



STUDIU PRIVIND SITUAȚIA ACTUALĂ A MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI ȘI URMĂRIREA INDICATORILOR STRATEGICI DIN CADRUL PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ARAD

elaborat în cadrul proiectului „Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard – Tablou de bord echilibrat”, cod SIPOCA 86, cod MYSMIS 120637



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

CUPRINS

1	Introducere	2
1.1	Scop	2
1.2	Cadrul general al proiectului	2
1.3	Pași metodologici pentru realizarea analizei situației actuale	3
1.4	Glosar de termeni	4
2	Prezentarea instrumentului Balanced Scorecard	8
2.1	Definirea conceptului	8
2.2	Elementele instrumentului Balanced Scorecard	16
2.3	Implementarea BSC	21
2.4	Durata implementării	28
3	Strategii relevante pentru măsurarea performanței în administrația publică	30
3.1	Strategii la nivel european	30
3.2	Context internațional	38
3.2.1	Exemple internaționale	54
3.3	Strategii la nivel național / local	60
3.3.1	Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020	60
3.3.2	Alte documente strategice	65
3.3.3	Reglementări relevante	66
3.3.4	Radiografie a guvernării publice în România	67
4	Prezentarea generală	75
4.1	Prezentarea generală a Municipiului Arad	75
4.2	Misiune, Viziune, Valori și Principii	78
4.3	Structura organizatorică și funcționarea Primăriei Municipiului Arad	80
4.4	Proiecte finanțate din exercițiul financiar european 2007 – 2013, implementate în perioada 2010 - 2016	84
4.5	Strategiile relevante și aplicabilitatea lor	101
5	Analiza sistemului de evaluare a performanței de la Primăria Municipiului Arad	103
5.1	Analiza documentelor	103
5.1.1	Componenta organizatorică	105
5.1.2	Componenta metodologică	113
5.1.3	Alte aspecte relevante - Chestionar de evaluare a serviciilor prestate de Serviciul Relații cu Publicul	121
5.2	Rezultatul interviurilor	123
5.3	Rezultatul aplicării chestionarelor	130
6	Analiza SWOT	140
7	Analiza PEST	144
8	Concluzii și recomandări	151
9	Lista tabelor	154
10	Lista figurilor	155
11	Bibliografie	157
12	Anexe	159



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

1 INTRODUCERE

1.1 SCOP

Raportul privind analiza situației actuale a managementului performanței și urmărirea indicatorilor strategici din cadrul Primăriei Municipiului Arad reprezintă livrabilul întocmit de către Structural Management Solutions S.R.L. în cadrul contractului având ca obiect „*Servicii de consultanță privind implementarea Balanced Scorecard în vederea realizării proiectului Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard – Tablou de bord echilibrat*”, proiect finanțat prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 – 2020, Axa prioritară „*Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente*”, Operațiunea „*Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP*”.

În cadrul prezentului raport s-a analizat situația actuală din cadrul Primăriei Municipiului Arad. Obiectivul etapei de analiză constă în efectuarea unei radiografii a sistemului actual (conform informațiilor existente în septembrie 2018), ceea ce va constitui punctul de plecare în implementarea instrumentului Balanced Scorecard la nivelul Primăriei Municipiului Arad.

Analiza situației actuale este menită să asigure o privire de ansamblu asupra structurii Primăriei Municipiului Arad și permite identificarea măsurii în care sunt îndeplinite condițiile pentru implementarea instrumentului la nivelul instituției.

Analiza efectuată a avut la bază o metodologie privind modalitatea de realizare a acesteia, metodologie ce descrie pașii parcurși, anexată prezentului livrabil – Anexa nr. 1.

1.2 CADRUL GENERAL AL PROIECTULUI

Obiectivul general al proiectului este reprezentat de optimizarea proceselor de management al performanței la nivel strategic, prin introducerea instrumentului Balanced Scorecard în cadrul Primăriei Municipiului Arad.

Obiectivele specifice:

- Elaborarea unui studiu privind situația actuală a managementului performanței la nivel strategic în cadrul Primăriei Municipiului Arad;
- Introducerea unui instrument de management strategic de tip Balanced Scorecard la nivelul instituției;
- Dezvoltarea cunoștințelor și abilităților pentru 129 de persoane în cadrul Primăriei Municipiului Arad în domeniul managementului performanței.

Rezultate așteptate:

Tabelul 1 - Rezultate așteptate ale proiectului

Rezultat program	Rezultat proiect
Rezultat program 2 - Sisteme de management al performanței și calității corelate cu Planul de acțiune în etape, implementat în administrația publică locală	Rezultat proiect 1 – Instrument de management al performanței BSC (Balanced Scorecard) implementat la nivelul instituției
Rezultat program 5 - Cunoștințe și abilități ale personalului din autoritățile și instituțiile publice locale, îmbunătățite, în vederea sprijinirii măsurilor / acțiunilor vizate de acest obiectiv specific	Rezultat proiect 2 - Cunoștințe și abilități ale personalului Primăriei Municipiului Arad îmbunătățite în domeniul managementul performanței la nivel strategic.

1.3 PAȘI METODOLOGICI PENTRU REALIZAREA ANALIZEI SITUAȚIEI ACTUALE

Identificarea surselor de informații existente

În cadrul acestei etape, Prestatorul a avut în vedere analizarea următoarelor surse de date:

- Situația la nivelul Primăriei Municipiului Arad;
- Situația implementării BSC la nivelul altor instituții similare din România / Uniunea Europeană.

Au fost desfășurate următoarele activități:

- Inventarierea tuturor surselor secundare de informații;
- Studiarea aprofundată a documentelor curente;
- Organizarea unor discuții preliminare cu angajații instituției.

Elaborarea unui calendar cu termene precise



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Prestatorul a propus un calendar, de comun acord cu Beneficiarul, în cadrul căruia au fost stabilite termene concrete pentru colectarea tuturor informațiilor relevante din surse primare și secundare.

Definirea metodelor și tehnicilor de colectare și obținerea propriu zisă a datelor necesare elaborării analizei

Metodele de culegere cantitativă și calitativă a datelor utilizate în analiza situației actuale sunt:

- Cercetarea de birou (analiză documente și alte surse de date);
- Cercetarea de teren (realizarea de interviuri / aplicare de chestionare și organizare focus grupuri).

În cadrul cercetării de birou, Prestatorul a analizat documentele relevante pentru activitatea desfășurată de către Primăria Municipiului Arad, respectiv:

- Documente funcționare instituție;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare;
- Proceduri relevante pentru activitatea derulată de către angajații primăriei;
- Strategiile relevante pentru Primăria Municipiului Arad.

Rezultatele cercetării de birou sunt reflectate în cadrul studiului privind situația actuală prin:

- Analiza documentelor de organizare și funcționare a beneficiarului;
- Analiza SWOT și analiza PESTLE;
- Analiza direcțiilor / grupurilor strategice.

1.4 GLOSAR DE TERMENI

Tabelul 2 - Glosar de termeni

Termen	Definiție
Activitate	Totalitatea atribuțiilor de o anumită natură care determină procese de muncă cu un grad de omogenitate și similaritate ridicat.
Balanced Scorecard	Sistem de management și un instrument de planificare strategică, răspândit în mediul de business și industrie, în instituțiile publice de stat, precum și în organizațiile nonprofit, având rolul de a conecta viziunea și misiunea la prioritățile strategice, obiective, măsuri și inițiative



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Termen	Definiție
Diagrama de proces	Schemă logică cu forme grafice care reprezintă etapele și pașii realizării unui proces sau unei activități.
Eficacitate	Gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective.
Eficiență	Maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate.
Evaluare	Funcție managerială care constă în compararea rezultatelor cu obiectivele, depistarea cauzată a principalelor abateri (pozitive și negative) în vederea luării unor măsuri cu caracter corectiv sau preventiv.
Evaluarea riscului	Evaluarea impactului materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Evaluarea riscului reprezintă valoarea expunerii la risc.
Expunere la risc	Consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o entitate publică în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.
Factori de risc	Accesul la resurse materiale, financiare și informaționale, fără atribuții în acest sens, sau deținerea unui document de autorizare, activități ce se exercită în condiții de monopol, drepturi exclusive sau speciale.
Fișa postului	Document care definește locul și contribuția postului în atingerea obiectivelor individuale și organizaționale, caracteristic atât individului, cât și entității și care precizează sarcinile și responsabilitățile care îi revin titularului unui post. În generale, fișa postului cuprinde informații generale privind postul (denumirea postului, nivelul postului, scopul principal al postului), condițiile specifice pentru ocuparea postului (studiile de specialitate, perfecționări, cunoștințe de operare / programare pe calculator, limbi străine, abilități, calități și aptitudini necesare, cerințe specifice, competență managerială), sarcinile / atribuțiile postului, sfera relațională.
Flux informațional	Totalitatea informațiilor care circulă între o anumită sursă și destinatar pe un anumit tip de canal sau cale de comunicare.
Funcție	Totalitatea posturilor care au caracteristici asemănătoare din punctul de vedere al sarcinilor, obiectivelor, competențelor, responsabilităților și procedurilor.
Funcție publică	Grupare de atribuții, puteri și competențe stabilite prin lege, din cadrul unui serviciu public înființat în scopul satisfacerii, în mod continuu și permanent, de către funcționarii publici a intereselor generale ale societății.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Termen	Definiție
Indicator	Expresie numerică ce caracterizează din punct de vedere cantitativ sau calitativ un proces sau îi definește evoluția.
Indicator de performanță	Instrument de evaluare a performanței care ilustrează gradul de atingere a unui obiectiv stabilit.
Misiunea entității	Precizează scopul entității și legitimitatea existenței sale în mediul înconjurător, contribuind la crearea imaginii interne și externe a entității.
Monitorizare	Activitatea continuă de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a procesului sau activității.
Monitorizarea performanțelor	Supravegherea, urmărirea de către conducerea entității publice, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activităților aflate în coordonare și pentru a identifica eventualele abateri de la țintele stabilite și luarea măsurilor de corecție.
Obiective	Efectele pozitive pe care conducerea entității publice încearcă să le realizeze sau evenimentele / efectele negative pe care conducerea încearcă să le evite.
Obiective generale	Enunț general asupra a ceea ce va fi realizat și a îmbunătățirilor ce vor fi întreprinse. Un obiectiv descrie un rezultat așteptat sau un impact și rezumă motivele pentru care o serie de acțiuni au fost întreprinse.
Obiective individuale	Exprimări cantitative sau calitative ale scopului pentru care a fost creat și funcționează postul respectiv. Aceste obiective se realizează prin intermediul sarcinilor, ca urmare a competenței profesionale, a autonomiei decizionale și a autorității formale de care dispune persoana angajată pe postul respectiv.
Obiective specifice	Derivate din obiective generale și care descriu, de regulă, rezultate sau efecte așteptate ale unor activități care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzător să fie îndeplinit. Acestea sunt exprimate descriptiv sub formă de rezultate și se stabilesc la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice. Obiectivele specifice trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe SMART (specifice, măsurabile, adecvate, realiste, cu termen de realizare).
Obiective strategice	Scopurile instituției / organizației pe termen lung ce fac trecerea de la viziunea și misiunea instituției / organizației la proiecte și planuri specifice
Managementul calității totale	Mobilizarea permanentă a tuturor resurselor (în special a resursei umane) pentru a îmbunătăți în mod continuu toate aspectele specifice unei organizații, calitatea bunurilor și



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Termen	Definiție
Tablou de bord	serviciilor oferite, creșterea satisfacției părților interesate și integrarea organizației în mediul extern.
Perspectivă strategică	instrument de management introdus în Franța în anii 1930, descris ca fiind un „ <i>dashboard</i> ” folosit de către manageri pentru a ghida organizațiile în drumul lor spre îndeplinirea viziunii.
Procedură operațională (procedură de lucru)	Perspectiva strategică determină modul în care instituția / organizația vede și rezolvă problemele importante. Punerea cuvântului „strategic” înainte de cuvântul „perspectivă” indică o abordare tactică și atent formulată. O perspectivă strategică, formulată de gânditori strategici, pune informații în contextul său adecvat, astfel încât să rezoneze cu o perspectivă relevantă pentru obiectivele afacerii. Cu perspective adecvate, analiza afacerilor are ca rezultat concluzii puternice. Deoarece o afacere are deseori multe obiective și obiective, gândirea dintr-o perspectivă strategică ia în considerare toate obiectivele, adică gânditorul strategic trebuie să aibă în vedere mai multe perspective. El trebuie să jongleze cu tot felul de obiective - nu doar un singur obiectiv imperativ.
Procedură de sistem (procedură generală)	Procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unui compartiment sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice.
Registru de riscuri	Procedură care descrie un proces sau o activitate, care se desfășoară la nivelul entității publice, aplicabil / aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică.
Regulamentul de organizare și funcționare	Document în care se consemnează informațiile privind riscurile identificate.
Structura organizatorică	Instrument de conducere care descrie structura unei entități, prezentând pe diferitele ei componente atribuții, competențe, niveluri de autoritate, responsabilități, mecanisme de relații.
Viziune	Configurația internă a unei entități publice formate din persoane, subdiviziuni organizatorice și relații, astfel determinate încât să asigure premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor managementului public (organigrama entității publice).
	Imaginea amplă, aspirația instituției către viitor pe termen mediu și lung.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

2 PREZENTAREA INSTRUMENTULUI BALANCED SCORECARD

2.1 DEFINIREA CONCEPTULUI

Administrația publică are nevoie de un cadru instituțional eficient pentru a răspunde nevoilor sociale, economice și civice ale populației. Știința definește „*instituția*” ca fiind un set de reguli, norme și proceduri care orientează viața, interacțiunile și activitățile de muncă ale persoanelor în cadrul societății. Noțiunea de „*capacitate instituțională*” se referă la capitalul uman din sectorul public, precum și la performanța și succesul politicilor publice. În mod curent, capacitatea instituțională este definită prin următoarele criterii: structuri instituționale, administrative și manageriale, baza materială, resurse umane.

Statele europene s-au angajat în consolidarea capacității instituționale și administrative pentru a umple golurile din administrația publică tradițională și pentru a o apropia de societate. Astăzi, administrația publică locală are nevoie de practici moderne de management pentru a satisface nevoile comunităților locale și a permite reprezentanților societății civile și cetățenilor să participe la elaborarea de politici¹. În contextul actual, se impune crearea unor reforme profunde în administrația publică, atât în statele membre ale Uniunii Europene, cât și în țările care aderă la Uniunea Europeană, în vederea alinierii la standardele, principiile și valorile acesteia.

Reușita acțiunilor unui astfel de demers derulat de o instituție stă în mâinile oamenilor care lucrează în cadrul său. Factorul uman, prin gradul de pregătire profesională, experiență, implicare, calitatea comunicării, este cel care face diferența între excepțional și mediocru, dar și între succes și eșec, între funcțional și nefuncțional, pentru că o instituție nu este o entitate abstractă, ci este suma oamenilor săi.

În acest sens, în procesul continuu de construire a unei administrații publice eficiente, strategiile de reformă ale administrației publice au vizat identificarea măsurilor de asigurare a modernizării administrației publice pentru optimizarea procesului de luare a deciziilor, a îmbunătățirii managementului resurselor umane și a calității serviciilor publice prin promovarea și introducerea elementelor de management al calității.

Un concept des întâlnit, *managementul calității totale (Total Quality Management – TQM)* se caracterizează prin mobilizarea permanentă a tuturor resurselor (în special a resursei umane) pentru a îmbunătăți în mod continuu toate aspectele specifice unei organizații, calitatea bunurilor și serviciilor oferite, creșterea satisfacției părților interesate și integrarea organizației în mediul extern. Modele TQM vizează, în general, îmbunătățirea performanței

¹ POPOVICI, Angela. (2015). Consolidarea capacității instituționale a administrației publice locale în condițiile descentralizării administrative



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

organizaționale, având drept scop central, satisfacerea așteptărilor părților interesate. Multe dintre ideile și metodele TQM au fost dezvoltate și utilizate în sectorul privat înainte de a fi introduse în sectorul public, tehnica managementului calității devenind o caracteristică a sectorului public de la sfârșitul anilor 1980 și în special la începutul anilor 1990.

Managementul calității totale se bazează pe o serie de principii, enunțate în continuare:

- Principiul orientării spre client;
- Principiul îmbunătățirii continue;
- Principiul „zero defecte”;
- Principiul internalizării relației dintre client și furnizor;
- Principiul situării calității pe primul plan.

Printre cele mai reușite și utilizate instrumente de management asociate cu TQM se numără Six Sigma, modelul național de excelență Malcolm Baldrige, modelul de excelență EFQM, standardele ISO, CAF (Common Assessment Framework) sau metodologia Hoshin Kanri.

În ciuda popularității și succesului lor, Anderson et al (2004), citând Harari (1993), arată că inițiativele asociate TQM nu au adus îmbunătățiri semnificative, cel puțin nu în măsura în care se preconiza. Una dintre cauzele majore identificate pentru rezultatele slabe ale TQM este legătura insuficientă dintre calitate și metodele de control strategic.

În acest context, Anderson et al (2004) sugerează că aplicarea cu succes a managementului calității totale în contextul organizațional prin intermediul unuia dintre instrumentele asociate TQM poate fi consolidată semnificativ doar atunci când este combinată cu un cadru strategic de management al performanței.

Planificarea strategică este definită ca un instrument de management ce permite unei organizații alinierea resurselor pe care le deține (atât umane, cât și financiare) cu misiunea și viziunea acesteia, făcând ca aceasta să fie o activitate de management, de planificare și de decizie, parte a unui management eficient și eficace. În scopul de a determina încotro se îndreaptă, organizația trebuie să știe exact unde se află, unde vrea să ajungă, apoi, în cazul în care vrea să meargă în direcția stabilită, să determine și cum va ajunge acolo. Documentul care rezultă de pe urma acestei analize se numește plan strategic. Astfel, managementul strategic reprezintă ansamblul proceselor prin care conducerea unei organizații elaborează, implementează și evaluează Planul strategic al instituției, cu implicarea directă a membrilor organizației.

Planificarea strategică oferă cadrul general pentru luarea unor decizii fundamentale și evocă raționamentul din spatele acestor decizii, fiind totodată un instrument de comunicare, oferind motivele pentru care o instituție a ales anumite măsuri. Planul strategic este menit să



UNIUNEA EUROPEANĂ



descrie imaginea pe care o instituție dorește să o aibă în viitor, fiind orientat către ceea ce vrea să facă organizația și nu către cum vrea ea să acționeze. Planul strategic este definit drept cadrul ce orientează alegerile care determină natura și direcția instituției și ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru aceasta în termenii obiectivelor sale operaționale, furnizând baza alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective. Planul strategic este implementat, de regulă, prin dezvoltarea de planuri operaționale în acord cu misiunea și obiectivele instituției.

În ceea ce privește managementul performanței, acesta include activitățile care asigură atingerea obiectivelor într-o manieră eficientă și eficientă. Poate fi orientat către performanța instituției, a unui departament, a unui angajat sau chiar a procesului implementat pentru obținerea unui serviciu. Managementul performanței se referă la modalitatea prin care sunt gestionate atât comportamentele, cât și rezultatele, două elemente de bază în definirea performanței.

Performanța este privită ca un comportament prin modul în care acționează instituțiile per ansamblu, echipele și indivizii pentru a-și îndeplini sarcinile. Managementul performanței reprezintă o abordare strategică și integrată în vederea asigurării succesului de durată în activitatea instituțiilor, prin îmbunătățirea performanței instituției, a echipelor și a indivizilor.

Managementul performanței la nivel strategic poate fi definit ca procesul ce facilitează conducerea instituției prin intermediul definirii sistematice a misiunii, strategiei și obiectivelor acesteia. Aceste elemente devin măsurabile prin definirea unor indicatori de performanță, necesari pentru a semnaliza și semnaliza nevoia implementării unor acțiuni corective pentru a redresa instituția pe traseul stabilit. La nivel operațional, managementul performanței reprezintă alinierea tuturor structurilor cu scopul de a asigura conlucrarea acestora către atingerea obiectivelor comune.

Pe măsură ce așteptările generale privind managementul performanței cresc, nevoia de eficientizare și economisire a resurselor a devenit un element principal în agenda autorităților publice, iar instrumente de management al calității asociate cu TQM nu sunt suficiente pentru stabilirea performanței viitoare. Într-un atare context, intervine necesitatea implementării și a unui cadru strategic de management al performanței, așa cum este instrumentul *Balanced Scorecard* (BSC).

Instrumentul Balanced Scorecard este definit ca fiind un sistem de management și un instrument de planificare strategică, răspândit în mediul de business și industrie, în instituțiile publice de stat, precum și în organizațiile nonprofit, având rolul de a conecta viziunea și misiunea la prioritățile strategice, obiective, măsuri și inițiative. Acest cadru integrează măsuri financiare cu alte obiective și indicatori cheie de performanță legați de clienți, procese interne și resurse, oferind o imagine asupra performanței globale a unei organizații / instituții.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Conceptul de Balanced Scorecard (BSC) a fost introdus la începutul anilor 1992 de către Specialistul David N. Norton, director al institutului de cercetare Nolan Norton, în colaborare cu profesorul Robert S. Kaplan de la Harvard Business School, ca urmare a efectuării unui studiu asupra unor companii de renume, referitor la modalitățile și instrumentele utilizate pentru măsurarea performanțelor viitoare.

Punctul de pornire a studiului și, ulterior, a realizării conceptului l-a constituit nemulțumirea întâlnită în cadrul firmelor cu privire la posibilitățile de măsurare a performanțelor, mai ales a celor cu rezonanță pentru viitor, acolo unde modelele clasice au demonstrat slăbiciuni în ceea ce privește analiza viitorului afacerii și lipsa transparenței în privința strategiei firmei. Astfel, ca urmare a studiului, a reieșit că modele clasice utilizau preponderent indicatorii financiari statici în detrimentul unor indicatori mențiți să semnalizeze direcțiile de dezvoltare a afacerii în viitor, cum ar fi gradul de motivare a angajaților sau calificările acestora.

Prima referire asupra acestui concept s-a realizat astfel de către cei doi autori în cadrul unui articol publicat în *Revista Harvard Business Review*, intitulat „*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*”.

Modelul BSC dezvoltat de Norton și Kaplan reprezintă, în fapt, un instrument global și complex de conducere adecvat pentru concretizarea, implementarea și controlul strategiilor firmei. Modelul are un puternic caracter preventiv, elementul central îl constituie un sistem de indicatori mențiți să fundamenteze procesul decizional. Acești indicatori, definiți ca fiind indicatori timpurii, ajută și facilitează anticiparea performanței financiare viitoare a organizației, pentru că numai cu o echipă motivată, ce acționează conform unor procese eficiente, orientate către client, pe o piață cu consumatori satisfăcuți, oferind produse performante realizate în condiții de eficiență economică se poate realiza dezvoltarea durabilă în condiții de profitabilitate.

Deși BSC a pornit ca fiind un cadru de măsurare a performanței, astăzi acesta este privit ca un sistem strategic de management al performanței organizaționale, ce utilizează planuri de performanță strategică, operațională și individuală ca suport pentru comunicarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanței organizaționale.

Dacă ar fi să prezentăm o cronologie a evoluției acestui instrument, aceasta ar avea în vedere următoarele etape principale:

1992

• Instrument de măsurare a performanței

Conceptul BSC a fost introdus publicului larg în anul 1992 de către Kaplan și Norton. Acesta a fost descris la acea perioadă drept un instrument pentru măsurarea performanței folosit pentru a monitoriza, dincolo de indicatorii financiari, activitățile creatoare de valoare rezultate din activele intangibile ale unei organizații (Kaplan & Norton, 1992).

1996 • Sistem de management al performanței

În anul 1996, conceptul BSC a fost prezentat drept un sistem strategic de management al performanței, ce constituie baza unui model pentru procesele strategice, alocarea de resurse bugetare și planificare, stabilirea obiectivelor și învățarea organizațională. În același an, autorii au publicat prima carte pe această temă, incluzând și sfaturi asupra modului în care ar trebui să fie implementat conceptul.

2000 • Sistem de management strategic și control

Folosirea în context strategic a conceptului BSC a fost confirmată într-un nou articol publicat în anul 2000 de către Kaplan și Norton. În anul următor, cea de-a doua carte a acelorași autori (Kaplan & Norton, 2001) a evidențiat folosirea conceptului Balanced Scorecard ca un sistem unitar de management strategic și control.

2004/2005 • Planul strategic și Departamentul de Management Strategic

Tranziția de la școala de management tradițional la școala de management strategic este ilustrată de accentul pus pe două componente ale BSC ce susțin rolul său strategic: Planul Strategic și Departamentul de Management Strategic (Kaplan & Norton, 2004, 2005).

2008 • Integrare - strategie și operațiuni

O noua etapă în evoluția conceptului Balanced Scorecard este cea în care accentul este pus pe rolul său integrator, de aliniere a strategiei la operațiuni (Kaplan & Norton, 2008). Balanced Scorecard este prezentat ca fiind un factor fundamental pentru punerea în aplicare a strategiei, aceasta fiind prezentată în sine drept o capabilitate organizațională.

Cu toate că despre Balanced Scorecard s-a scris, pentru prima dată, în 1992, originile conceptului se dovedesc a fi mai îndepărtate. Astfel, unul dintre precursorii conceptului este „*Tabloul de bord*”, un instrument de management introdus în Franța în anii 1930, descris ca fiind un „*dashboard*” folosit de către manageri pentru a ghida organizațiile în drumul lor spre îndeplinirea viziunii (Bessire & Baker, 2005). Tabloul de bord a fost un instrument popular în Franța, încă de la apariția sa fiind utilizat la scara largă de către companii. Cu toate acestea, datorită numărului limitat de traduceri la nivelul literaturii dedicate conceptului, Tabloul de bord a cunoscut o răspândire minimă în afara spațiului țării.

Unii cercetători francezi susțin că Balanced Scorecard este într-o foarte mare măsură similar cu „*Tabloul de bord*” (TBD) - sistemul de măsurare inventat de inginerii francezi în



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

secolul 20. În pofida faptului că ambele concepte au la bază relația dintre indicatorii financiari și cei non-financiari, acestea diferă în multe privințe. În timp ce Balanced Scorecard reflectă legătura dintre indicatorii financiari și non-financiari și orientarea strategică a organizației, TDB reprezintă mai mult un instrument operațional având scopul de a gestiona și controla procesul de producție.

1950 - General Electric și noul sau sistem de management al performanței

La începutul anilor 1950, compania General Electric a dezvoltat sistem similar BSC, conceput pentru a fi utilizat ca un sistem de management al performanței (Hendricks, 2004). Echipa de lucru a recomandat 8 indicatori de performanță (unul financiar și alte 7 non-financiari) pentru a măsura performanța în diviziile descentralizate ale General Electric: profitabilitatea, cota de piață, productivitatea, leadershipul la nivel de produse, responsabilitatea în raport cu societatea, dezvoltarea personalului, atitudinile angajaților și echilibrul dintre obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung (Kaplan, 2010). Cu toate că în acel moment nu putea fi vorba despre o evaluare a performanței conform perspectiveilor Balanced Scorecard, cele 4 perspective ale BSC pot fi ușor recunoscute la nivelul indicatorilor folosiți.

1954 - Peter Drucker și conceptul de „management prin obiective”

Aproximativ în aceeași perioadă, și anume în anul 1954, Peter Drucker a introdus conceptul de „management prin obiective” în lucrarea intitulată „The Practice of Management”. Potrivit lui Drucker (1954) performanța necesită coordonarea fiecărei activități în funcție de obiectivele întregii organizații. Astfel, în aceasta lucrare pot fi identificate primele indicii ale alinierii obiectivelor de la nivel strategic la nivelul individual, caracteristică a implementării conceptului modern Balanced Scorecard.

1960 - Robert Anthony și modelul său bazat pe sistemul de planificare și control

La mijlocul anilor 1960, Robert Anthony a propus un model de sistem de planificare și control, identificând 3 astfel de sisteme: planificare strategică, controlul managementului și controlul la nivel operațional. Potrivit lui Kaplan (2010), în activitatea lui Anthony pot fi regăsite primele indicii ale planificării manageriale, incluzând atât indicatori financiari, cât și non-financiari.

1990 - Eccles și Revoluția Balanced Scorecard

Așa cum am menționat anterior, în forma sa inițială, Balanced Scorecard a fost rezultatul unui proiect de cercetare pe tema măsurării performanței, desfășurat între anii 1990-1991 pentru a determina ce aspecte măsurau companiile de succes. Studiul a fost coordonat de către compania de consultanță condusă de Dr. Nolan Norton. În această echipă a fost cooptat și Profesorul Robert Kaplan din cadrul Harvard Business School, pentru a oferi

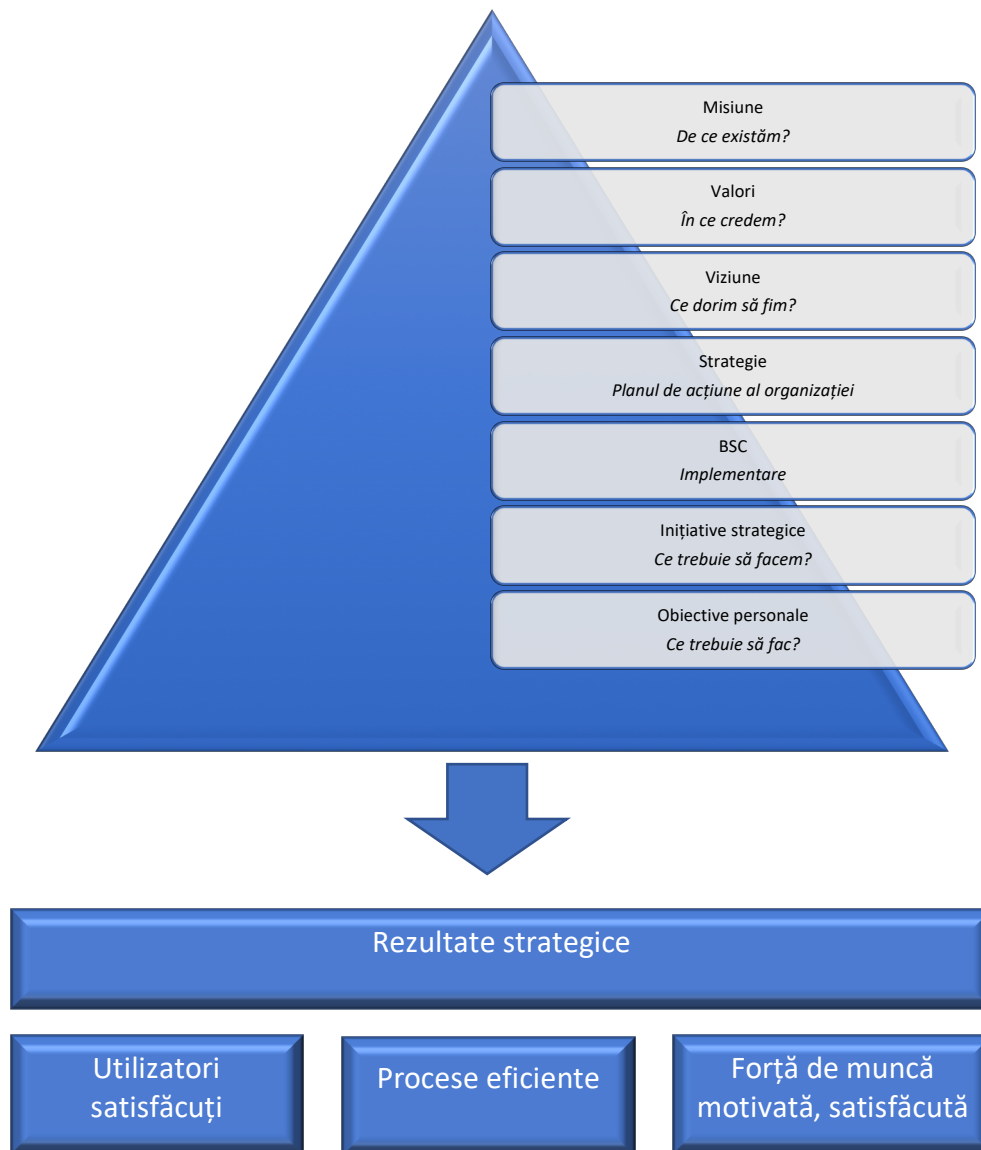


sprijin academic. Momentul de prezentare și promovare a conceptului Balanced Scorecard a fost unul propice. În 1991, Robert Eccles a publicat lucrarea „*Performance Measurement Manifesto*” în revista *Harvard Business Review*. În acest articol, autorul previzionează o revoluție în domeniul măsurării performanței în următorii 5 ani, în cadrul căreia sistemele tradiționale financiare vor fi înlocuite de sisteme cu informații non-financiare. Balanced Scorecard s-a impus ca un catalizator al acestei revoluții.

De-a lungul timpului, Balanced Scorecard a devenit una dintre cele mai răspândite abordări și metode de management folosite pe plan mondial. În cadrul unui studiu anual al practicilor de management, Bain & Co. menționează faptul că peste 60% dintre companiile Fortune 1.000 au implementat Balanced Scorecard, iar publicația *Harvard Business School Review* a apreciat nu cu mult timp în urmă că BSC este una dintre cele mai influente idei de business din ultimii 75 de ani.

Prin aportul pe care îl aduce, Balanced Scorecard este folosit ca instrument de conducere și orientare a organizației pentru urmărirea anumitor obiective strategice. În comparație cu misiunea și viziunea instituției (care apar ca esențiale în cadrul planului strategic), BSC propune crearea unor obiective strategice măsurabile prin indicatori de performanță, în vederea realizării acestui plan strategic. Misiunea și valorile rămân stabile de-a lungul timpului. Viziunea organizației constituie o proiecție care clarifică direcția organizației și ajută indivizii să înțeleagă de ce și cum ar trebui să sprijine organizația. Strategia este dezvoltată în condiții instabile impuse de lumea reală.

Figura 1 - Translatarea misiunii în rezultatele așteptate gândită de Robert Kaplan și David Norton



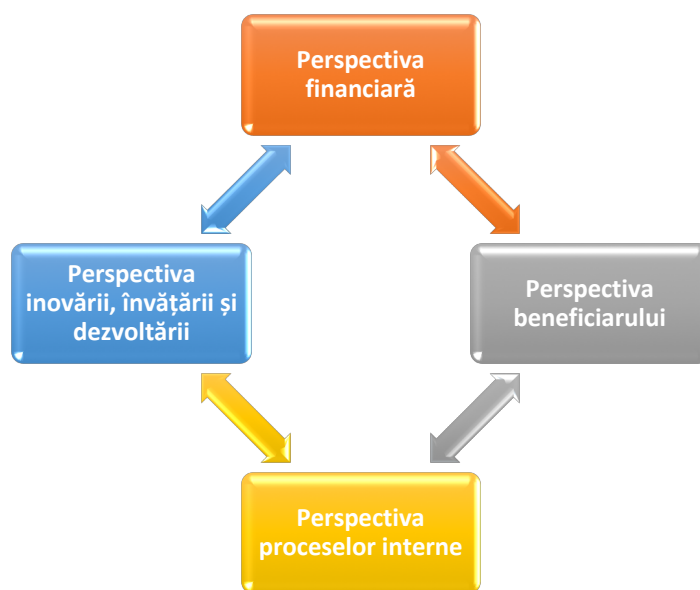
Sursa: *Balanced Scorecard - instrument de planificare strategică, 2012*

În ceea ce îi privește pe beneficiarii implementării acestui concept, dacă, inițial, acest instrument a fost proiectat doar ca un sistem de măsurare a performanței în sectorul privat, rezultatele obținute prin implementarea instrumentului și dezvoltarea sa continuă au determinat ca acesta să cunoască o migrație treptată, începând cu 1996, și către sectoarele guvernamentale și non-profit.

2.2 ELEMENTELE INSTRUMENTULUI BALANCED SCORECARD

Ca element de noutate în implementarea planului strategic instituțional, BSC operează pe mai multe paliere ale dezvoltării strategice, denumite „perspective” în literatura de specialitate. Folosind terminologia inițiatorilor BSC, Kaplan și Norton, cele patru perspective (piloni) de bază, sunt următoarele:

Figura 2 – Cele patru perspective ale BSC



Sursa: Kaplan & Norton, 2001

Avantajul instrumentului BSC este că acesta este adaptabil specificului și nevoilor fiecărei organizații în parte. Astfel că, având în vedere caracterul evolutiv și permisiv al conceptului, pentru cele patru perspective se pot întâlni mai multe denumiri, însă, în fond, acestea reflectă aceleași nevoi. Pentru o instituție publică, aceste perspective pot fi definite astfel:

- **Perspectiva cetățean/contribuabil** -> zona de dezvoltare strategică unde instituția trebuie să-și dezvolte și să-și îmbunătățească serviciile oferite;
- **Perspectiva financiară** -> zona de dezvoltare strategică referitoare la managementul financiar propriu, respectiv creșterea gradului de colectare a taxelor și impozitelor locale;
- **Perspectiva procese interne** -> zonă strategică referitoare la felul în care funcționează instituția din punctul de vedere al birocrăției interne și al sistemelor de management, astfel încât derularea activității să se realizeze în mod corect, ușor de raportat, existând procese clare. Două tipuri de procese pot fi identificate:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- a) procese orientate pe misiune;
- b) procese suport.

Procesele orientate pe misiune reprezintă funcții speciale ale autorităților statului și multe probleme de tip unic se regăsesc în aceste procese. Procesele suport sunt mai repetitive și mai ușor de măsurat folosind metrici generice.

- **Perspectiva dezvoltare / potențial și inovare** -> zonă strategică care se referă la satisfacția și păstrarea în instituție a angajaților, oferind sisteme de instruire și motivare pentru angajați.

Denumirea Balanced Scorecard, tradusă din engleză în română, înseamnă Plan echilibrat de indicatori. Cele patru perspective enunțate anterior oferă un echilibru între obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung, între rezultatele dorite și factorii care conduc către acele rezultate, precum și între obiectivele tangibile și efectele intangibile. Rațiunea de la baza acestei idei este următoarea:

Dacă avem personal bine instruit și motivat (perspectiva angajați) ...

... și dacă procesele noastre interne se desfășoară corect (perspectiva proceselor interne) ...

... atunci beneficiarii serviciilor noastre vor fi mulțumiți și gradul lor de încredere va crește (perspectiva beneficiarilor) ...

... astfel încât gradul de colectare a taxelor și impozitelor locale va crește și ne vom respecta țintele economice asumate (perspectiva financiară).

Caracterul echilibrat al Balanced Scorecard se bazează pe:

- Obiective financiare și non-financiare;
- Factori de influență interni și externi;
- Orizont de timp scurt și lung;
- Indicatori conducători (leading) și conduși (lagging).

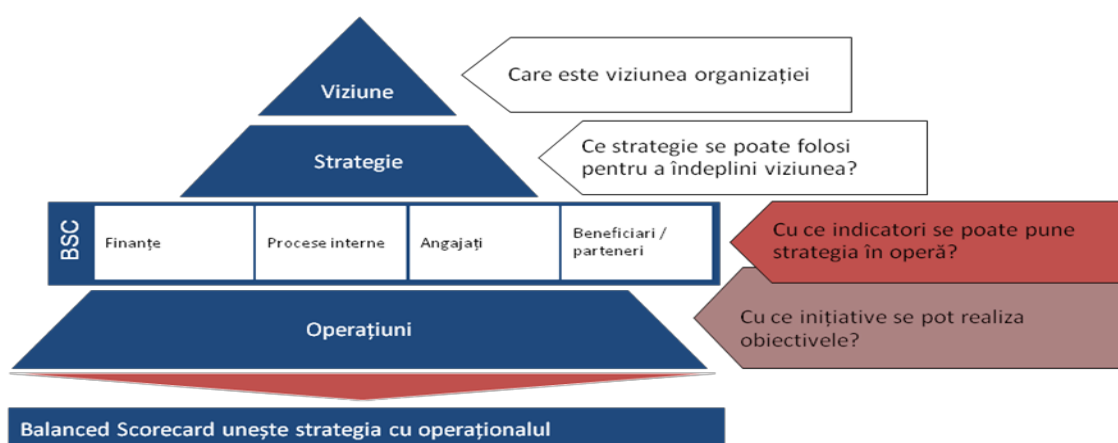
Echilibrarea acestui plan de indicatori se face prin două metode:

- Prin alegerea mai multor indicatori pentru fiecare obiectiv al unei perspective pentru care operează BSC;
- Prin faptul că îndeplinirea sau neîndeplinirea unui obiectiv din cadrul unei perspective duce la îndeplinirea sau neîndeplinirea unui alt obiectiv din cadrul altei perspective, relație evidențiată prin *Harta strategică a unei organizații*. Aceasta are la bază

gruparea obiectivelor existente pe cele patru perspective, oferind o imagine de ansamblu a legăturilor dintre aceste obiective și a modului de funcționare a planului strategic.

Astfel, prin BSC, formularea abstractă a planului strategic instituțional devine operațională, realizabilă și prelucrabilă.

Figura 3 - Balanced Scorecard



Sursa: Manual de implementare BSC

BSC permite instituțiilor să-și gestioneze Planul strategic prin interconectarea obiectivelor, activităților / inițiativelor, indicatorilor și țintelor la toate nivelurile și, în aceeași măsură, să centralizeze seturi de măsuri și ținte pentru monitorizarea progresului în arii cheie.

Motivele implementării BSC pot fi orientate către:

- Formularea și rafinarea strategiei;
- Comunicarea strategiei și a priorităților în organizație;
- Crearea de legături între obiectivele strategice pe termen lung și buget;
- Monitorizarea progresului și aplicarea de măsuri pentru îmbunătățirea performanței.

Astfel, BSC este instrumentul de management esențial care face legătura dintre Planul strategic instituțional și managementul operațional.

