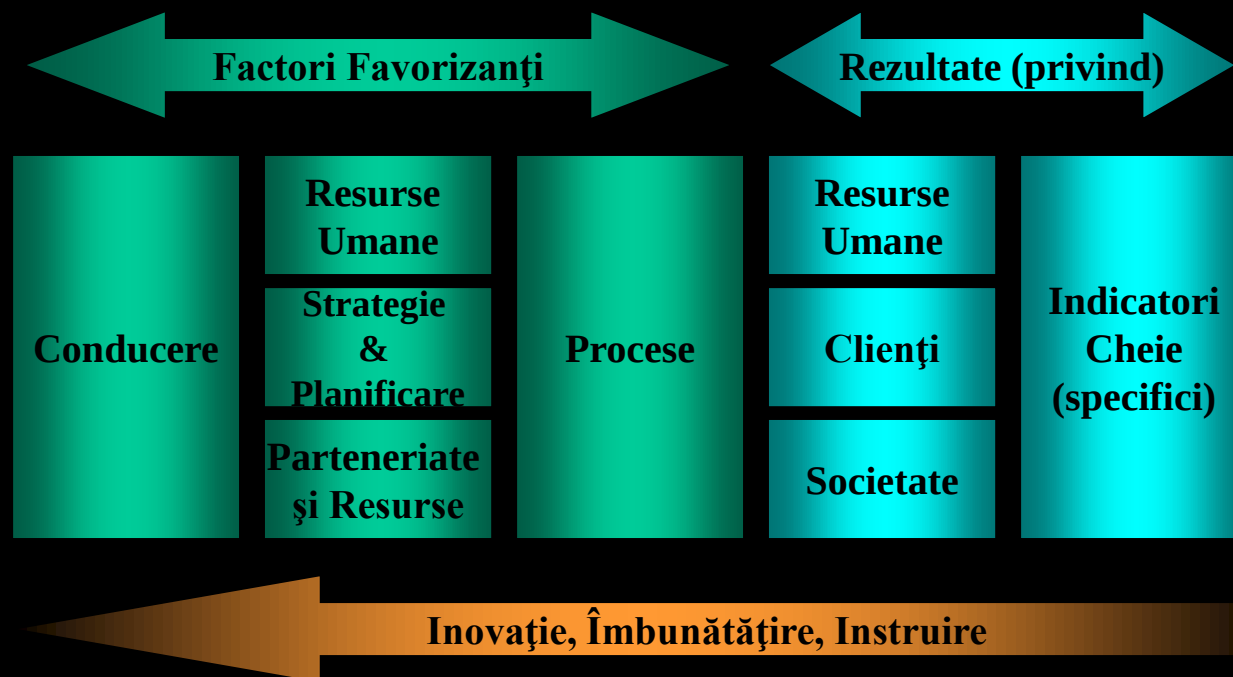


Criteriile Excelenței

- Utilizarea factorilor favorizanți:
 - Conducere
 - Angajați
 - Politici și strategie
 - Parteneriate și resurse
 - Procese
- Evaluarea rezultatelor legate de:
 - Angajați
 - Clienți
 - Societate
 - Indicatori cheie