Sistemul clasic pe care se construiește instrumentul Balanced Scorecard îl constituie cele patru perspective standard, în care obiectivele strategice sunt monitorizate cu ajutorul indicatorilor (care arată gradul de îndeplinire al obiectivelor prin atingerea țintelor propuse) și a planului de acțiune (activitățile / inițiativa pe care le luăm pentru a ne îndeplini



obiective), scopul final fiind acela de a transpune Planul strategic instituțional în procese operaționale.

În cadrul fiecărei perspective clasice există cele 4 concepte importante, amintite mai sus și detaliate în cele ce urmează:

Obiective strategice – reprezintă componenta principală a unui Balanced Scorecard și asigură concretizarea direcțiilor strategice asumate de către instituție prin implementarea Planului strategic. Astfel, obiectivele strategice trebuie să susțină în mod coerent îndeplinirea misiunii instituției și a viziunii managementului privind realizarea misiunii. Pornind de la obiectivele strategice generale stabilite în Planul strategic, instituția își stabilește obiective specifice (definitorii fiecărui obiectiv strategic), care sunt mai ușor de planificat, implementat și monitorizat fiind caracterizate prin acronimul SMART (Specific, Măsurabil, Accesibil, Realizabil și Timp):

Tabelul 3 - Obiective SMART

<h1>S</h1>	Acest lucru transmite un mesaj clar cu privire la ceea ce trebuie făcut în organizație și la specificitatea activității desfășurate de organizație. În funcție de profunzimea analizei, se pot lua ca reper și componentele (direcții generale, direcții, departamente, compartimente, unități etc.) din cadrul organizației care intră sub incidența analizei.
<h1>M</h1>	Trebuie să existe cel puțin un indicator (sau criteriu) care să măsoare progresul și performanța în procesul de îndeplinire a obiectivului.
<h1>R</h1>	Obiectivele trebuie să fie în concordanță cu viziunea și misiunea organizației. Trebuie să fie realiste, relevante și să poată fi puse în aplicare, având în vedere capacitățile organizației și oportunitățile ce pot apărea în mediul în care își desfășoară activitățile. În esență, acestea trebuie să fie provocatoare, dar realizabile.
<h1>T</h1>	Trebuie să existe un interval de timp foarte bine prestabilit pentru îndeplinirea obiectivelor.

Un obiectiv specific este foarte clar exprimat și înțeles, deosebindu-se de cele generale prin faptul că vizează rezultate concrete. De regulă, obiectivele specifice sunt stabilite la



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

nivelul compartimentelor ce constituie structura ierarhica a unei instituții. Echilibrul obiectivelor specifice se realizează în cadrul perspectivelor, astfel încât legătura dintre obiective să asigure unitatea strategiei.

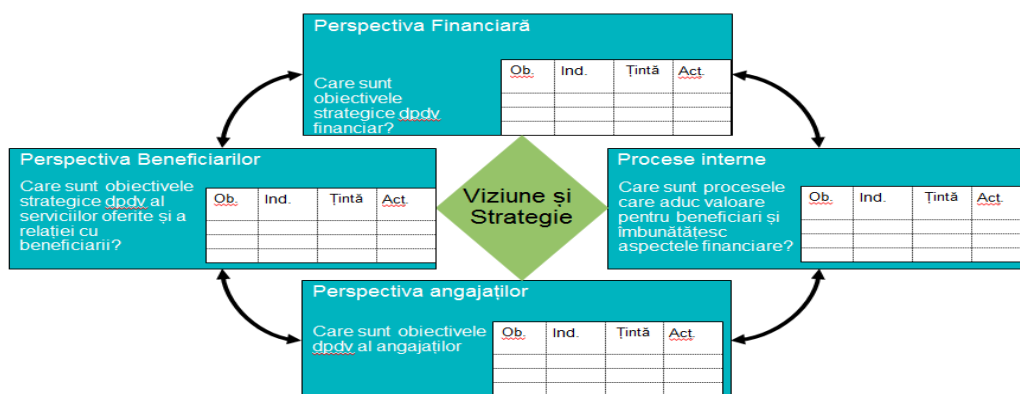
Indicatori – reprezintă unitatea de măsură a obiectivului strategic (aplicabilă la nivelul fiecărui obiectiv specific). Prin stabilirea sistemului de indicatori se poate răspunde la întrebarea „în ce măsură îmi îndeplinesc obiectivul strategic propus?”. Pentru fiecare obiectiv strategic pot fi propuși mai mulți indicatori, fiecare putând acoperi o anumită componentă din realizarea aceluiași obiectiv. Literatura de specialitate a BSC recomandă definirea în medie a trei-cinci indicatori pentru un obiectiv, pentru a păstra o complexitate redusă. Pentru fiecare obiectiv trebuie să fie definiți anumiți indicatori care să fie specifici aceluiași obiectiv și pe care să-l definească de o manieră cât mai directă.

Ținte – țintele reprezintă valoarea atribuită fiecărui indicator. După cum le spune denumirea, valoarea țintă reprezintă o valoare care trebuie să fie atinsă în cadrul indicatorului; este o valoare planificată. Este foarte posibil ca valorile obținute să fie diferite de valorile planificate. În acest fel, prin comparația planificat - realizat, instrumentul BSC își îndeplinește funcția de instrument de monitorizat (controlling). Sistemul permite calibrarea pe parcurs astfel încât în continuare, pe baza valorilor atinse, se pot planifica ținte realiste pentru perioade ulterioare.

Inițiative (activități) – reprezintă modalitatea de a duce la îndeplinire obiectivul propus, printr-o sumă de acțiuni, de măsuri (eventual chiar măsuri corective, dacă valorile indicatorilor sunt departe de valorile țintă propuse). Aceste activități trebuie să fie realizate de către nivelul de management care-și propune obiectivul, cât posibil prin resurse proprii, manageriale și financiare, cât mai puțin cu implicarea altor nivele de management.

În construirea unui instrument BSC, se au în vedere următoarele elemente centrale ale managementului strategic: viziunea, misiunea și prioritățile strategice ale instituției. Acestea se analizează, se măsoară și se operaționalizează prin cele 4 perspective clasice, prezentate mai sus. Fiecare din cele 4 perspective are aceeași importanță, ceea ce definește conceptul de „echilibrat”:

Figura 4 – Transpunerea viziunii și a misiunii: 4 perspective



Sursa: Manual de implementare BSC

2.3 IMPLEMENTAREA BSC

Implementarea sistemului este posibilă numai în relație cu definirea viziunii, obiectivelor strategice și strategiei generale a firmei. Determinarea strategiilor parțiale și derivate, stabilirea obiectivelor secundare și individuale, cât și ierarhizarea și prioritizarea este necesar să însoțească procesul de implementare.

Fondatorii conceptului propun, la nivel teoretic, patru procese, menite să lege activitățile pe termen scurt de obiectivele pe termen lung:

Figura 5 - Procesele BSC



Primul proces - *transpunerea viziunii* – îi ajută pe cei cu funcție de conducere (managerii) să consolideze strategia unei organizații și să o exprime în termeni care să poată ghida acțiunile la nivel local.

Cel de-al doilea proces - *comunicare și legătura* - asigură comunicarea strategiei la toate nivelurile organizației și conectarea acesteia cu obiectivele comune și individuale. În mod tradițional, departamentele sunt evaluate în funcție de performanța financiară iar motivarea individuală este strâns legată de obiectivele financiare pe termen scurt. BSC pune la dispoziție managementului unei organizații o modalitate de a se asigura că toate nivelurile acesteia înțeleg strategia pe termen lung și atât obiectivele departamentale cât și individuale sunt aliniate cu aceasta.

Al treilea proces - *planificare a afacerilor* - permite organizațiilor să-și integreze planurile de afaceri cu planurile lor financiare.

Al patrulea - *feedback și învățare* - oferă companiilor capacitatea de învățare strategică, care constă în colectarea de feedback, testarea ipotezelor pe care se bazează o strategie și efectuarea ajustărilor necesare. Cu BSC situat în centrul sistemului managerial, o organizație își poate monitoriza rezultatele pe termen scurt prin prisma a 3 perspective suplimentare celei financiare – client/cetățean, procese interne și învățare și dezvoltare - și evaluează strategia în lumina performanței recente.

Figura 6 - Strategia de management: 4 procese



Etapele de implementare BSC pot varia de la organizație la organizație, factorii care influențează acest aspect fiind dintre cei mai diverși: stadiul la care se află instituția respectivă, disponibilitatea resurselor responsabile cu implementare BSC etc.

Pornind de la scopul BSC și rezultatul așteptat, activitățile stabilite pentru cele patru procese menționate anterior se regăsesc, la nivel practic, în următoarele șapte etape menite să asigure implementarea instrumentului într-o manieră optimă:

ETAPA 1 - Proiectarea arhitecturii instituționale

Prin proiectarea arhitecturii instituționale, instituția are o privire de ansamblu asupra structurii proprii și poate identifica în ce măsură sunt îndeplinite condițiile pentru implementarea instrumentului la nivelul întregii instituții. Odată ce s-au stabilit nivelurile ierarhice și s-au identificat acele puncte în care se va dezvolta instrumentul BSC, se va trece la următoarea etapă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

ETAPA 2 – Definire misiune și viziune

În a doua etapă a procesului, instituția va trebui să formuleze misiunea și viziunea sau să le coreleze / analizeze, în situația în care acestea există. Formularea priorităților strategice evidențiază direcțiile de acțiune pe care instituția și le-a asumat, iar gradul de îndeplinire al acestora va putea fi urmărit în funcție de îndeplinirea obiectivelor. Pentru a se menține un caracter „echilibrat” al sistemului, se va avea în vedere definirea unor perspective care să acopere toate zonele de activitate ale instituției (beneficiari, finanțe, procese interne și angajați), și nu doar o concentrare pe perspectiva financiară. Perspectivele stabilite trebuie să îndeplinească următoarele criterii:

- Să reflecte activitatea instituției;
- Să ofere o imagine echilibrată asupra instituției;
- Să fie adaptate domeniului de activitate al acesteia;
- Să conducă la o mai bună reprezentare a instituției.

Pornind de la elementele strategice (misiune, viziune și perspective) se va trece la etapa a treia:

ETAPA 3 – Stabilirea obiectivelor pentru fiecare perspectivă strategică

Pentru definirea corectă a obiectivelor trebuie avute în vedere următoarele aspecte: obiectivul să aibă o relevanță strategică și să contribuie la îndeplinirea misiunii instituției, să poată fi precis și măsurabil astfel încât să fie clar și lipsit de ambiguități, să ia în considerare orientările nivelelor ierarhice superioare, să nu se confunde cu alte obiective (dacă două obiective urmăresc același rezultat este de preferat ca aceste două obiective să fie grupate) și, nu în ultimul rând, să fie orientat către efect (outcome) și nu către rezultatul imediat (output), evidențiind astfel schimbările rezultate în urma intervenției. În dezvoltarea instrumentului BSC formularea obiectivelor strategice trebuie să conțină:

- Perspectiva pe care este alocat obiectivul strategic;
- Descrierea obiectivului strategic (care să conțină inclusiv explicații cu privire la elementele utilizate);
- Persoana/persoanele responsabile cu monitorizarea și îndeplinirea obiectivului.

Obiectivele trebuie să susțină misiunea instituției și trebuie stabilite pentru fiecare compartiment al instituției deoarece rezultatele și performanța fiecărui compartiment influențează direct reușita instituției.

În etapa următoare se are în vedere urmărirea obiectivelor care tocmai au fost stabilite în etapa anterioară. Astfel, indicatorii ne indică gradul de îndeplinire al obiectivelor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

ETAPA 4 – Stabilirea indicatorilor

În etapa a patra se vor stabili acei indicatori relevanți pentru un obiectiv, în baza cărora membrii echipei de conducere pot avea o imagine asupra gradului de îndeplinire a obiectivelor. Indicatorii pot fi atât financiari, cât și operaționali. În timp ce indicatorii financiari oferă o reprezentare a rezultatelor financiare obținute în urma derulării anumitor activități, indicatorii operaționali ilustrează gradul de satisfacție al cetățenilor, performanța proceselor interne, precum și a activităților pentru îmbunătățirea proceselor de natură internă. Un indicator este relevant pentru măsurarea gradului de îndeplinire al unui obiectiv dacă:

- Indicatorul este reprezentativ pentru obiectiv și susține îndeplinirea obiectivului;
- Eforturile (financiare și umane) implicate în utilizare/măsurarea indicatorului nu depășesc beneficiile generate de activitatea cuantificată.

O problemă des întâlnită apare în momentul în care se încearcă monitorizarea obiectivelor de natură calitativă. Dacă în cazul obiectivelor cantitative poate fi suficientă definirea unui singur indicator, în cazul obiectivelor de natură calitativă, care nu pot fi măsurate direct, se recomandă utilizarea a doi-trei indicatori calitativi, care să poată susține îndeplinirea obiectivului.

În sistemul de raportare al Balanced Scorecard se urmărește gradul de îndeplinire al unui obiectiv, iar acest lucru este posibil prin raportarea unei ținte stabilite pentru fiecare indicator. Ținta unui indicator sugerează valoarea pe care instituția dorește să o atingă într-un interval de timp, de obicei între 3 și 5 ani, pentru a se încadra în orizontul de timp asumat prin Planul strategic. Țintele unui indicator sunt stabilite în funcție de valorile actuale/trecute, ca valori de reper, iar în cazul în care aceste valori nu se cunosc trebuie avut în vedere și timpul necesar definirii acestor valori.

În momentul definirii indicatorilor pentru fiecare obiectiv, trebuie avută în vedere detalierea și documentarea acestor indicatori. Trebuie urmărite aspecte precum:

- Frecvența de colectare a indicatorilor (zilnic, lunar, trimestrial, semestrial, anual etc);
- Sursa de colectare a datelor pentru un indicator;
- Ținta asumată pentru fiecare indicator;
- Formula de calcul a indicatorului. Se va porni de la formula standard de calcul a unui indicator: rezultat/țintă, însă această formulă poate fi modificată;
- Intervalele de semaforizare pentru fiecare indicator;
- Persoana responsabilă de colectarea rezultatelor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

ETAPA 5 – Stabilirea activităților/inițiativelor necesare îndeplinirii obiectivelor

Ulterior stabilirii obiectivelor și indicatorilor se trece la definirea activităților / inițiativelor necesare îndeplinirii obiectivelor. Aceste elemente se stabilesc în urma unor întâlniri cu toate persoanele implicate în dezvoltarea instrumentului BSC. În definirea activităților / inițiativelor unui obiectiv se va porni de la o lista de elemente deja definite, în măsura în care există deja în derulare obiective strategice. În cazul în care aceste activități / inițiative nu mai sunt de actualitate și nu mai susțin Planul strategic instituțional, ele vor fi înlocuite, modificate sau completate cu elemente de actualitate care să contribuie la atingere obiectivului. În cazul în care o astfel de listă nu există, echipa desemnată pentru implementarea instrumentului BSC va trebui să stabilească activitățile / inițiativele necesare îndeplinirii obiectivelor.

În completarea acestei liste, echipa de implementare a BSC trebuie să țină cont de aspecte precum resursele de timp și necesarul de resurse financiare. Pentru fiecare activitate / inițiativă va trebui stabilit un buget și un necesar de resurse umane pentru a garanta îndeplinirea acesteia. În cazul în care bugetul pentru fiecare activitate / inițiativă depășește bugetul alocat sau dacă necesarul de resurse umane este insuficient, atunci trebuie prioritarizată implementarea activităților / inițiativelor. Astfel, activitățile / inițiativele cu cea mai mare prioritate vor fi implementate imediat, utilizând toate resursele necesare, iar celelalte vor fi demarate ulterior, chiar și cu întârziere dacă nu există resursele necesare.

Fiecare activitate / inițiativă trebuie planificată în detaliu și trebuie urmărite următoarele aspecte:

- Să aibă o dată de început și o dată de sfârșit;
- Să aibă o persoană / persoane responsabile de îndeplinire;
- Să aibă asociată o listă de jaloane (milestones) prin care se va urmări îndeplinirea activității / inițiativei;
- Să se specifice necesarul de resurse pentru îndeplinirea activității / inițiativei.

ETAPA 6 – Elaborarea Hartii strategice

În continuare, pentru a asigura îndeplinirea optimă a instrumentului trebuie stabilite și reprezentate relațiile dintre obiective. Diferitele asocieri între obiectivele unei organizații pot fi evidențiate prin diagrama denumită *Hartă strategică*, diagramă ce sugerează modul în care obiectivele unei organizații se influențează reciproc. Harta strategică realizată la nivelul instituției va oferi o reprezentare vizuală a obiectivelor principale ale instituției și relațiile importante de tip cauză – efect care se creează între acestea și care conduc la performanța organizațională.

Pentru a avea o privire de ansamblu asupra implementării Planului strategic la nivelul instituției, trebuie stabilite relațiile cauză-efect dintre obiective. Un astfel de instrument ajută



membrii organizației să înțeleagă modul în care Planul strategic va fi executat, oferind un bun canal de comunicare. Astfel, toți membrii instituției vor înțelege că e nevoie de efortul tuturor pentru a implementa Planul strategic asumat.

ETAPA 7 – Monitorizarea și evaluarea implementării

Etapă finală în derularea unui proces de implementare a instrumentului BSC o constituie monitorizarea și evaluarea acestui instrument. Prin această etapă se urmărește gradul de atingere al valorilor țintă stabilite inițial. În momentul în care țintele asumate nu sunt atinse trebuie inițiată o analiză pentru a stabili cauzele care au dus la un astfel de derapaj. Aceste cauze pot indica faptul că țintele stabilite au fost prea ridicate sau că activitățile / inițiativele alese nu au fost eficiente și eficace.

Pentru a evita astfel de situații se recomandă ca la anumite intervale de timp să aibă loc evaluări intermediare pentru a identifica starea elementelor unui BSC. Astfel, se poate anticipa dacă vor exista derapaje de la țintele stabilite inițial, minimalizând riscul de a aloca alte resurse financiare și umane ce nu au fost prevăzute inițial în Planul strategic instituțional.

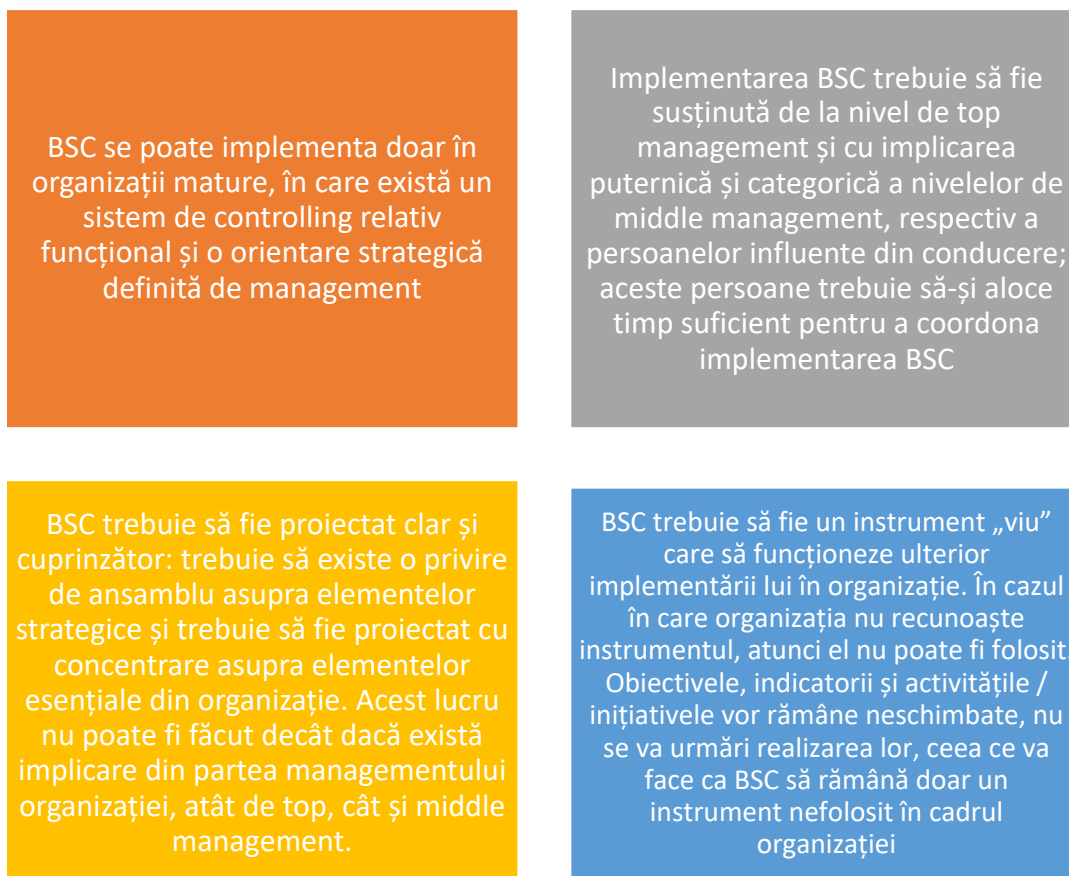
Succesul implementării unui instrument Balanced Scorecard depinde de cei șapte pași descriși mai sus, pași ce oferă suportul implementării Planului strategic instituțional. Important pentru un astfel de demers îl constituie susținerea din partea personalului de conducere, dar și a personalului de execuție, fără de care un astfel de instrument nu ar putea fi activ.

Implementarea BSC reprezintă un proces continuu. Prin implementarea sa, nu există o garanție a succesului organizației. Balanced Scorecard are o serie de plusuri și minusuri pe care le enumerăm în ceea ce urmează:

Figura 7 - Aspecte pozitive ale implementării BSC



Figura 8 - Aspecte negative ale implementării BSC



2.4 DURATA IMPLEMENTĂRII

Necesitatea implementării Balanced Scorecard se bazează pe diverse motive, de la instituție la instituție. Însă, în majoritatea cazurilor, acțiunile de implementare a Balanced Scorecard nu se concentrează pe implementarea unui nou sistem de management, ci mai degrabă pe îmbunătățirea sau simplificarea anumitor componente din cadrul procesului de management. Printre cele mai des întâlnite și importante motive care au stat la baza procesului de implementare a sistemului de management al performanței, identificate de către Kaplan și Norton (1996), se numără:

- Claritatea și echilibrul strategic;
- Atingerea obiectivelor;
- Dezvoltarea leadershipului;
- Intervenția strategică;

- Stabilirea unor ținte strategice;
- Alinierea programelor și a investițiilor;
- Construirea unui sistem de feedback.

Oricare ar fi rațiunea care stă la baza BSC, procesul de implementare nu apare în mod instantaneu, acest proces fiind un proces de lungă durată. Programul de implementare poate varia semnificativ de la câteva săptămâni, până la 3 - 6 luni sau o perioadă chiar mai îndelungată, timp de un an, sau, în unele cazuri, chiar doi ani, din momentul în care există toate resursele disponibile, voința și toate condițiile necesare implementării sunt întrunite.

Dintre factorii care joacă un rol definitoriu și care pot influența, într-o măsură mai mică sau mai mare, procesul de implementare BSC, amintim:

Figura 9 - Factori care pot influența procesul BSC

Dimensiunea instituției

- sprijinul primit din partea conducerii;
- angajamentul continuu;
- disponibilitatea membrilor echipei de implementare;
- disponibilitatea resurselor și informațiilor;
- dorința de a adopta noul sistem;
- sprijinul acordat procesului de implementare.

Gradul de complexitate și de impact

- implementarea BSC la nivelul întregii structuri organizaționale;
- implementarea BSC de la nivelul strategic până la cel individual;
- relevanța indicatorilor stabiliți pentru obiectivele stabilite;
- stabilirea unor ținte pentru indicatori prea ambițioase imposibil de atins.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

3 STRATEGII RELEVANTE PENTRU MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Măsurarea performanței se face în general prin analizarea anumitor indicatori financiari cum ar fi productivitatea, rentabilitatea sau profitul, despre care nu se prea poate aplica la activitatea instituțiilor publice.

După cum se poate observa acest sistem s-a raportat la profit, fiind conceput pentru segmentul privat, având ca obiective reducerea costurilor prin creșterea eficienței forței de muncă. Pentru a putea să ne referim la sistemul bugetar și în speță la activitatea instituțiilor publice, vor trebui analizate cât mai multe măsuri non-financiare care nu se raportează la profit, dar au legătură cu obiectivele propuse spre realizare, care în termenul propus trebuie să conducă la îmbunătățirea performanței.

Un sistem de măsurare a performanței nu are nicio relevanță și importanță, dacă rezultatele obținute nu vor fi utilizate pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor furnizate și în final activitatea instituției publice.

Modelul care poate duce spre performanță se bazează pe analizarea managementului prin obiective și cuprinde trei părți: formularea obiectivelor, participarea angajaților împreună cu managerii de nivel mediu în procesul de formulare a obiectivelor și pe feedback (Kaplan R. S., Norton, D. P., 1992, p. 72).

Evaluarea performanței în administrația publică este abordată prin prisma experienței (și documentării) internaționale cât și a contextului național, astfel:

3.1 STRATEGII LA NIVEL EUROPEAN

Consiliul Europei (CoE) este o organizație internațională, interguvernamentală și regională. A luat naștere la 5 mai 1949 și reunește toate statele democratice ale Uniunii Europene precum și alte state din centrul și estul Europei.

Consiliul Europei are două dimensiuni: una federalistă, reprezentată de „Adunarea Parlamentară”, alcătuită din parlamentari proveniți din parlamentele naționale, și cealaltă, interguvernamentală, întruchipată de „Comitetul Miniștrilor”, alcătuit din miniștrii de externe ai statelor membre. Comitetul Miniștrilor reprezintă organismul de decizie al Consiliului Europei.

Consiliul Europei are printre alte obiective și *Dezvoltarea stabilității democratice în Europa* prin susținerea reformelor politice, legislative și constituționale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Comitetul European pentru Democrație și Guvernare (CDDG) este structura interguvernamentală a **Consiliului European** în cadrul căreia se întrunesc oficiali de rang înalt din cele 47 de state membre pentru a face schimb de informații despre politică și cele mai bune practici, precum și despre dezvoltarea sau actualizarea standardelor în domeniile modernizarea instituțiilor democratice, reforma administrației publice, participarea cetățenilor și guvernanta democratică la toate nivelurile.

Comitetul promovează respectarea legislației interne cu **Carta Europeană a Autonomiei Locale** și difuzează recomandările și liniile directoare ale Comitetului Miniștrilor în domeniile menționate mai sus.

Contextul despre care discutăm, respectiv implementarea unui sistem de management al performanței la nivel strategic în administrația locală, este astfel susținut de următoarele:

Statele membre ale Consiliului European, semnatare ale prezentei Carte,

- considerând că scopul Consiliului European este de a realiza o uniune mai strânsă între membrii săi, pentru a ocroti și pentru a promova idealurile și principiile care reprezintă patrimoniul lor comun
- considerând că unul dintre mijloacele prin care se atinge acest scop este încheierea de acorduri în domeniul administrativ,
- considerând că autoritățile administrației publice locale reprezintă unul dintre principalele fundamente ale oricarui regim democratic,
- considerând că dreptul cetățenilor de a participa la rezolvarea treburilor publice face parte din principiile democratice comune tuturor statelor membre ale Consiliului European,
- convinse că, la nivel local, acest drept poate fi exercitat în modul cel mai direct
- convinse că existența autorităților administrației publice locale împuternicite cu responsabilități efective permite o administrație, în același timp, eficientă și apropiată de cetățeni,
- conștiente de faptul că apărarea și întărirea autonomiei locale în diferitele țări ale Europei reprezintă o contribuție importantă la edificarea unei Europe fondate pe principiile democrației și ale descentralizării puterii,
- afirmând că aceasta presupune existența de autorități ale administrației publice locale înzestrate cu organe decizionale, constituite democratic și beneficiind de o largă autonomie în ceea ce privește competențele, modalitățile de a le exercita și mijloacele necesare pentru îndeplinirea misiunii lor,

au convenit asupra celor ce urmează:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

ART. 3 - Conceptul de autonomie locală „1. Prin autonomie locală se înțelege dreptul și capacitatea efectivă ale autorităților administrației publice locale de a soluționa și de a gestiona, în cadrul legii, în nume propriu și în interesul populației locale, o parte importantă a treburilor publice”.

.....

ART. 8 - Controlul administrativ al activității autorităților administrației publice locale „1. Orice control administrativ asupra activității autorităților administrației publice locale nu poate fi exercitat decât în formele și în cazurile prevăzute de Constituție sau de lege.

2. Orice control administrativ asupra activității autorităților administrației publice locale nu trebuie să privească, în mod normal, decât asigurarea respectării legalității și a principiilor constituționale. Controlul administrativ poate totuși să includă un control de oportunitate, exercitat de către autoritățile ierarhic superioare, în ceea ce privește sarcinile a căror executare este delegată administrației publice locale.

3. Controlul administrativ asupra activității autorităților administrației publice locale trebuie exercitat cu respectarea unei proporționalități între amploarea intervenției autorității de control și importanța intereselor pe care aceasta înțelege să le protejeze”.

ART. 9 - Resursele financiare ale autorităților administrației publice locale

„1. În cadrul politicii economice naționale, autoritățile administrației publice locale au dreptul la resurse proprii, suficiente, de care pot dispune în mod liber în exercitarea atribuțiilor lor.

2. Resursele financiare ale autorităților administrației publice locale trebuie să fie proporționale cu competențele prevăzute de constituție sau de lege.

3. Cel puțin o parte dintre resursele financiare ale autorităților administrației publice locale trebuie să provină din taxele și impozitele locale, acestea au competența să stabilească nivelul acestora cu respectarea limitelor legale.

4. Sistemele de prelevare pe care se bazează resursele de care dispun autoritățile administrației publice locale trebuie să fie de natură suficient de diversificată și evolutivă pentru a le permite să urmeze practic, pe cât posibil, evoluția reală a costurilor exercitării competențelor acestora.

5. Protejarea unităților administrativ-teritoriale cu o situație mai grea din punct de vedere financiar necesită instituirea de proceduri de egalizare financiară sau de măsuri echivalente, destinate să corecteze efectele repartiției inegale a resurselor potențiale de finanțare, precum și a sarcinilor fiscale care le incumbă. Asemenea proceduri sau măsuri nu trebuie să restrângă libertatea de opțiune a autorităților administrației publice locale în sfera lor de competență.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

6. Autoritățile administrației publice locale trebuie să fie consultate, de o manieră adecvată, asupra modalităților de repartizare a resurselor redistribuite care le revin.

7. Subvențiile alocate unităților administrativ-teritoriale trebuie, pe cât posibil, să nu fie destinate finanțării unor proiecte specifice. Alocarea de subvenții nu trebuie să aducă atingere libertății fundamentale a politicilor autorităților administrației publice locale în domeniul lor de competență.

8. În scopul finanțării cheltuielilor lor de investiții, autoritățile administrației publice locale trebuie să aibă acces, în conformitate cu legea, la piața națională a capitalurilor”.

Comitetul acordă sprijin direct statelor membre prin schimburi între colegii și răspunsuri rapide la cererile referitoare la aspecte juridice sau la practici stabilite. De asemenea, se bazează pe **Centrul de Expertiză pentru Reforma Administrației Locale** pentru furnizarea asistenței practice sau dezvoltarea de programe specifice țării.

Pentru perioada 2018-2019, Comitetul va lucra, printre altele, pe teme: supravegherea acțiunilor autorităților locale, participarea civilă la luarea deciziilor, etica publică și e-democrația.

Centrul de expertiză ajută țările europene să realizeze o bună guvernare locală și regională și să promoveze standardele europene și cele mai bune practici în domeniu. Investește continuu în cercetare și expertiză, creează parteneriate cu actorii naționali și internaționali, dezvoltă instrumente practice și își mărește oferta de programe prin adaptarea lor la nevoile specifice fiecărei țări.

Centrul oferă programe de consolidare a capacităților și consiliere politică și juridică autorităților locale, regionale și naționale, pentru a sprijini procesele în curs de desfășurare a reformei administrației publice și a administrației locale. Ea este direct legată de **Comitetul European pentru Democrație și Guvernare (CDDG)** și, prin urmare, are un acces rapid la oficiali guvernamentali de rang înalt din cele 47 de state membre și un rezervor de cunoștințe.

Centrul se bazează pe un set unic de standarde europene și pe cele **12 principii ale bunei guvernări democratice**. Are un repertoriu de 18 seturi de instrumente de construire a capacităților care reprezintă cristalizarea practică a standardelor Consiliului Europei și cea mai bună practică europeană, permițând evaluarea și consolidarea capacităților autorităților locale.

Buna Guvernare - conduita responsabilă a afacerilor publice și gestionarea resurselor publice - este încapsulată în Principiile de bună guvernare ale Consiliului Europei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Cele **12 principii** sunt consacrate în **Strategia privind inovarea și bună guvernare la nivel local**, aprobată printr-o decizie a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei din 2008. Acestea sunt:

- Participare, reprezentare, conduita corectă a alegerilor;
- Reactivitate;
- Eficiență și eficacitate;
- Deschiderea și transparența;
- Statul de drept;
- Etică;
- Competență și capacitate;
- Inovația și deschiderea spre schimbare;
- Durabilitatea și pe orientare pe termen lung;
- Gestiune financiară solidă;
- Drepturile omului, diversitatea culturală și coeziunea social;
- Responsabilitatea.

Centrul de expertiză a elaborat instrumente de asistență pentru a ajuta autoritățile locale, în unele cazuri autoritățile centrale, să se conformeze acestor principii și astfel să ofere servicii mai bune cetățenilor.

Excelența privind etichetarea europeană a guvernării (ELOGE) este acordată autorităților locale care au atins un nivel general ridicat de bună guvernare măsurat în raport cu criteriul de referință relevant.

Comisia Europeană (CE) este organul executiv al **Uniunii Europene (UE)**, independent din punct de vedere politic. Aceasta apără interesul general al UE, propunând acte legislative, asigurând respectarea acestora și implementând politicile și bugetul Uniunii în conformitate cu deciziile **Parlamentului European (PE)** și ale Consiliului UE.

O administrație publică eficientă

Investițiile în consolidarea capacității instituționale și în reformele aferente, din cadrul „*obiectivului tematic nr. 11*” și din cadrul asistenței tehnice pentru consolidarea capacității administrative necesare gestionării fondurilor fac obiectul finanțării prin politica de coeziune a UE.

Sprijinul alocat reformelor din administrația publică prin intermediul politicii de coeziune este corelat cu recomandările specifice fiecărei țări, cu programele de ajustare economică (după caz) și cu programele naționale de reformă.

Fondurile europene structurale și de investiții sunt principalul instrument prin care UE oferă sprijin financiar Statelor Membre și regiunilor pentru finanțarea investițiilor generatoare creștere economică și ocuparea forței de muncă și a obiectivelor strategiei Europa 2020.

Prioritățile de investiții ale României pentru perioada 2014-2020 sunt stabilite prin **Acordul de parteneriat între Guvernul României și Comisia Europeană**, România identificând un număr de 5 provocări pentru care se acordă finanțare prin politica de coeziune:

Figura 10 - Cele 5 provocări pentru care se acordă finanțare prin politica de coeziune



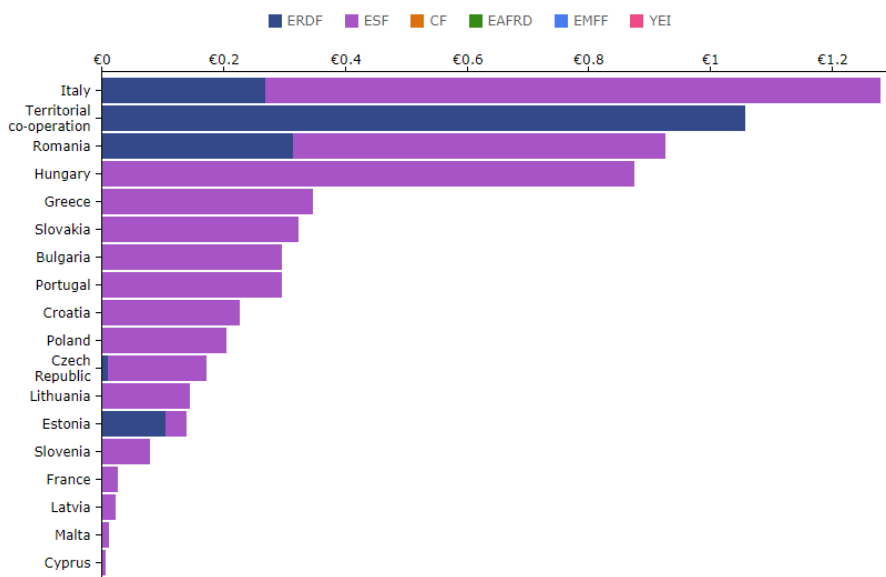
În perioada 2014-2020, România beneficiază de o alocare totală de aproximativ 23 de miliarde Euro, gestionând șase programe operaționale (PO) în cadrul politicii de coeziune a UE: patru programe finanțate din Fondul european de dezvoltare regională (FEDR) și din Fondul de coeziune și două programe finanțate din Fondul social european (FSE).

Sub tema largă a „**Administrației publice eficiente**”, **Fondul Social European (FSE)** și **Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)** investesc într-o serie de priorități de investiții pentru a spori capacitatea instituțională a autorităților publice și a părților interesate și a administrației publice eficiente.

Tabelul 4 - Repartizarea bugetului la nivel național

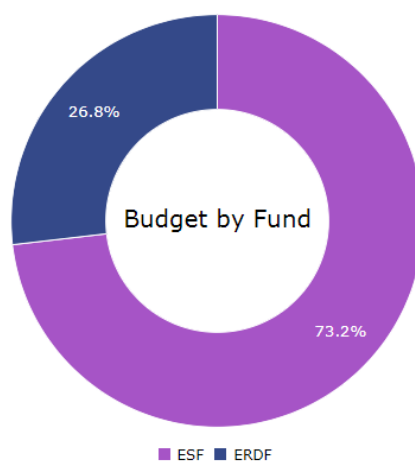
Bugetul programului	€6 417 457 529
UE	€5 020 424 222
Național	€1 397 033 307

Figura 11 - Bugetul național pe state membre (actualizare zilnică) - miliarde EUR



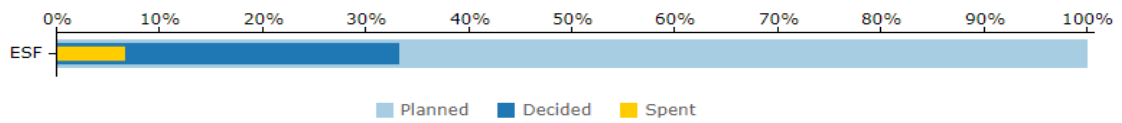
Sursa: Comisia Europeană – Septembrie 2018

Figura 12 - Bugetul național pe fond (actualizare zilnică): Administrație publică eficientă



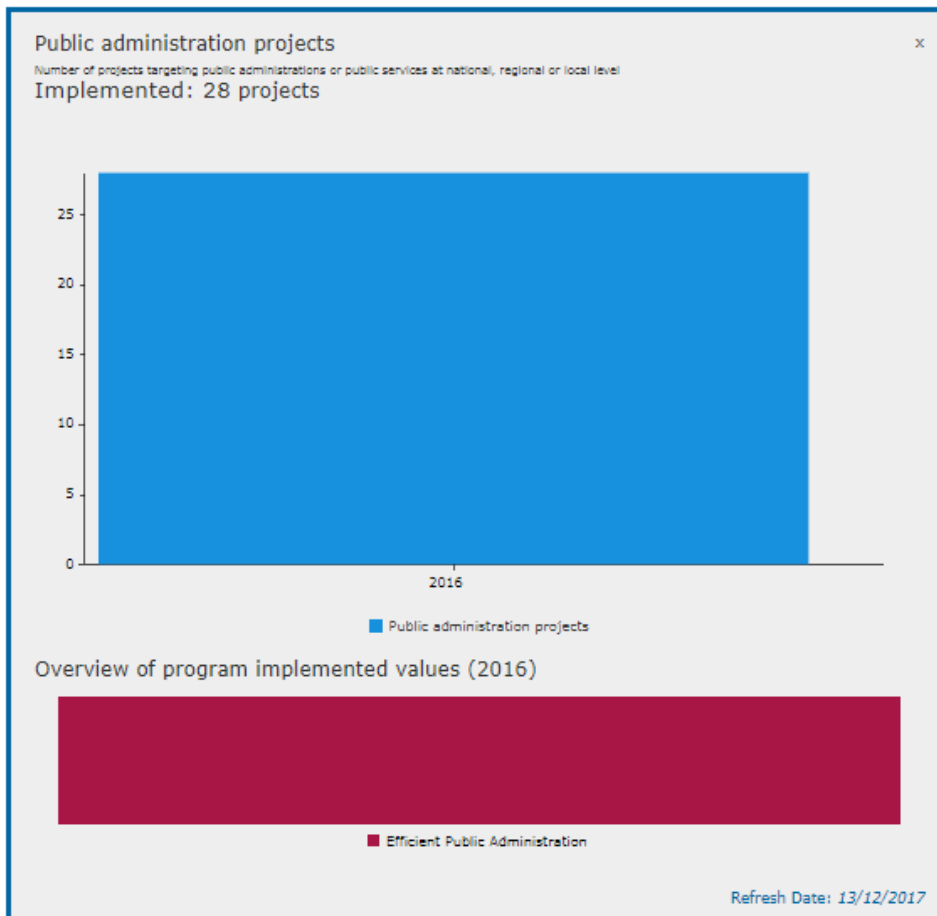
Sursa: Comisia Europeană – Septembrie 2018

Figura 13 - Stadiul implementării



Sursa: Comisia Europeană – Septembrie 2018

Figura 14 – Proiectele din administrația publică



Sursa: Comisia Europeană – Septembrie 2018

3.2 CONTEXT INTERNAȚIONAL

Banca mondială. Performanța sectorului public

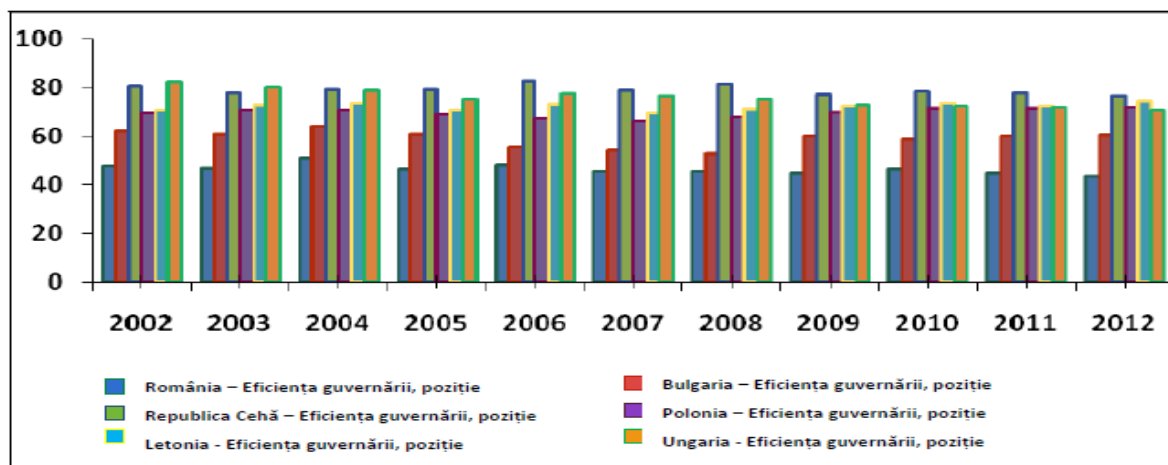
În formularea bugetului și în planificarea programelor, o orientare a performanței se bazează pe utilizarea solidă a informațiilor de monitorizare și evaluare a performanței în punctele cheie de decizie, combinate cu o structură bugetară în care pot fi identificate costurile și beneficiile programelor majore.

În execuția bugetară și implementarea programului, o orientare a performanței a fost asociată cu o gamă largă de instrumente pentru utilizarea informațiilor privind performanța în gestionarea banilor, a oamenilor și a organizațiilor, în utilizarea mecanismelor alternative de furnizare a serviciilor și în reformele legate de cereri - instituționale și individuale.

Performanța sectorului public se referă la rezultate și impact:

- Orientare a performanței în sectorul public înseamnă că realizările contează, precum și probitatea și economia și că managerii sau agențiile ar trebui să urmărească standarde definite;
- Performanța în furnizarea de servicii publice înseamnă că rezultatele din sectorul public contribuie în mod eficient la obiectivele politicii;
- Măsurătorile de performanță se concentrează pe rezultate și realizări, nu doar pe intrări.

Figura 15 - Evoluția comparativă a eficienței guvernării în unele state din Europa de Est



Sursa: Banca Mondială - Worldwide Governance indicators, 2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Open Government Partnership (OGP). Ce reprezintă parteneriatul Guvernului deschis?

Parteneriatul guvernamental deschis reunește reformatorii guvernamentali și liderii societății civile pentru a crea planuri de acțiune care să facă guvernele mai incluzive, mai receptive și mai responsabile. În spiritul colaborării cu mai multe părți interesate, OGP este supravegheat de un Comitet de coordonare, care include reprezentanți ai guvernelor și organizațiilor societății civile.

Pentru a deveni membru al OGP, țările participante trebuie să aprobe o *Declarație a Guvernului deschis* la nivel înalt, să elaboreze un plan de acțiune pentru o țară elaborat cu consultare publică și să se angajeze să raporteze independent progresele înregistrate.

Parteneriatul guvernamental deschis a fost lansat oficial la 20 septembrie 2011, când cele 8 guverne fondatoare (Brazilia, Indonezia, Mexic, Norvegia, Filipine, Africa de Sud, Regatul Unit și Statele Unite) au aprobat *Declarația guvernului deschis* și au anunțat țara lor planuri de acțiune. Începând cu 2011, OGP a salutat angajamentul a 67 de guverne suplimentare pentru a se alătura parteneriatului.

În total, peste 70 de țări participante la OGP și 15 guverne subnaționale au făcut peste 2.500 de angajamente pentru a-și face guvernele mai deschise și mai responsabile.

Guvernul României a aderat la principiile parteneriatului Guvernului deschis în 2011, angajându-se să promoveze transparența și utilizarea noilor tehnologii și să combată corupția pentru a spori guvernanta și dialogul cu cetățenii.

Inițiativa Guvernului României îndeplinește, de asemenea, semnalul puternic dat de Comisia Europeană în decembrie 2011, prezentând măsurile recomandate de creștere a transparenței în administrația publică.

În aprilie 2012, Guvernul României și-a întărit angajamentul și, cu aprobarea Memorandumului privind participarea la OGP, a adoptat Planul Național de Acțiune 2012 - 2014 pentru implementarea angajamentelor.

Consultările cu organizațiile societății civile au evidențiat necesitatea ca planul de acțiune să se concentreze pe furnizarea de informații într-un format „de date deschise” și pe asigurarea caracterului lor liber, primar, accesibil și reutilizabil. Consultarea publică a evidențiat, de asemenea, prioritatea datelor care ar trebui să fie accesibile publicului: conducerea achizițiilor publice, politica bugetară și implementarea bugetului de către guvern.

Scopul Guvernului este de a îndeplini principiile guvernării deschise - promovarea transparenței guvernamentale, utilizarea noilor tehnologii pentru creșterea eficienței și combaterea corupției și creșterea participării civile în viața publică.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Astfel, principalele măsuri ale Planului Național de Acțiune 2012 - 2014 includ:

- creșterea accesului public la datele deschise;
- îmbunătățirea furnizării serviciilor publice în format electronic (e-guvernare);
- creșterea participării cetățenilor la procesul de luare a deciziilor.

În fiecare an, eforturile guvernamentale vor viza identificarea măsurilor care pot răspunde provocărilor majore: asumarea responsabilității, standardizarea procedurilor și maximizarea rezultatelor.

Guvernarea subnațională deschisă

La nivelul autorităților publice locale, cunoașterea principiilor guvernelor deschise este scăzută. Există mai multe inițiative și bune practici, însă acestea nu sunt reproduse, din cauza lipsei de informații și comunicări pe această temă. Obiectivul principal este reprezentat de *Creșterea angajamentului cetățenilor în procesul decizional al autorităților locale și creșterea implicării autorităților locale în procesul OGP.*

Scurtă descriere a angajamentului

Un set de recomandări privind administrația locală deschisă va fi elaborat pe baza principiilor OGP și va fi inițiat un program pilot modelat pe pilotul sub-național OGP pentru 8 administrații locale.

Provocarea OPG este abordată prin:

- angajamentul de îmbunătățire a serviciilor publice;
- Creșterea integrității publice;
- Gestionarea mai eficientă a resurselor publice
- Relevanța participării civice;
- Responsabilitate;
- Accesul la informațiile publice

Ambiție: Creșterea numărului de autorități locale care se angajează să pună în aplicare măsuri legate de principiile PGP; creșterea numărului de actori sociali care participă la procesul de luare a deciziilor.

Instituție coordonatoare este Ministerul Dezvoltării Regionale și al Administrației Publice (MDRAP).

Serviciul de asistență: Cancelaria Primului Ministru (CPM), Ministerul Consultării Publice și Dialog Civic (MCPDC); Consiliile județene; Coaliția Open Data Coalition Smart City și alte ONG-uri cu experiență relevantă.

United Nations Development Programme (UNDP)

În fața problemelor conceptuale și practice întâlnite cu vechea administrație publică și a noilor abordări de management public, un număr de teoreticieni au dezvoltat conceptualizări proaspete ale managementului public care se îndepărtează de schema anterioară. Aceste abordări nu formează încă o paradigmă coerentă și au cadre de referință diferite, dar pot fi identificate anumite identități care le separă de tradițiile anterioare și oferă baza unei alternative coerente.

Noua abordare a Guvernării Publice (**NPG**) propusă de Osborne (2006, 2010) adoptă un punct de plecare foarte diferit de cele două tradiții publice anterioare de management. Spre deosebire de accentul pe ierarhia birocratică și interesul administrativ ca trăsături definitorii ale vechii administrații publice și discreția managerială și mecanismele contractuale asociate cu NPM, abordarea NPG pune mai degrabă în centrul cadrului său de referință cetățeni, nu guvern. Într-un mod asemănător, Bourgon (2007) solicită o nouă teorie a administrației publice bazată pe conceptele de cetățenie și interesul public, exprimată ca interese comune ale cetățenilor, și nu ca agregare a intereselor individuale determinate de funcționarii aleși sau de preferințele pieței. Centralizarea cetățenilor ca co-producători de politici și furnizarea de servicii distinge în mod fundamental abordarea Nouă Guvernare Publică atât de abordarea statică asociată cu vechea administrație publică, cât și față de abordările bazate pe piață ale NPM, în loc să propună pur și simplu o nouă formă de administrație publică.

Plasarea cetățenilor în fruntea serviciului public necesită o schimbare fundamentală a mentalității din partea funcționarilor publici, în care reformele se îndreaptă spre schimbarea valorilor și a comportamentelor, la fel ca la creșterea capacității administrative, axate pe eforturile de aprofundare a motivației și instaurării unui etos al serviciului public. În plus, astfel de eforturi ar necesita o abordare foarte diferită în ceea ce privește recrutarea și dezvoltarea profesională și vor avea șanse mai mari de succes în mediile politice care să cultive responsabilitatea și transparența și să expună funcționarii publici la supravegherea politică și capacitatea de reacție a cetățenilor.

Tabelul 5 - Perspective comparative : Administrație publică model vechi, Administrație publică model nou, Serviciul public nou

	Administrația publică veche	Administrația publică nouă	Serviciul public nou
Fundația teoretică	Teorie politică, știință socială naivă	Teorie economică, știință socială pozitivistă	Teorie democratică
Rațiunea și modelul comportamentului uman	Rațiune administrativă, interes public	Rațiune tehnică și administrativă, interes propriu	Rațiune strategică, interesul cetățeanului

	Administrația publică veche	Administrația publică nouă	Serviciul public nou
Concepția interesului public	Politic, consfințit prin lege	Clienți	Cetățeni
Fața de cine sunt funcționarii responsabili	Clienți și organe de conducere	Clienți	Cetățeni
Rolul guvernului	Execuție, implementare bazată pe obiective politice definite	Coordonare, catalist al forțelor din piață	Servicii, negociere și obținerea interesului maxim în favoarea cetățenilor
Mecanism de obținere a obiectivelor politice	Administrarea programelor prin agenții guvernamentale	Crearea de mecanisme și motivații prin agenții private și non-profit	Crearea unei coaliții publice, agenții non-profit
Abordarea responsabilității	Ierarhic, administratori responsabili față de alegatori	Rezultate dictate de piață prin acumularea interesului propriu	Funcționari publici în scopul legii, valorilor, normelor profesionale și interesul cetățenilor
Limite administrativă	Discreție limitată acordată oficialilor publici	Atitudine deschisă îndeplinirii scopului / obiectivelor	Limitări necesare dar în contextul constrângerilor și a responsabilității
Structură organizațională	Organisme birocratice, ierarhie funcțională strictă	Organisme publice descentralizate, cu control intern al agenției	Structuri colaborative cu conducere colectivă
Motivarea funcționarilor publici	Salarii și beneficii, protecția funcționarilor publici	Spirit antreprenorial, dorința de a reduce dimensiunea și funcțiunile guvernului	Serviciu public, dorința de a contribui la societate

Sursa: United Nations Development Programme (UNDP)

Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OCED)

Planificarea strategică este un instrument de management prin care se poate decide în cadrul unei organizații în ceea ce privește scopurile sau obiectivele acesteia. Acest instrument a fost inițial utilizat în companiile private și a fost ulterior preluat în organizațiile administrației publice.

Planificarea strategică este deseori asociată cu controlul managementului asupra îndeplinirii eficiente a obiectivelor unei organizații, precum și controlul operațional (controlul



asupra derulării propriu-zise a acțiunilor prin care sunt atinse obiectivele) (*Public Administration Review* 26, Schick, Allen, Decembrie 1966).

În România, un set de măsuri privind adoptarea planificării strategice au fost inițiate la nivelul guvernării centrale, ca preambul al implementării bugetării pe bază de programe.

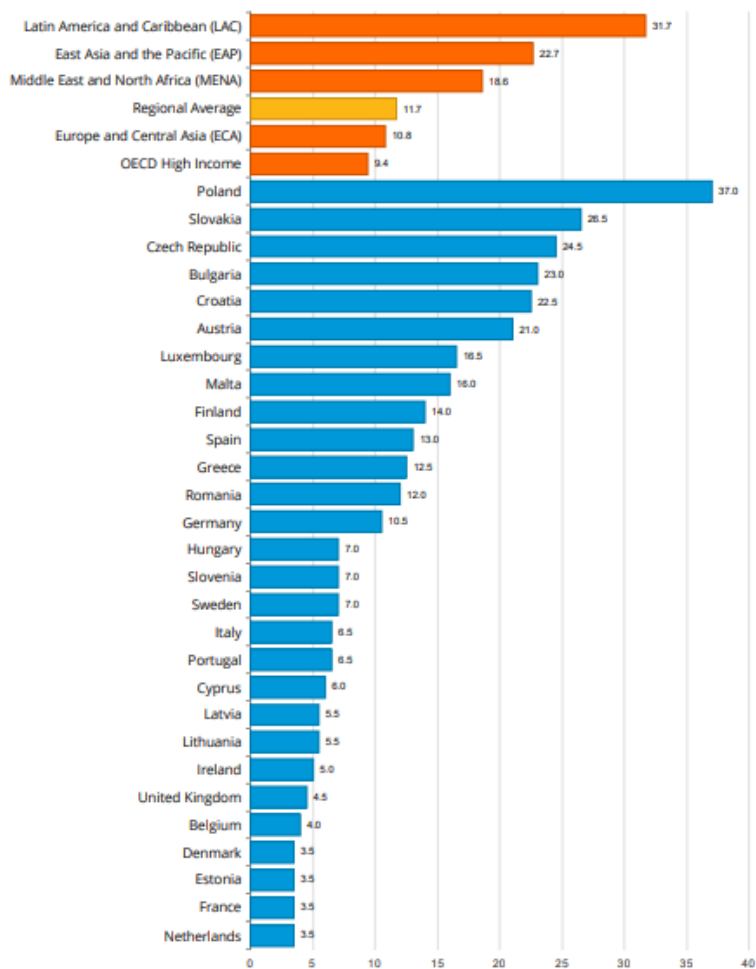
Administrația publică se confruntă în continuare cu o cronică lipsă de eficiență, motivele fiind legate fie de politizarea excesivă, fie de gradul ridicat de birocrăție, de corupție sau de lipsa de leadership în procesul de reformă.²

Un set de date relevante pentru temele politicilor privind mai bună reglementare sunt cele utilizate în rapoartele Doing Business elaborate de Banca Mondială și sunt utile în special mediul de afaceri. Datele furnizate în cadrul acestor rapoarte despre mediul de reglementare din diferite state ale lumii pot fi socotite drept barometre pentru mediul de investiții și pentru derularea de afaceri în aceste state. Pozițiile pe care le ocupă diferitele state în clasamentele elaborate în cadrul acestor rapoarte se bazează pe o serie de indicatori specifici, referitori preponderent la caracteristici ale mediului de reglementare din statele analizate. Acești indicatori se referă, de exemplu, la procedurile pentru începerea unei afaceri (în această categorie sunt cuprinși indicatori precum numărul de proceduri, sau de zile necesare pentru parcurgerea acestora), procedurile pentru emiterea autorizației de construire sau procedurile pentru plata taxelor. Valorile agregate ale acestor indicatori determină poziția ocupată de un anumit stat într-un clasament mondial și cuantifică gradul de atractivitate a mediului de afaceri din statele respective.

² În „Public Administration Reform: An Overview of Cross-Cutting Issues”, (2011), World Bank, în proiectul „Functional Review of the Central Public Administration in Romania”. Raportul constată, printre altele, interesul excesiv în administrația românească pentru conformarea la proceduri și mai puțin pentru orientarea către performanță.

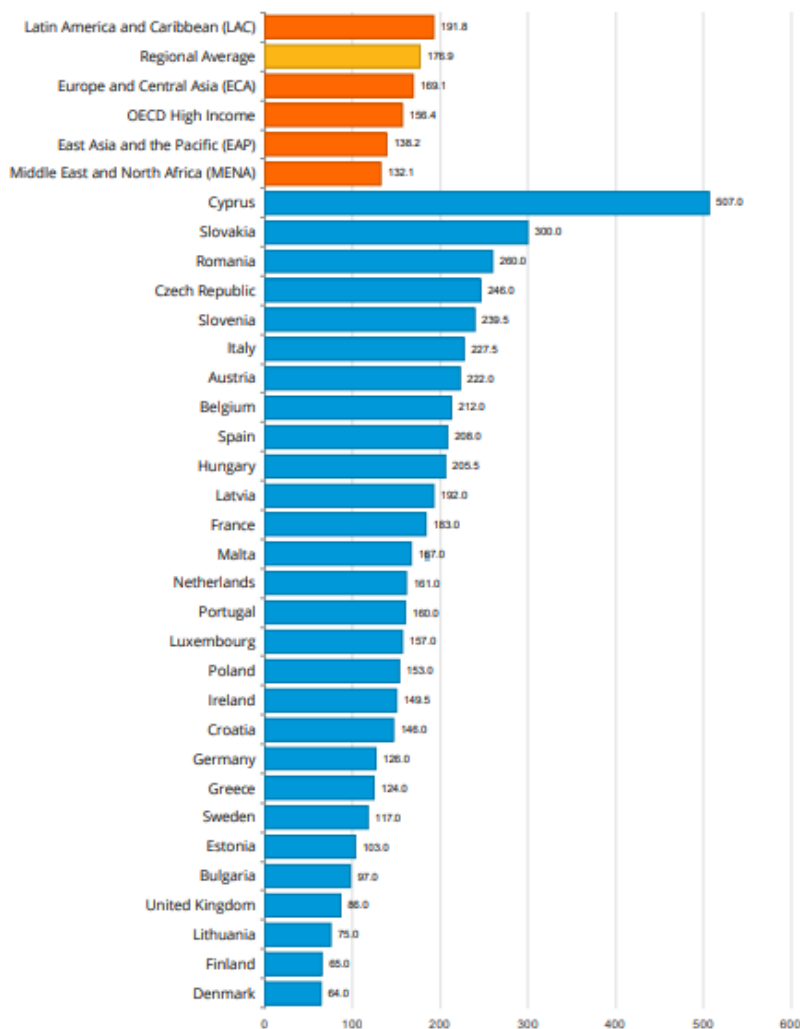
Câteva exemple în acest sens:

Figura 16 - Începerea unei afaceri (număr de zile)



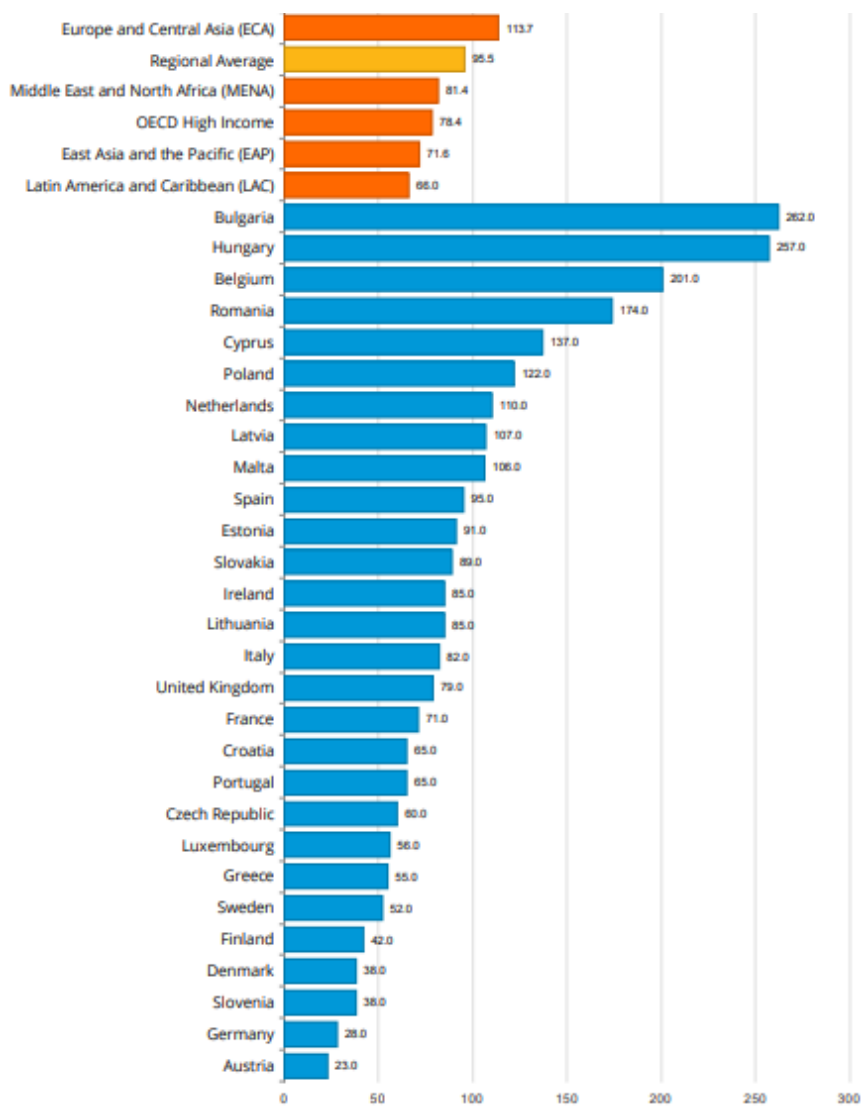
Sursa : www.doingbusiness.org – Septembrie 2018

Figura 17 - Obținerea autorizației de construcție a unui depozit (număr de zile)



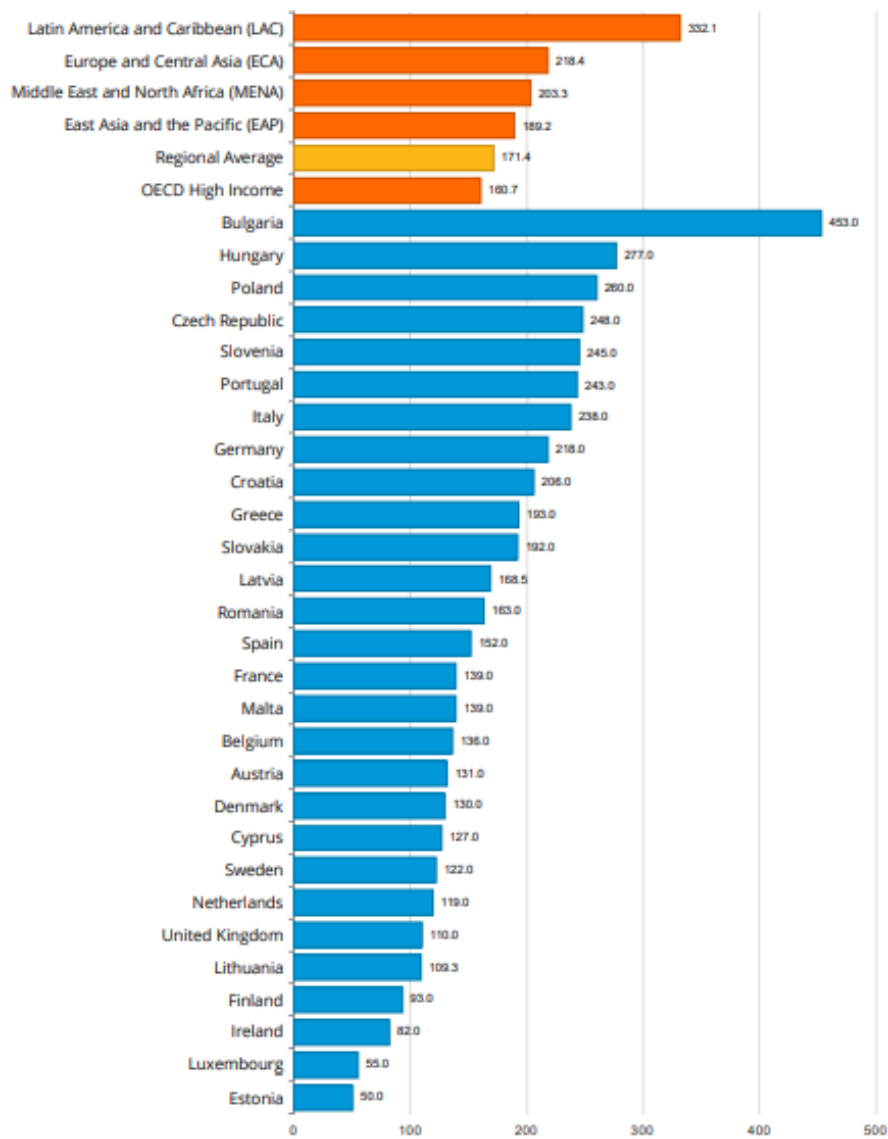
Sursa: www.doingbusiness.org – Septembrie 2018

Figura 18 - Instalarea unui brânșament electric (număr proceduri)



Sursa: www.doingbusiness.org – Septembrie 2018

Figura 19 - Timp necesar pentru plata taxelor (ore / an)



Sursa: www.doingbusiness.org – Septembrie 2018

Tabelul 6 - Oportunități de îmbunătățire a condițiilor mediului de afaceri în Bulgaria, Ungaria și România

Zona de reglementare	Recomandări reformă			
	Bulgaria	Ungaria	România	
Deschiderea unei afaceri	*		*	Simplificarea înregistrării în scop de TVA
			*	Promovarea înregistrării online a afacerii și eliminarea lucrului cu hârtii
		*		Reducerea sau eliminarea unui capital minim necesar înregistrării
	*	*		Reducerea sau eliminarea necesității suportului juridic
	*	*		Revizuirea cerințelor municipalității
		*	*	Extinderea platformei online pentru includerea asigurărilor sociale și dreptul muncii
	*	*	*	Revizuirea în scopul unor cerințe (ex. necesitatea depunerii unui capital minim sau înregistrarea la registrul Comerțului) pentru companii mici și medii
		*	*	Introducerea unui cod unic de înregistrare
Permise de construire	*	*	*	Consolidarea reglementărilor și cerințelor procesului de obținere a permiselor
	*	*	*	Adoptarea unei aprobări de mediu bazate pe studiul riscului
	*		*	Revizuirea costului eliberării permiselor
	*		*	Optimizarea procesului de aprobare a pre construcției
	*		*	Extinderea platformei electronice pentru a include și procesul de obținere a permisului de construcție
	*			Clarificarea responsabilităților de supervizare cât și a altor actori implicați în obținerea permisului
		*		Consolidarea aprobării finale
			*	Simplificarea procesului prin verificarea documentelor deja existente sau consultarea cu Ordinul Arhitecților

Zona de reglementare	Recomandări reformă			
	Bulgaria	Ungaria	România	
Racordarea la rețeaua de electricitate	*	*	*	Introducerea aprobării tacite sau a celei bazate pe risc pentru micșorarea întârzierii obținerii aprobării pre-conectării
	*	*	*	Obținerea internă a aprobării pre-conectării
	*		*	Simplificarea cerințelor (ex. Adeverințe, certificate preliminare)
	*	*	*	Clarificarea și îmbunătățirea comunicării procesului de obținere a aprobării
	*		*	Revizuirea costului necesar obținerii aprobării
	*	*	*	Furnizarea unui serviciu de calitate
Înregistrarea proprietății	*		*	Actualizarea înregistrărilor locale și naționale cât și interconectarea sistemelor diverselor instituții
	*	*		Eliminarea cerinței de verificare la Registrul Comerțului
	*	*		Micșorarea pe cât posibil a taxei de transfer de proprietate
	*	*	*	Introducerea unor contracte de transfer de proprietate standard și participarea opțională a judecătorilor sau notarilor din acest proces
	*		*	Extinderea ariei cadastrale documentate

Sursa: www.doingbusiness.org – Septembrie 2018

Mai buna reglementare vizează inclusiv identificarea unor măsuri care să conducă la îmbunătățirea valorilor acestor indicatori, respectiv la o îmbunătățire a poziției ocupate în clasamentul menționat și implicit o creștere a atractivității mediului de afaceri pentru investiții, cu implicații directe asupra nivelului de dezvoltare socio-economică a statului respectiv.

Evoluțiile valorilor acestor indicatori plasează România pe locul 73 din 189 de state („Doing Business 2014”, Banca Mondială). Această poziție este identificată prin agregarea unor categorii de indicatori specifici. Pentru valorile fiecăreia dintre aceste categorii de

indicatori sunt formulate clasamente separate. De exemplu, pentru indicatorul care se referă la procedurile privind emiterea de autorizații de construire, România ocupă în anul 2014 locul 134, în timp ce valoarea indicatorului privind procedurile de începere a unei afaceri o plasează pe locul 60 (în coborâre cu 5 poziții față de anul 2013). O situație asemănătoare se înregistrează și în cazul categoriei de indicatori care se referă la plata taxelor.

Figura 20 - Autorizația de construire (anii 2012, 2013, 2014)

Țara	An	Ușurința de a face afaceri (poziție)	Autorizația de construire			
			Poziție	Proceduri (număr)	Timp (zile)	Cost (% din venitul per capita)
România	DB2012	72	123	16	287	73
România	DB2013	73	129	15	287	75.2
România	DB2014	73	136	15	287	71.2

Figura 21 - Începerea unei afaceri (ani 2012, 2013, 2014)

Țara	An	Ușurința de a face afaceri (poziție)	Începerea unei afaceri			
			Poziție	Proceduri (număr)	Timp (zile)	Cost (% din venitul per capita)
România	DB2012	72	63	6	14	3
România	DB2013	73	68	6	10	2.8
România	DB2014	73	60	5	8.5	2.4

Figura 22 - Plata taxelor (ani 2012, 2013, 2014)

Țara	An	Ușurința de a face afaceri (poziție)	Plata taxelor						
			Poziție	Plăți (număr pe an)	Timp (ore pe an)	Taxa pe profit (%)	Diverse contribuții și taxa de muncă (%)	Alte taxe (%)	Rata totală a taxelor (% profit)
România	DB2012	72	154	113	222	44.4
România	DB2013	73	136	41	216	10.3	31.5	1.2	44.2
România	DB2014	73	134	39	200	10.3	31.5	1.1	42.9

Din analiza datelor și a evoluției valorilor indicatorilor se constată faptul că, deși poziția României în clasamentul general privind ușurința de a face afaceri este în prima jumătate, pozițiile ocupate în clasamentele pe diferite categorii de indicatori nu sunt la fel de favorabile (de exemplu, în cazul autorizației de construire sau plată taxelor). Politicile privind mai bună reglementare ar trebui să vizeze explicit îmbunătățirea acestor indicatori.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

O serie de alte studii care vizează necesitatea dezvoltării unor politici privind mai bună reglementare au fost realizate de experții Băncii Mondiale³, fiind totodată semnalate și în concluziile analizelor realizate de diferite *think tank*-uri din România⁴.

Problema reformei administrației publice s-a regăsit constant, începând cu anul 2000, pe agendă tuturor guvernelor. Fiecare dintre echipele guvernamentale a preluat practic în programul de politici publice toate recomandările formulate pe parcurs de instituțiile financiare internaționale. Ultima strategie de reformă a administrației publice a fost formulată în 2004 pentru un orizont de timp de 2 ani (până în 2006). Ea a fost, ulterior, continuată prin direcțiile de acțiune formulate în Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative. În ciuda acestor inițiative din 2006 până în 2013 se constată inexistența unui impact măsurabil prin modificarea pozitivă a scorului amintit privind eficiența guvernării.

Deseori anvergura măsurilor și a implicațiilor acestora a depășit aria formulării politicilor publice, consecințele măsurilor inițiate fiind de natură să creeze premisele unor modificări de profunzime în structura administrației publice. Aceste inițiative au vizat (exemple relevante în context):

- *Coordonarea și managementul politicilor publice* (planificarea strategică și bugetarea pe programe) – măsurile corespunzătoare acestei teme au vizat standardizarea planificării strategice ca premisă a introducerii bugetării pe programe (bugetarea multianuală). Acest tip de bugetare, la fel ca și utilizarea planificării strategice ca instrument de management, presupune mai mult decât modificarea unor proceduri, cât schimbarea de viziune asupra modului de concepere și mai ales execuție, monitorizare și evaluare a cheltuirii bugetului în raport cu un set de obiective de politici publice propuse în cadrul unor planuri strategice instituționale. Aceste inițiative presupun de asemenea implicarea susținută a Ministerului Finanțelor Publice (MFP);
- *Dezvoltarea capacității administrative* (crearea de mecanisme și dezvoltarea resurselor umane în vederea implementării reformei).

Este foarte dificil, în contextul administrației românești, a concepe un set de măsuri care vizează aplicarea unor politici care au ca obiectiv îmbunătățirea a însăși instrumentelor

³ Aceste analize pot fi consultate pe pagina de web a Secretariatului General al Guvernului http://www.sgg.ro/index.php?politici_publice_documente.

⁴ Analizele realizate de ONG-uri sau think tank-uri precum Institutul de Politici Publice (în special în ceea ce privește calitatea serviciilor publice: de exemplu, „Măsurarea performanței municipiilor reședință de județ din România în furnizarea serviciilor publice locale în perioada 2003 – 2005”

<http://www.ipp.ro/pagini/m259surarea-performan355ei-municip.php>), Societatea Academică Română prin numeroasele policy-memo-uri realizate în diverse domenii (de exemplu: „Raportul anual de analiză și prognoză SAR pe anul 2014” <http://sar.org.ro/raportul-anual-deanaliza-si-prognoza-sar-pe-anul-2014/> sau Pro Democrația (participarea cetățenilor la actul guvernării/transparența decizională), Transparency International și Centrul pentru Resurse Juridice (percepția asupra fenomenului corupției).



cel mai des utilizate, în acest tip de administrație, pentru implementarea unor soluții sau atingerea unor rezultate de politici publice

Principala provocare în acest sens este de a armoniza obiectivele de performanță ale managementului politicilor publice în cadrul administrației publice cu procesul uneori laborios, dar democratic, prin care acestea devin în mod real fundamentate, transparente, respectiv accesibile pentru cetățeni, pe tot parcursul elaborării, implementării și evaluării lor.

În conformitate cu angajamentele din cadrul Memorandumului de înțelegere între Uniunea Europeană și România, prioritățile de simplificare se vor concentra pe aspecte iritante pentru sectorul privat din următoarele domenii:

- administrare fiscală,
- procedurilor cu privire la înregistrarea proprietăților și la autorizațiile de construcție;
- restructurarea ghișeului unic și a punctului unic de contact într-o platformă electronică interconectată și complet operațională.

Simplificările se vor realiza prin implicarea directă a următoarelor instituții: MFP (ANAF), ME (DIMMMAT), MDRAP, ANCP, MADR, MSI, AADR, MJ, MAE.

Figura 23 - Ținte - indicatori raport Doing Business

Indicator	România DB2014	Cea mai bună valoare înregistrată DB2014	Țintă propusă (2014 – 2020)	Responsabil inițiativă
Obținerea autorizației de construire	136	1		
Proceduri legale necesare pentru aprobarea unei construcții (număr)	15	6	10	IGSC – MDRAP
Perioada de imp necesară pentru parcurgerea fiecărei proceduri (zile)	287,0	26,0	200	IGSC – MDRAP
Înregistrarea titlului de proprietate (poziție în top)	70	1		
Proceduri pentru a transfera în mod legal pe titlu bunuri imobile (număr)	8	1	4	MJ / ANCPI
Perioada de timp necesară pentru parcurgerea procedurilor (zile)	20,0	1,0	10	MJ / ANCPI
Protejarea investitorilor (poziție în top)	52	1		
Cerințele necesare pentru divulgarea de informații către terți (notă 0 – 10)	9	10	-	DPIISPPPPE CNVM
Cerințele pentru tragerea la răspundere a directorului (notă 0 – 10)	5	10	7	DPIISPPPPE CNVM
Ușurința referitoare la darea în judecată (notă 0 – 10)	4	10	7	DPIISPPPPE CNVM
Protejarea investitorului față de răspunderea legală ca urmare a proceselor intentate de acționari (notă 0 – 10)	6,0	9,7	7	DPIISPPPPE CNVM
Plata taxelor (poziție în top)	134	1		
Plăți realizate (număr pe an)	39	3	10	MFP / ANAF
Timp necesar pentru confirmarea cu 3 categorii de impozite de importanța majoră – Impozitul pe Profit, Taxa pe Valoarea Adăugată	222	12	176	MFP / ANAF

Indicator	România DB2014	Cea mai bună valoare înregistrată DB2014	Țintă propusă (2014 – 2020)	Responsabil inițiativă
și taxe și impozite aferente muncii dependente, inclusiv Impozitul pe Veniturile din Salarii și Contribuțiile Sociale Obligatorii (ore pe an)				
Tranzacții comerciale peste hotare (poziție în top)	76	1		ME
Documente necesare pentru exportare – bancă, vamă, port / terminal, de însoțire a mărfii (număr)	5	2	3	ME
Timp necesar pentru obținerea, completarea și depunerea tuturor documentelor, la care se adaugă durata pentru transport intern și manipulare	13	6	9	ME
Documente necesare pentru import – bancă, vamă, port / terminal, de însoțire a mărfii (număr)	6	2		
Timp necesar pentru obținerea, completarea și depunerea tuturor documentelor, la care se adaugă durata pentru transport intern și manipulare (zile)	13	4	7	ME

Sursa: Strategia privind mai bună reglementare 2014-2020

3.2.1 EXEMPLE INTERNAȚIONALE

3.2.1.1 UNGARIA - ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI PROGRAMUL OPERAȚIONAL DEZVOLTAREA SERVICIULUI PUBLIC

În cadrul acestui program, Ungaria va investi peste 935 de milioane de euro, inclusiv 795 de milioane de euro din finanțarea UE (75,7% din Fondul Social European și 24,3% din Fondul de coeziune), pentru a consolida serviciile furnizate de autoritățile publice.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Programul va ajuta Ungaria să sporească eficiența administrației publice. Dezvoltarea serviciilor publice de calitate este esențială pentru realizarea unei creșteri durabile, în conformitate cu Strategia Europa 2020.

Programul va încerca să eficientizeze structura și performanța administrației publice și să reducă sarcinile administrative, contribuind astfel la crearea unui mediu economic favorabil afacerilor.

Pentru a atinge acest obiectiv, programul include diferite intervenții, cum ar fi reducerea birocrăției, consolidarea e-guvernării, creșterea transparenței și consolidarea resurselor umane. Acesta include, de asemenea, planuri de dezvoltare a unei baze de date cuprinzătoare de informații pentru factorii de decizie din autoritățile locale.

Printre altele, din program se așteaptă următoarele rezultate:

- Pentru 400 de proceduri, timpul de administrare al administrației va fi redus;
- Se vor elabora 250 de proceduri de guvernare electronică;
- 63.800 de funcționari publici vor participa la programe de dezvoltare a competențelor
- 1000 de municipalități locale vor fi conectate la sistemul informațional integrat al administrației publice.

Informații financiare

- Bugetul PO (Program Operational) total: 935.138.140,00 €
- Contribuția totală a UE: 794.773.905,00 €
 - Fondul de coeziune (CF): 193.449,129.00 €
 - Fondul Social European (FSE): 601.324.776,00 €

Priorități tematice

- AT - asistență tehnică
- TO11 - O mai bună administrare publică

3.2.1.2 STATELE UNITE - SANTA MONICA, CALIFORNIA

Santa Monica, California utilizează prelucrarea datelor pentru a înțelege mai bine și a îmbunătăți bunăstarea comunității. Proiectul orașului Santa Monica a creat un cadru pentru evaluarea bunăstării comunității, a elaborat un indice de bunăstare locală pentru a-l măsura și folosește aceste date pentru a-și viza politicile, parteneriatele și programele pentru a ajuta populația să prospere. Proiectul Wellbeing este un nou model inovator pentru guvernele orașului și a fost intrarea câștigătoare a orașului în aplicarea principiilor Bloomberg 2013. Este o inițiativă publică care folosește știința bunăstării pentru a înțelege mai bine comunitatea, căutând dincolo de măsurile de performanță tradiționale sau indicatorii economici și folosind



o nouă metodă pentru a înțelege modul în care interacționează mai mulți factori și afectează calitatea vieții locuitorilor. Miezul proiectului este Indexul de bunăstare, care oferă orașului o imagine instantanee a punctelor forte și a nevoilor sale de bunăstare, analizând datele colectate de la rezidenți, departamentele municipale și social media. Rezultatul este o înțelegere robustă a modului în care oamenii din Santa Monica fac mai multe măsuri care pot influența bunăstarea. Constatările indexului sunt prezentate atât dintr-o perspectivă comunitară, cât și din categorii demografice, permițând orașului să dezvolte programe specifice pentru locuitorii care au nevoie cel mai mult.

Implementare

Instrumente utilizate

În centrul proiectului se află indexul de bunăstare, un instrument de măsurare care oferă o înțelegere a bunăstării în comunitate. Indexul oferă o bază pentru înțelegerea a ceea ce contribuie la bunăstarea și modul în care orașul și comunitatea pot lucra pentru a-l îmbunătăți. Prin înțelegerea mai bună a ceea ce generează prosperitate, se poate colabora la realizarea unor schimbări semnificative în comunitate. Indexul combină datele existente, determină ce tipuri noi de date trebuie colectate și integrate în moduri noi. Astfel se reunește o varietate de date din măsurile orașului, un sondaj amplu de rezidenți și mass-media socială în șase categorii distincte, dar legate de ceea ce arată că cercetările conduc la bunăstare.