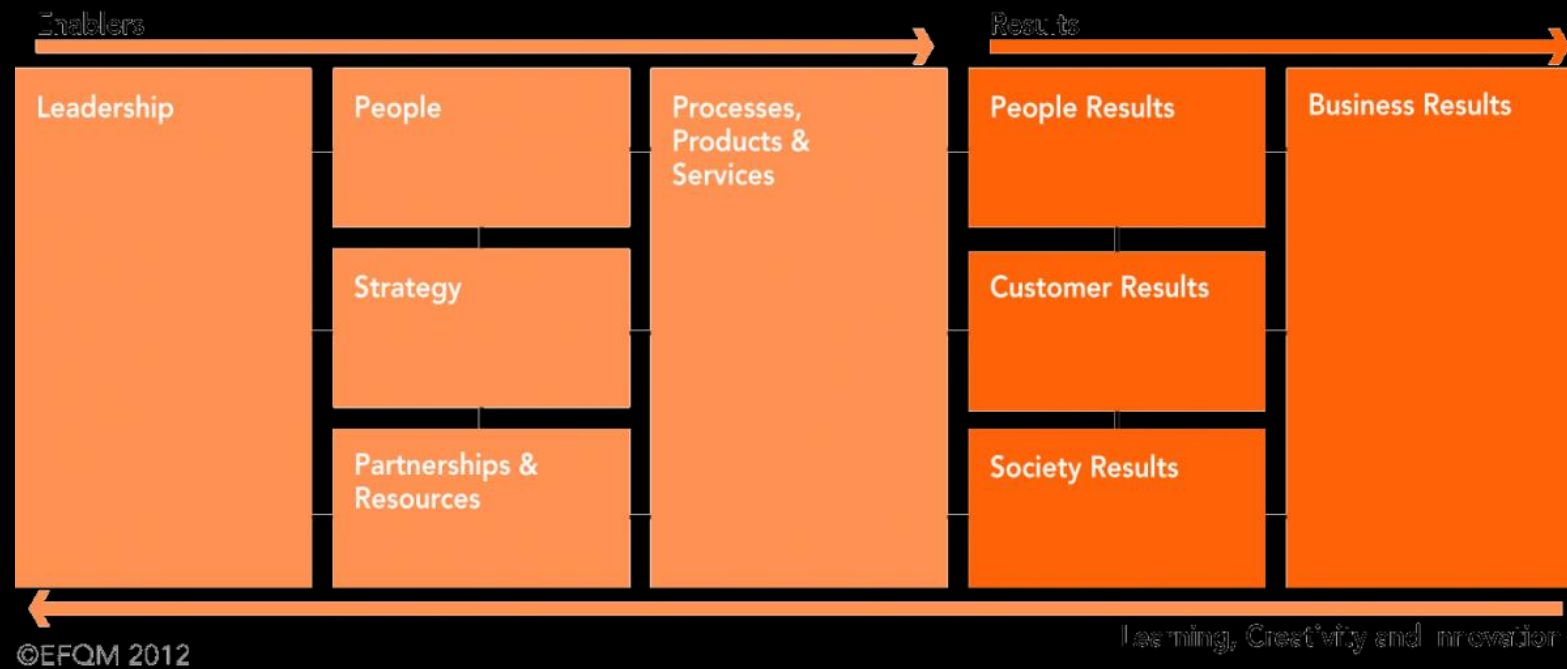
Criteriile Excelenței EFQM & CAF



COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

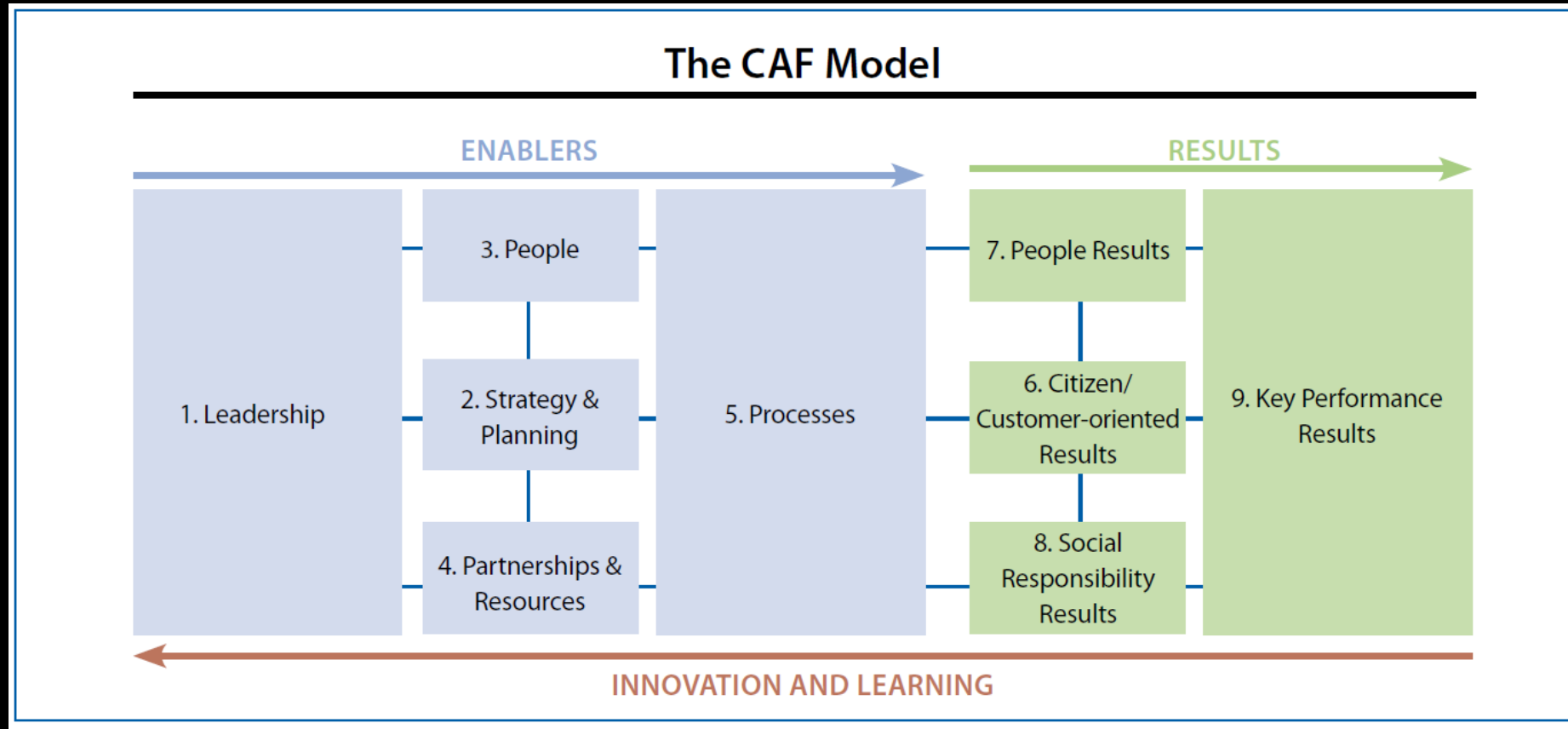
Cadrul comun de evaluare

- EFQM

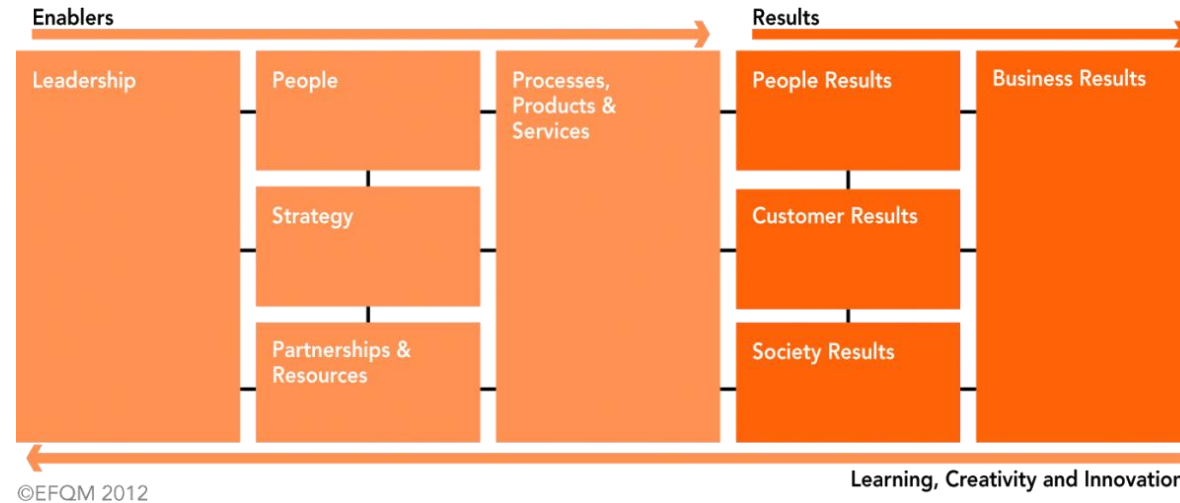


COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