Criterii de succes

Continuarea și transferabilitatea cu succes a proiectului vor depinde de nivelul de înțelegere / acceptare și a sistemelor de date ale fiecărei comunități și de dorința lor de a adopta conceptul de bunăstare a comunității. Sprijinirea infrastructurii și serviciilor, precum și o conducere puternică și orientare sunt esențiale pentru succesul acestei inovații în guvern.

Alte informații

Proiectul de bunăstare a lui Santa Monica poate fi rezumat în trei cuvinte: Definiți. Măsurați. Acționați.

Figura 24 - Proiectul Santa Monica



3.2.1.3 AUSTRIA - RAPORTUL DE PERFORMANȚĂ AL ORAȘULUI GRAZ - SERVICII PUBLICE GENERALE ȘI HOLDINGUL GRAZ

Pentru a crea o imagine de ansamblu rapidă și pentru a compara KPI-urile și tendințele diferitelor organizații și servicii din ultimii ani. Acest lucru a devenit mai interesant după marele proces de reformă din 2011.

Figura 25 – Obiectivele și principalii beneficiari

Obiective	Principalii beneficiari
<ul style="list-style-type: none">• Consolidarea încrederii publice;• Îmbunătățirea transparenței;• Îmbunătățirea accesului;• Raportarea în timp a cifrelor cheie relevante;• Observarea tendințelor pozitive și negative;• Comparatie;• Rapidă înțelegere a departamentelor și a sarcinilor pentru cetățeni;• Expunerea dezvoltării organizațiilor separate.	<ul style="list-style-type: none">• Populație generală;• Organizațiile aparținând „Haus Graz”;• Cetățenii din Graz;• Investitorii;• Instituții guvernamentale și lideri de opinie din toată Austria;• Angajații și conducătorii diferitelor organizații ale „Haus Graz”;• Parteneri;• Vizitatori.

3.2.1.4 FRANȚA – MĂSURAREA PERFORMANȚEI

Orașului Aix en Provence a decis să înceapă un proces de inovare în administrație. Scopul a fost acela de a mobiliza departamentele orașului cu privire la aspectele legate de performanța administrației, calitatea serviciilor publice și inovarea în furnizarea acestor servicii.

Obiectivul principal al inițiativei a fost de a ajuta administrația orașului să realizeze obiectivele stabilite de reprezentanții electivi:

- Efectuarea de proiecte de investiții care să întărească influența orașului;
- Îmbunătățirea calității serviciilor și apropierea de utilizatori / clienți;
- Maximizarea utilizării tuturor tipurilor de resurse.

Procesul a mărit numărul orelor disponibile relațiilor cu publicul pentru unele departamente ale administrației (cărți de identitate naționale, pașapoarte).

În cadrul contractului nr. 2, care vizează îmbunătățirea calității procesării apelurilor, au fost transferate eliberările de carduri de identitate naționale și pașapoarte la unitatea „Relațiile cu utilizatorii” pentru a îmbunătăți timpul de răspuns. Cu această nouă organizație, numărul plângerilor privind timpul de răspuns pentru eliberări a scăzut de la 475 în octombrie 2012 (35% din plângerile clienților) la 292 în mai 2013 (16% din reclamații).

Procesul a oferit noi servicii utilizatorilor prin dezvoltarea e-administrației. De exemplu, dezvoltarea unei aplicații pentru telefoane inteligente permite cetățenilor să



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

raporteze o problemă cu drumurile (de exemplu curățenia, deteriorarea). După un an, 500 de solicitări lunare de intervenție pe șosele sunt efectuate prin intermediul acestui instrument.

Cei 2100 de ofițeri municipali au beneficiat de această abordare inovatoare, care a permis implementarea rapidă a măsurilor de îmbunătățire a funcționării administrației și a condițiilor de muncă.

Utilizatorii administrației au fost, de asemenea, beneficiarii acestui proces: un acces mai bun la servicii, o mai bună calitate a serviciilor.

Procesul a fost considerat o oportunitate de către 63% dintre oameni. În plus, efectul rezultat a fost acela de a îmbunătăți coeziunea în cadrul administrației orașului.

Etapele de colaborare participativă par a fi interesante pentru mai mult de 80% din populație. Temele au fost relevante pentru aproape 60%. În cele din urmă, metoda pare a fi relevantă, deoarece 69% dintre respondenți au considerat că componența grupurilor de lucru este adecvată, iar 83% consideră că metoda corespunde nevoilor.

În ansamblu, procesul pare a fi un succes, deoarece 89% dintre ofițeri ar recomanda colegilor din alte autorități locale să inițieze acest tip de proces.

Procesul de inovare și performanță a fost considerat de către manageri drept o oportunitate de a fi principalul actor necesar pentru îmbunătățirea acțiunii publice.

De asemenea, a permis administrației să desființeze barierele și să sporească transversalitatea departamentelor orașului.

În plus, acest proces a fost o oportunitate pentru echipa de conducere executivă de a reaminti necesitatea urgentă de performanță.

În final, există o inovație reală în acest proces dacă luăm în considerare metoda și interesul pe care l-au generat printre directorii implicați. Într-adevăr, permiterea multor directori să participe la discuții, chiar dincolo de competențele lor, a fost apreciată. Există o așteptare perceptibilă că sistemul poate integra această „inovație” pentru a susține acest mod de lucru.

Mai mult, procesul în sine a fost probabil pentru unii, ca o invitație de a „îndrăzni” să-și exprime propunerile și au făcut-o. Deci, așa a ajutat la răspândirea ideii că unele forme de schimbare internă ar fi posibile.

Condițiile de reușită ale unei astfel de abordări sunt:

- Implicarea puternică a echipei de conducere executivă;
- Participarea tuturor managerilor la definirea metodei și îndrumări spre îmbunătățire:

- Crearea unor grupuri de lucru care să includă atât experți, cât și persoane fără experiență;
- Luarea în considerare a tuturor ideilor bune;
- Definirea termenelor de livrare pentru implementarea contractelor;
- Definirea responsabilităților clare: liderii grupurilor de lucru și persoanele responsabile de contracte.

3.3 STRATEGII LA NIVEL NAȚIONAL / LOCAL

3.3.1 STRATEGIA PENTRU CONSOLIDAREA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE 2014 - 2020

Strategia pentru consolidarea capacității administrației publice este elaborată în contextul procesului de programare a fondurilor europene aferente perioadei 2014 - 2020 și reprezintă condiționalitate ex-ante, așa cum este prevăzut în Regulamentul UE nr. 1303/2013, precum și în documentul intitulat Poziția Serviciilor Comisiei cu privire la dezvoltarea Acordului de Parteneriat și a programelor în România pentru perioada 2014 - 2020. Strategia este un document integrat care are în vedere trei elemente cheie:

Figura 26 – Elementele cheie din Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014 - 2020



Procesul de elaborare a Strategiei a fost inițiat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) care, împreună cu Cancelaria Primului-ministru (CPM), a



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

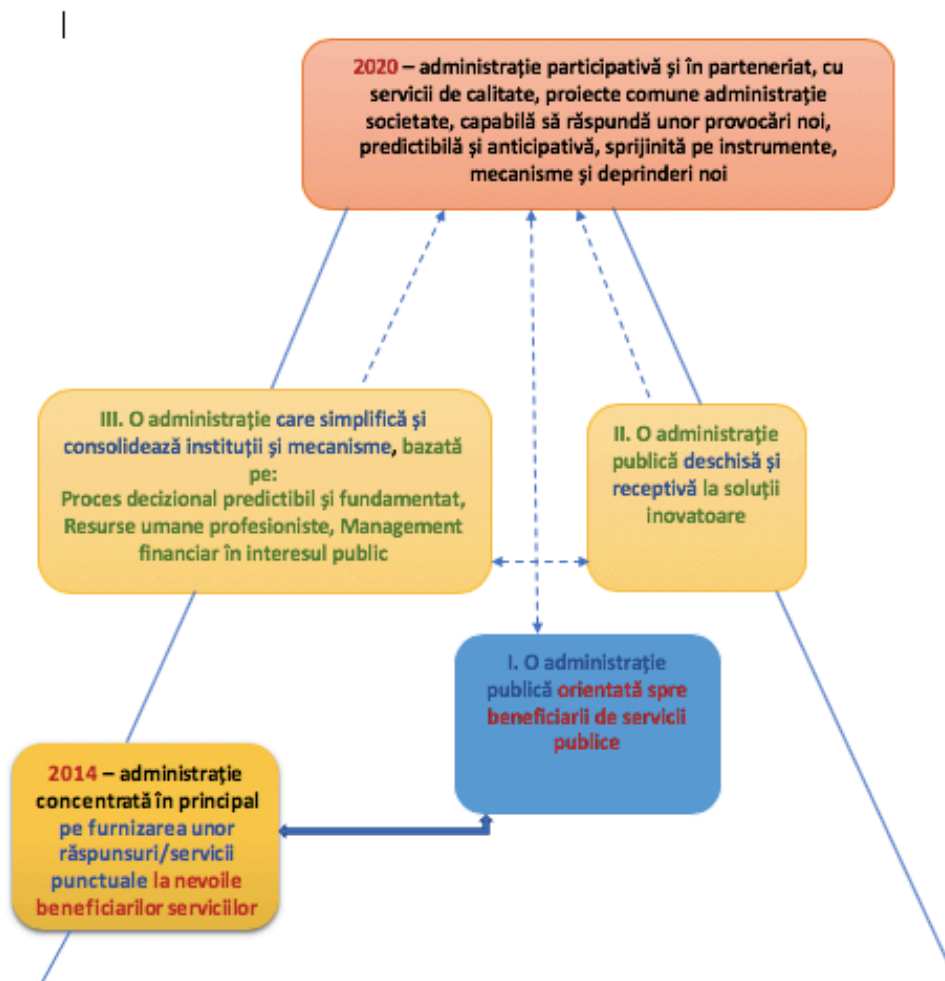
definit principalele orientări strategice. Cele două instituții vor face parte din structura responsabilă de coordonarea implementării prezentei Strategii.

Strategia este însoțită de un plan de acțiune care include atât obiective pe termen scurt cât și obiective strategice pe termen lung, care vor viza orizontul de timp 2020, termen corelat cu derularea Programului Operațional Capacitate Administrativă (POCA):

„În 2020, România va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății. Până în 2020, administrația publică din România va parcurge o spirală a încrederii în raport cu societatea, în care beneficiarii se vor bucura de servicii publice integrate, oportune și de calitate, furnizate, după o testare riguroasă a opțiunilor, de către autorități și instituții publice pro-active și receptivă la schimbare. Totodată, administrația publică va oferi fundamentul tehnic pentru agregarea și implementarea unor proiecte majore de țară, pentru încurajarea creșterii economice și susținerea îmbunătățirii competitivității. Valorile care stau la baza dezvoltării unei asemenea administrații sunt transparența, profesionalismul, predictibilitatea și adecvarea la nevoi/receptivitate, toate subsumate interesului public. Administrația va fi deschisă și receptivă la soluții inovatoare, cu resurse umane competente care gestionează fondurile publice în mod eficient. Administrația publică va câștiga încrederea cetățenilor și a altor tipuri de beneficiari, oferindu-le servicii prompte și asigurând constanță în calitatea prestării serviciilor. Autoritățile și instituțiile publice vor fi apte să stimuleze implicarea cetățenilor, identificând astfel probleme, anticipând provocări și propunând soluții pe care le fundamentează, testează și validează sistematic. Astfel, se va genera un cadru de servicii adecvate nevoilor cetățenilor și țintite pe eficiență economică. Relația dintre administrația publică și beneficiari înseamnă dedicație, corelație și orientare pe soluții care să se armonizeze cu reformele din domeniile social, cultural educațional, economico-financiar, justiție și democrație.”

În anul 2020 administrația publică românească va arăta astfel:

Figura 27 - Administrația publică românească în 2020



Sursă: Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Figura 28 - Elementele definitorii ale strategiei

O administrație publică orientată spre beneficiarii de servicii publice - interacțiunea cu administrația va fi configurată mai ales sub formă de servicii electronice

O administrație publică deschisă și receptivă la soluții inovatoare. Ca și în luarea altor tipuri de decizii, administrația publică se va sprijini pe participarea cetățenilor, implicarea experților și a actorilor cheie din societate, prin mecanisme stabile de consultare

O administrație care simplifică și consolidează instituțiile și mecanisme

Proces decizional predictibil și fundamentat - Politicile publice bazate pe dovezi se vor sprijini pe o arhitectură instituțională care stabilește granițe clare între palierul politic și cel profesional din administrația publică.

Resurse umane profesioniste - Administrația publică își va recruta personalul pe criterii profesionale și transparente oferindu-i perspective de dezvoltare a carierei în contextul unei culturi organizaționale moderne și a neutralității funcției publice

Management financiar în interesul public - Fondurile publice vor fi gestionate pe criterii de eficiență, în interesul cetățenilor, cu scopul de a maximiza performanța serviciilor oferite. Implementarea politicilor și furnizarea serviciilor vor fi monitorizate în mod constant astfel încât managementul financiar să fie transparent și predictibil.

Figura 29 - Principiile generale pe care se întemeiază strategia

Principii în raport cu cetățenii

- **Principiul transparenței** – autoritățile și instituțiile publice au obligația să își desfășoare activitatea într-o manieră deschisă față de public, în care accesul liber și neîngrădit la informațiile de interes public să constituie regulă, iar limitarea accesului la informație să constituie excepția, în condițiile legii;
- **Principiul participării** – organizațiile non-guvernamentale, sectorul privat, autoritățile locale și instituțiile internaționale contribuie la procesul de stabilire a priorităților strategiei;
- **Principiul echității** – implică asigurarea accesului tuturor cetățenilor la serviciile publice și de utilitate publică;
- **Principiul egalității de șanse** – se asigură participarea echilibrată a femeilor și bărbaților pe piața muncii, a tinerilor, precum și egalitatea de șanse și de tratament între angajați, femei și bărbați, în cadrul relațiilor de muncă de orice fel, inclusiv prin introducerea de dispoziții pentru interzicerea discriminărilor bazate pe criteriile de sex, apartenență la grupuri minoritare, rasă, religie, dizabilități.
- **Principiul dezvoltării durabile** – care urmărește satisfacerea nevoilor prezente, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.

Principii în raport cu propria activitate

- **Principiul bunei guvernări** – conform acestui principiu Guvernul trebuie să stabilească acțiuni clare și eficiente pe baza unor obiective de calitate și să aibă capacitatea de a răspunde rapid unor necesități sociale;
- **Principiul responsabilității** – stabilirea priorităților reformei administrației publice este un proces orientat spre obținerea de rezultate. Răspunderea există la toate nivelurile administrației publice;
- **Principiul eficienței și eficacității** – se va urmări atingerea obiectivelor printr-o utilizare optimală a resurselor disponibile și obținerea unor rezultate care să fie conforme cu obiectivele fixate;
- **Principiul stabilității și predictibilității** – măsurile de reformă urmăresc să creeze, în timp, un cadru stabil și predictibil, atât pentru instituțiile din administrația publică, cât și pentru cetățeni și mediul de afaceri;
- **Principiul proporționalității** – orice măsură luată trebuie să fie adecvată, necesară și corespunzătoare scopului urmărit;
- **Principiul subsidiarității** – constă în exercitarea competențelor de către autoritatea administrației publice situată la nivelul administrativ cel mai apropiat de cetățean și care dispune de capacitate administrativă necesară.

Reforma administrației publice este, de asemenea, una dintre prioritățile Programului de Guvernare. Principalele obiective în acest context vizează:

- Creșterea autonomiei colectivităților locale prin declanșarea reală a procesului de descentralizare, cu respectarea principiului subsidiarității;
- Armonizarea legislației în vederea eficientizării actului administrativ;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Introducerea unui sistem de indicatori de evaluare a modului de funcționare a tuturor instituțiilor din administrația publică, atât de la nivel central cât și local, prin utilizarea standardelor de calitate și de cost;
- Operaționalizarea conceptului de „ghișeu unic” și a sistemelor de guvernare electronică pentru reducerea birocrăției, a costurilor de funcționare a sistemului administrației publice și extinderea accesului cetățenilor la informațiile publice de interes național și local.

Totodată, Programul de Guvernare are în vedere și creșterea și consolidarea profilului și rolului României în cadrul UE, în condițiile create de intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona.

3.3.2 ALTE DOCUMENTE STRATEGICE

Alte documente strategice care conțin politici și măsuri în domeniile care vizează îmbunătățirea procesului decizional, managementul resurselor umane din administrația publică și consolidarea autonomiei publice locale sunt:

- Strategia pentru o reglementare mai bună la nivelul administrației publice centrale 2008 - 2013, document inițiat de Secretariatul General al Guvernului în parteneriat cu Departamentul pentru Afaceri Europene care și-a propus, în principal, îmbunătățirea calității documentelor de politici publice și a reglementărilor;
- Analizele funcționale ale administrației publice în România, elaborate de experții Băncii Mondiale și planurile de acțiune aferente;
- Poziția constantă a Comitetului Regiunilor, manifestată în special prin avize, cu privire la necesitatea utilizării inovării în sectorul public. În acest sens trebuie menționat Avizul Comitetului Regiunilor din mai 2013 (Avizul Comitetului Regiunilor - Eliminarea decalajelor din domeniul inovării - (2013/C 218/03)) referitor la eliminarea decalajelor din domeniul inovării, care atrage atenția asupra necesității consolidării rolului sectorului public și în special al autorităților administrației publice în promovarea inovării și extinde perspectiva inovării și asupra sectorului public în sine, cu accent asupra rolului pe care ar trebui să îl aibă orașele și regiunile în promovarea să ca modalitate de reducere a decalajelor de dezvoltare și de creștere a accesibilității și calității serviciilor;
- Strategia Națională Anticorupție (SNA) 2012-2015, care asigură punerea în aplicare a recomandărilor făcute de către Comisia Europeană și încorporează recomandările specifice formulate în urma evaluării independente a implementării Strategiei Naționale Anticorupție 2005-2007 și a Strategiei Naționale Anticorupție pentru sectoarele vulnerabile și administrația publică locală din România 2008-20109 și alte documente strategice, precum și planuri sectoriale de acțiune;
- Memorandumul de aderare la Parteneriatul pentru o Guvernare Deschisă și Planul Național de acțiune 2012-2014 aferent, prin care Guvernul se angajează să promoveze transparența, combaterea corupției, creșterea integrității



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

funcționarilor publici, utilizarea mai eficientă a resurselor și a noilor tehnologii pentru a îmbunătăți actul de guvernare și dialogul cu cetățenii și corelativ cu Planul Național de acțiune 2012-2014;

- Strategia fiscal bugetară 2014-2016;
- Memorandumul cu tema Planul de acțiune pentru elaborarea, aprobarea și implementarea noii metodologii privind elaborarea și execuția programelor bugetare, precum și a ministerelor pilot care vor implementa noua metodologie începând cu bugetul pe anul 2015;
- Documentul strategic privind măsurile necesare accelerării procesului de regionalizare descentralizare în România 2013-2016, care cuprinde obiective generale și specifice precum și măsurile necesare în vederea creșterii calității serviciilor publice furnizate cetățenilor, ca efect al transferului de competențe de la nivel central la nivel local sau regional. Documentul cuprinde totodată și o analiză a stadiului actual al procesului de descentralizare din anul 2001 până în prezent, bazat pe o serie de studii/rapoarte/documente elaborate de experți români sau internaționali în perioada de referință;

Alte documente care vizează elemente de planificare strategică și care au fost luate în considerare în vederea asigurării unei viziuni integrate, la nivel național asupra reformării administrației publice, menționate în Capitolul XIII.

3.3.3 REGLEMENTĂRI RELEVANTE

Reglementări relevante care conțin politici și măsuri în domeniile care vizează îmbunătățirea procesului decizional, managementul resurselor umane din administrația publică și consolidarea autonomiei publice locale sunt următoarele:

- Legislația privind organizarea administrativ-teritorială a României și competențele administrației publice locale: Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 2/1968 privind organizarea administrativă a teritoriului Republicii Socialiste România, republicată, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 351/2001 privind aprobarea Planului de amenajare a teritoriului național - Secțiunea a IV-a Rețeaua de localități, cu modificările și completările ulterioare;
- Legislația vizând procesul de descentralizare și standardele de calitate și cost: Legea – cadru nr. 195/2006 a descentralizării și Hotărârea Guvernului nr. 139/2008 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii-cadru nr. 195/2006 a descentralizării; Hotărârea Guvernului nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice de calitate;
- Legislația în domeniul financiar-bugetar și fiscal: Legea nr.270/2013 pentru modificarea și completarea Legii nr.500/2002 privind finanțele publice ; Legea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

nr.377/2013 pentru modificarea și completarea Legii nr.69/2010 privind responsabilitatea fiscal-bugetară ; Legea nr.69/2010 responsabilității fiscal-bugetare ; Legea nr.500 din 11 iulie 2002 privind finanțele publice ; Legea finanțelor publice locale nr.273/2006;

- Legislația în domeniul transparenței la nivelul administrației publice: Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, Hotărârea Guvernului nr. 521/2005 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative, Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Legislația în domeniul evaluării preliminare a impactului: Hotărârea Guvernului nr 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central și Hotărârea Guvernului nr. 1361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului, reglementări care prevăd cerințele specifice cu privire la evaluarea preliminară a impactului care trebuie îndeplinite de instituțiile administrației publice centrale atunci când prezintă, spre aprobare/adoptare Guvernului, documente de politici publice sau acte normative;
- Legislația în domeniul managementului funcției publice și al corpului funcționarilor publici: Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și legislația secundară adoptată în aplicarea acestuia. Acesteia li se adaugă regulile stabilite prin legi speciale cu privire la anumite categorii de funcții publice și funcționari publici, împreună constituind temeiul juridic de naștere și, ulterior, exercitare a așa-numitelor „raporturi de serviciu”;
- Legislația în domeniul conduitei și eticii: Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice. De asemenea, în elaborarea Strategiei s-a ținut cont de prioritățile avute în vedere și prin alte documente strategice în lucru la nivelul diverselor structuri ale administrației publice precum: Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România (coordonată de Ministerul Societății Informaționale) sau de prioritățile aferente condiționalității orizontale vizând achizițiile publice.

3.3.4 RADIOGRAFIE A GUVERNĂRII PUBLICE ÎN ROMÂNIA

Analiza a fost realizată în cadrul proiectului de cooperare dintre Cancelaria Prim-ministrului și Departamentul pentru Guvernare Publică și Dezvoltare Teritorială din cadrul OECD, derulat în perioada august-noiembrie 2016, în baza Memorandumului aprobat de către Guvernul României pe data de 4/08/2016 cu tema „*Participarea României, prin Cancelaria Prim-ministrului, într-un proiect de analiză specifică realizat de OCDE privind 5 sectoare cheie ale domeniului guvernării publice/reforme administrative*”.

Un aspect cheie subliniat de această analiză și relevantă în contextul discutat este: *Guvernarea digitală*.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Pe baza recomandării OECD privind strategiile guvernării digitale (2014), această scanare explorează patru dimensiuni ale României: strategia guvernamentală digitală: guvernanta, capacitățile, deschiderea și furnizarea serviciilor digitale.

Guvernanta

Publicat în februarie 2015, Strategia națională pentru Agenda digitală din România evidențiază mai multe priorități transversal care demonstrează angajamentul Guvernului de a conduce transformarea digitală a sectorului public. Adresându-se subiecte cum ar fi interoperabilitatea, cybersecurity, cloud computing și date deschise și mari, demonstrează această strategie Alinierea puternică a României la tendințele generale ale guvernării digitale la nivel european și global.

Crearea șefului Departamentului de Informații al Guvernului (GCIO), aflat în Cancelaria, ilustrează de asemenea voința să asigure coordonarea adecvată a dezvoltării TIC în sectorul public. GCIO va juca un rol-cheie în direcție deciziile privind investițiile naționale și asigurarea alinierii acestora la obiectivele strategice generale ale Naționale Strategia pentru Agenda digitală.

Întrucât stabilirea unei structuri GCIO este o evoluție pozitivă, va fi crucială asigurarea unei complementarități clare între mandatul GCIO și Ministerul Comunicațiilor și pentru Societatea Informațională, pentru a evita lacunele și se suprapune. În plus, GCIO va trebui să fie echipată cu pârghii adecvate pentru a-și îndeplini funcția de coordonare, (de exemplu, orientări, recomandări), precum și unele mecanisme obligatorii (de exemplu, finanțare cadrelor, evaluarea proiectelor TIC).

Capacități și factori cheie

Transformarea digitală a sectorului public necesită punerea în aplicare a mai multor mecanisme cheie de utilizare a TIC. Se pare un consens să existe în România principalele priorități pe care trebuie să le îmbrățișeze, iar Strategia națională pentru Agenda digitală stabilește calea pentru dezvoltarea transformării menționate. Cu toate acestea, administrația publică românească se confruntă cu provocarea punerea în aplicare a acestor factori esențiali și răspândirea utilizării acestora prin diferite sectoare și niveluri de guvernare. Pentru a pentru a susține mai bine dezvoltarea guvernării digitale în România, este o prioritate să investim în cadrul de interoperabilitate, registrele de date publice, sistemul național de identificare electronică (inclusiv e-autentificarea și semnătura electronică) și partajate servicii care pot promova o mai bună integrare și optimizare a soluțiilor IT în sectorul public.

Un domeniu important pentru îmbunătățirea ulterioară ar fi managementul global al investițiilor în domeniul TIC. Lipsa utilizării sistematice a metodologiile privind cazurile de afaceri limitează evaluarea și inteligența adecvată a cheltuielilor în domeniul TIC, și anume



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

beneficiile sale pentru cetățeni și companii. Mecanismele de monitorizare și de măsurare regulate ale investițiilor în domeniul TIC ar beneficia de asemenea de îmbunătățiri ulterioare.

Deschiderea și angajamentul

Poziția României în Indicele ONU reflecta imaginea națională în ceea ce privește deschiderea și publicul țintă. Inițiative interesante arată angajamentul guvernului de a răspândi o cultură mai deschisă în sector public. În special, inițiativa Gov IT Hub este un bun exemplu al modului în care sectorul public își poate uni forțele cu cele ale societății civile într-un mod inovator.

Analytics.gov.ro, o inițiativă care monitorizează accesul la site-urile web publice, și Contact.gov.ro, un portal care agregă toate contactele de la instituții publice (disponibile pentru telefoane inteligente și Ceasurile Apple), ilustrează capacitatea sectorului public de a inova prin deschidere.

Cu toate acestea, sunt încă necesare anumite mecanisme pentru a garanta deschiderea și implicarea implicită pentru proiectelor și inițiativelor din sectorul și nivelurile publice ale guvernului. Politică de gestionare a datelor este un bun exemplu al provocărilor actuale. Pe lângă portalul național deschis de date - Data.gov.ro - România trebuie să creeze un ecosistem de date deschis care să poată susține și să adauge valoare eforturilor sectorului public. De asemenea, țara trebuie să înceapă să construiască un sector public bazat pe date, capabil să aducă mai departe eficiența și inteligența administrației publice.

Furnizare de servicii digitale

Progresele în domeniul furnizării serviciilor digitale sunt vizibile în mai multe sectoare ale administrației publice din România. Exemple cheie care demonstrează cât de importante sunt realizările în diferite domenii sunt sistemele informatice ale Ministerului Finanțelor, cardul național de sănătate și portalul eDirect (edirect.e-guvernare.ro).

Principala provocare este asigurarea trecerii de la abordările fragmentate ale cetățenilor la abordările articulate ale cetățenilor.

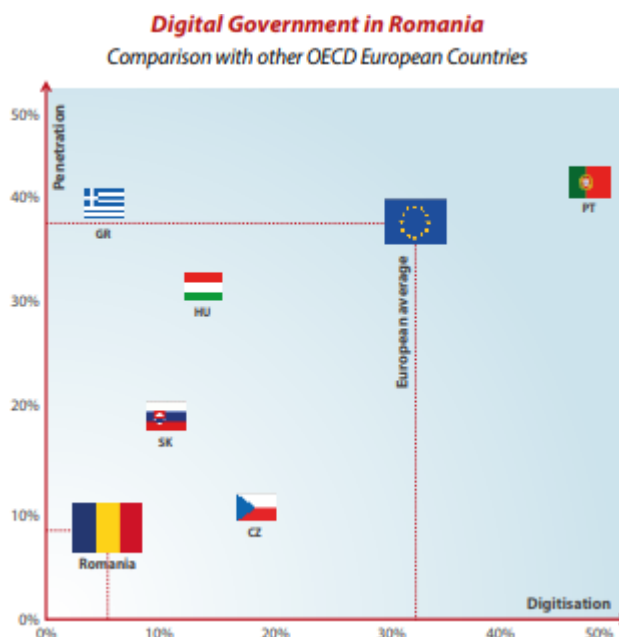
Poziția românească în ediția din 2016 a Benchmark-ului european de guvernare electronică dezvăluie calea care trebuie încă dezvoltată sprijinit, încurajând inteligența și sustenabilitatea furnizării serviciilor digitale în România.

Coerența este necesară în cadrul diferitelor site-uri internet ale sectorului public, astfel încât cetățenii să nu constate diverse experiențe de utilizare și instrumente alternative online. România trebuie să dezvolte un sistem digital mai interactiv și mai tranzacțional servicii bazate pe evenimente de viață, utilizând factorii de decizie cheie IT și puse la dispoziție în platforme multi-canale pentru a aduce țară apropiat de media europeană în ceea ce privește furnizarea serviciilor digitale.

Prin punerea în aplicare a Strategiei naționale pentru Agenda digitală - care identifică prioritățile de reformă până în 2020 - România urmărește să își modernizeze administrația, să sprijine tehnologiile la nivel sectorial, să ofere sprijin pentru creșterea economică sectorului privat și să promoveze incluziunea socială. Unele dintre reformele în curs includ clarificarea și îmbunătățirea Guvernanta TIC în sectorul public prin înființarea unui GCIO, investiții în infrastructură și interoperabilitate, și dezvoltarea serviciilor partajate.

Există o mare posibilitate de îmbunătățire în domeniul furnizării serviciilor digitale. România trebuie să își dezvolte platformele în România urmând o cale integrată, umanizarea și îmbunătățirea experienței cetățenilor și a companiilor atunci când interacționează digital cu administrație publică. Furnizarea de servicii digitale integrate (de exemplu, ghișeele unice de tip multiplatform, abordările evenimentului de viață, utilizatorul orientările de prietenie) nu numai că beneficiază cetățenii și companiile, ci și un obiectiv mobilizator care ajută la promovarea cooperării transversale în cadrul sectorului public.

Figura 30 - Guvernarea digitală în România



Sursă: European Government benchmark 2016 (<https://ec.europa.eu/digital-single-market/news/eu-egovernment-report-2016-shows-online-public-services-improved-unevenly>)

Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (**POCA**) pentru perioada 2014-2020, derulat în România cu sprijinul Fondului social european (FSE), descrie prioritățile și obiectivele unor investiții în valoare de 658 de milioane EUR (din care 553 de milioane provin din bugetul UE) menite să ajute administrația publică și sistemul judiciar din România să răspundă mai bine la cerințele economiei și ale pieței.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Prin acest program se urmărește ca administrația publică și sistemul judiciar din România să devină mai eficiente, mai transparente și mai accesibile. În acest scop, investițiile vor viza următoarele priorități:

- Consolidarea funcțiilor-cheie ale administrației publice (planificare strategică, întocmirea bugetului de program, analiza, evaluarea și monitorizarea impacturilor, simplificarea legislației, achiziții publice, reducerea birocrăției) și creșterea capacității administrative în vederea îndeplinirii acestor funcții, inclusiv prin dezvoltarea resurselor umane;
- Îmbunătățirea funcționării sistemului judiciar, inclusiv pentru punerea în aplicare a noilor coduri de legi;
- Încurajarea luării deciziilor la nivelul local al administrației publice și al sistemului judiciar, prin introducerea unor standarde și practici comune și a unui sistem de management al calității în vederea perfecționării serviciilor oferite cetățenilor și companiilor;
- Instituirea unui cadru de prevenție, atât în administrația publică, cât și în sistemul judiciar, pentru abordarea provocărilor care țin de etică și de integritate.

Aproximativ 90 000 de angajați din administrația publică și din sistemul judiciar vor urma cursuri de formare pe parcursul perioadei de finanțare, iar circa 250 de instituții publice și judiciare vor beneficia direct de finanțare prin acest program, alte câteva mii de instituții bucurându-se de beneficii indirecte în urma intervențiilor planificate.

Regiuni impactate

- București - Ilfov
- Centru
- Nord-Est
- Nord-Vest
- Sud - Muntenia
- Sud-Est
- Sud-Vest Oltenia
- Vest

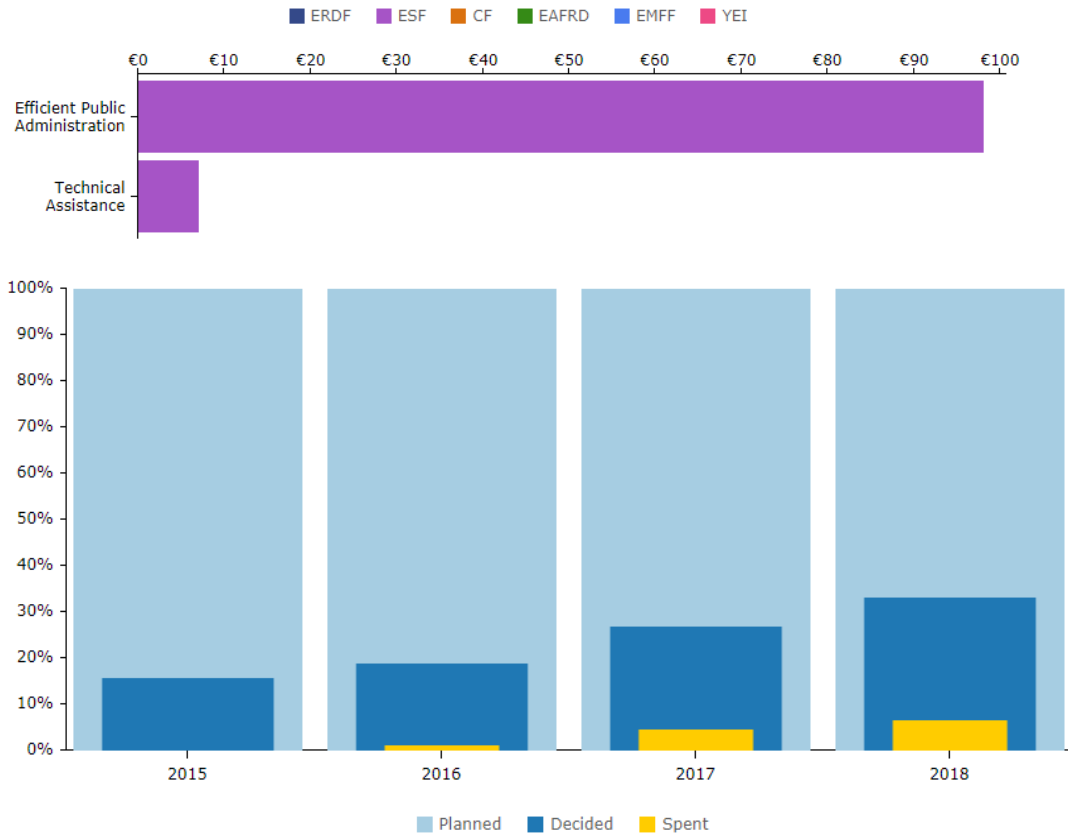
Priorități tematice

- TA - Technical Assistance
- TO11 - Better public administration

Informații financiare

- **Total budget PO (Program Operational):** 658,296,768.00 € din care:
 - **EU:** €553 191 489
 - **Național:** €105 105 279

Figura 31 - Stadiul execuției



Sursa: Autoritate de management, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice

În concluzie, putem afirma că, în momentul de față se impune ca, la toate instituțiile publice, măsurarea corectă a performanței să se facă pe un model dat.

Figura 32 – Motivele pentru existența unui model dat în cadrul instituțiilor publice pentru măsurarea corectă a performanței



În literatura de specialitate există multe reprezentări grafice a sistemelor de măsurare a performanței, dar modelul propus de către Kaplan și Meyer (Balanced Scorecard – BSC) este cel care se poate adapta foarte bine instituțiilor publice. Modelul care poate duce spre performanță se bazează pe analizarea managementului prin obiective și cuprinde trei părți: formularea obiectivelor, participarea angajaților împreună cu managerii de nivel mediu în procesul de formulare a obiectivelor și pe feedback (Kaplan R. S., Norton, D. P., 1992, p. 72).

Acest model permite adaptarea lui, la fiecare instituție publică în parte, având în vedere:

- Posibilitățile materiale pe care le are fiecare instituția publică;
- Pregătirea teoretică și practică a angajaților din cadrul fiecărei instituții publice;
- Motivarea angajaților de a se perfecționa periodic;



- Dorința conducerii instituție publice și a angajaților de a realiza activități suplimentare, pentru care nu vor fi recompensați material sau financiar și nici avansați imediat într-o clasă profesională superioară;
- Respectul angajaților față de instituție și activitatea pe care o desfășoară.

Un avantaj major al acestei abordări este acela că împiedică organizațiile să aleagă un set de măsuri care, atunci când sunt urmărite, duc la consecințe – neintenționate - negative,. În al doilea rând, prin limitarea numărului și a tipurilor de măsuri, abordarea echilibrată a evaluării oferă managerilor încrederea că ele măsoară suficiente lucruri „corecte”, fără a crea un proces masiv de intensificare a lucrului pe hârtie care este probabil să crească și productivitatea. Aceste două beneficii pot ajuta managerii să implementeze sisteme de măsurare care să depășească problemele comune cu eforturile anterioare de a măsura performanța managerială.

4 PREZENTAREA GENERALĂ

4.1 PREZENTAREA GENERALĂ A MUNICIPIULUI ARAD

Municipiul Arad este situat în partea de sud-vest a județului cu același nume și este unul dintre marile orașe ce constituie axa urbană a Câmpiei de Vest. Este unul dintre cele mai mari noduri de circulație ale țării, atribuit completat cu un terminal cargo pentru încurajarea și fluidizarea traficului de mărfuri pe rute aeriene interne și internaționale. Teritoriul administrativ al municipiului are o suprafață de 300,89 km² și se desfășoară în câmpia aluvionară a Mureșului. Vatra orașului s-a dezvoltat în mare parte pe malul drept al Mureșului, dar din motive de ordin strategic, în marea buclă, respectiv în meandrul râului, s-a construit cetatea Aradului (1763-1863), cetate ce a constituit puntea de legătură și gravitare a așezărilor Gai, Bujacu Mare, Arădu Nou, Grădiște, Micălaca și Sânnicolau Mic, azi cartiere ale orașului.



Populația municipiului număra în 2011 la ultimul recensământ 159.074 locuitori, în scădere față de recensământul anterior din 2002, când se înregistraseră 172.827 de locuitori. Din punct de vedere etnic, populația avea următoarea structură: 78,77% români, 9,67% maghiari, 1,58% rromi, 8,14% necunoscut și 1,81% alte naționalități.

Urme ale locuirii pe aceste ținuturi datează din cele mai vechi timpuri. Numeroase vestigii descoperite în vatra orașului sau în vecinătate au pus în evidență prezența civilizațiilor geto-dacice și daco-romane, iar mai apoi urme ale feudalismului timpuriu. Siturile arheologice descoperite pe raza orașului în locurile „Ceala”, „La Movilă” și „La Carieră” susțin continuitatea locuirii pe aceste meleaguri. Menționări despre Arad sunt cunoscute din timpul luptelor voievodului Athum și ale conducătorului oștirii maghiare Chanadinus desfășurate în anul 1028. Documentar, orașul este menționat sub denumirea de Urod într-un document datat din anul 1156.



Orașul a avut parte de evenimente care și-au lăsat adânc amprenta asupra istoriei. În anul 1514 cetatea Aradului este cucerită de răsculații conduși de Gh. Doja, cunoaște mai apoi năvălirile mongolo-tătare și ocupația otomană (1552), evenimente ce au frânat dezvoltarea social-economică a orașului pe o lungă perioadă de timp. Începând cu anul 1687 orașul intră sub stăpânire habsburgică, iar în anul 1834 capătă statutul de oraș liber „regesc” din partea coroanei de la Viena.



Secolul al XIX-lea este marcat de mișcările revoluționare de la 1848 și de trecerea orașului sub stăpânirea austro-ungară (1867-1918). Pentru români Aradul reprezintă centrul spiritual de emancipare națională, fiind unul din punctele de sprijin ale unității tuturor românilor într-o singură țară. Aradul este legat de Marea Unire de la 1918 prin funcționarea Consiliului Național Român Central, fiind totodată locația primei guvernări românești a Transilvaniei.

Dezvoltarea economică, socială și culturală începută în secolul al XIX-lea se accentuează în perioada interbelică. Perioada celui de-al doilea război mondial înregistrează o scădere a evoluției economice și sociale a orașului.



După anul 1948, odată cu naționalizarea și până în anul 1989, Aradul se confruntă cu o economie controlată și planificată în totalitate de stat. Din 1990 orașul cunoaște o dezvoltare economică și socială benefică, ce face din Arad un important centru economic, cultural și universitar. Rolul jucat de acest oraș în viața istorică, socială și culturală a țării este legat și de numele unor personalități marcante precum Dimitrie Țichindeal, Constantin Diaconovici-Loga, Fabian Gabor, Alexandru Mociony, Atanasie Marian Marinescu, Ștefan Cicio Pop, Vasile Goldiș, Ioan Suci, Ioan Vidu, Ioan Iosif Goldiș, Ioan Slavici, Sabin Drăgoi, Iulian Toader, Vasile Mangra și lista poate fi continuată.



Beneficiind de un cadru natural de excepție, amplasarea sa pe malurile Mureșului și de un bogat fond turistic de origine antropică, municipiul Arad este un important centru turistic al țării. Alături de Cetatea Aradului, Complexul Muzeal Arad și Muzeul de Artă, zestrea de monumente istorice și ansambluri de arhitectură completează potențialul atractiv al orașului cu obiective precum Palatul Administrativ (1874-1876, azi primăria), Palatul Cultural (1911-1913), Academia Teologică a Universității „Aurel Vlaicu” (1885), biserica de lemn „Cuvioasa Paraschiva” (1725), Palatul Suci (cca.1900 - azi parohie evanghelică), biserica de lemn „Sfinții Apostoli Petru și Pavel” (1745-1754), biserica de lemn „Sfântu Gheorghe” (1848), Palatul Szantay (1911 - azi Casă de Cultură), Palatul Neumann (sf. sec. XIX- azi locuințe și spații comerciale), Statuia Libertății (1890 - grup statuar demolat și refăcut în anul 2004), Teatrul de Stat „Ioan Slavici” (1874), biserica sârbească (1698-1702), Palatul Băncii Naționale (1905-1906) și multe altele.



BISERICA SÂRBEASCĂ DIN ARAD

Valoarea potențialului turistic face din municipiul Arad o destinație îndrăgită de orice turist care vizitează acest oraș.

4.2 MISIUNE, VIZIUNE, VALORI ȘI PRINCIPII

În conformitate cu Regulamentul de organizare și funcționare al Primăriei Municipiului Arad, versiunea draft din data de 27.07.2018, misiunea, viziunea, valorile și principiile după care Primăria Municipiului Arad își derulează activitatea sunt:

MISIUNEA

Administrația publică arădeană există pentru a asigura îmbunătățirea calității vieții cetățenilor Municipiului Arad. Scopul ei principal este modernizarea Aradului pentru a fi o importantă metropolă regională, un oraș inteligent și inovator, cu o comunitate puternică și o gestionare eficientă a resurselor și a aspectelor competitive.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

VIZIUNEA

În anul 2030 Aradul va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății, devenind un oraș care:

- Va oferi cetățenilor Municipiului Arad oportunități de dezvoltare personală și profesională, asigurând servicii publice moderne și eficiente, adaptate cerințelor și nevoilor comunității;
- Va promova o viață urbană activă și de calitate pentru locuitorii municipiului prin atenția sporită acordată culturii, artei, sportului, activităților de agrement și petrecere a timpului liber și nu în ultimul rând interacțiunii sociale și calității spațiilor publice;
- Va susține buna funcționare a infrastructurilor de transport care să asigure o accesibilitate crescută și o conectivitate ridicată atât pe plan intern, cât și la nivel regional pentru principala poartă de acces în țară dinspre Europa de Vest;
- Va încuraja coeziunea socială prin implicarea comunității locale în procesul de dezvoltare urbană printr-o abordare participativă susținută și însușită de către administrația publică;
- Va promova performanțele și potențialul municipiului pentru a determina o dezvoltare economică susținută de atractivitatea în creștere a Aradului;
- Va utiliza în mod transparent noile tehnologii inovatoare, echipamentele digitale și soluțiile inovative în beneficiul generației actuale și al celor viitoare, își va fructifica resursele și oportunitățile, își va procesa și recicla reziduurile, emisiile și deșeurile, și își va manifesta responsabilitatea socială într-o asemenea manieră, încât să fie recunoscut de proprii locuitori, de oamenii de afaceri și de turiști, ca un Oraș Inteligent;
- Va asigura un management responsabil, eficient și deschis, care să transforme Municipiul Arad într-un centru urban inteligent, preocupat de nevoile cetățenilor săi.

VALORILE

- Profesionalism și inovație în exercitarea funcției publice;
- Dedicare, corelație și orientare pe soluții care să se armonizeze cu reformele din domeniile social, cultural-educational, economico-financiar, justiție;
- Transparența actului administrativ;
- Predictibilitatea și adecvarea la nevoi / receptivitate, subsumate interesului public;
- Flexibilitate, adaptabilitate și dinamism;
- Calitatea serviciilor publice furnizate;
- Onestitate și integritate în exercitarea funcției publice;
- Comunicare eficientă inter și intra - instituțională;
- Responsabilitate în cheltuirea fondurilor publice, susținută de procese decizionale coerente și transparente, de proceduri de implementare clare, simple și predictibile;
- Respectarea normelor eticii și deontologiei profesionale;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

PRINCIPIILE și CERINȚELE ETICE din Codul etic al personalului din cadrul aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad:

(a) Principiul responsabilității

Personalul trebuie să se asigure că prin modul în care îndeplinește atribuțiile de serviciu sau desfășoară orice altă activitate profesională colaterală respectă interesul public, interesele legitime și drepturile cetățenilor și nu afectează demnitatea și integritatea acestora.

(b) Principiul profesionalismului

Toate atribuțiile de serviciu care revin personalului trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale.

(c) Principiul integrității

În orice situație, personalul trebuie să adopte un comportament bazat pe respect, imparțialitate, obiectivitate, onestitate, egalitate de șanse și nediscriminare, deschidere și diligență față de cetățean. Acest comportament nu trebuie să afecteze în nici un fel interesul public, interesele legitime și drepturile cetățenilor ori prestigiul instituțional.

(d) Principiul transparenței

Personalul trebuie să promoveze guvernarea deschisă către cetățean, să asigure accesul neîngrădit la informațiile de interes public, dar în același timp să protejeze informațiile care nu sunt publice, de care sunt responsabili.

4.3 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI FUNCȚIONAREA PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ARAD

Primăria Municipiului Arad este organizată ca o structură funcțională, în baza Legii 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare, cu activitate permanentă și este constituită din: primar, doi viceprimari, secretarul municipiului, administratorul public împreună cu aparatul de specialitate al Primarului Municipiului Arad, al cărui principal scop este de a aduce la îndeplinire hotărârile consiliului local și dispozițiile primarului, soluționând problemele curente ale colectivității locale.

Administrația publică este organizată și funcționează în temeiul principiilor autonomiei locale, descentralizării serviciilor publice, eligibilității autorităților administrației publice locale, legalității și al consultării cetățenilor în soluționarea problemelor locale de interes deosebit. Prin autonomie locală se înțelege dreptul și capacitatea efectivă a autorităților administrației publice locale de a soluționa și de a gestiona, în numele și în interesul



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

colectivităților locale pe care le reprezintă, treburile publice, în condițiile legii. Acest drept se exercită de consiliul local și primar, autorități ale administrației publice locale alese prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat. Autonomia locală conferă autorităților administrației publice locale dreptul ca, în limitele legii, să aibă inițiative în toate domeniile, cu excepția celor care sunt date în mod expres în competența altor autorități publice.

Structura organizatorică a aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad cuprinde, în funcție de volumul, complexitatea, importanța și specificul activității, următoarele tipuri de compartimente:

- Birou - minimum 5 posturi de execuție;
- Serviciu - minimum 7 posturi de execuție;
- Direcție - minimum 15 posturi de execuție;
- Direcție generală - minimum 25 posturi de execuție.

Conducătorii structurilor organizate colaborează permanent, în vederea îndeplinirii la timp și în mod corespunzător a atribuțiilor ce le revin din legi, hotărâri, ordine, dispoziții, alte norme legale în vigoare și a competențelor ce le sunt încredințate.

Structura organizatorică a aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad cuprinde următoarele:

- Administratorul public;
- Cabinetul Primarului;
- Biroul Protecție Civilă, Voluntariat pentru Situații de Urgență;
- Biroul Audit Public Intern;
- Compartiment Corp Control, Monitorizare Servicii de Utilități Publice și Control Infrastructură;
- Compartimentul Responsabil cu Problemele Romilor
- Direcția Economică;
- Direcția Venituri;
- Direcția Tehnică;
- Direcția Comunicare;
- Direcția Arhitect - șef;
- Direcția Construcții și Dezvoltare Urbană
- Direcția Patrimoniu;
- Secretar Municipiu;
- Direcția Juridic, Contencios;
- Serviciul Public Comunitar de Evidență a Persoanelor;
- Direcția Generală Poliția Locală Arad;

Corelarea aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad cu procedurile aplicabile instituției, Regulamentul de Organizare și Funcționare precum și Statul de Personal este prezentată în Anexa nr. 3.

Tabelul 7 - Prezentarea aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad (conform Organigramei)

Denumire direcție	Denumire serviciu / birou din subordinea direcției
Direcția Economică	<ul style="list-style-type: none"> • Serviciul Financiar-Contabilitate <ul style="list-style-type: none"> ○ Biroul Contabilitatea Proiectelor • Serviciul Buget • Serviciul Contabilitatea Bugetului General, Datorie Publică
Direcția Venituri	<ul style="list-style-type: none"> • Serviciul Urmărire Venituri • Biroul Control Venituri • Biroul Juridic, Contestații • Serviciul Impunere Persoane Fizice • Serviciul Impunere Persoane Juridice • Compartimentul Relații cu Contribuabilii • Biroul Trezorerie • Biroul e-Taxe • Biroul Contracte
Direcția Tehnică	<ul style="list-style-type: none"> • Compartimentul Asistență Juridică, Achiziții • Serviciul Achiziții Publice • Serviciul Programe Europene de Dezvoltare • Serviciul Investiții • Serviciul Întreținere și Reparații Căi de Comunicații Terestre <ul style="list-style-type: none"> ○ Compartimentul Administrare Zone Industriale • Serviciul Edilitar • Biroul spații verzi, Mediu
Direcția Comunicare	<ul style="list-style-type: none"> • Compartimentul Asistență Juridică • Serviciul Monitorizare strategii, managementul calității și control intern • Serviciul Învățământ, Sănătate <ul style="list-style-type: none"> ○ Compartimentul Asistență Medicală Preuniversitară • Serviciul Transport Local, Autorizare Activități Economice • Biroul Informatică • Biroul Relații Mass media • Serviciul Relații externe, Protocol • Serviciul Relații cu Publicul • Serviciul Informare Cetățeni • Serviciul Societăți Comerciale
Direcția Arhitect - șef	<ul style="list-style-type: none"> • Compartimentul Asistență Juridică • Serviciul Date Urbane și Spațiale, Evidență Construcții

Denumire direcție	Denumire serviciu / birou din subordinea direcției
	<ul style="list-style-type: none"> • Biroul Strategii Urbane • Direcția Construcții și Dezvoltare Urbană <ul style="list-style-type: none"> ○ Serviciul Autorizări Construcții ○ Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente
Direcția Patrimoniu	<ul style="list-style-type: none"> • Serviciul Evidență și Administrare Domeniu Privat • Serviciul Evidență și Administrare Domeniu Public • Serviciul Dezvoltare Imobile • Serviciul Fond Locativ • Biroul Cadastru Intravilan și Carte Funciară • Serviciul Evidență Inventar și Gestiune, Administrativ • Biroul Monitorizarea Comportării în Timp a Construcțiilor • Serviciul Baze Sportive • Biroul Reparații Imobile
Secretar Municipiu	<ul style="list-style-type: none"> • Compartimentul Asistență Juridică • Serviciul Resurse Umane <ul style="list-style-type: none"> ○ Biroul Salarizare • Serviciul Administrație Publică Locală • Direcția Juridic, Contencios <ul style="list-style-type: none"> ○ Serviciul Juridic, Contencios <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compartimentul Avizări, Legislație • Serviciul public comunitar local de evidență a persoanelor al Municipiului Arad <ul style="list-style-type: none"> ○ Serviciul Stare Civilă ○ Serviciul de Evidență a Persoanei • Serviciul Agricol • Biroul Cadastru, Extravilan și Fond funciar
Direcția Generală Poliția Locală Arad	<ul style="list-style-type: none"> • Biroul Evidență Procese-Verbale și Identificări Persoane • Biroul Serviciul Disciplina în Construcții și Afișaj Stradal <ul style="list-style-type: none"> ○ Compartimentul Control Publicitate și Afișaj Stradal • Biroul Activitate și Control Comercial • Biroul Supraveghere Comunitară • Compartimentul Protecția Mediului • Biroul Pază Bunuri și Valori • Serviciul Ordine, Liniște Publică și Parcări 1 • Serviciul Ordine, Liniște Publică și Parcări 2 • Serviciul Circulație pe Drumurile Publice și Parcări 3 • Serviciul Dispecerat și Monitorizare • Biroul Tehnic-Informatic



4.4 PROIECTE FINANȚATE DIN EXERCIȚIUL FINANCIAR EUROPEAN 2007 – 2013, IMPLEMENTATE ÎN PERIOADA 2010 - 2016

Tabelul 8 - Proiecte europene finanțate prin fonduri structurale și de coeziune

Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
1	1707	Programul Operațional Regional	5. Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului	5.1. Restaurarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, precum și crearea/modernizarea infrastructură	Reabilitarea Centrului Istoric Vechi al Municipiului Arad	Creșterea atractivității turistice a Municipiului Arad și a județului Arad prin reabilitarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural-istoric și modernizarea infrastructurilor conexe
2	12673	Programul Operațional Regional	3. Îmbunătățirea infrastructurii sociale	3.4. Reabilitarea și echiparea infrastructurii educaționale preuniversitare, universitare și a infrastructurii	Reabilitare clădire Colegiul Național Moise Nicoară	Reabilitarea și modernizarea spațiilor de învățământ (săli de clasă) ale Colegiului National Moise Nicoară din Arad
3	12930	Programul Operațional Regional	3. Îmbunătățirea infrastructurii sociale	3.4. Reabilitarea și echiparea infrastructurii educaționale preuniversitare, universitare și a infrastructurii	Reabilitare fațade și tâmplărie exterioară Școala Generala nr.11 Nicolae Bălcescu	Îmbunătățirii infrastructurii de educație , a reducerii pierderii de energie termica si îmbunătățirea dotării școlilor arădene
4	12931	Programul Operațional Regional	3. Îmbunătățirea infrastructurii sociale	3.4. Reabilitarea și echiparea infrastructurii educaționale preuniversitare, universitare și a infrastructurii	Reabilitare fațade și tâmplărie exterioară clădire cămin - internat la	Reabilitarea termoenergetica a clădirii internat a Liceului Vasile Goldiș din Arad astfel încât să se poată asigura un microclimat adecvat funcționalității clădirii, reducerea



Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
					Liceul Teoretic Vasile Goldiș	cheltuielilor cu agent termic, realizând astfel protecția mediului, prin reducerea consumului de combustibil specific instalațiilor în sistem centralizat
5	14356	Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice	3. Tehnologia Informației și Comunicațiilor pentru sectoarele privat și public	3.2. Dezvoltarea și creșterea eficienței serviciilor publice electronice	SISTEMUL INFORMATIC INTEGRAT PENTRU FURNIZAREA DE SERVICII DE E-GVERNARE AL PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ARAD	Îmbunătățirea activității Primăriei Municipiului Arad prin extinderea serviciilor de e-governare oferite în vederea asigurării persoanelor fizice și juridice din municipiul Arad, indiferent de localizare sau de condiție socială, a accesului liber la o gamă cât mai largă de servicii oferite de administrația publică locală, cu respectarea principiilor de egalitate de șanse și dezvoltare durabilă
6	18699	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Reamenajare zona de agrement pădurice	Creșterea suprafețelor parcurilor amenajate din municipiul Arad cu cca 10%, modernizarea de spații verzi și crearea unor spații de agrement de



Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
						calitate în zonele de trafic intens din municipiul Arad
7	18700	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Modernizare Centru de zi pentru vârstnici Micalaca	Îmbunătățirea infrastructurii sociale, prin reabilitarea clădirilor și diversificarea serviciilor sociale destinate persoanelor în vârstă
8	18695	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Reabilitare pasaj rutier Micalaca	Îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a traficului urban și creșterea accesibilității zonei centrale a municipiului Arad, dinspre Deva
9	18698	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Legatura rutieră Campul Liniștii - Centura Arad	Îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a traficului urban și creșterea accesibilității zonei centrale a municipiului Arad, prin realizarea unor culoare alternative de circulație
10	18696	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Reabilitare pasaj rutier Gradiște	Îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a traficului urban și creșterea accesibilității zonei centrale a municipiului Arad, dinspre Oradea.
11	18697	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Amenajare treceri la nivel cu liniile de tramvai	Îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a traficului urban Creșterea accesibilității zonei centrale



Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de Intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
						<p>a municipiului, prin amenajarea trecerilor la nivel cu liniile de tramvai pe cele mai importante artere de circulație</p> <p>Fluidizarea traficului rutier</p> <p>Reducerea timpilor de deplasare în trafic</p> <p>Creșterea numărului de pasageri care circulă cu mijloacele de transport în comun</p> <p>Reducerea noxelor eliminate în atmosferă prin arderea carburanților</p>
12	43206	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Modernizare complex de educație interculturală pentru copii și tineret "Curcubeu	Îmbunătățirea infrastructurii sociale din Municipiul Arad, prin reabilitarea, modernizarea, dotarea clădirii complexului educațional Curcubeu și diversificarea serviciilor sociale destinate copiilor și tinerilor aflați în risc social



Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
13	45620	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană	Amenajare piste de biciclete în municipiul Arad	Reabilitarea infrastructurii urbane a Municipiului Arad, adaptarea la standardele europene prin îmbunătățirea infrastructurii de circulație pentru bicicliști și creșterea siguranței în trafic a acestora
14	48039	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.2. Sprijinirea investițiilor în eficiența energetică a blocurilor de locuințe	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr.1)	Îmbunătățirea eficienței energetice a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad, ceea ce va conduce la reducerea consumului de energie și limitarea emisiilor de gaze cu efect de seră Eficiența energetică sporită a locuințelor-notă și clasa energetică: -BL 207, Str. Mioriței de la 72,91C la 98,95B -BL 727, Str. Vaslui de la 80,40C la 98,10B -BL 7, Str. Imasului de la 70,99C la 97,39B -BL 318, Str. Alex Negura de la 77,00C la 98,80B -BL V9, Calea 6 Vanatori, de la 71,95C la 98,36B



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de Intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
						-BL 309, SC.A, Str. Elena Dragoi, de la 78,30C la 98,90B -BL 309, SC.B, Str. Elena Dragoi, de la 77,90C la 99,30B -BL 341,SC A, Str. G.Ciuhandru, de la 74,18C la 98,59B
15	48040	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.2. Sprijinirea investițiilor în eficiența energetică a blocurilor de locuințe	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr.2)	Îmbunătățirea eficienței energetice a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad Eficiența energetică sporită a locuințelor-nota și clasa energetică: -I.C. Bratianu nr.10A, de la 65C la 96B -Bl. A, SC.A+B+C+D+E+F, Piața Gării de la 63C la 95B -Bl.B1, Piața Gării de la 65C la 97A -Bl. K 2-1, Calea Romanilor de la 73C la 92B -Bl. D, Str. Razboieni de la 61C la 94B -Bl. B, Str. Razboieni, de la 60C la 93B -Bl. N, Sc. A+B, Aleea Romanța, de la 69C la 94B -Bl. B8, Str. Dorului de la 65C la 92B



Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
						-Bl.Y13, Sc. A+B+C, Aleea Ulise de la 76B la 95B
16	50231	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.2. Sprijinirea investițiilor în eficiența energetică a blocurilor de locuințe	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr.3)	<p>Îmbunătățirea eficienței energetice a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad, în conformitate cu obiectivele domeniului de intervenție 1.2 POR și cu Strategia Europa 2020, ceea ce va conduce la reducerea consumului de energie și limitarea emisiilor de gaze cu efect de seră</p> <p>Eficiența energetică sporită a locuințelor - nota și clasa energetică:</p> <ul style="list-style-type: none"> -bloc Z4, Sc. A+B+C, Str. Poetului de la 80,84/C la 95/B -bloc Z6, Sc. A+B+C, Str. Poetului de la 80,02/C la 95/B -bloc V3, Calea 6 Vanatori de la 80,93/C la 95/B -bloc A50, Str. Stupilor de la 83,08/C la 95/B -bloc A21, Aleea Saturn de la 79,09/C la 92/B -bloc Z8, Str. Fulgerului de la 80,27/C



Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
						la 95/B -bloc 2B, Sc. A+B+C, Aleea Predeal de la 77,98/C la 93/B -bloc U2, Piața UTA de la 81,96/C la 96/B
17	50970	Programul Operațional Regional	1. Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere	1.2. Sprijinirea investițiilor în eficiența energetică a blocurilor de locuințe	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr.4)	Îmbunătățirea eficienței energetice a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad, în conformitate cu obiectivele domeniului de intervenție 1.2 POR și cu Strategia Europa 2020, ceea ce va conduce la reducerea consumului de energie și limitarea emisiilor de gaze cu efect de seră Eficiența energetică sporită a locuințelor - nota și clasa energetică: -Bl. 161, str. Mioriței, nr. 27, loc. Arad, jud. Arad -Bl. V5, Calea 6 Vânători, loc. Arad, jud. Arad
18	53536	Programul Operațional Regional	3. Îmbunătățirea infrastructurii sociale	3.4. Reabilitarea și echiparea infrastructurii educaționale preuniversitare, universitare și a infrastructurii	Reabilitare și extindere sala de sport la Liceul	Îmbunătățirea calității infrastructurii de educație pentru asigurarea unui proces educațional la standarde



Nr.crt	Cod SMIS	Program operațional	Axa prioritară	Domeniul major de Intervenție	Titlu proiect	Obiectivele proiectului
					Național de Informatică Arad	europene și a creșterii participării elevilor la procesul educațional

Tabelul 9 - Valori ale proiectelor europene finanțate prin fonduri structurale și de coeziune

Nr.crt	Cod SMIS	Titlu proiect	Data contract finanțare	Buget total (lei)	Finanțare nerambursabilă (lei)	Valoare rambursată (lei)
1	1707	Reabilitarea Centrului Istoric Vechi al Municipiului Arad	27/02/2009	58.782.037,00	44.737.544,88	22.129.479,54
2	12673	Reabilitare clădire Colegiul Național Moise Nicoară	29/09/2010	959.192,53	39.621.280,44	28.835.666,41
3	12930	Reabilitare fațade și tâmplărie exterioară Școala Generala nr.11 Nicolae Bălcescu	15/02/2011	2.132.201,73	1.545.635,42	599.737,91
4	12931	Reabilitare fațade și tâmplărie exterioară clădire cămin - internat la Liceul Teoretic Vasile Goldiș	16/02/2011	959.192,53	640.844,54	283.418,81
5	14356	SISTEMUL INFORMATIC INTEGRAT PENTRU FURNIZAREA DE SERVICII DE E-GUVERNARE AL PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ARAD	10/06/2011	7.006.100,00	5.205.760,00	4.560.491,79
6	18699	Reamenajare zona de agrement Pădurice	25/06/2011	9.365.714,97	7.171.790,25	6.286.707,67
7	18700	Modernizare Centru de zi pentru vârstnici Micalaca	25/06/2011	446.273,67	313.131,96	176.990,62
8	18695	Reabilitare pasaj rutier Micalaca	25/06/2011	14.879.322,28	11.204.974,44	7.301.291,72



Nr.crt	Cod SMIS	Titlu proiect	Data contract finanțare	Buget total (lei)	Finanțare nerambursabilă (lei)	Valoare rambursată(lei)
9	18698	Legătura rutieră Câmpul Liniștii - Centura Arad	25/08/2011	10.336.100,77	8.156.070,67	6.198.812,99
10	18696	Reabilitare pasaj rutier Gradiște	25/08/2011	17.561.864,67	13.148.769,93	10.161.855,05
11	18697	Amenajare treceri la nivel cu liniile de tramvai	25/08/2011	19.140.356,09	15.155.556,05	11.528.030,98
12	43206	Modernizare complex de educație interculturală pentru copii și tineret Curcubeu	15/02/2013	646.305,94	531.746,57	401.357,38
13	45620	Amenajare piste de biciclete în Municipiul Arad	18/12/2013	27.875.504,40	27.317.994,31	9.929.688,81
14	48039	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr.1)	28/03/2014	5.283.878,50	2.850.014,60	1.544.747,69
15	48040	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr.2)	12/04/2014	9.171.926,68	4.913.435,87	1.742.381,18
16	50231	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr.3)	12/04/2014	11.590.166,79	6.314.572,97	1.121.663,00
17	50970	Reabilitarea termică a blocurilor de locuințe din Municipiul Arad (cererea nr. 4)	15/08/2014	1.010.569,90	550.513,66	361.270,00



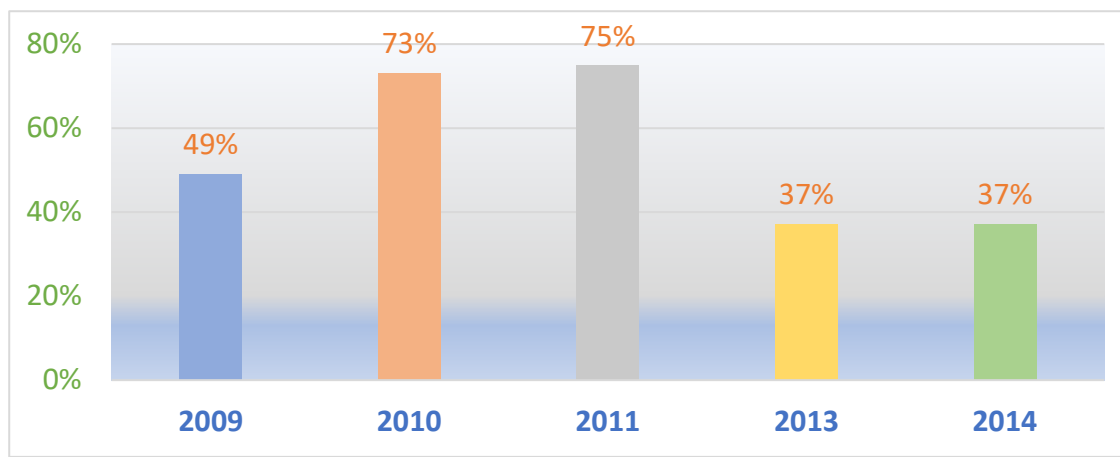
Nr.crt	Cod SMIS	Titlu proiect	Data contract finanțare	Buget total (lei)	Finanțare nerambursabilă (lei)	Valoare rambursată(lei)
18	53536	Reabilitare și extindere sala de sport la Liceul Național de Informatică Arad	13/10/2014	1.510.249,75	1.166.774,26	1.152.471,50

Pe baza informațiilor din tabelul anterior se poate realiza un grafic al valorii proiectelor contractate în fiecare an (pentru exercițiul financiar european 2007 – 2013 au putut fi semnate contracte de finanțare până la finalul anului 2015 și tot 31.12.2015 a fost și termenul până la care au putut fi efectuate cheltuieli în cadrul proiectelor astfel încât să fie considerate eligibile și decontate din fonduri europene). Maturitatea cu care a fost pregătit un proiect se reflectă și în „Rata absorbției” pe care acel proiect reușește să o înregistreze la finalul implementării. Sigur că rata absorbției este afectată și de alți factori, cum ar fi calitatea procedurilor de achiziție derulate sau calitatea furnizorilor / contractorilor / constructorilor ce sunt contractați în cadrul proiectelor.

Valoarea (în lei sau în Euro) a proiectelor contractate într-un an nu este o informație relevantă deoarece ea depinde într-o măsură foarte mare de finanțator, de disponibilitatea acestuia de a lansa apeluri, de viteza cu care efectuează evaluarea și contractarea proiectelor, etc. Este greu de efectuat o analiză în care să eliminăm influențele finanțatorului pentru a vedea eficiența și eficacitatea Primăriei Municipiului Arad în absorbție de fonduri europene nerambursabile prin intermediul programelor operaționale disponibile.

În acest sens context am considerat relevantă o analiză a ratei de absorbție a proiectelor în funcție de anul în care a fost semnat contractul de finanțare (nu de data rambursării cheltuielilor). Rezultatul este prezentat în figura următoare.

Figura 33 – Rata de absorbție a proiectelor



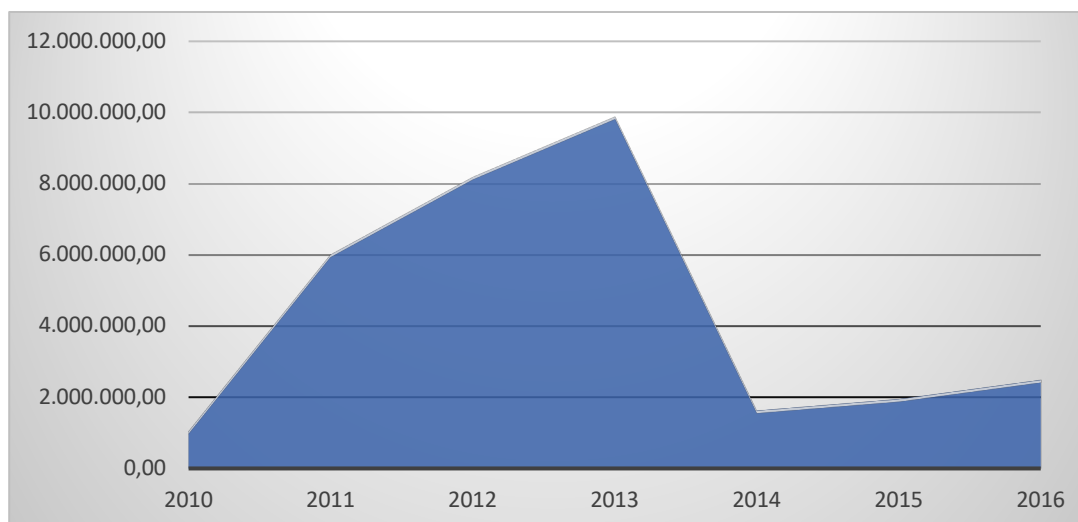
O altă analiză relevantă este cea referitoare la valoarea cheltuielilor achitate în cadrul proiectelor de către Primăria Municipiului Arad, cheltuieli care ulterior au fost declarate eligibile de către finanțator. Deoarece această analiză acoperă o perioadă mare de timp, pentru a elimina impactul deprecierei monedei, am transformat toate sumele din lei în euro folosind cursul de schimb publicat de BNR valabil pentru ziua în care a fost efectuată plata către furnizorul respectiv.

Tabelul 10 - Valoarea cheltuielilor achitate în cadrul proiectelor în fiecare an

Anul	Valoarea eligibilă (Euro)	Finanțarea nerambursabilă (EURO)
2010	1.033.653,53	1.033.653,53
2011	5.985.993,33	5.966.760,12
2012	8.172.022,58	7.887.383,05
2013	9.866.413,14	9.389.114,14
2014	1.615.563,40	1.451.933,45
2015	1.939.312,39	1.854.928,46
2016	2.483.921,73	2.229.196,74

Aceste informații sunt reflectate într-o formă grafică în figura următoare.

Figura 34 - Cheltuielile eligibile achitate anual în cadrul proiectelor (EURO)





Tabelul 11 - Proiecte europene finanțate din alte fonduri decât structurale și de coeziune

Nr. crt	Titlu	Finanțare	Perioada de derulare	Valoarea totală	Descriere
1.	Orașul meu european (My European City)	Programul Europa pentru Cetățeni 2014 - 2020	1 noiembrie 2014 – 31 octombrie 2016	160.925 EUR	<ul style="list-style-type: none"> - includerea Aradului în rutele culturale europene și promovarea orașului prin patrimoniul cultural construit; - elaborarea unui scurt istoric și a releveelor Bisericii Franciscane din Cetatea Aradului, ca activitate pilot pentru o reabilitare ulterioară a acesteia și conservarea patrimoniului european; - promovarea imaginii orașului și a dimensiunii sale europene prin organizarea unei conferințe internaționale de două zile la Arad; - sensibilizarea cetățenilor prin participarea partenerilor la acțiunile de inovare ale rețelei; - participare la 5 evenimente transnaționale organizate de parteneri
2.	Orașe Europene Tinere, Accesibile și Sustenabile (acronim EASY TOWNS)	Programul Europa pentru Cetățeni 2014 – 2020	14 septembrie 2015 – 13 septembrie 2017	145.000 EUR	<ul style="list-style-type: none"> - organizarea unui concurs transnațional de creativitate pentru realizarea de creații video, texte, imagini pe teme de multiculturalism și integrare, în paralel cu cele 11 orașe partenere; - 2 conferințe publice organizate la nivel local; - participarea la cele 5 evenimente transnaționale organizate de cinci dintre parteneri;



Nr. crt	Titlu	Finanțare	Perioada de derulare	Valoarea totală	Descriere
3	Acțiune de contractare a riscurilor de inundații la nivelul urban local (ACHELOUS)	Instrumentul Financiar de Protecție Civilă	1 ianuarie 2014 – 31 decembrie 2015	641.180 EUR	<p>- înființarea Centrului Local de Risc coordonat de Municipiul Arad (a fost înființat prin semnarea, la 30 mai 2014, a Acordului de colaborare între Municipiul Arad și primăriile Nădlac, Pecica, Lipova și Păuliș);</p> <p>- organizarea exercițiului de protecție civilă, „Mureș 2015”, în perioada 24 – 26 mai 2015, cu participarea partenerilor europeni de proiect;</p> <p>- participarea la exercițiile de protecție civilă organizate în localitățile partenere și la o sesiune de instruire cu experți internaționali; - utilizarea sistemului de monitorizare în caz de urgență hidrologică creat de Universitatea Padova;</p> <p>- colaborarea la crearea platformei web pentru distribuirea informațiilor și după perioada de implementare a proiectului, realizarea de materiale de informare și conștientizare a populației</p>
4	Iluminat public cu LED în Municipiul Arad	Programul de Cooperare Elvețiano-Român	28 mai 2015 – 28 mai 2018	3.249.469 CHF (franci elvețieni)	<p>Punctele luminoase cu LED-uri vor fi dotate cu sisteme fotovoltaice individuale și vor fi instalate pe coronamentul digului Mureș, de la Pod rutier la Pod Traian, în locurile de joacă din cartiere și pe șoseaua de centură a orașului, pe str. Ovidiu, str. Tenetchi și str. Tribun Corches. Noul sistem va genera costuri de întreținere mai mici și va contribui la îmbunătățirea mediului înconjurător. Acest</p>



Nr. crt	Titlu	Finanțare	Perioada de derulare	Valoarea totală	Descriere
					sistem LED este mai economic decât unul clasic. Prin implementarea proiectului, puterea instalată medie pe punct luminos va scădea de la 173 W la 37 W.
5	VITO-Dezvoltarea integrată a orașelor vitale, ca centre regionale de dezvoltare în Europa de Sud Est	Programul de Cooperare Transnațională Sud Est Europeană	2009-2012	159.500 EUR	Valorificarea oportunităților de turism cultural de patrimoniu construit în municipiul Arad, satisfacerea și fidelizarea consumatorului de turism care vizitează destinația turistică Aradul, în cadrul conceptului vor fi identificate și inventariate și propuse spre valorificare elementele de patrimoniu cultural construit ale Aradului care sunt sau pot deveni atracții turistice
6	HIST. URBAN	Comisia Europeană - INTERREG III B	septembrie 2009- august 2012	2.299.473 EUR	Hist Urban dezvoltă planuri, strategii și recomandări pentru modul de folosință a patrimoniului cultural construit ca element valoros al dezvoltării urbane integrate și susținute pentru a întări orașele istorice de mărimi mici și mijlocii și a regiunilor din care acestea fac parte prin: <ul style="list-style-type: none"> • revigorarea economiei urbane, a funcțiilor și calităților ei, din punct vedere social și ecologic, • reabilitarea și valorificarea patrimoniului cultural construit, • îmbunătățirea capacității factorilor de decizie locali și regionali în punerea în practică a demersurilor și instrumentelor de revitalizare orientate spre o revitalizare integrată și aplicată



Nr. crt	Titlu	Finanțare	Perioada de derulare	Valoarea totală	Descriere
7	CONURBANT	Agencia Executivă pentru Competitivitate și Inovare (EACI)	aprilie 2011-aprilie 2014	1.279.634 EUR	8 Pachete de activități: PA 1 – Managementul de proiect - Municipality din Vicenza - Italia PA 2 – Instruire și vizite de lucru – Municipiul Alba Iulia-România PA 3 – Instituționalizare - Municipality din Padova - Italia PA 4 – Dezvoltarea Planurilor de Acțiune privind Energiile Durabile – EKODOMA - Letonia PA 5 – Implementarea Planurilor de Acțiune privind Energiile Durabile – Municipiul Arad - România PA 6 – Monitorizare și evaluare – ALBEA - Spania PA 7 – Comunicare, diseminare și relaționare – CCIV – Camera de Comerț, Industrie Vratsa - Bulgaria PA 8 – Activități de diseminare IEE - Municipality din Vicenza - Italia

4.5 STRATEGIILE RELEVANTE ȘI APLICABILITATEA LOR

Strategiile relevante pentru activitatea Primăriei Municipiului Arad și planurile acestora de dezvoltare sunt:

Tabelul 12 - Mapare compartimente - strategii

Nr. crt.	Denumire	Compartiment
1	Strategia de dezvoltare și funcționare pe termen scurt, mediu și lung a serviciilor de salubritate din municipiul Arad	Serviciul Evidență și Administrare Domeniu Public
2	Planul Strategic al Municipiului Arad	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
3	Agenda Locală 21 – Planul Local de Dezvoltare Durabilă a Municipiului Arad	Primăria Arad
4	Strategia locală privind alimentarea cu energie termică în sistem centralizat	Consiliul Local Direcția Tehnică Direcția Economică
5	Strategia energetică a S.C. CET Arad S.A pentru per. 2006 – 2020	Serviciul Societăți Comerciale
6	Strategia de dezvoltare a Municipiului Arad 2007 – 2013/2014 – 2020	Direcția Comunicare
7	Planul Integrat de Dezvoltare Urbană a Municipiului Arad (PIDU)	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
8	Master planul de transport și trafic al municipiului Arad	Serviciul Întreținere și Reparații Căi de Comunicații Terestre
9	Planul de Acțiune privind Energia Durabilă în Municipiul Arad 2012-2020 (PAED)	Compartimentul Corp Control, Monitorizare Servicii de Utilități Publice
10	Plan Integrat de revitalizare a zone protejate din municipiul Arad (realizat în cadrul proiectului VITO)	Serviciul Date Urbane și Spațiale, Evidență Construcții
11	Studiu privind asigurarea coerenței imaginii urbane a zonei construite protejate.	Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente
12	Plan urbanistic pentru zona construită protejată	Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente
13	Hartă strategică de zgomot a Mun. Arad și Plan de acțiune pentru prevenirea și reducerea zgomotului ambiant.	Serviciul Edilitar
14	Strategia de dezvoltare și funcționare a serviciului public de salubritate.	Serviciul Edilitar

Nr. crt.	Denumire	Compartiment
15	Participarea Mun. Arad la competiția pentru titlul de Capitală Verde a Europei 2018, respectiv 2019	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
16	Strategia Culturală a Municipiului Arad 2015-2025 (Inclusiv Maparea resurselor culturale – 2013)	Centrul Municipal de Cultură Arad
17	Studiu pentru implementarea unui sistem de mobilitate nemonitorizat, modern, ecologic și durabil în municipiul Arad „AradBikes”	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
18	Plan de mobilitate urbană durabilă pentru Municipiul Arad (PMUD)	Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente
19	Studiu condiții impuse pentru reabilitarea clădirilor din zona construită protejată	Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente
20	Plan de Dezvoltare a Sănătății la nivelul Municipiului Arad, 2016	Serviciul Monitorizare Strategii, Managementul Calității și Control intern
21	Strategia locală de dezvoltare a serviciului de iluminat public din Mun. Arad	Serviciul Edilitar
22	Strategie privind transformarea în oraș verde a Mun. Arad	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
23	Programul de îmbunătățire a eficienței Energetice și a analizei costuri-beneficii în Mun. Arad	Serviciul Societăți comerciale
24	Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului Arad pentru perioada 2014 – 2030 (SIDU) – Ed. revizuită	Serviciul dezvoltare imobile Serviciul Monitorizare Strategii, Managementul Calității și Control intern
25	Actualizare Plan Urbanistic General al Municipiului Arad	Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente
26	Studiu de trafic – Municipiul Arad	Serviciul dezvoltare imobile
27	Monitorizarea și evaluarea implementării PMUD pentru municipiul Arad, servicii auxiliare de întreținere și exploatare a modelului de transport	Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

5 ANALIZA SISTEMULUI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI DE LA PRIMĂRIA MUNICIPIULUI ARAD

5.1 ANALIZA DOCUMENTELOR

Obiectivul acestei etape de analiză diagnostic este de a face o radiografie a documentelor de organizare și funcționare existente la nivelul Primăriei Municipiului Arad care au un rol strategic în vederea implementării Balanced Scorecard la nivelul instituției, documente care asigură cadrul de reglementare privind desfășurarea activității în cadrul acesteia.

Analiza diagnostic a avut în vedere identificarea zonelor potențial perfectibile, din punct de vedere organizatoric, îmbunătățirea performanței activității primăriei prin prisma angajaților având în vedere unul dintre principiile de bază care trebuie să direcționeze activitatea primăriilor, și anume: responsabilitate față de cetățeni.

În vederea desfășurării acestei sub-etape au fost realizate următoarele activități:

- Pregătirea echipei de analiză și a infrastructurii necesare;
- Solicitarea și primirea documentelor relevante din cadrul organizației (proceduri, strategii, rapoarte, fișe de post etc.) și studiul documentelor primite;
- Studiul documentelor disponibile pe internet ce conțin date relative privind activitatea instituției;

Etape de analiză a documentelor a avut ca scop:

- Analiza structurii organizatorice, funcțiilor și posturilor, relațiilor ierarhice, funcționale, de control și de reprezentare în interiorul instituției. Analiza funcțiilor și posturilor alocate s-a realizat, atât din perspectivă calitativă (nivelul de adecvare și coerența sarcinilor repartizate pe posturi și funcții), dar și din perspectivă cantitativă (numărul posturilor și funcțiilor alocate, ocupate și a celor vacante);
- Analiza procedurilor, manualelor operaționale și a metodelor de lucru existente;
- Analiza rezultatelor chestionarului de evaluare a serviciilor prestate de Serviciul Relații cu Publicul.