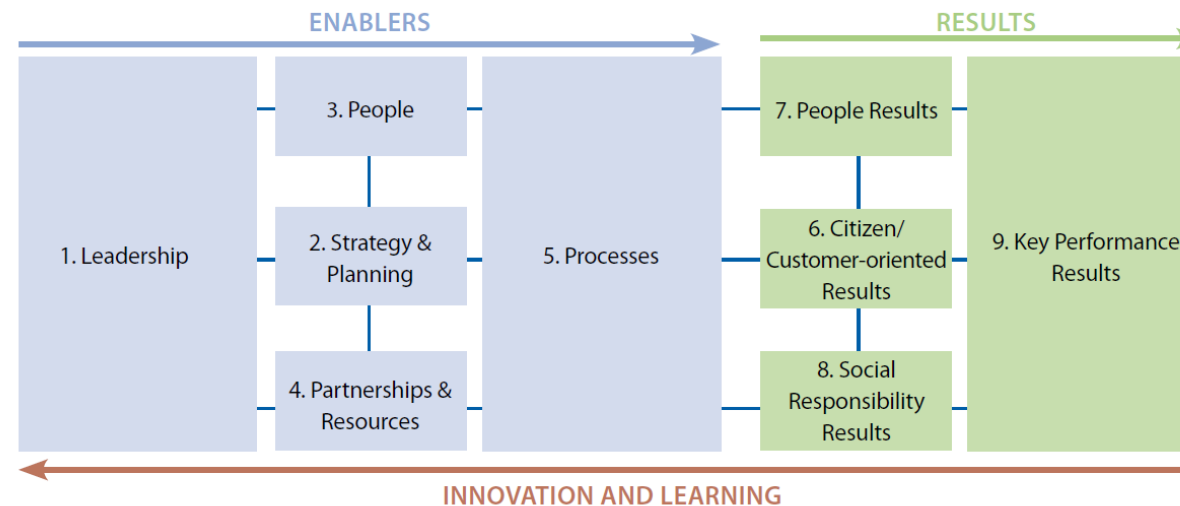
Cadrul comun de evaluare



Modelul EFQM



The CAF Model



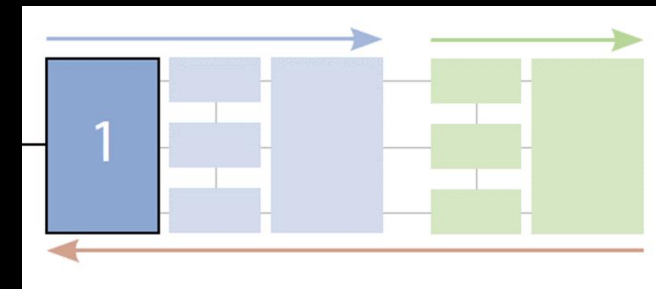
Leadership

- Liderii oferă direcție organizației prin dezvoltarea
 - misiunii,
 - viziunii și
 - valorilor organizației.

- Liderii
 - conduc organizația,
 - administrează performanța și
 - susțin îmbunătățirea continuă

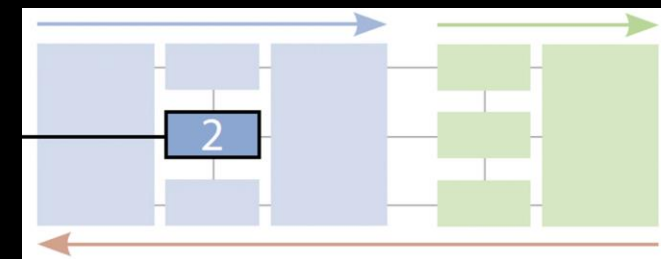
- Liderii
 - motivează și susțin oamenii și
 - reprezintă un model de comportament

- Liderii gestionează eficace relațiile cu
 - autoritățile politice și
 - alți Factori Interesați