În etapa de analiză a documentelor, au fost solicitate și examinate documente interne precum:

Tabelul 13 – Lista documentelor analizate

Nr. Crt	Document
1	PO-L3-155 Monitorizarea și evaluarea implementării strategiilor de dezvoltare la nivelul municipiului Arad
2	PO-L5-158 Înregistrare/eliberare documente la Registratura Generală. Circuitul documentelor prin intermediul Serviciului Relații cu Publicul
3	PS-PMA-02 Managementul și gestionarea riscurilor
4	PS-PMA-06 Monitorizarea performanțelor
5	PS-PMA-08 Informare. Comunicare. Gestionarea documentelor
6	PS-PMA-09 Analiza efectuată de management
7	Organigrama Primăriei Municipiului Arad
8	Regulamentul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad
9	Regulament de ordine interioară al aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad
10	Fișe de post: director executiv, director executiv adjunct, șef birou, șef serviciu, consilier
11	Tabel privind numărul persoanelor care au participat la cursuri în anii 2015, 2016, 2017 și 2018 (până la data de 12.09.2018)
12	Tabel privind personalul care îndeplinește condițiile de pensionare limită vârstă din cadrul aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad, în perioada septembrie 2017 – ianuarie 2020
13	STAT DE FUNCȚII NOMINAL Aparatul propriu al Primarului Municipiului Arad
14	STAT DE FUNCȚII – funcții publice
15	STAT DE FUNCȚII pentru personalul contractual
16	RAPORT DE EVALUARE a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de execuție – studii superioare de lungă durată
17	Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial la Primăria Arad pentru anul 2018
18	Registrul de înregistrare a procedurilor operaționale și de sistem
19	Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei de Monitorizare a Sistemului de Control Intern Managerial
20	Registrul Riscurilor la nivelul Primăriei Municipiului Arad



UNIUNEA EUROPEANĂ



5.1.1 COMPONENTA ORGANIZATORICĂ

5.1.1.1 ASPECTE GENERALE PRIVIND STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Organizarea și funcționarea Primăriei Municipiului Arad este reglementată prin Regulamentul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad, aprobat prin HOTĂRÂREA nr. 100 din 29 aprilie 2010.

Organigrama instituției, conținând componentele structurii organizatorice și numărul de posturi alocate este revizuită, documentată și aprobată ori de câte ori este nevoie prin Hotărâre a Consiliului Local al Municipiului Arad.

În urma analizei structurii organizatorice a aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad prin coroborare cu prevederile din Regulamentul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad care prevede:

- a) birou - minimum 5 posturi de execuție;
- b) serviciu - minimum 7 posturi de execuție;
- c) direcție - minimum 15 posturi de execuție;
- d) direcție generală - minimum 25 posturi de execuție.

a rezultat faptul că la nivelul PMA sunt respectate condițiile enunțate mai sus și reglementate prin Regulamentul de organizare și funcționare.

În urma analizei comparative dintre Stat de funcții nominal și Statul de funcții publice / pentru personalul contractual, Anexa nr. 1 la Hotărârea nr. 224 / 22.05.2018 a Consiliului Local a Municipiului Arad a rezultat faptul că există o discrepanță în ceea ce privește numărul de *Consilieri juridici* și de *Referenți* prezentată în tabelul de mai jos. Se remarcă totuși că situația menționată mai sus nu mai este valabilă în noul Stat de funcții publice, Anexa nr. 1 la Hotărârea nr. 293 / 16.07.2018 a Consiliului Local a Municipiului Arad.



Tabelul 14 - Analiza comparativă dintre Statul de funcții nominal și Statul de funcții publice / pentru personalul contractual

Nr. crt.	Denumire	Nr. Posturi conform Stat de funcții publice / pentru personalul contractual	Nr. Posturi conform Stat de funcții nominal	Funcție conducere / execuție	Funcție publică / contractuală
1.	Secretar	1	1	Conducere	Funcție publică
2.	Arhitect	1	1	Conducere	Funcție publică
3.	Director general	1	1	Conducere	Funcție publică
4.	Director general adjunct	1	1	Conducere	Funcție publică
5.	Director executiv	8	8	Conducere	Funcție publică
6.	Director executiv adjunct	4	4	Conducere	Funcție publică
7.	Șef serviciu	38	38	Conducere	Funcție publică
8.	Șef birou	21	21	Conducere	Funcție publică
9.	Auditor	5	5	Execuție	Funcție publică
10.	Consilier	373	373	Execuție	Funcție publică
11.	Consilier juridic	60	61	Execuție	Funcție publică
12.	Inspector	0	0	Execuție	Funcție publică
13.	Referent de specialitate	4	4	Execuție	Funcție publică
14.	Referent	42	41	Execuție	Funcție publică
15.	Polițist local	124	124	Execuție	Funcție publică
16.	Administrator public	1	1	Conducere	Funcție contractuală
17.	Șef birou	1	1	Conducere	Funcție contractuală
18.	Inspector de specialitate	7	7	Execuție	Funcție contractuală
19.	Referent	7	7	Execuție	Funcție contractuală



Nr. crt.	Denumire	Nr. Posturi conform Stat de funcții publice / pentru personalul contractual	Nr. Posturi conform Stat de funcții nominal	Funcție conducere / execuție	Funcție publică / contractuală
20.	Administrator	1	1	Execuție	Funcție contractuală
21.	Muncitor calificat	10	10	Execuție	Funcție contractuală
22.	Șofer	5	5	Execuție	Funcție contractuală
23.	Îngrijitor	1	1	Execuție	Funcție contractuală
24.	Curier	1	1	Execuție	Funcție contractuală
25.	Guard	18	18	Execuție	Funcție contractuală
26.	Medic	48	48	Execuție	Funcție contractuală
27.	Asistent medical	106	106	Execuție	Funcție contractuală
28.	Demnitari	3	3		Funcție de demnitate publică
TOTAL		892	892		

5.1.1.2 PERSONALUL

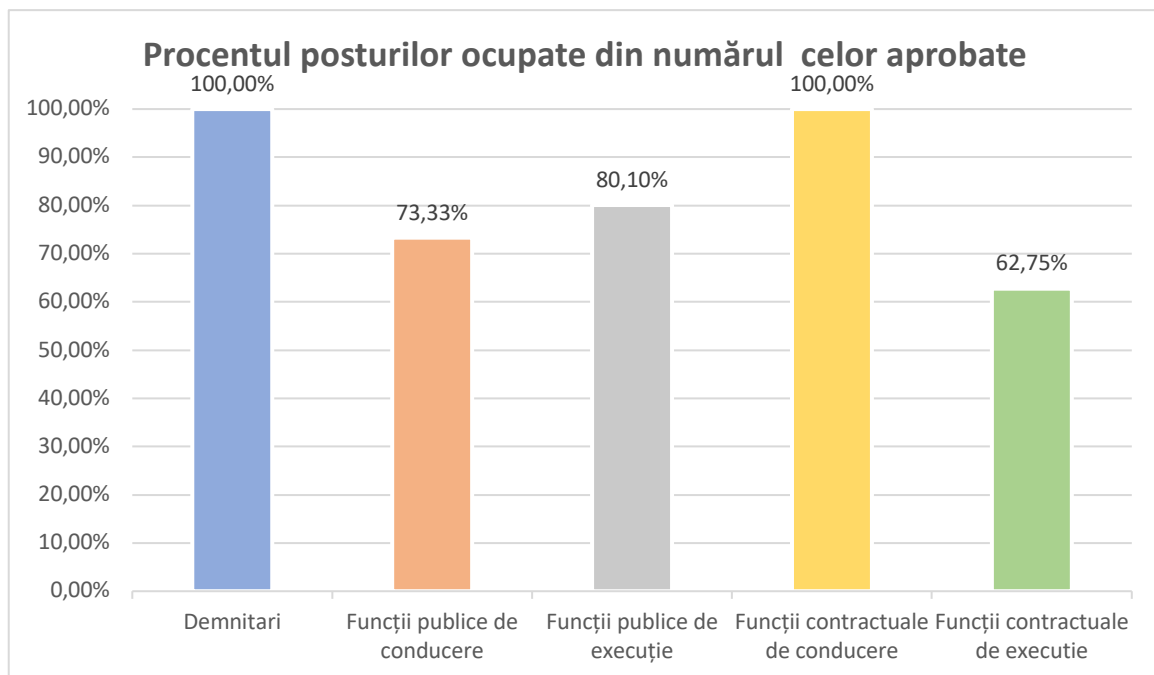
Personalul este gestionat de către Serviciul Resurse Umane.

În urma analizei documentelor puse la dispoziție, se observă existența unui număr mare de posturi neocupate (aproximativ 24,33% din totalul funcțiilor aprobate). Distribuția acestora la nivelul organizației este neuniformă.

Aspecte generale privind asigurarea personalului

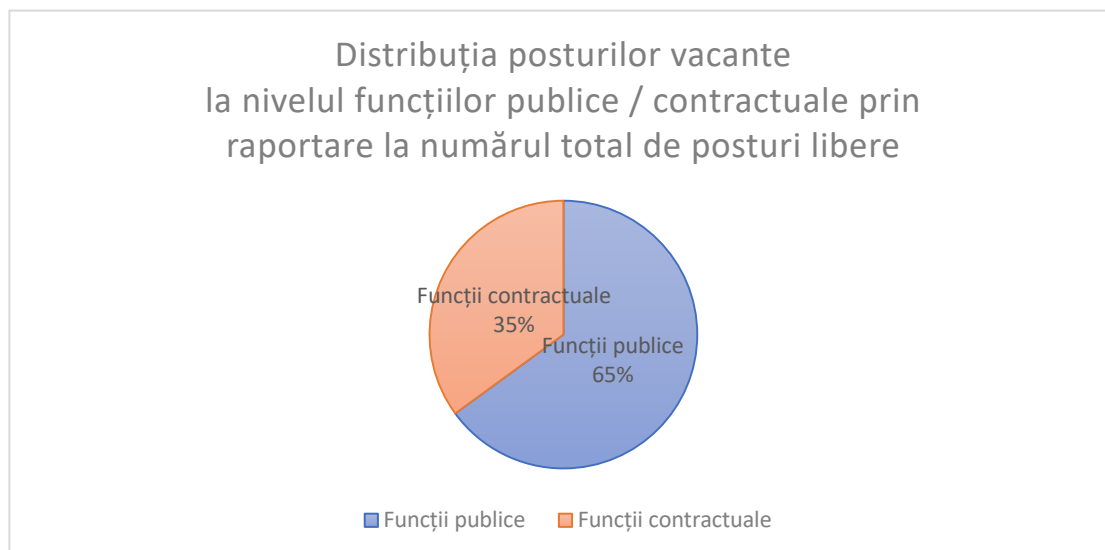
Ca urmare a analizei diagnostic efectuată prezentăm în cele ce urmează procentul posturilor ocupate din numărul celor aprobate distribuite pe tipuri de funcții:

Figura 35 – Procentul posturilor ocupate din numărul celor aprobate



După cum se poate observa distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor publice / contractuale este neuniformă:

Figura 36 – Distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor publice / contractuale prin raportare la numărul total de posturi libere



Numărul total de posturi libere în cadrul Primăriei Municipiului Arad este de 217, dintre care 141 posturi libere sunt pentru funcții publice și 76 posturi libere sunt pentru personalul contractual. Distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor publice / contractuale, prin raportare la numărul total de posturi libere, este reflectată în Figura 36. Astfel, în cazul funcțiilor publice procentul posturilor vacante de execuție din total posturi vacante este de 86%, în timp ce în cazul funcțiilor contractuale acesta este 100%.

Figura 37 – Distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor publice

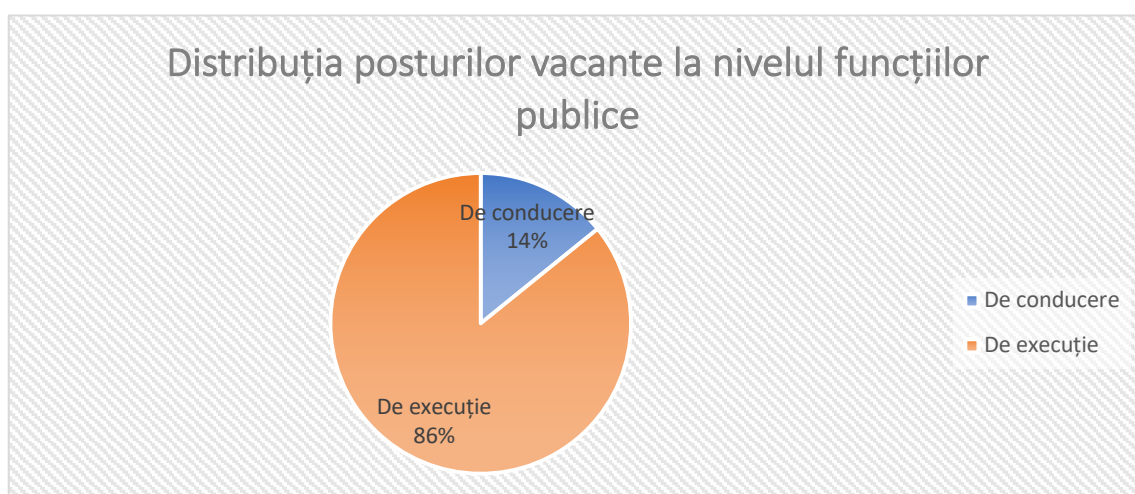
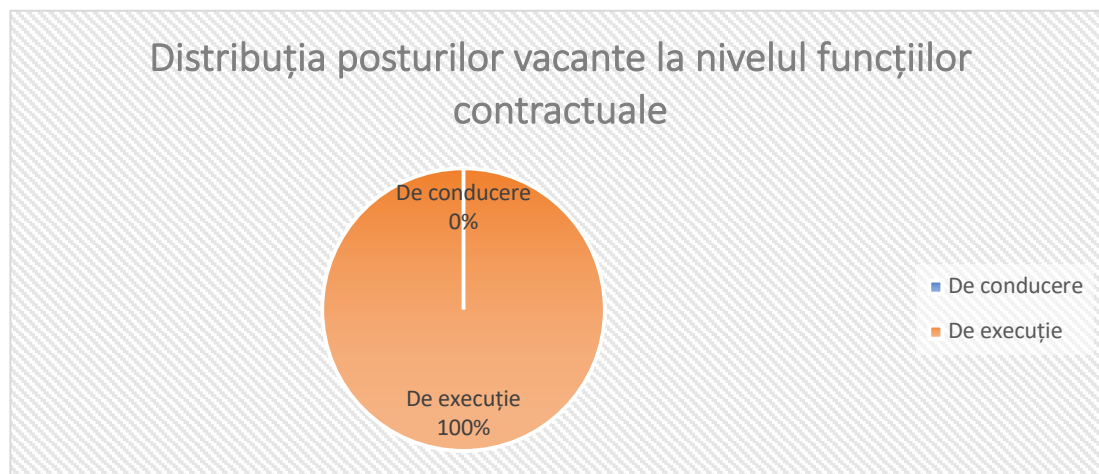


Figura 38 - Distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor contractuale



Din totalul de 17 persoane care urmau să iasă la pensie în următorii 3 ani doar 15 persoane mai apar în *Statul de funcții nominal*, deoarece două persoane s-au pensionat anticipat (mai repede decât data la care urmau să se pensioneze la limita de vârstă), distribuția acestora pe tipuri de funcții fiind prezentată mai jos.

Tabelul 15 – Distribuția pe tipuri de funcții a persoanelor care urmează să iasă la pensie în următorii 3 ani

Funcție	Nr. persoane conform Stat de funcții nominal
Consilier	10
Consilier juridic	1
Referent	1
Șef serviciu	2
Șofer	1
TOTAL	15

Figura 39 - Nr. persoane care îndeplinesc limita de vârstă în perioada 2018-2020

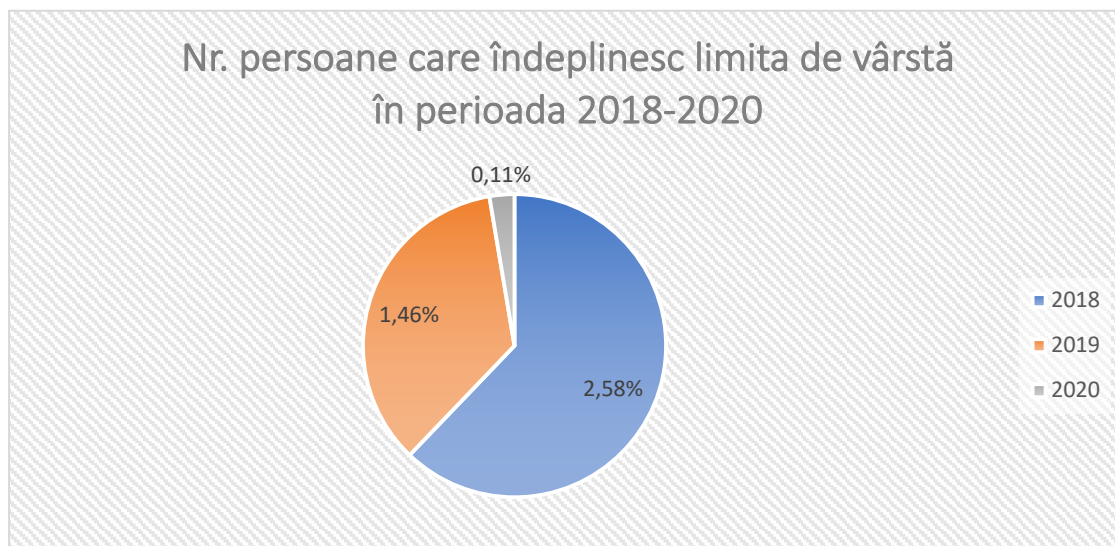
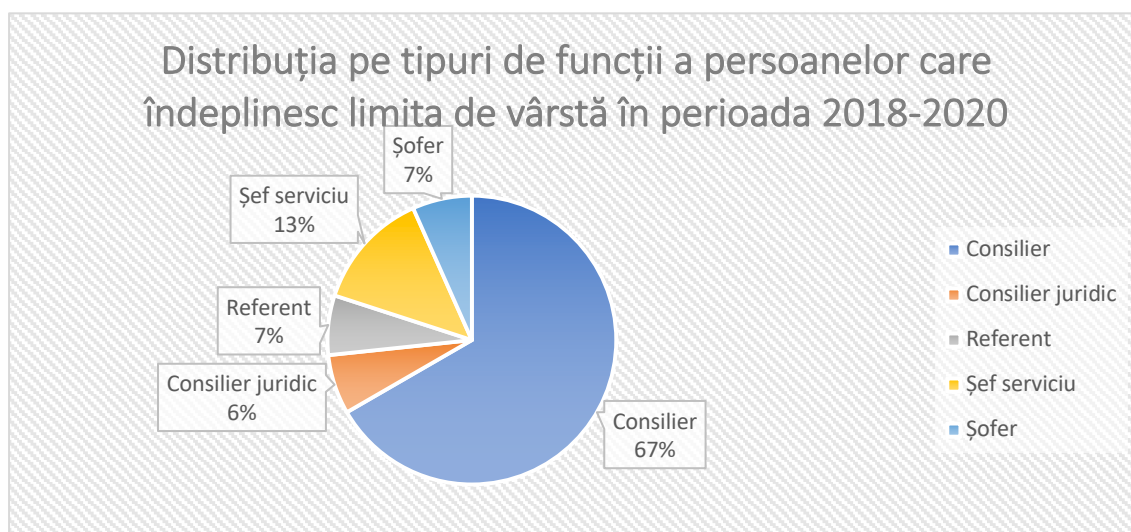


Figura 40 – Distribuția pe tipuri de funcții a persoanelor care îndeplinesc limita de vârstă în perioada 2018-2020



Perfecționarea profesională. Instruirea personalului existent

În conformitate cu datele din *Tabelul privind numărul persoanelor care au participat la cursuri în anii 2015, 2016, 2017 și 2018 (până la data de 12.09.2018)* se poate observa faptul că numărul persoanelor instruite în decursul unui an diferă substanțial de la un an la altul după cum se poate observa în cele ce urmează.

Acest aspect este îngrijorător și prin coroborare cu rezultatele la *Chestionarul pentru culegerea datelor*, astfel recomandăm ca acest lucru să fie avut în vedere la elaborarea planul de acțiuni pentru îmbunătățirea managementului performanței în cadrul organizației.

Figura 41 - Procent persoane instruite din total angajați la nivelul anului 2018

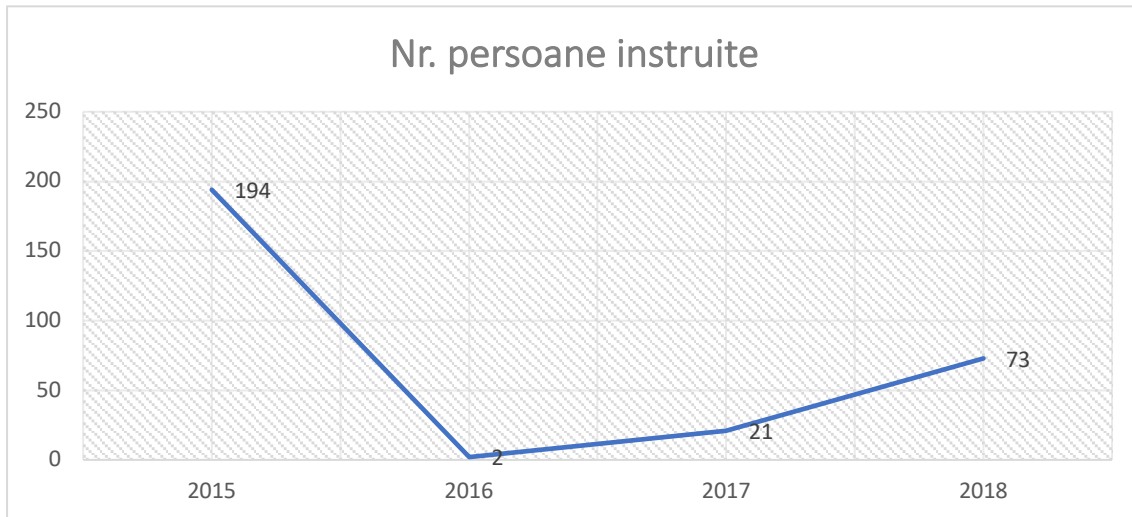
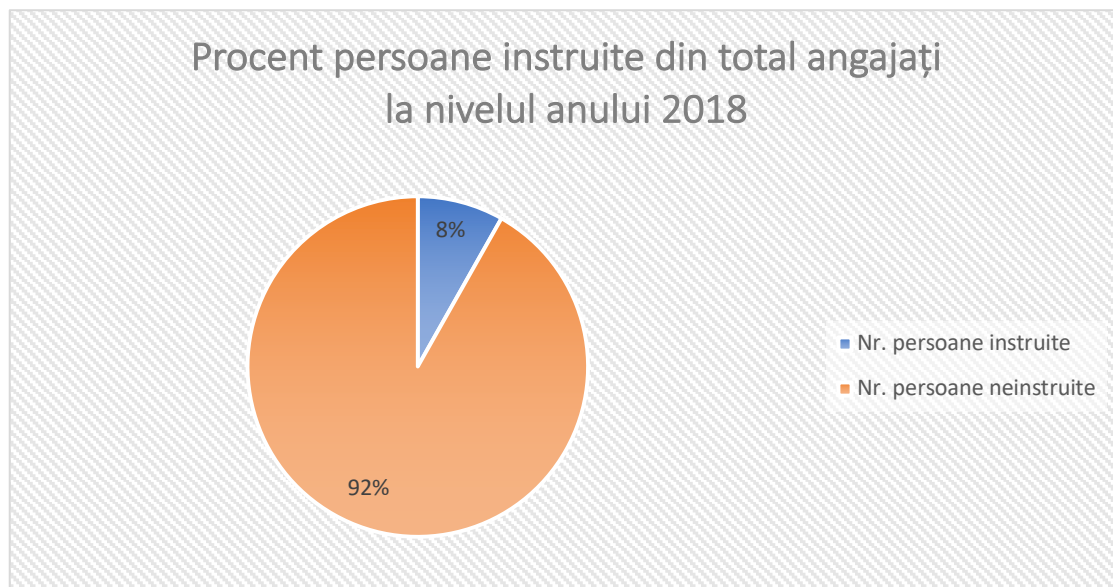


Figura 42 - Procent persoane instruite din total angajați la nivelul anului 2018





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Aspecte privind fișele de post

Responsabilitățile individuale sunt stabilite prin fișele de post existente.

În cadrul activității de analiză, au fost solicitate și primite un număr de 5 fișe de post ale personalului, după cum urmează:

- Consilier;
- Director executiv;
- Director executiv adjunct;
- Șef birou;
- Șef serviciu.

Pe baza analizei fișelor de post primite, considerăm că acestea necesită a fi corelate cu *Regulamentul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad*, imediat ce acesta va fi aprobat de către Consiliul Local al Municipiului Arad.

5.1.2 COMPONENTA METODOLOGICĂ

Din punct de vedere al cadrului normativ activitatea PMA este reglementată de documentele prezentate în Anexa nr. 2.

În vederea prezentării unei imagini de ansamblu în ceea ce privește structura organizatorică a PMA, numărul de posturi aprobate / ocupate conform statelor de funcții, a articolelor care reglementează atribuțiile fiecărei entități din structură, precum și procedurile interne aplicabile vă rugăm să consultați Anexa nr. 3 – Corelarea aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad cu procedurile aplicabile instituției, Regulamentul de Organizare și Funcționare precum și Statul de Personal.

Ca urmare a analizei cadrului instituțional și a contextului actual a rezultat o listă de documente care reglementează activitatea PMA din punct de vedere al BSC conform procedurilor interne care au făcut obiectul analizei diagnostic, astfel:



Tabelul 16 – Lista documentelor relevante din perspectiva implementării BSC

Tip reglementare	Act normativ	PS-PMA-08	PS-PMA-06	PS-PMA-02	PS-PMA-09	PO-L5-158	PO-L3-155
Reglementări internaționale	SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității	x		x	x	x	x
	SR EN ISO 9001:2008 Sisteme de management al calității		x		x	x	x
	Standardele de control intern ale Comisiei Europene			x			
Legislație primară	Legea 215/2001 a administrației publice locale	x	x	x	x	x	x
	Legea 188/1999 privind statutul funcționarilor publici	x			x	x	
	Ordonanța 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor	x				x	
	Ordonanța 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv	x	x	x	x		x
	Legea 7/2004 privind codul de conduită a funcționarilor publici	x					x
	Legea 477/2004 privind codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice	x					
	Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public	x				x	
	Legea 16/1996 a Arhivelor Naționale	x					



Tip reglementare	Act normativ	PS-PMA-08	PS-PMA-06	PS-PMA-02	PS-PMA-09	PO-L5-158	PO-L3-155
	Legea 500/2002 privind finanțele publice		x	x			
	Legea 273/2006 privind finanțele publice locale		x	x			
	Legea 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție				x		
	Legea 227/2015 privind Codul fiscal					x	
	Legea 33/2002 privind reglementarea eliberării certificatelor și adeverințelor de către autoritățile publice centrale și locale					x	
	Legea 315/2004 privind dezvoltarea regională în România						x
	Legea 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică						
	Legea 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției						x
	Legea 339/2007 privind promovarea aplicării strategiilor de management de proiect la nivelul unităților administrativ-teritoriale județene și locale						x
	Legea 98/2016 privind achizițiile publice						x
	Legile bugetare anuale				x		



Tip reglementare	Act normativ	PS-PMA-08	PS-PMA-06	PS-PMA-02	PS-PMA-09	PO-L5-158	PO-L3-155
Legislație secundară	Ordin 400/2015 al Secretariatului General al Guvernului, pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice	x	x	x	x	x	x
	Ordin 201/2016 al Secretariatului General al Guvernului, pentru aprobarea normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice	x	x	x	x	x	x
	Hotărârea Guvernului 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii 544/2001	x					
	Hotărârea Guvernului 1723/2004 privind aprobarea programului de măsuri pentru combaterea birocrației în activitatea de relații cu publicul	x				x	
	Hotărârea Guvernului 925/2003 pentru reorganizarea Consiliului Governmental pentru Monitorizarea Reformei Administrației Publice		x				
	Ordin 1159/2004 pentru aprobarea instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de		x				



Tip reglementare	Act normativ	PS-PMA-08	PS-PMA-06	PS-PMA-02	PS-PMA-09	PO-L5-158	PO-L3-155
	ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni						
	Hotărârea Guvernului 583/2016 privind aprobarea Strategiei Naționale anticorupție pe perioada 2016-2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public			x			
	Hotărâre 870/2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborarea, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale						x
	Hotărâre 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central						x
	Hotărâre 457/2008 privind cadrul instituțional de coordonare și de gestionare a instrumentelor structurale						x



Tip reglementare	Act normativ	PS-PMA-08	PS-PMA-06	PS-PMA-02	PS-PMA-09	PO-L5-158	PO-L3-155
	Hotărâre 1807/2006 pentru aprobarea componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategica pe termen mediu al instituțiilor administrației publice la nivel central						X
	Hotărâre 158/2008 pentru aprobarea componentei de programare bugetara din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategica pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central						X
	Hotărâre 1460/2008 pentru aprobarea Strategiei naționale pentru dezvoltare durabila - Orizonturi 2013 - 2020 - 2030						X
Alte documente	Nomenclatorul arhivistic al instituției	X					
	Organigrama aparatului de specialitate al primarului Municipiului Arad	X			X		X
	Regulamentul de organizare și funcționare a P.M.A.	X		X	X	X	X
	Fisa postului pentru posturile ale căror atribuții se exercită conform prezentei proceduri	X		X	X	X	X
	Manual de management al calității la Primăria Arad		X				



Tip reglementare	Act normativ	PS-PMA-08	PS-PMA-06	PS-PMA-02	PS-PMA-09	PO-L5-158	PO-L3-155
	Hotărâri ale Consiliului Local al Municipiului Arad		x	x	x		x
	Dispoziții ale Primarului Municipiului Arad		x	x	x		x
	Metodologie de implementare a <i>Standardului 8 „Managementul riscului”</i> , elaborată de Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale			x			
	Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice, elaborat de Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale			x			
	Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei						
	Regulamentul de organizare și funcționare a EGR			x			
	Bugetul aprobat al PMA				x		
	Planul anual de achiziții publice al PMA				x		
	Programul de investiții al PMA				x		
	Analize periodice asupra execuției bugetare						
	Analize periodice asupra documentelor a căror viza a fost refuzată de controlul financiar preventiv, precum și asupra operațiunilor efectuate pe propria răspundere a ordonatorului de credite				x		



Tip reglementare	Act normativ	PS-PMA-08	PS-PMA-06	PS-PMA-02	PS-PMA-09	PO-L5-158	PO-L3-155
	Ordine/decizii ale conducătorului entității publice				x		
	Hotărârea CLMA privind stabilirea impozitelor și taxelor locale pentru anul în curs					x	
	Hotărâre 101/2011 pentru aprobarea Regulamentului privind înregistrarea, evidența și radierea vehiculelor care nu se supun înmatriculării de pe raza Municipiului Arad					x	x
	Hotărâre 246/2006 pentru aprobarea Strategiei naționale privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice						x
	Alte acte normative în vigoare care reglementează activitățile						x
	Hotărâri de Guvern, Norme, Ordine ale miniștrilor						X



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Aspecte privind Regulamentul de ordine interioară / Regulamentul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad

Regulamentul de Ordine Interioară al instituției este documentat și aprobat, acesta conținând normele generale aplicabile în derularea activităților în cadrul instituției și a relațiilor de muncă.

Regulamentul de organizare și funcționare propriu reglementează structura funcțiunilor organizației și atribuțiile specifice fiecărei componente (Direcție / Serviciu / Birou / Centru) a PMA. Acesta ar trebui uniformizat în sensul actualizării / completării cu informații precum prezentarea structurii și a atribuțiilor pentru fiecare compartiment în parte (exemplu: *Direcția Generală Poliția Locală Arad, Direcția Construcții și Dezvoltare Urbană*).

Din analiza documentelor a reieșit necesitatea corelării acestora în ceea ce privește denumirile folosite (Direcția Generală Poliția Locală Arad în ROF versus Politia Locală Arad în organigramă).

Aspecte privind procedurile interne de lucru

Existența unor proceduri de lucru reprezintă un lucru pozitiv din perspectiva implementării BSC deoarece o astfel de implementare nu ar porni de la o reticență a angajaților referitoare la proceduri, în condițiile în care BSC nu se poate implementa decât utilizând procedurile interne și respectarea acestora de către toți angajații.

Din analiza procedurilor s-a remarcat gradul adecvat al procedurilor elaborate pe linia preocupărilor existente, singurele recomandări fiind de a se realiza și fluxuri grafice asociate procedurilor de natură a le face ușor accesibile, respectiv de a corela denumirile compartimentelor din proceduri cu cele actualizate din cadrul organigramei (PS-PMA-06: Serviciul Întreținere și reparații imobile, Serviciul Construcții și Urbanism).

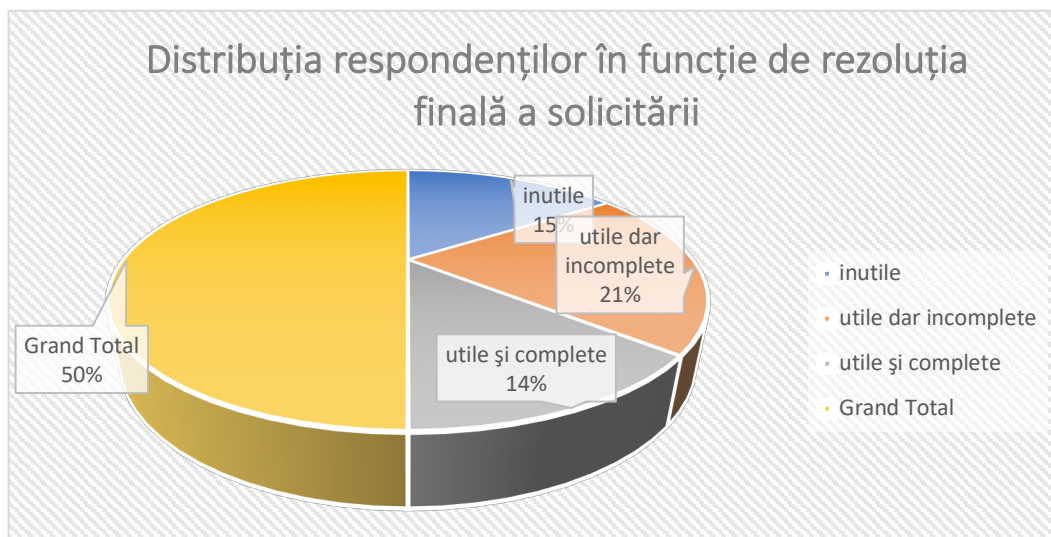
5.1.3 ALTE ASPECTE RELEVANTE - CHESTIONAR DE EVALUARE A SERVICIILOR PRESTATE DE SERVICIUL RELAȚII CU PUBLICUL

În perioada 2010 – 2018 Primăria Municipiului Arad a derulat un chestionar de evaluare a serviciilor prestate de Serviciul Relații cu publicul, chestionar ce este disponibil online pe site-ul instituției. Au fost analizate 198 de chestionare, rezultatele analizei fiind prezentate mai jos.

Ca urmare a analizei rezultatelor Chestionarului de evaluare a serviciilor prestate de Serviciul Relații cu publicul efectuat în perioada 2010 – 2018 se poate observa faptul că din zona privind interacțiunea cu cetățenii poate fi îmbunătățită așa cum rezultă și din graficele prezentate mai jos.

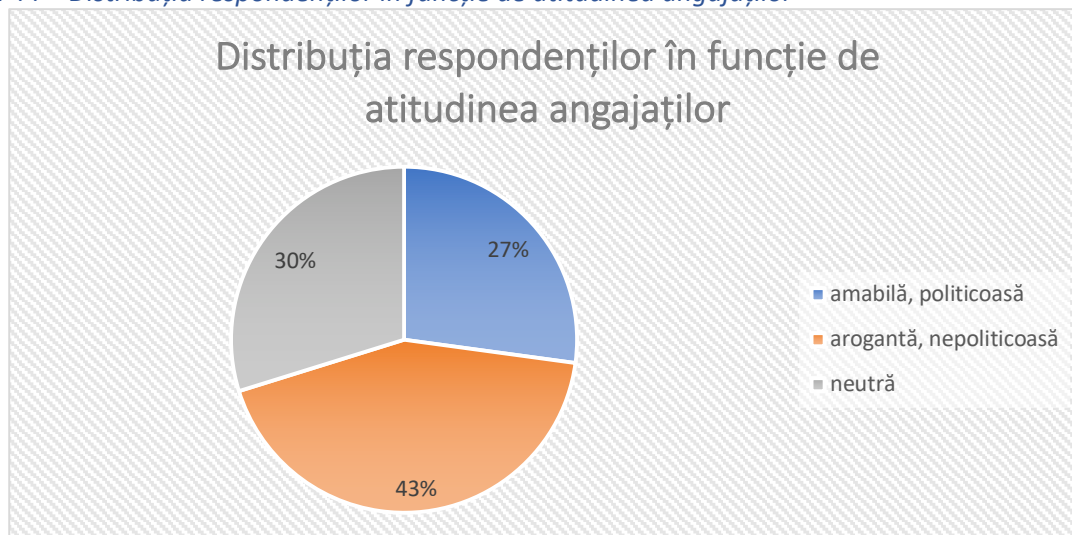
După cum se poate observa procentul solicitărilor care nu au fost rezolvate în termenul legal (42%) este același cu al celor care nu au fost soluționate deloc (42%).

Figura 43 – Distribuția respondenților în funcție de rezoluția finală a solicitării



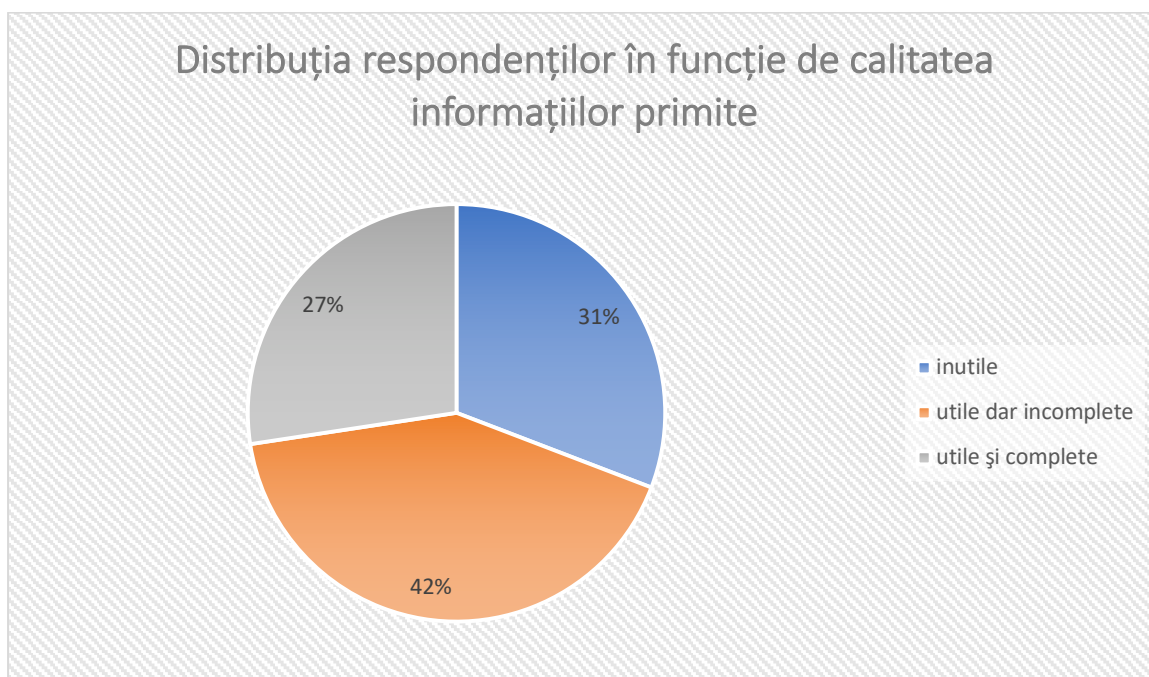
În urma analizei rezultatelor din perspectiva atitudinii angajaților a rezultat faptul că doar 30% din aceștia au arătat o atitudine amabilă, prietenoasă, 27% fiind neutri, iar 27% fiind nemulțumiți de atitudinea angajaților.

Figura 44 – Distribuția respondenților în funcție de atitudinea angajaților



Cu privire la calitatea informațiilor primite se poate observa faptul că doar 27% dintre respondenți au primit informații utile și complete, 42% consideră că informațiile primite nu au fost complete, iar restul de 31% consideră că informațiile primite au fost inutile.

Figura 45 – Distribuția respondenților în funcție de calitatea informațiilor primite



5.2 REZULTATUL INTERVIURILOR

Obiectivul major al acestei analize diagnostic este reprezentat de efectuarea unei radiografii a sistemului actual în vederea optimizării proceselor privind managementul performanței la nivel strategic prin introducerea sistemului de Balanced Scorecard în cadrul Primăriei Municipiului Arad.