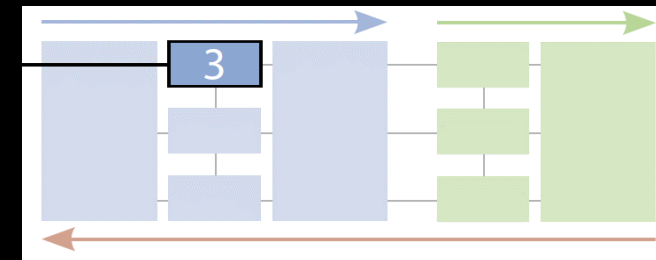
Strategie și planificare

- Organizația colectează
 - informație cu privire la **necesitățile** prezente și viitoare ale **Factorilor Interesați** precum și
 - alte informații relevante pentru conducere
- Organizația își dezvoltă **strategia** și planurile luând în considerare informația colectată
- Organizația
 - **comunică** și
 - implementează
 strategia și planurile în întreaga organizație și
 - le revizuieste în mod regulat
- Organizația
 - planifică,
 - implementează,
 - revizuieste **inovația și schimbarea**



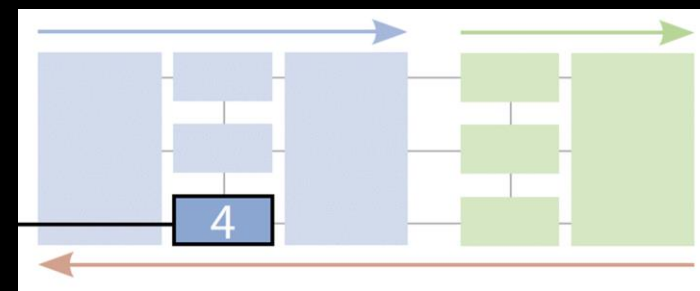
Oamenii

- Organizația
 - **planifică**,
 - **administrează** și
 - **dezvoltă** resursa umană
 într-un mod transparent și coerent cu strategia și planurile sale
- Organizația
 - identifică,
 - dezvoltă și
 - utilizează competențele oamenilor
 aliniind obiectivele **organizaționale** și **individuale**
- Organizația **implică** angajații prin
 - dezvoltarea unui dialog deschis și
 - delegarea de autoritate,
 oferind sprijin pentru asigurarea bunăstării lor



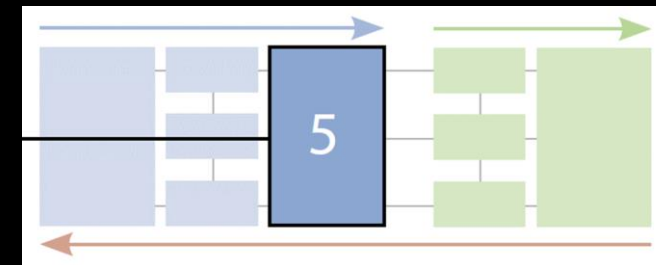
Parteneriat și resurse

- Organizația dezvoltă și administrează parteneriate cu alte **organizații** relevante
- Organizația dezvoltă și implementează parteneriate cu **cetățenii** și alți **clienți** ai săi
- Organizația asigură un management **financiar** performant
- Organizația administrează bine **informația** și **cunoștințele**
- Organizația administrează bine infrastructura **tehnologică**
- Organizația administrează bine infrastructura **fizică** (clădiri, alte spații, etc.)



Procese

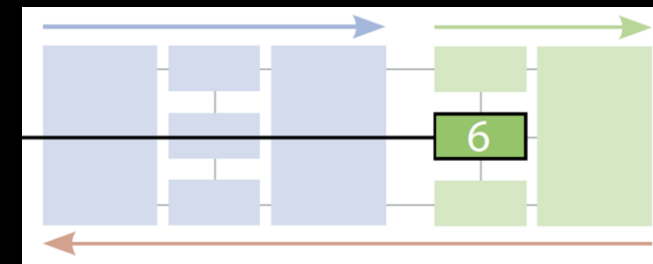
- Organizația își
 - **identifică**,
 - **proiectează**,
 - **administrează și perfecționează - inovează** procesele pe o bază continuă, cu implicarea factorilor interesați
- Organizația dezvoltă și prestează servicii / livrează produse **orientate** către cetățeni și alți clienți
- Organizația asigură **coerența coordonării** proceselor
 - în interiorul organizației și
 - cu alte organizații relevante



Rezultate orientate spre cetățeni / clienți

- Organizația măsoară **percepția** cetățenilor / clienților referitor la
 - reputație,
 - nivelul de implicare în procesul de decizie,
 - accesibilitatea serviciilor,
 - transparență,
 - calitatea serviciilor,
 - acoperirea necesităților lor,
 - disponibilitatea informației necesare, etc.

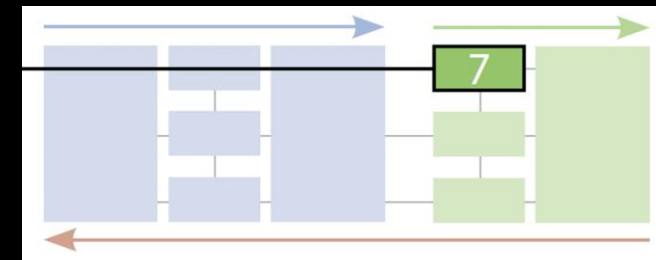
- Organizația măsoară **performanța** cu privire la:
 - implicarea
 - cetățenilor,
 - clienților și deținătorilor de interese,
 - transparența livrării serviciilor și produselor,
 - nivelul de calitate al produselor și serviciilor.



Rezultate cu privire la angajați

- Organizația măsoară **percepția** angajaților cu privire la
 - imaginea și performanța organizației,
 - conducere și sisteme de management,
 - condițiilor de muncă,
 - dezvoltarea carierei și profesională

- Organizația măsoară **performanța** cu privire la:
 - implicarea angajaților,
 - motivația,
 - activitatea individuală,
 - implicarea în îmbunătățire,
 - dezvoltarea profesională,
 - atitudinea față de clienți,
 - frecvența recunoașterii meritelor,
 - numărul de dileme etice și conflicte de interese,
 - participarea angajaților în acțiuni de responsabilitate socială



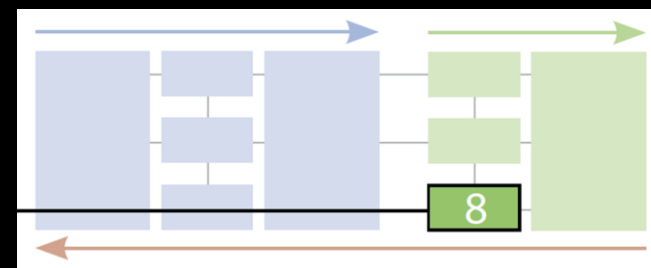
CLIMAT - SCIM



Rezultate privind responsabilitatea socială

- Organizația măsoară **percepția** publicului cu privire la
 - impactul realizat de organizația asupra calității vieții,
 - reputația organizației,
 - impactul economic al societății,
 - impactul de mediu,
 - impactul social privind sustenabilitatea,
 - participarea democratică a cetățenilor,
 - imaginea organizației cu privire la transparență și comportament etic,
 - implicarea socială în comunitate,
 - prezența în media privind responsabilitatea socială.

- Organizația măsoară **performanța** cu privire la
 - conservarea resurselor,
 - calitatea relației cu factorii interesați,
 - imaginea sa în mass media,
 - sprijinul categoriilor de persoane cu dizabilități,
 - respectarea diversității,
 - sprijinul pentru implicarea civică a angajaților,
 - sprijin pentru implicarea civică a
 - cetățenilor și
 - altor deținători de interese,
 - schimbul productiv de informație,
 - protejarea sănătății angajaților și cetățenilor, etc.