Una dintre dimensiunile pe care s-a axat analiza instituțională este reprezentată de interviurile în profunzime. Tehnica de cercetare aleasă – interviul în profunzime – are avantajul că poate trata subiecte complexe și că subiecții nu sunt influențați de alți participanți la discuție, însă trebuie avut în vedere ca interviuatorii pot ei înșiși influența involuntar răspunsurile primite.

Aspecte metodologice

Universul cercetării: șefii direcțiilor / serviciilor / birourilor din cadrul Primăriei Municipiului Arad

Număr de interviuri realizate: 18 reprezentanți desemnați ai direcțiilor / serviciilor / birourilor Primăriei Municipiului Arad

Procedura de culegere a datelor: interviuri în profunzime, față în față la sediul Primăriei Municipiului Arad

Instrumente de culegere a datelor: ghid de interviu conform Anexei nr. 1.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Durata unui interviu: aproximativ 60 minute

Durata de realizare a interviurilor în profunzime: 2 zile

Număr de operatori: 2 operatori

În cadrul acestora au fost discutate următoarele teme:

Mecanismele de stabilire, monitorizare și evaluare a implementării strategiilor de dezvoltare la nivelul Primăriei Municipiului Arad

În această primă etapă a interviurilor intervievatorul a urmărit modalitatea de elaborare, implementare și monitorizare a strategiilor de dezvoltare ale Primăriei Municipiului Arad. Astfel, în momentul de față la nivelul Primăriei Municipiului Arad în cea mai mare măsură strategiile sunt dezvoltate având la bază oportunitățile de finanțare și / sau alți factori externi, elaborarea acestora fiind de exemplu determinată mai degrabă de la nivel central către nivel local. În afara acestora există și strategii generate de inițiative locale (cum ar fi, spre exemplu Strategia Culturală a Municipiului Arad 2015 – 2025 și Strategia de dezvoltare a Municipiului Arad în perioada 2007 – 2013, 2014 – 2020).

Această modalitate de preluare a strategiilor de la nivel central la nivel local, acesta din urmă fiind responsabil cu implementarea și monitorizarea implementării strategiilor, este o recomandare a Consiliului Europei. Potrivit raportului Consiliului Europei „*Reforme de Regionalizare și Descentralizare în România*”, redactat de către Direcția Guvernare, Departamentul de Instituții Democratice și Guvernare (DG II), o alocare eficientă a responsabilității, în contextul descentralizării, între nivelul central și nivelul local presupune ca „*atribuțiile și competențele privind implementarea politicilor, strategiilor naționale și reglementărilor să se exercite de către autoritățile administrației publice locale, iar competențele și atribuțiile care vizează elaborarea de strategii / politici naționale, reglementarea, inspecția și controlul de stat cu privire la modalitatea în care sunt respectate prevederile legale în materie să se exercite de către autoritățile administrației publice centrale.*”

Prioritizarea, planificarea și fundamentarea strategiilor de dezvoltare reprezintă un proces complex, amplu și de durată și datorită complexității lui este strict necesar ca acesta să fie realizat la nivel central, așa cum de altfel se întâmplă în momentul de față în cadrul Primăriei Municipiului Arad, urmând ca implementarea strategiei, respectiv integrarea acesteia în cultura instituțională, aplicarea acesteia și monitorizarea implementării ei să fie realizată la nivel local. Totuși, înainte de implementarea strategiei este recomandabil un proces de informare a tuturor factorilor de interes de la nivel local, cunoscut fiind faptul că implicarea mai activă a tuturor factorilor de interes de la nivel local în dezvoltarea durabilă a comunităților locale va conduce la creșterea calității serviciilor publice.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Un factor important în implementarea strategiilor este reprezentat de introducerea în bugetul pe anul viitor a sumelor necesare implementării acestora, în lipsa acestei bugetări nefiind posibilă implementarea măsurilor prevăzute în cadrul strategiilor.

Comunicarea strategiilor către factorii interesați se face top - down, astfel că Serviciul Administrație Publică Locală comunică șefilor de direcții / servicii / birouri hotărârile de consiliu local, strategii, alte decizii administrative, urmând ca aceștia din urmă să comunice ceea ce e relevant către direcția / serviciul / biroul pe care îl reprezintă.

La nivelul Primăriei Municipiului Arad funcționează Serviciul Monitorizare Strategii, Managementul Calității și Control Intern în cadrul căruia din cele 6 persoane care lucrează în acest serviciu 3 sunt strict cu atribuții privind monitorizarea strategiilor. Activitatea de monitorizare reprezintă prelucrarea datelor statistice și realizarea de rapoarte care ulterior sunt comunicate și celorlalți factori interesați.

Pentru activitatea derulată de către Serviciul Monitorizare Strategii, Managementul Calității și Control Intern nu există un sistem informatic dedicat care să fie utilizat pentru o mai bună monitorizare a strategiilor, respectiv a obiectivelor stabilite la nivelul acestora.

Pentru o mai bună urmărire a îndeplinirii obiectivelor generale ale instituției, dar și a obiectivelor stabilite la nivelul unei strategii, **pot fi întocmite planuri lunare și anuale în care să fie prevăzută desfășurarea activităților necesare îndeplinirii tuturor atribuțiilor din ROF de către toate entitățile, cu implicarea adecvată a întregului personal.**

Aceste planuri vor constitui și baza de raportare și status al activităților organizaționale, bază pentru eficientizarea activităților prin analiza efortului și costurilor aferente versus beneficiile generate și identificarea oportunităților de îmbunătățire a performanțelor prin utilizarea eficientă a timpului disponibil.

Aceste planuri trebuie să fie corelate și derivate din planurile și obiectivele de la nivelul fiecărui compartiment.

La nivelul instituției se face planificarea strategică (strategie, organigramă, ROF, fișe de post, proceduri) a resurselor și obiectivelor. Există de asemenea planurile de acțiune asociate strategiei, și cele aferente coeziunii cu acțiunile autorităților publice centrale. Nu se face o planificare detaliată a operațiunilor până la nivel de serviciu / persoană, ci doar generică pe principalele activități ale organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Metodele și modalitățile de stabilire a obiectivelor pentru fiecare departament / compartiment precum și pentru fiecare persoană

În ceea ce privește obiectivele stabilite la nivelul fiecărei direcții / serviciu / birou persoanele intervievate au afirmat faptul că obiectivele direcției / serviciului / biroului din care fac parte provin din obiectivele strategice stabilite la nivel de instituție. Există și cazuri în care respondenții au precizat că obiectivele sunt stabilite la nivel de legislație și / sau prin Regulamentul de organizare și funcționare.

Așa cum obiectivele direcțiilor / serviciilor / birourilor provin din obiectivele strategice stabilite la nivel de instituție, așa și obiectivele personale provin din obiectivele direcțiilor / serviciilor / birourilor. În mod natural trebuie să existe o legătură de tip „*Obiectiv general*” – „*Obiectiv specific*”, între obiectivele strategice ale instituției și obiectivele angajaților instituției. Această legătură se exprimă prin faptul că realizarea obiectivelor individuale influențează realizarea obiectivelor instituționale, ansamblul obiectivelor individuale realizate este înglobat în performanța obținută de subdiviziuni, iar performanța subdiviziunilor în performanța instituțională.

Legătura dintre obiectivele individuale și obiectivele instituționale este definită ca „*cascading objectives / obiective formulate în cascadă.*” Prin acest procedeu este posibil ca obiectivele strategice, stabilite la nivel de instituție publică, să derive în obiective specifice pentru subdiviziunile instituției, iar acestea din urmă să derive în obiective și mai specifice pentru angajații din cadrul acelei subdiviziuni.

Din interviurile avute s-a remarcat faptul că o problemă importantă este reprezentată de modalitatea de gestionare a obiectivelor, ceea ce în mod direct conduce la inexistența unui management bazat pe rezultate cuantificabile. În procesul de creștere a performanțelor la locul de muncă trebuie să se țină cont de faptul că fiecare șef (indiferent că vorbim de șeful de direcție / serviciu / birou) trebuie să conducă pe baza rezultatelor. Existența managementului prin obiective are la bază implicarea periodică a subalternilor în toate domeniile de activitate desfășurate. Implicarea subordonaților le conferă acestora posibilitatea de a propune obiective și de a se exprima liber cu privire la obiectivele propuse, iar dacă opiniile sunt apreciate ca utile pentru procesul care se implementează să poată fi preluate și folosite. Asumarea obiectivelor de către fiecare persoană poate fi realizată prin implicarea subordonaților în procesul de stabilire al acestora. Doar prin existența unei legături mult mai strânse între conducere și execuție se poate ajunge la realizarea scopului comun, deoarece din practică s-a observat că obiectivele stabilite doar de șeful de direcție / serviciu / birou nu sunt acceptate cu satisfacție și în întregime de către subalterni și invers.

O îmbunătățire semnificativă ar fi determinată dacă procesul de stabilire a obiectivelor să fie unul participativ. În acest sens, conducătorul direct va discuta și va stabili obiectivele direct cu persoana evaluată. Astfel, se va asigura un nivel de implicare și responsabilitate personală mai mare din partea angajatului în vederea îndeplinirii optime a obiectivelor



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

stabilite cu conducătorul ierarhic. În procesul de stabilire a obiectivelor ar trebui să se țină cont și de planul de activitate al direcției / serviciului / biroului, dar și de fișa postului și nu numai de strategiile de dezvoltare existente la nivelul instituției. De asemenea, ar fi utilă diferențierea obiectivelor instituționale, a obiectivelor stabilite la nivel de direcție / serviciu / birou și atribuțiile fiecăruia în vederea atingerii obiectivelor.

Metodele și modalitățile de stabilire a indicatorilor de performanță pentru fiecare departament / compartiment precum și pentru fiecare persoană

Din interviurile purtate a rezultat faptul că în momentul de față nu sunt stabiliți indicatori de performanță specifici, ci sunt stabilite obiective la nivel departamental / serviciu / birou / compartiment. Îmbunătățirea performanței strategice, operațională, la nivel de echipă precum și a performanței individuale reprezintă un obiectiv major pentru fiecare organizație. Pentru a putea aprecia în ce măsură obiectivele organizaționale sunt atinse și strategiile de acțiune sunt eficiente este necesar să fie definiți un set de indicatori de performanță care să ne spună în orice moment dacă organizația în care activăm merge sau nu în direcția dorită.

Prin intermediul indicatorilor care sunt repere de performanță, Primăria Municipiului Arad își stabilește căile prin care poate atinge performanța, motiv pentru care acești indicatori trebuie să fie stabiliți înainte sau în faza incipientă de implementare a măsurii, să fie asociați obiectivelor, astfel încât să asigure calitatea procesului de planificare.

Din cadrul discuțiilor purtate s-a constatat faptul că indicatorii de performanță sunt stabiliți în cea mai mare măsură direct de către superiorul ierarhic, puține fiind cazurile în care aceștia au fost stabiliți în urma unui proces de cooperare între evaluator și evaluat.

Toate persoanele intervievate au confirmat faptul că în momentul evaluării anuale a personalului superiorul analizează îndeplinirea obiectivelor și indicatorilor din anul anterior și stabilesc obiectivele și indicatorii pentru anul următor. Acestea este însă un proces formal, căruia nu i se dă o importanță majoră și din această cauză nici interesul participanților nu este foarte mare.

La fel ca și obiectivele și indicatorii de performanță depind de angajament. Din acest motiv este important existența procesului de comunicare deschisă și constructivă între cele două părți (evaluator și evaluat). Ar fi poate de îmbunătățit dialogul între superiorul ierarhic și persoana evaluată în vederea stabilirii indicatorilor de performanță.

Metodele și modalitățile de monitorizare a activității departamentului / compartimentului precum și a personalului

În momentul de față nu sunt folosite anumite documente / instrumente pentru monitorizarea activității personalului Primăriei Municipiului Arad, în plus față de cele aferente



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

evaluării anuale prevăzută de cadrul normativ în vigoare. O îmbunătățire a procesului de monitorizare ar fi reprezentată de utilizarea unor instrumente automate de monitorizare a evoluției activității, care să fie în strânsă legătură cu atribuțiile din fișa postului, dar și cu obiectivele stabilite la nivel personal.

Pe baza utilizării unor astfel de instrumente ar putea fi îmbunătățită structura raportului de activitate, pentru a evidenția cu ușurință eforturile făcute în perioada de raportare (anual), față de situația anterioară.

La nivelul instituției sunt identificate riscurile cu privire la bună derulare a activității în condiții de performanță, existând definite obiective și indicatori interni. Se poate observa din chestionarul organizațional rulat intern și raportul asociat că deși structurile de raportare sunt evaluate ca foarte bune și bine definite, ratele de definire a indicatorilor de performanță în procedurile interne sunt foarte scăzute.

Monitorizarea și evaluarea interacțiunii cu factorii interni (personalul instituției) și factorii externi (cetățenii)

Comunicarea internă se derulează prin intermediul comunicărilor personale, telefonice, email și circulare interne între departamente.

Comunicările interne se derulează de asemenea pe scara ierarhică de sus în jos, nefiind organizate sesiuni de comunicare integrate cu număr mare de angajați pe teme specifice (gen conferințe).

Comunicarea între serviciile interne, între serviciile direcției și centrele de decizie precum și viceversa se derulează de asemenea în general formal, de o manieră înregistrată în registrele de corespondență internă, registre care se țin atât pe hârtie cât și în format electronic, făcând astfel uneori dificilă obținerea unor rapoarte de status aferente comunicărilor unui dosar sau stadiului adreselor la care se așteaptă răspuns și de când se așteaptă. **Ar fi util ca rezolvarea acestei situații să reprezinte o prioritate, prin îmbunătățirea a sistemului existent. O astfel de rezolvare ar conduce și la reducerea timpilor de preluare/prelucrare și răspuns la diverse solicitări și la derularea adecvată a procedurilor de escaladare atunci când răspunsurile întârzie nejustificat de mult.**

Un instrument util ar fi și ca în cadrul indicatorilor ce vor fi elaborați să se evalueze și timpii maximi de răspuns și de rezolvare pentru diverse solicitări. Ar putea fi stabilite astfel obiective specifice ca toate solicitările să fie preluate în cadrul unor timpi cât mai mici.

Ca și practică, intern se comunică prin adrese oficiale între departamente. Ar putea fi analizată varianta ca această practică să fie utilizată doar pentru aspecte critice, comunicarea prin emailul oficial de serviciu putând să fie în general suficientă. Pentru o astfel de modificare ar fi necesară **emiterea unei decizii interne cu privire la utilizarea emailului de serviciu**, care



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

să includă și obligativitatea verificării acestuia cu o periodicitate adecvată (de exemplu cel puțin o dată la 2 ore pe durata programului, precum și la sosire și la plecarea din instituție).

În ceea ce privește comunicarea cu cetățenii, din analiza chestionarului de satisfacție pus la dispoziție, a reieșit faptul că această comunicare este greoaie, cetățenii fiind în oarecare măsură nemulțumiți de atitudinea pe care funcționarul a avut-o în raport cu rezolvarea unei probleme sau de timpul mare de răspuns la solicitarea adresată.

Pentru a crește performanțele angajaților Primăriei Municipiului Arad, dar și pentru îndeplinirea obiectivelor strategice, este absolut necesară ușurarea procesului de comunicare dintre cele două părți în acest sens pot fi utilizate checklisturi standardizate (liste de verificare cu bifa), pe care solicitanții să le pună ca și cuprins la dosarele cu acte depuse la ghișeele instituției (care să aibă rol de OPIS la dosarele primite) pentru a facilita verificarea rapidă a acestora și a crește gradul de completitudine și o verificare rapidă.

Perfecționarea și formarea profesională. Instruirea personalului existent

Cu privire la activitatea de dezvoltare profesională a personalului prin efectuarea de cursuri / alte forme de instruire, se remarcă faptul că la nivelul Primăriei Municipiului Arad există o neînțelegere a factorilor de decizie referitoare la posibilitatea de a oferi angajaților participări la cursuri / instruirii, datorată interpretării legislației privind achizițiile publice, care prevede proceduri de achiziție diferite pentru cursurile de formare, respectiv cele de perfecționare, inclusiv în ceea ce privește pragul și durata acestora.

De asemenea, pentru motivarea personalului și creșterea gradului de satisfacție ar trebui identificate soluții pentru diferențierea beneficiilor primite de angajați, la nivelul instituției. Din interviurile realizate s-a remarcat faptul că la nivelul Direcției Tehnice au fost găsite soluții și implicit conducătorul a aplicat aceste soluții, astfel că salarizarea este legată și de performanțele angajatului, de gradul mare de responsabilitate (gestionarea de lucrări mari de investiții, atragere de fonduri europene, achiziții publice, etc.) și nu numai de factori independenți precum vechimea în muncă sau postul pe care îl ocupă. La nivelul celorlalte direcții nu s-a aplicat această abordare. Egalitarismul în ceea ce privește remunerarea poate fi văzut ca o piedică pentru creșterea eficienței personalului, motiv pentru care este preferabilă evaluarea și remunerarea în funcție de performanțele obținute și nu în funcție de vechimea în instituție.

De asemenea, din discuțiile purtate a rezultat faptul că una dintre dorințele fiecărui șef de direcție ar fi cea potrivit căreia să existe un consilier juridic la nivelul fiecărei direcții întrucât acesta ar cunoaște mai bine problemele / situațiile cu care se confruntă direcția și ar putea rezolva mult mai ușor, într-un timp rezonabil situațiile, astfel încât se poate vorbi de creșterea performanței prin micșorarea timpului de răspuns față de cetățeni (daca este cazul) sau prin eficientizarea proceselor interne.

5.3 REZULTATUL APLICĂRII CHESTIONARELOR

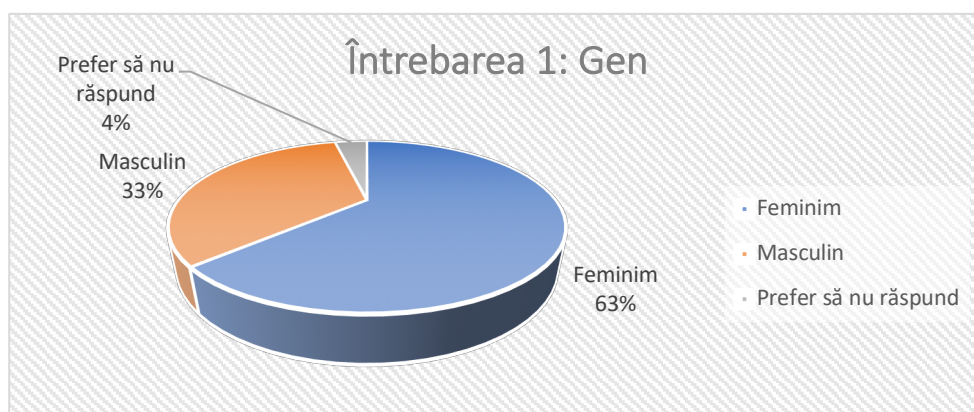
Răspunsurile la *Chestionarul pentru culegerea datelor* au fost transmise în perioada 30.08.2018 – 07.09.2018. Pentru a asigura transparența procesului precum și garanția unei prelucrări corecte și imparțiale a datelor colectate, pentru operarea chestionarului a fost utilizată o platformă independentă, recunoscută pe plan internațional, platforma specializată oferită de Google.

Toți angajații Primăriei Municipiului Arad care au acces la calculator în vederea derulării activităților profesionale au fost informați asupra disponibilității chestionarului și au fost invitați să îl completeze.

Rezultatul activității de realizare și promovare a completării online a acestui chestionar îl reprezintă cele 225 de răspunsuri primite și prelucrate.

Prima întrebare adresată participanților a fost legată de Gen. Așa cum era de așteptat (fiind în concordanță cu situația generală înregistrată în instituție) chestionarul a fost completat de mai multe persoane de sex feminin decât masculin. De remarcat sunt cei 8 respondenți care nu au dorit să răspundă la această întrebare, o explicație posibilă și plauzibilă fiind că au dorit să păstreze un grad cât mai mare de confidențialitate și nu au considerat că acest răspuns este relevant / influențează rezultatele.

Figura 46 - Grafic răspunsuri Întrebare 1



Din punct de vedere al vârstei respondenților, observăm o distribuție aproape perfect egală între cele 2 categorii de vârstă ale segmentului 35 – 55 ani (câte 35% dintre participanți în fiecare categorie), La extrema cealaltă sunt participanților aflați în categoria 18-24 ani (sub 1% din numărul total).

Tabelul 17 - Răspunsuri Întrebare 2

Intervalul de vârstă (ani)	Întrebarea 2: Vârsta	
	Număr respondenți	Pondere
45-54	82	36,44%
35-44	79	35,11%
55-64	35	15,56%
25-34	27	12,00%
18-24	2	0,89%
Total	225	100,00%

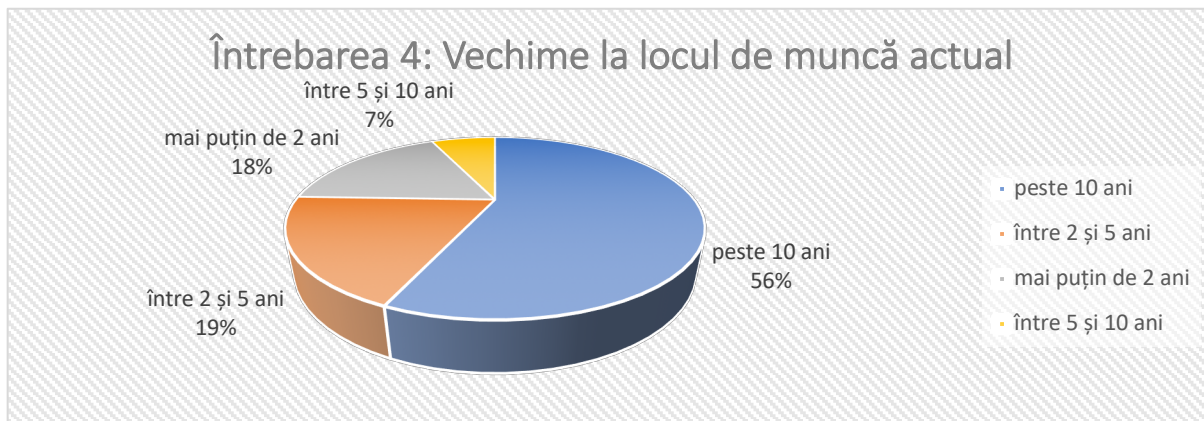
Din punct de vedere al studiilor absolvite de participanți a rezultat o distribuție aproape perfect egală între cei cu studii universitare și cei cu studii postuniversitare (peste 48% din numărul total de participanți aflându-se în fiecare dintre aceste categorii).

Tabelul 18 - Răspunsuri Întrebare 3

Intervalul de vârstă (ani)	Întrebarea 3: Ultimele studii absolvite			
	Liceale	Universitare	Postuniversitare	Total
18-24		2		2
25-34		16	11	27
35-44	1	40	38	79
45-54	3	37	42	82
55-64	4	14	17	35
Total	8	109	108	225

Din punct de vedere al vechimii la locul de muncă aplicarea chestionarului a relevat o stabilitate foarte mare a angajaților din Primăria Municipiului Arad, mai mult de jumătate dintre ei având o vechime la actualul loc de muncă de peste 10 ani. Dacă adunăm și participanții cu o vechime de peste 5 ani, procentul rezultat depășește 60% din numărul total al respondenților. Observăm totodată o dimensiune foarte apropiată a celor care au o vechime de sub 2 ani comparativ cu cei care au între 2 și 5 ani vechime, ceea ce ne poate indica faptul că viteza de rotire a personalului este și a fost una aproximativ constantă, fiind anual sub 10% din numărul total de angajați.

Figura 47 - Grafic răspunsuri Întrebare 4



Conform informațiilor disponibile în momentul elaborării prezentului studiu, în cadrul Primăriei Municipiului Arad sunt angajate 675 persoane, dintre care 3 demnitari, 542 funcționari publici și 130 personal contractual. Aceste procente nu se reflectă și în categoriile în care se încadrează respondenții la chestionar, situația fiind cu mult diferită. Explicația acestei discrepanțe este dată de anumite grupuri de angajați care sunt foarte mari din punct de vedere numeric, dar care nu au putut completa acest chestionar (de exemplu poliția locală și persoane angajate în cabinetele medicale preșcolare și care, din punct de vedere formal, sunt angajați ai primăriei). Din motive logistice și organizatorice, promovarea completării chestionarului nu a putut să ajungă și la ei. Răspunsurile colectate la această întrebare sunt prezentate în tabelul următor.

Întrebarea 5: Conform Organigramei Primăriei Municipiului Arad, din ce categorii faceți parte?

Tabelul 19 - Răspunsuri Întrebare 5

Categoria	Număr persoane
Funcționar public	222
Personal contractual	3
Total	225

Referitor la poziția ocupată în organigrama primăriei de către respondenți (de execuție sau de conducere) aproximativ 20% dintre respondenți ocupă funcție de conducere.

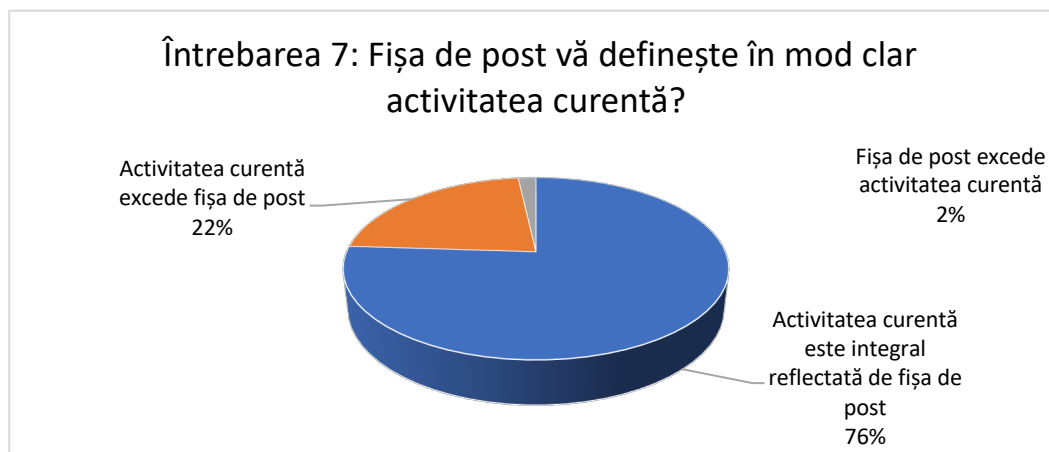
Întrebarea 6: Ce fel de funcție ocupați?

Tabelul 20 - Răspunsuri Întrebare 6

Categoria	Număr persoane
De conducere	43
De execuție	182
Total	225

Referitor la corelația între fișa de post și activitățile derulate de respondenți, rezultatele obținute arată o pondere extrem de mare a celor care consideră că există o suprapunere perfectă între prevederile fișei de post și activitățile derulate (76% dintre respondenți). Este de remarcat procentul extrem de mic al celor care consideră că fișa de post excede activitățile derulate (2% dintre respondenți).

Figura 48 - Grafic răspunsuri Întrebare 7



Una dintre componentele importante ale managementului resurselor umane îl reprezintă formarea profesională. Legat de acest domeniu respondenții s-au împărțit în mod egal în trei categorii: cei care consideră că formarea profesională oferită de primărie este adecvată, cei care consideră că este inadecvată și cei care nu au beneficiat de instruire. Acest rezultat ar indica faptul că primăria oferă formare profesională angajaților însă nu tuturor (doar la 2/3 dintre respondenți) și doar pentru jumătate dintre participanți această formare profesională este adecvată specificului activităților derulate.

Acest rezultat trebuie interpretat în corelare cu informațiile obținute pe baza interviurilor organizate cu managerii din instituție. În urma derulării acestor interviuri a rezultat că marea majoritate a managerilor consideră că în prezent nu pot folosi instruirea ca un element de motivare a performanței angajaților, fiind în imposibilitatea de a organiza cursuri de perfecționare în ultimii ani.

Astfel, prin corelarea celor două informații obținute prin interviuri și respectiv prin chestionare, rezultă că personalul consideră instruirea ca un element important al activității lor profesionale și efectele instruirii se văd pe termen mediu și lung.

Întrebarea 8: Considerați că Primăria vă oferă instruirea (cursuri, formare profesională) necesară pentru îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor postului dumneavoastră?

Tabelul 21 - Răspunsuri Întrebare 8

Opțiunea aleasă	Număr persoane
Da	75
Nu am beneficiat de instruire	74
Nu este adecvată	76
Total	225

Referitor la evaluarea personalului peste 90% dintre respondenți au indicat că au fost evaluați cel puțin o dată pe an, această situație fiind una îmbucurătoare.

Întrebarea 9: Care este frecvența evaluării activității dumneavoastră?

Tabelul 22 - Răspunsuri Întrebare 9

Opțiunea aleasă	Număr persoane	Procent
Anual	175	77,78%
De mai multe ori pe an	33	14,67%
Nu știu	10	4,44%
O dată la mai mulți ani	7	3,11%
Total	225	100,00%

Ponderea celor care consideră că au beneficiat de evaluare cel puțin o dată pe an (90% dintre respondenți) se păstrează și în ceea ce privește informarea angajaților cu privire la rezultatul evaluării, așa cum rezultă din tabelul următor.

Întrebarea 10: Sunteți informat cu privire la rezultatele evaluării periodice a activității derulate de dumneavoastră?

Tabelul 23 - Răspunsuri Întrebare 10

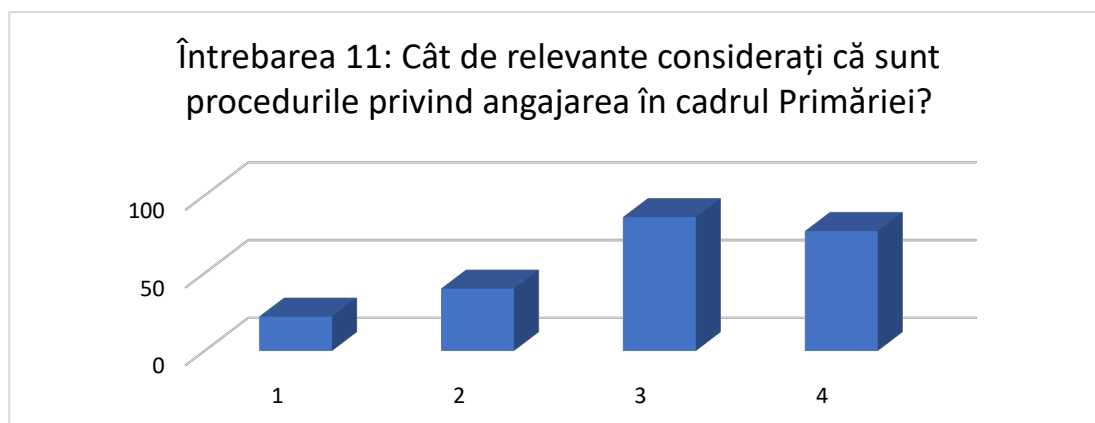
Opțiunea aleasă	Număr persoane
Da	209
Nu	16
Total	225

Referitor la procedurile privind angajarea în cadrul primăriei, peste 70% dintre respondenți consideră că aceste proceduri sunt adecvate (acordând un 3 sau 4 puncte din maxim 4 posibile). Acest rezultat însă trebuie corelat cu rezultatul obținut la întrebarea privind vechimea la locul de muncă, rezultat care ne indică faptul că în Primăria Municipiului Arad fluctuația de personal este destul de redusă.

De asemenea acest rezultat trebuie coroborat și cu faptul că 24% din posturile prevăzute în organigramă sunt neocupate (deși, așa cum a rezultat din interviurile organizate, instituția îi dorește ocuparea acestor posturi).

În consecință, pentru a avea un rezultat indubitabil asupra relevanței procedurilor de angajare ar trebui realizată o analiză mai complexă, care excede obiectul prezentului studiu. Din punct de vedere al importanței pentru implementarea unui sistem BSC, într-o primă fază este relevant faptul că există proceduri și că acestea sunt considerate de către cei mai mulți angajați ca fiind relevante.

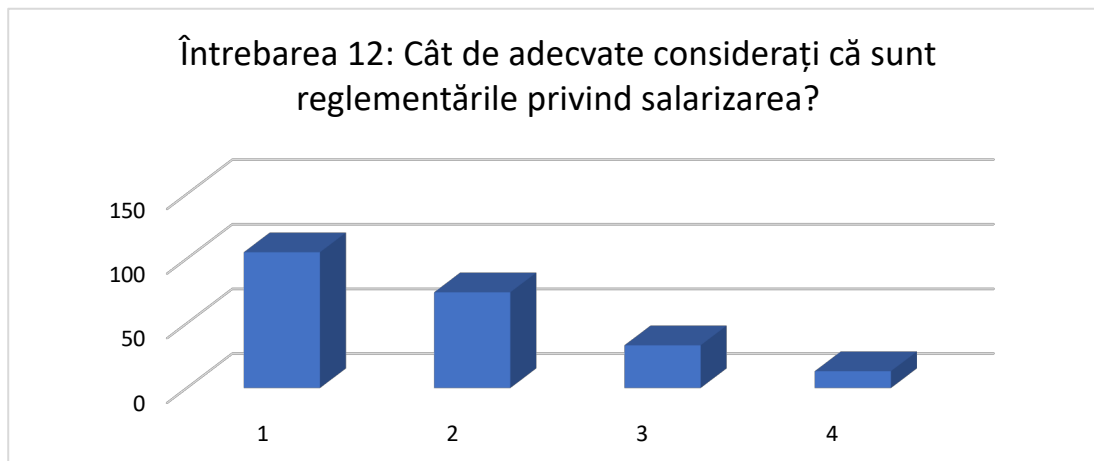
Figura 49 - Grafic răspunsuri Întrebare 11



În ceea ce privește relevanța procedurilor privind salarizarea, așa cum era de așteptat situație este în totală opoziție cu percepția respondenților privind procedurile de angajare: peste 75% dintre aceștia consideră că procedurile privind salarizarea nu sunt adecvate, acordând 1 sau 2 puncte din cele 4 maxim posibile.

Acest rezultat este în concordanță și cu rezultatele interviurilor realizate, unde marea majoritate a managerilor intervievați consideră că nu pot folosi salarizarea ca un instrument de motivare a personalului.

Figura 50 - Grafic răspunsuri Întrebare 12

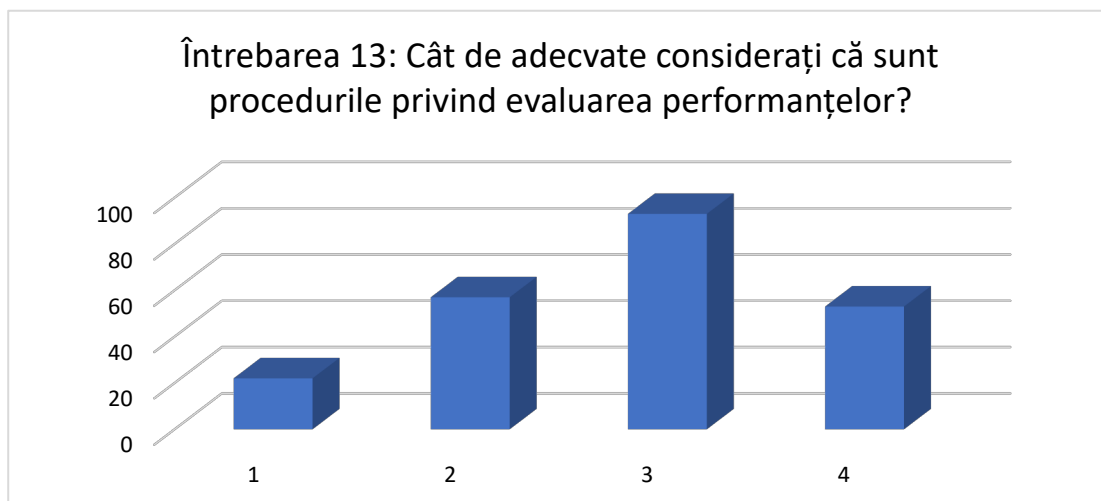


În ceea ce privește procedurile de evaluare a personalului se observă un echilibru mai mare în percepția acestora asupra respondenților. Astfel, aproape 65% dintre respondenți au acordat 3 sau 4 puncte (din maximum de 4 posibile) relevanței acestor proceduri pentru activitatea lor.

Informația obținută prin răspunsurile primite la această întrebare trebuie corelată și cu rezultatele interviurilor realizate cu personal de conducere din cadrul primăriei. Cei intervieuați și-au manifestat într-o mare majoritate reținerile față de sistemul de evaluare a personalului pe care îl au în acest moment la dispoziție, considerându-l mai degrabă un instrument formal și nu unul dinamic, care să ajute la motivarea personalului.

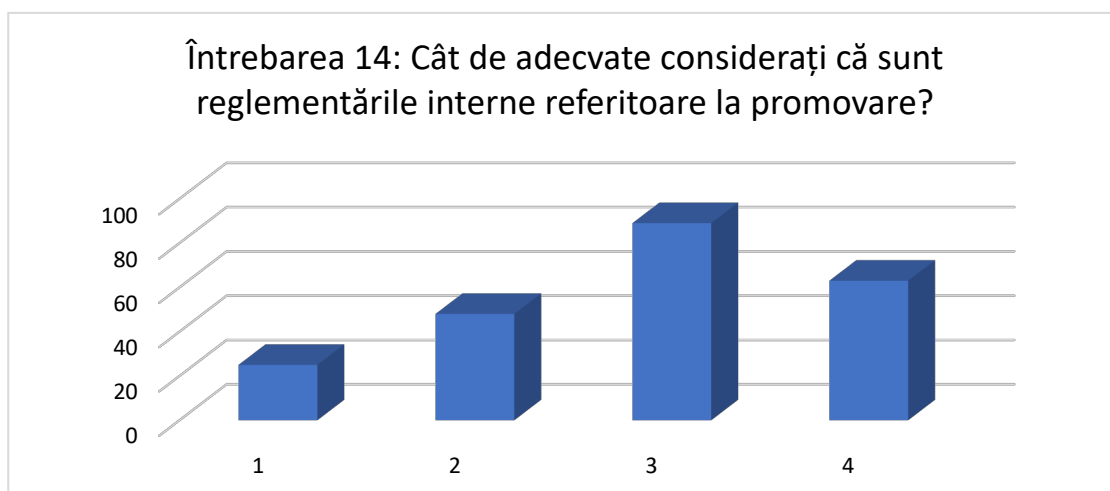
Din corelarea celor două seturi de rezultate (cele obținute în urma interviurilor și cele rezultate din aplicarea chestionarului) putem presupune că sistemul de evaluare a personalului este perceput de angajați ca fiind unul relevant, dar el nu indică, de fapt, deficiențele activităților derulate, fiind de fapt inutil din punct de vedere managerial.

Figura 51 - Grafic răspunsuri Întrebare 13



Procedurile privind angajarea personalului, urmate de cele privind salarizarea și evaluarea ar trebui să determine (inclusiv) promovarea personalului. Dacă, așa cum a rezultat la întrebările anterioare, percepția personalului este una pozitivă în ceea ce privește angajarea și evaluarea performanței și este una negativă în ceea ce privește salarizarea, referitor la procedurile privind promovarea respondenții au o percepție destul de echilibrată dar pozitivă: peste 65% dintre respondenți consideră adecvate procedurile existente privind promovarea. Acest lucru este îmbucurător pentru primărie, indicând un management echilibrat al resurselor umane, un management care în cea mai mare parte satisface așteptările angajaților.

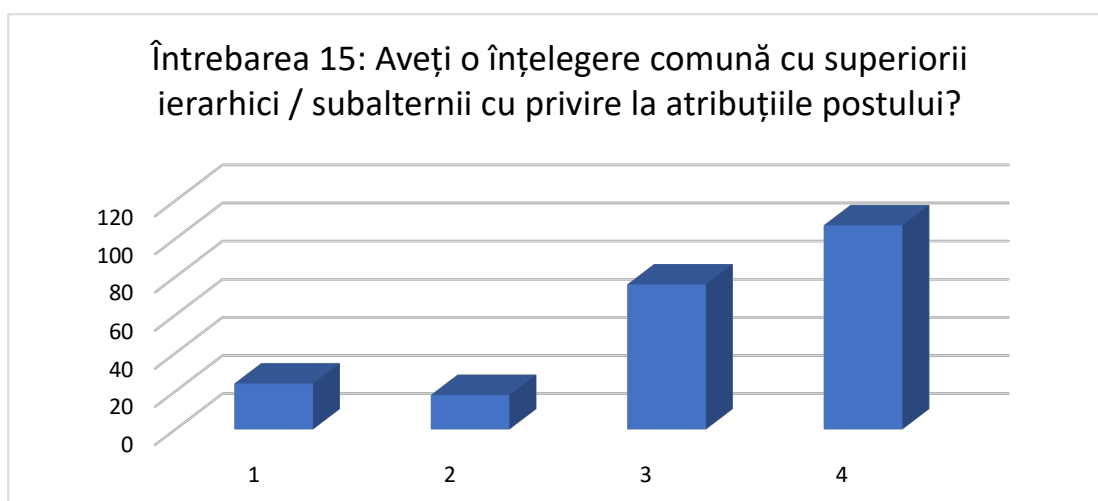
Figura 52 - Grafic răspunsuri Întrebare 14



Referitor la stabilirea obiectivelor și corelația între așteptările superiorilor și înțelegerea angajaților, din răspunsurile primite rezultă o bună comunicare și o abordare

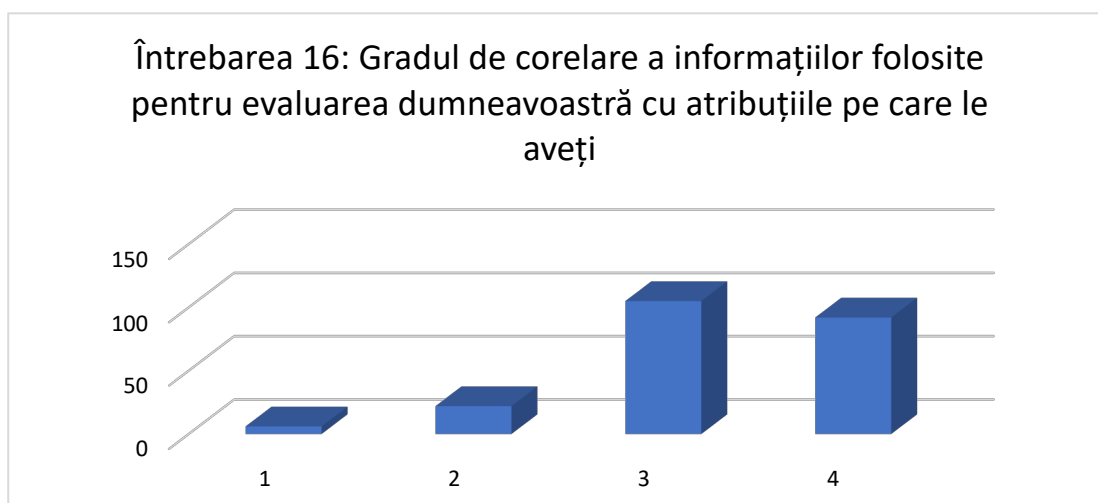
bazată pe înțelegere. Acest rezultat este corelat și cele afirmate de managerii intervievați în cadrul interviurilor realizate.