Rezultate cheie privind performanța

- Organizația măsoară rezultatele cu privire la **livrabile** și **obiective**:
 - cantitatea și calitatea serviciilor livrate,
 - efectele acestora în societate,
 - raportarea calității la standarde și reglementări,
 - îndeplinirea contractelor,
 - rezultatele inspecțiilor și auditurilor,
 - analiza comparativă cu alte organizații similare,
 - inovația și perfecționarea.
- Organizația își măsoară rezultatele cu privire la **eficiența internă**:
 - reacția liderilor la rezultate și managementul riscului,
 - utilizarea resurselor,
 - îmbunătățirea performanței,
 - inovația în servicii și produse,
 - analiza comparativă cu organizații similare,
 - eficacitatea parteneriatelor,
 - eficiența câștigată prin tehnologia utilizată,
 - rezultatele măsurărilor,
 - inspecțiilor și auditurilor cu privire la funcționarea organizației,
 - certificarea de calitate / premii de excelență,
 - respectarea bugetului de venituri și cheltuieli,
 - eficiența cheltuielilor.



Evaluarea – FACTORI DETERMINANȚI

FAZA	FACTORI DETERMINANȚI	SCOR
	Organizația nu este activă în acest domeniu, nu există informație cu privire la subiect sau informația este sumară	0-10
PLAN	Există planuri pentru a îndeplini cerința	11-30
DO	Cerința este în curs de implementare	31-50
CHECK	Există modalități de a verifica modul în care se îndeplinește cerința	51-70
ACT	Pe baza verificărilor / evaluărilor se realizează ajustări	71-90
PDCA	Tot ceea ce se realizează pentru îndeplinirea cerinței este planificat, implementat, verificat și ajustat în mod regulat și învățăm de la alții. Realizăm îmbunătățire continuă cu privire la această cerință.	91-100

Evaluarea – REZULTATE

REZULTATE	SCOR
Nu se măsoară rezultatele și/sau nu există informație disponibilă	0-10
Rezultatele se măsoară și indică tendințe negative sau rezultatele nu îndeplinesc obiectivele	11-30
Rezultatele arată tendințe stagnante și/sau anumite obiective relevante sunt atinse	31-50
Rezultatele arată îmbunătățiri și/sau cele mai multe obiective relevante sunt atinse	51-70
Rezultatele arată progres substanțial și/sau toate obiectivele relevante sunt atinse	71-90
Se obțin rezultate excelente în mod susținut. Toate obiectivele relevante sunt îndeplinite. Comparațiile cu alte organizații relevante sunt favorabile pentru toate rezultatele cheie.	91-100

Procesul de auto-evaluare

Pregătirea evaluării CAF

Autoevaluarea CAF

Planificarea, prioritizarea și implementarea îmbunătățirilor

Procesul de auto-evaluare

Pregătirea evaluării CAF

Elaborare și aprobare decizie privind organizarea și planificarea auto-evaluării

Comunicarea internă cu privire la proiectul de auto-evaluare

Autoevaluarea CAF

Stabilirea unuia sau mai multor grupuri de auto-evaluare

Organizare instruire CAF

Parcurgerea auto-evaluării

Elaborare Raport
Rezultate auto-evaluare

Planificarea, prioritizarea și implementarea îmbunătățirilor

Elaborare plan
îmbunătățire bazat
pe raportul acceptat

Comunicarea
planului de
îmbunătățire

Implementarea
planului de
îmbunătățire

Planificarea
următoarei auto-evaluări

Procesul de auto-evaluare

Pregătirea evaluării CAF

Elaborare și aprobare decizie privind organizarea și planificarea auto-evaluării

Comunicarea internă cu privire la proiectul de auto-evaluare

Autoevaluarea CAF

Stabilirea unuia sau mai multor grupuri de auto-evaluare

Organizare instruire CAF

Parcurgerea auto-evaluării

Elaborare Raport
Rezultate auto-evaluare

Planificarea, prioritizarea și implementarea îmbunătățirilor

Elaborare plan
îmbunătățire bazat
pe raportul acceptat

Comunicarea
planului de
îmbunătățire

Implementarea
planului de
îmbunătățire

Planificarea
următoarei auto-evaluări

Atelier de modelare

Execuția proceselor în regim de Document Management

Mulțumesc

www.avantera.ro

Mihai Pascadi
mihai.pascadi@avantera.ro