Figura 53 - Grafic răspunsuri Întrebare 15



Înțelegerea comună a angajaților cu superiorii rezultă și din percepția privind corelarea între informațiile folosite pentru evaluare și atribuții. Cea mai mare parte a respondenților consideră că există o astfel de corelare, rezultatul fiind în concordanță cu percepția angajaților privind evaluarea, așa cum a fost ea exprimată prin răspunsurile la întrebările anterioare.

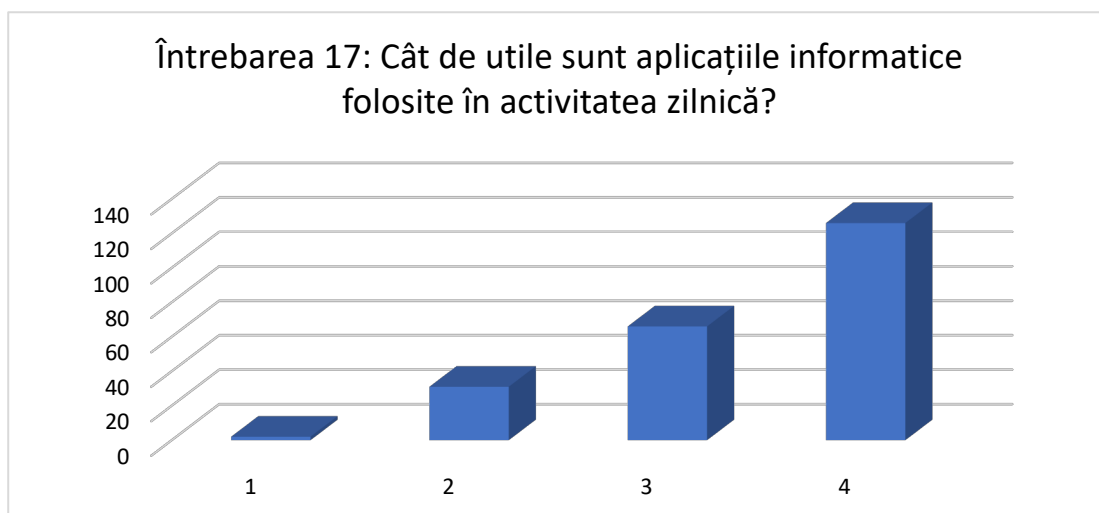
Figura 54 - Grafic răspunsuri Întrebare 16



Peste 85% dintre respondenți se arată mulțumiți de aplicațiile informatice folosite (acordând 3 sau 4 puncte din maximum de 4 disponibile). Acest rezultat ne indică faptul că aplicațiile utilizate în cadrul primăriei sunt adaptate specificului nevoilor și că aceste aplicații

pot fi folosite în implementarea BSC, ne existând o percepție negativă generală a angajaților asupra lor.

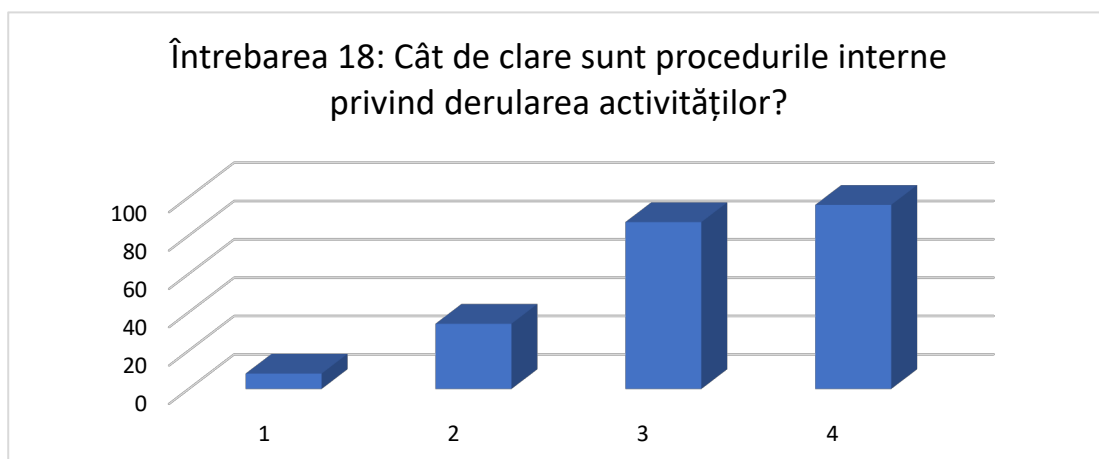
Figura 55 - Grafic răspunsuri Întrebare 17



Corelat cu răspunsurile privind evaluarea personalului, a informațiilor utilizate în procesul de evaluare precum și a înțelegerii comune executat – superior (pentru toate acestea existând o percepție pozitivă în rândul angajaților) și în ceea ce privește procedurile ce reglementează la modul general activitatea fiecăruia percepția este una pozitivă, angajații considerându-le relevante.

Această stare de fapt reprezintă un lucru pozitiv din perspectiva implementării BSC deoarece o astfel de implementare nu ar porni de la o reticență a angajaților referitoare la proceduri, în condițiile în care BSC nu se poate implementa decât utilizând procedurile interne și respectarea acestora de către toți angajații.

Figura 56 - Grafic răspunsuri Întrebare 18



6 ANALIZA SWOT

Analiza SWOT reprezintă o metodă de evaluare a unei organizații. Acest instrument strategic îl ajută pe evaluator să se concentreze pe cele mai relevante elemente pentru activitatea organizației. SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele din engleză: „Strengths”/„Forțe, puncte tari”, „Weaknesses”/„Slăbiciuni, puncte slabe”, „Opportunities”/„Oportunități, șanse” și „Threats”/„Amenințări”. Elaborarea analizei SWOT se face prin realizarea unui tabel de evaluare în baza căruia se pot aduna și grupa elemente de referință în patru căsuțe de analiză.

Tabelul 24 - Structură analiză SWOT

	Benefice atingerii obiectivelor	Pun în pericol atingerea obiectivelor
Sursă internă (organizația)	Puncte tari	Puncte slabe
Sursă externă (mediul extern)	Oportunități	Amenințări

Prin definiție, punctele tari (S) și punctele slabe (W) sunt factori interni care ar putea fi controlați. De asemenea, prin definiție, oportunitățile (O) și amenințările (T) sunt factori externi, asupra cărora nu există control.

„Punctele tari” ale componentelor instituționale ale organizației reprezintă caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior.

„Punctele slabe” ale componentelor instituționale ale organizației reprezintă caracteristici ale acestora care îi determină un nivel inferior de performanțe. Punctele slabe reprezintă activități pe care organizația nu le realizează la nivelul standardelor sau resurse de care are nevoie și pe care nu le posedă.

„Oportunitățile” sunt factorii pozitivi pentru organizație, identificate în mediul extern. Acestea se pot pune în aplicare prin intermediul uneia sau mai multor componente instituționale ale organizației. Oportunitățile pot crește șansele oferite organizației de a se poziționa pe piață, în scopul stabilirii unei noi strategii sau reconsiderării strategiei existente. Scopul acestui element strategic este de a exploata profitabil oportunitățile apărute.

„Amenințările” sunt factori de mediu externi negativi pentru componentele instituționale ale organizației și care se traduc prin situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în diferite grade, capacitatea organizației de a-și duce la bun sfârșit obiectivele strategice stabilite.

Avantajele elaborării unei analize SWOT este utilă prin prisma informațiilor pe care le oferă, respectiv:

- oferă un tablou cuprinzător ce arată valorile interne și punctele critice interne ale companiei/organizației (valori și puncte critice care sunt definite în raport cu obiectivele pe care trebuie să le atingă organizația, și anvergura lor);
- ajută managementul să identifice forțele externe care influențează, pozitiv sau negativ, succesul companiei /organizației către atingerea obiectivului propus;
- ajută să se evidențieze rapid punctele forte și punctele de slăbiciune ale companiei/organizației;
- ajută la cunoașterea și înțelegerea contextului larg în care funcționează compania/organizația.

Tabelul 25 - Analiza SWOT

	BENEFICE atingerii obiectivelor	PUN ÎN PERICOL atingerea obiectivelor
Sursa internă (organizația)	<p>Strengths - Puncte tari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calitatea resurselor umane evidențiată prin procentul ridicat al personalului cu studii superioare • Certificarea sistemului de management al calității cu standardul de referință SR EN ISO 9001:2015, precum și cu cerințele legale și de reglementare aplicabile • Deschiderea permanentă spre înnoire și perfecționare • Capacitatea de adaptare ridicată a resurselor umane la structurile funcționare specifice reformelor care au avut loc în România • Receptivitate și adaptabilitate la modificările cadrului legislativ și la diversitatea sarcinilor de serviciu • Încredere, respect loialitate pentru managerii și pentru instituția publică pe care o 	<p>Weaknesses - Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultăți întâmpinate în aplicarea funcțiilor managementului • Insuficiența indicatorilor de performanță relevanți și a criteriilor de evaluare • Insuficiența promovare a instituției publice și numărul redus a personalului specializat în acest domeniu • Personal insuficient în raport cu volumul sarcinilor atribuite • Proceduri de achiziție greoaie pentru derularea cursurilor de perfecționare • Concentrarea pe rezolvarea unor activități consumatoare de timp, ale căror proceduri implică multă birocrație • În desfășurarea activităților persoanele implicate se concentrează mai mult pe obținerea rezultatelor decât pe procesul în sine

	BENEFICE atingerii obiectivelor	PUN ÎN PERICOL atingerea obiectivelor
	<p>reprezintă în relația cu cetățeanul</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoritatea instituției • Gestionarea electronică a procesului anual de Managementul și gestionarea riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența resurselor umane alocate pentru rezolvarea problemelor edilitare • Infrastructură inadecvată • Dezvoltare redusă a sistemelor informatice (un număr insuficient de calculatoare, multe dintre ele depășite moral) • Utilizarea adreselor / circularelor în comunicarea internă, uneori în detrimentul comunicării pe email / telefon • Lipsa unui sistem de management al documentelor capabil să furnizeze informații complexe în timp real sau cu decalaje mai mici de 7 zile • Eficiența scăzută a utilizării resurselor alocate • Lipsa unor strategii de marketing • Utilizarea pe o scară relativ redusă a tehnologiilor avansate • Obiectivele specifice ale compartimentul de specialitate nu respectă pachetul de cerințe SMART
Sursa externă (mediul extern)	<p>Opportunities – Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea atragerii de finanțări nerambursabile de la Uniunea Europeană • Expansiunea sectorului IT&C 	<p>Threats – Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instabilitatea legislativă • Gradul ridicat al migrației funcționarilor publici în alte sectoare sau chiar în cadrul altor instituții publice • Nivelul de salarizare scăzut comparativ cu volumul de muncă

	BENEFICE atingerii obiectivelor	PUN ÎN PERICOL atingerea obiectivelor
	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptarea celor mai eficiente metode de fidelizare a angajaților • Implementarea acquis-ului comunitar • Introducerea standardelor de management al calității în administrația publică și finanțarea acestora prin diferite programe nerambursabile de finanțare • Beneficii rezultate din experiența statelor membre Uniunii Europene • Existența fondurilor nerambursabile destinate dezvoltării instituționale • Existența programelor și proiectelor privind reforma administrației • Cooperarea cu alte țări pentru formarea personalului din administrația publică prin stabilirea de parteneriate • Accesul funcționarilor / managerilor publici la obținerea unor burse guvernamentale în străinătate • Posibilitatea realizării bechmarketingului relativ la organisme similare din statele membre ale Uniunii Europene prin parteneriate, vizite de lucru, proiecte comune • Dezvoltarea parteneriatului public privat, în contextul unei legislații adecvate 	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa unui cadru legal pentru acordarea de prime, bonusuri și alte beneficii pentru angajații merituoși • Birocrația excesivă • Rezistența la schimbare • Capacitate limitată de implementare a politicilor publice • Influența politicului (schimbarea partidelor de la guvernare și implicarea ridicată a forțelor politice în managementul public)



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

7 ANALIZA PEST

Analiza PEST este metoda care scanează factorii externi de macro-mediu, și anume, cei politici, economici, sociali și tehnologici, care afectează operațiunile oricărei organizații. Analiza PEST (acronim de la Politic, Economic, Social și Tehnologic) examinează mediul extern de afaceri și este un instrument strategic adecvat pentru înțelegerea imaginii de ansamblu a mediului în care funcționează afacerea, fapt care permite să se profite de oportunități și să se minimizeze amenințările pe care le întâmpină activitățile sale. Atunci când planificarea strategică se face corect aceasta oferă o bază solidă pentru dezvoltarea viitoare.

Atunci când alți factori sunt adăugați la această analiză, cum ar fi mediul, educația, legalitatea și demografia, această metodă este denumită PESTEL, PESTLE, STEEPLE și STEEPLED. Analiza PEST oferă managementului un cadru pentru a analiza factorii macro de mediu care influențează direct operațiunile instituției. Analiza PEST este capabilă să asiste managementul în identificarea oportunităților, activitățile concurenților (organizații care desfășoară activități similare) și factorii care influențează preferințele clienților (cetățenilor) și deciziile de cumpărare.

Principalul motiv pentru eficacitatea analizei PEST este că ea ia în considerare toate aspectele macro ecologice care au legătură cu creșterea și prosperitatea oricărei afaceri. Factorii PEST ajută managementul să înțeleagă impactul real al fiecărui factor asupra operațiunilor instituției. Analiza PEST oferă, de asemenea, diferitele perspective ale mediului extern, cum ar fi poziția existentă, potențialul de afaceri, tendințele pieței și direcția viitoare. Managementul este capabil să construiască viziuni pentru direcția viitoare și să dezvolte strategii pentru a valorifica tendințele pieței și potențialul afacerilor, analizând diferenții factori și implicațiile lor furnizate de analiza PEST.

Rezultatele analizei PEST permit instituției să facă alegeri specifice în ceea ce privește planificarea viitorului instituției, de la modul în care marca ar trebui să fie prezentată oricărei schimbări în structura instituției până la dezvoltarea de noi produse.

Cei patru stimulatori ai schimbării nu acționează independent sau paralel ci ei se află în interacțiune și pot genera schimbări imprevizibile.



Figura 57 - Cei 4 stimulatori ai schimbării (PEST)

Factorii politici sunt materializați în politicile, strategiile guvernamentale și Programul de guvernare. Aceste elemente influențează major mediul extern, cât și intern în care își desfășoară activitatea instituția, prin componenta de reglementare pe care o implică. Mediul politici generează atitudini, conduite și poate fi agent al schimbării. În același timp poate deveni factor de risc în ceea ce privește stabilitatea și continuitatea proceselor.

Factorii economici reprezintă o componentă variabilă care include mediul de afaceri și investițional, programele de finanțare, mediul financiar fiscal și politicile macro economice.

Factorii sociali analizează atitudinile și caracteristicile clienților instituției.

Factorii tehnologici joacă astăzi un rol foarte important în creșterea productivității și a performanței angajaților. Îmbunătățirea celor două componente conduce în egală măsură la îmbunătățirea serviciilor publice oferite de instituție. Factorul tehnologic este un element esențial al performanței, cu rezultate în ceea ce privește reducerea costurilor, calitatea și eficiența serviciilor oferite.



Tabelul 26 - Analiza PEST

ELEMENT	FACTORII DE INFLUENȚĂ	DESCRIEREA IMPACTULUI
P Politic	Dependența de politic	<p>Chiar dacă Primăria Municipiului Arad se organizează și funcționează în temeiul principiilor descentralizării, autonomiei locale, deconcentrării serviciilor publice, veniturile și activitatea Primăriei Municipiului Arad sunt influențate de acțiunile sau inacțiunile autorităților publice centrale.</p> <p>Din acest motiv apreciem că buna colaborare interinstituțională este esențială pentru derularea și implementarea celor mai bune decizii în vederea îndeplinirii misiunii Primăriei Municipiului Arad.</p>
	Influențe politice la nivel central și local	Influențele politice directe sau indirecte pun în dificultate activitățile desfășurate de Primăria Municipiului Arad.
	Lipsa unei înțelegeri la nivelul clasei politice a importanței investițiilor și alocarea fondurilor necesare pentru realizarea acestora	<p>Neînțelegerile clasei politice cu privire la importanța realizării investițiilor îngreunează procesul de modernizare și implementare a programelor strategice de dezvoltare. Investițiile joacă un rol important în dezvoltarea Municipiului Arad întrucât ele contribuie la dezvoltarea progresivă a orașului efectele realizării acestor investiții fiind reflectate într-un orizont mare de timp. Astfel, un oraș în plină ascensiune, investiții realizate sau în curs de realizare conduc în final la noi locuri de muncă, cetățeni mulțumiți și o creștere a veniturilor la bugetul local. Lipsa acestora se transpune mai departe în slaba dezvoltare a orașului, într-o rată crescută a șomajului ceea ce conduce la o împovărare a bugetului instituției. Cu cât investițiile străine sunt mai mari, cu atât cifra de afaceri din oraș este la un nivel mai ridicat, lucru ce înseamnă locuri de muncă noi create, salarii mai mari, prosperitate și dezvoltare a orașului.</p> <p>Arad este un municipiu cu un potențial relevant de creștere economică, prezintă avantaje competitive precum poziția geografică favorabilă deschisă către proiectele Uniunii Europene, o cultură orientată spre dialog și un antreprenoriat deschis cunoașterii. Din acest motiv este importantă existența unui dialog permanent și a unei colaborări cu autoritățile locale și județene sau cu alte</p>



ELEMENT	FACTORII DE INFLUENȚĂ	DESCRIEREA IMPACTULUI
		<p>instituții cheie (cum ar fi, spre exemplu Camera de Comerț și Industrie) care pot face posibile dezvoltarea de noi parteneriate și atragerea de investiții străine.</p>
	Instabilitate politică	<p>Lipsa unei continuități și a coerenței în implementarea diferitelor strategii stabilite sau însușite de Primăria Municipiului Arad. Din acest motiv este recomandabil ca proiectele începute să fie duse la bun sfârșit indiferent de schimbările politice existente.</p>
	Politici economice instabile / incoerente	<p>Micșorarea cotei de impozit pe venit de la 16% la 10% a condus la o scădere a veniturilor înregistrate de Primăria Municipiului Arad, ceea ce în final se transpune fie într-un dezechilibru la nivel bugetar prin existența unor cheltuieli de funcționare mai mari decât veniturile obținute, fie prin reducerea cheltuielilor de funcționare și dezvoltare a Municipiului Arad.</p> <p>Existența unor politici economice instabile / incoerente conduc la crearea unui mediu economic neprielnic investitorilor, în special investitorilor străini ce ar putea aduce infuzii de capital în economia națională ce ar duce la investiții în sectorul public și implicit la dezvoltarea pieței muncii, prin numărul de locuri de muncă nou create.</p> <p>Stabilirea unui orizont de timp care să permită planificare, previziune atunci când vorbim de schimbări legislative care au un real impact în dezvoltarea orașului.</p>
<p>E</p> <p>Economic</p>	<p>Presiunea intereselor economice și prevalența acestora față de interesul public</p>	<p>Multiplele proiecte de investiții economice și presiunea diferitelor proiecte de investiții pun uneori în dificultate aplicarea reglementărilor, a planurilor și strategiilor care țin de dezvoltarea armonioasă a Municipiului Arad.</p> <p>Realizarea acelor investiții care sunt în concordanță cu planurile și strategiile de dezvoltare ale Municipiului Arad prin alinierea intereselor economice ale diferitelor entități private la cele ale Primăriei Municipiului Arad. Această aliniere a intereselor provenite din mediul privat (unde primează interesul personal, bazat pe profit) cu interesele provenite din mediul public (unde primează interesul public local, bazat pe nevoia de satisfacere a necesităților cetățeanului) se poate realiza doar printr-</p>



ELEMENT	FACTORII DE INFLUENȚĂ	DESCRIEREA IMPACTULUI
		un dialog deschis și permanent între cele două entități. Această colaborare poate fi reciproc avantajoasă dacă sunt alese cele mai bune metode, metode care să respecte interesele ambelor entități.
	Politicile monetare europene	<p>Finanțări europene și acordare de granturi în vederea dezvoltării mediului economic, mai ales pentru dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în vederea creării de noi locuri de muncă.</p> <p>Atragerea de finanțări conduce la creșterea veniturilor la bugetul local prin creșterea numărului de persoane angajate, coroborat totodată cu reducerea cheltuielilor acordate pentru indemnizațiile de ajutor de șomaj și / sau sociale.</p> <p>O rată de absorbție a fondurilor europene mai scăzută și reducerea efectelor benefice, din punct de vedere economic, asupra localității ca urmare a capacității insuficiente a structurilor implicate în gestionarea proiectelor.</p>
	Nivelul salarizării scăzut	<p>Deși au fost făcute eforturi în ultimii ani privind nivelul de salarizare în continuare sunt posturi în cadrul Primăriei Municipiului Arad unde nivelul de salarizare este scăzut, ceea ce nu permite atragerea de specialiști și nici nu contribuie la motivarea corespunzătoare a angajaților din cadrul instituției.</p> <p>Un nivel al salarizării considerat inechitabil, nestimulativ și care nu este corelat cu mediul extern conduce la distorsiuni în cadrul instituției astfel încât în mod real cheltuielile instituției cresc.</p>
	Bugete neechilibrate	Neasigurarea surselor de finanțare necesare derulării programelor multianuale conduce la întâzieri sau chiar sistări ale investițiilor.
	Politicile economice și monetare, cursul valutar leu – euro, inflația	Formularea programelor finanțate de Uniunea Europeană trebuie să ia în considerare politicile macro economice, acestea, la rândul lor, sunt influențate de existența și dimensiunea fondurilor



ELEMENT	FACTORII DE INFLUENȚĂ	DESCRIEREA IMPACTULUI
		<p>europene care pot rezolva o seamă de probleme cu care se confruntă România, în măsura în care politicile sunt corelate și se determină clar contribuția fondurilor UE.</p> <p>Stabilitatea monedei europene va reprezenta un factor pozitiv în realizarea proiectelor de investiții, proiecte ce se derulează de regulă pe parcursul a mai multor ani.</p>
S Social	Structura socială și demografică	Se observă o tendință generală de migrare a forței de muncă calificată către alte țări mai dezvoltate din punct de vedere economic, capabile să asigure un venit mai bun. Accentuarea fenomenului de migrare produce efecte nefavorabile în ceea ce privește dezvoltarea orașului și implicit în bugetul instituției. Stoparea fenomenului de migrare poate fi posibilă prin atragerea de investiții străine și prin dezvoltarea continuă și sustenabilă a orașului.
	Stereotipuri cu privire la nivelul de pregătire profesională și capacitatea administrativă a instituției	Primăria Municipiului Arad se confruntă, la fel ca celelalte instituții publice locale, cu o anumită lipsă de credibilitate atât în relația cu beneficiarii, cât și în relația cu partenerii, generată de preconcepții privitoare la eficiența sistemului instituțional public.
T Tehnologici	Dezvoltarea continuă a tehnologiei și într-un ritm mai alert, mai ales în domeniul IT	Această dezvoltare continuă într-un ritm alert al tehnologiei aduce cu sine necesități de instruire permanentă a personalului pentru utilizarea noilor echipamente și aplicații, care de cele mai multe ori sunt procurate cu întârziere, însă și dacă procesul de implementare a acestora este pus la punct se obține un plus important în economia de timp și al eficienței.
	Lipsa personalului specializat în utilizarea resurselor tehnologice	Numărul redus al personalului calificat și cu abilități solide în vederea utilizării și întreținerii eficiente a sistemului IT în mod special, din administrația publică, poate genera blocaje funcționale și de asemenea nu se utilizează exploatarea infrastructurii tehnice la adevăratul potențial.



ELEMENT	FACTORII DE INFLUENȚĂ	DESCRIEREA IMPACTULUI
	Prețurile tehnologiei și al serviciilor de specialitate aferente	Implementarea de noi tehnologii, echipamente și aplicații IT este foarte costisitoare, fiind foarte greu să se realizeze acest lucru ținând cont de bugetele limitate alocate.
	Dotări și infrastructură IT	Deși în prezent în cadrul instituției există o serie de dotări și o infrastructură IT mulțumitoare se simte nevoia îmbunătățirii acesteia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

8 CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Sistemul actual de evaluare a personalului este cel prevăzut de lege, fiind suplimentat cu implicațiile sistemului de management al calității.

Percepția angajaților asupra relevanței procedurilor de angajare și promovare este una pozitivă, demonstrând faptul că aceste proceduri nu sunt doar documente ce au fost realizate pentru că așa prevede legea sau sistemul de management al calității, ci sunt documente elaborate cu specificul instituției și finisate prin revizuri succesive. Acest lucru se observă și din analiza documentelor în sine, unde sunt menționate, în majoritatea cazurilor, mai multe revizii ulterioare.

Calitatea documentelor interne din cadrul primăriei se reflectă și în relevanța fișelor de post ale angajaților raportat la activitățile pe care aceștia le derulează. Faptul că marea majoritate a respondenților la chestionarul aplicat a considerat că fișa de post se suprapune perfect cu activitățile derulate sau le excede indică rigurozitatea cu care aceste documente au fost elaborate și faptul că acestea sunt adaptate specificului fiecărui angajat și nu sunt documente generale. Acest lucru poate constitui un avantaj în procesul de implementare a BSC în sensul că indicatorii de performanță ce urmează a fi elaborați pot rezulta din analiza fișelor de post ale angajaților.

Conform celor indicate atât de respondenții la chestionare, cât și de persoanele din managementul Primăriei Municipiului Arad intervievate, evaluarea personalului se realizează anual, pe baza unor indicatori de performanță agreeți, în anul anterior, de către angajat împreună cu superiorul său ierarhic. Din păcate, în cele mai multe cazuri, rezultatul evaluării nu are un impact asupra mecanismelor de motivare a angajaților, de tipul prime, nivel salarial, participarea la cursuri de formare profesională etc.

În cadrul interviurilor, a fost identificată nevoia organizării de cursuri de formare profesională și perfecționare a angajaților. Astfel de activități au fost derulate până în anul 2015, însă odată cu schimbarea cadrului legislativ referitor la achizițiile publice, nu s-a reușit identificarea unor soluții de organizare a procedurilor de achiziție, astfel încât la finalul acestora, angajații să poată beneficia de cursuri relevante și specifice activităților pe care aceștia le derulează.

Implementarea unui sistem de tip BSC presupune o corelare între evaluarea personalului și elementele motivaționale, printre care un rol important îl ocupă perfecționarea/formarea profesională.

În aceste condiții, ar trebui să devină o prioritate pentru Primăria Municipiului Arad identificarea unor soluții în vederea achiziționării serviciilor de instruire, necesare angajaților. Astfel de cursuri ar facilita adaptarea angajaților la schimbările determinate de implementarea noului sistem, precum și la schimbările determinate de factorii externi ai organizației. De



UNIUNEA EUROPEANĂ



asemenea, participarea la cursuri de formare/perfecționare ar crește calitatea serviciilor oferite de instituție și implicit, ar crește gradul de satisfacție al cetățenilor și mediului de afaceri care interacționează cu primăria.

Implementarea unui sistem de tip BSC precum și existența perspectivelor de participare la cursuri ar reprezenta factori importanți în creșterea „atractivității” posturilor libere disponibile în carul primăriei pentru cei care își caută un loc de muncă în zonă. Astfel, aceste acțiuni ar spori numărul candidaților și ar crește calitatea personalului selectat pentru angajare în cadrul primăriei.

Un astfel de sistem nu ar trebui să înlocuiască sistemul de evaluare anuală a personalului. Managementul fiecărui departament / serviciu ar trebui să aibă libertatea de a lua în calcul, la evaluarea anuală, indicatorii de performanță utilizați în cadrul BSC, în integralitatea lor sau doar o parte dintre aceștia. În acest fel, ar putea fi satisfăcute cele două mari abordări existente în acest moment în cadrul primăriei, respectiv aplicarea unui sistem de evaluare anuală, care să aibă ca rezultat un grad mare de satisfacție a activității derulate de toți angajații (acordarea doar de punctaje de 4,5 sau 5 puncte din cele 5 posibile), precum și oferirea unui sistem performant pentru acei manageri care doresc să aibă o evaluare cu rezultate non-uniforme pentru întreaga echipă, rezultate care să indice diferențele dintre activitățile derulate de angajați.

Din analiza efectuată, rezultă că Primăria Municipiului Arad utilizează și multe sisteme informatice, acestea lucrând însă independent, fără a fi corelate între ele și fără a putea fi efectuate verificări încrucișate. A fost identificată o aplicație utilizată în prezent pentru managementul riscurilor, aplicație ce pare că are capacitatea de a asigura o minimă integrare între sistemele informatice existente, putând astfel fi creat un set comun de indicatori de performanță pentru mai multe departamente din cadrul primăriei.

În cazul în care o astfel de soluție se dovedește a fi validă, în perioada următoare ar trebui analizate condițiile tehnice și formale pentru accesarea diverselor aplicații informatice existente la nivelul primăriei.

Implementarea unui sistem BSC, complementar cu definirea unor tablouri de bord relevante și dinamice ar reprezenta o plus valoare în calitatea managementului Primăria Municipiului Arad. De exemplu, la întâlnirile săptămânale ale echipei de management al primăriei, discuțiile ar putea să se poarte, în cea mai mare parte, pe baza unor informații vizuale (grafice, tabele etc.) și a unor atenționări generate de sistem care să indice eventualele puncte critice sau locuri unde este necesară intervenția factorului decizional.

În mod cert, în locul unui tabel printat pe hârtie în format A3 cu zeci de pagini, ar fi mai eficient un grafic care să indice stadiul activităților unui departament. Pentru aceasta, graficul ar trebui să fie generat automat de sistem, pe baza unor informații credibile și prezentat electronic tuturor membrilor echipei de management la întâlnirea săptămânală.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

BSC și utilizarea tablourilor de bord reprezintă sisteme complexe care determină schimbări organizaționale destul de puternice. Astfel de schimbări necesită resurse (financiare și umane) care să fie alocate, dar în primul rând necesită sprijin din partea managementului organizației. În acest context, planul de implementare a BSC ce urmează a fi elaborat de echipa de consultanți împreună cu beneficiarul trebuie să pornească de la mecanismele și soluțiile de motivare a conducerii primăriei în susținerea implementării unui astfel de sistem.

Trebuie avut în vedere că procesul de implementare BSC este de așteptat să fie unul de lungă durată, excedând perioada de implementare a proiectului finanțat din fonduri europene, precum și a contractului de echipa de consultanți. Pentru a-și atinge scopul, procesul de implementare BSC necesită implicarea continuă a tuturor, prin acțiuni curente de impact, susținute printr-un efort constant și ritmic. Susținerea factorilor decizionali din cadrul primăriei este un punct critic în lansarea implementării sistemului BSC. Implementarea în sine, însă, este dependentă într-un grad foarte mare de susținerea pe care echipa de proiect, împreună cu consultanții vor reuși să o atragă din partea angajaților primăriei.

Planul de implementare a BSC va trebui să se bazeze pe beneficiile pe care le va avea fiecare angajat impactat, aceste beneficii trebuind să facă referire cel puțin la ușurarea activităților pe care angajatul le derulează și facilitarea comunicării cu alți angajați sau persoane/entități din afara primăriei.

Este de așteptat ca un factor emoțional ce va afecta susținerea implementării BSC de către angajați să fie teama că acest sistem va evidenția eventualele slăbiciuni ale activității derulate de către aceștia sau că ar putea avea un efect negativ asupra evaluărilor sau a imaginii pe care o au față de alți colegi și față de superiori.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

9 LISTA TABELELOR

Tabelul 1 - Rezultate așteptate ale proiectului.....	3
Tabelul 2 - Glosar de termeni	4
Tabelul 3 - Obiective SMART	19
Tabelul 4 - Repartizarea bugetului la nivel național	36
Tabelul 5 - Perspective comparative : Administrație publică model vechi, Administrație publică model nou, Serviciul public nou	41
Tabelul 6 - Oportunități de îmbunătățire a condițiilor mediului de afaceri în Bulgaria, Ungaria și România	48
Tabelul 7 - Prezentarea aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad (conform Organigramei).....	82
Tabelul 8 - Proiecte europene finanțate prin fonduri structurale și de coeziune.....	84
Tabelul 9 - Valori ale proiectelor europene finanțate prin fonduri structurale și de coeziune	92
Tabelul 10 - Valoarea cheltuielilor achitate în cadrul proiectelor în fiecare an.....	96
Tabelul 11 - Proiecte europene finanțate din alte fonduri decât structurale și de coeziune ..	97
Tabelul 12 - Mapare compartimente - strategii	101
Tabelul 13 – Lista documentelor analizate	104
Tabelul 14 - Analiza comparativă dintre Statul de funcții nominal și Statul de funcții publice / pentru personalul contractual.....	106
Tabelul 15 – Distribuția pe tipuri de funcții a persoanelor care urmează să iasă la pensie în următorii 3 ani	110
Tabelul 16 – Lista documentelor relevante din perspectiva implementării BSC	114
Tabelul 17 - Răspunsuri Întrebare 2	131
Tabelul 18 - Răspunsuri Întrebare 3	131
Tabelul 19 - Răspunsuri Întrebare 5	132
Tabelul 20 - Răspunsuri Întrebare 6	133
Tabelul 21 - Răspunsuri Întrebare 8	134
Tabelul 22 - Răspunsuri Întrebare 9	134
Tabelul 23 - Răspunsuri Întrebare 10	134
Tabelul 24 - Structură analiză SWOT	140
Tabelul 25 - Analiza SWOT	141
Tabelul 26 - Analiza PEST	146

10 LISTA FIGURILOR

Figura 1 - Translatarea misiunii în rezultatele așteptate gândită de Robert Kaplan și David Norton	15
Figura 2 – Cele patru perspective ale BSC	16
Figura 3 - Balanced Scorecard	18
Figura 4 – Transpunerea viziunii și a misiunii: 4 perspective.....	21
Figura 5 - Procesele BSC	21
Figura 6 - Strategia de management: 4 procese.....	22
Figura 7 - Aspecte pozitive ale implementării BSC	27
Figura 8 - Aspecte negative ale implementării BSC	28
Figura 9 - Factori care pot influența procesul BSC.....	29
Figura 10 - Cele 5 provocări pentru care se acordă finanțare prin politica de coeziune	35
Figura 11 - Bugetul național pe state membre (actualizare zilnică) - miliarde EUR	36
Figura 12 - Bugetul național pe fond (actualizare zilnică): Administrație publică eficientă	36
Figura 13 - Stadiul implementării	36
Figura 14 – Proiectele din administrația publică	37
Figura 15 - Evoluția comparativă a eficienței guvernării în unele state din Europa de Est	38
Figura 16 - Începerea unei afaceri (număr de zile)	44
Figura 17 - Obținerea autorizației de construcție a unui depozit (număr de zile).....	45
Figura 18 - Instalarea unui bransament electric (număr proceduri)	46
Figura 19 - Timp necesar pentru plata taxelor (ore / an)	47
Figura 20 - Autorizația de construire (anii 2012, 1013, 2014)	50
Figura 21 - Începerea unei afaceri (ani 2012, 2013, 2014)	50
Figura 22 - Plata taxelor (ani 2012, 2013, 2014).....	50
Figura 23 - Ținte - indicatori raport Doing Business	53
Figura 24 - Proiectul Santa Monica.....	57
Figura 25 – Obiectivele și principalii beneficiari	58
Figura 26 – Elementele cheie din Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014 - 2020.....	60
Figura 27 - Administrația publică românească în 2020	62
Figura 28 - Elementele definitorii ale strategiei	63
Figura 29 - Principiile generale pe care se întemeiază strategia	64
Figura 30 - Guvernarea digitală în România	70
Figura 31 - Stadiul execuției	72
Figura 32 – Motivele pentru existența unui model dat în cadrul instituțiilor publice pentru măsurarea corectă a performanței	73
Figura 33 – Rata de absorbție a proiectelor	95
Figura 34 - Cheltuielile eligibile achitate anual în cadrul proiectelor (EURO).....	96
Figura 35 – Procentul posturilor ocupate din numărul celor aprobate	108
Figura 36 – Distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor publice / contractuale prin raportare la numărul total de posturi libere	109
Figura 37 – Distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor publice.....	109



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Figura 38 - Distribuția posturilor vacante la nivelul funcțiilor contractuale	110
Figura 39 - Nr. persoane care îndeplinesc limita de vârstă în perioada 2018-2020	111
Figura 40 – Distribuția pe tipuri de funcții a persoanelor care îndeplinesc limita de vârstă în perioada 2018-2020	111
Figura 41 - Procent persoane instruite din total angajați la nivelul anului 2018.....	112
Figura 42 - Procent persoane instruite din total angajați la nivelul anului 2018.....	112
Figura 43 – Distribuția respondenților în funcție de rezoluția finală a solicitării.....	122
Figura 44 – Distribuția respondenților în funcție de atitudinea angajaților	122
Figura 45 – Distribuția respondenților în funcție de calitatea informațiilor primite	122
Figura 46 - Grafic răspunsuri Întrebare 1.....	130
Figura 47 - Grafic răspunsuri Întrebare 4.....	132
Figura 48 - Grafic răspunsuri Întrebare 7.....	133
Figura 49 - Grafic răspunsuri Întrebare 11.....	135
Figura 50 - Grafic răspunsuri Întrebare 12.....	136
Figura 51 - Grafic răspunsuri Întrebare 13.....	137
Figura 52 - Grafic răspunsuri Întrebare 14.....	137
Figura 53 - Grafic răspunsuri Întrebare 15.....	138
Figura 54 - Grafic răspunsuri Întrebare 16.....	138
Figura 55 - Grafic răspunsuri Întrebare 17.....	139
Figura 56 - Grafic răspunsuri Întrebare 18.....	139
Figura 57 - Cei 4 stimulatori ai schimbării (PEST)	145



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

11 BIBLIOGRAFIE

1. Centre of Expertise for Local Government Reform. [Interactiv] <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>.
2. Balanced Scorecard (BSC). [Interactiv] <https://www.toolshero.com/strategy/balanced-scorecard/#download>.
3. What is a Balanced Scorecard? [Interactiv] <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/>.
4. Despre Balanced Scorecard. [Interactiv] <http://www.ebalancedscorecard.ro/pages/conceptul-bsc/>.
5. BSC pentru planificare strategica. [Interactiv] <http://www.ebalancedscorecard.ro/pages/conceptul-bsc/nevoi-adresate/bsc-pentru-planificare-strategica-46.html>.
6. United Nations Development Programme (UNDP) - From Old Public Administration to the New Public Service. [Interactiv] http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf.
7. Acordul de parteneriat dintre România și Uniunea Europeană 2014-2020. [Interactiv] <http://www.fonduri-ue.ro/acord-parteneriat>.
8. Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020. [Interactiv] <http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/09/Anexa-3-2.pdf>.
9. Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020. [Interactiv] http://www.dpfbldrap.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Planul_de_actiuni_pentru_implementarea_Strategiei_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014-2020.pdf.
10. STRATEGIA PENTRU CONSOLIDAREA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE 2014 - 2020. [Interactiv] http://www.dpfbldrap.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Strategia_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014-2020.pdf.
11. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice . [Interactiv] <http://www.mdrap.ro/>.
12. Programul Operațional Capacitate Administrativă. [Interactiv] <http://poca.ro/>.
13. European Charter of Local Self-Government. [Interactiv] <https://rm.coe.int/168007a088>.
14. *REPREZENTANȚA PERMANENTĂ A ROMÂNIEI pe lângă Uniunea Europeană*. [Interactiv] <https://ue.mae.ro/>.
15. www.opengovpartnership.org. [Interactiv]
16. www.doingbusiness.org. [Interactiv]
17. www.worldbank.com. [Interactiv]
18. *OECD Public Governance Scan Reviews*. 2016.
19. *Customer Satisfaction and Share Holder Value*. Anderson, et al. 2004.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

20. *The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: A critical analysis.* BAKER, Charles și BESSIRE, Dominique. 2005.

21. IȘORAITÉ, Margarita. THE BALANCED SCORECARD METHOD: FROM THEORY TO PRACTICE. [Interactiv] 2008. <http://www3.mruni.eu/~int.economics/3nr/Isoraite.pdf>.

22. *MANAGEMENT STRATEGIC ȘI PLANIFICARE STRATEGICĂ ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE - Manualul Participanților.* MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE. 2011.

23. KAPLAN, Robert and NORTON, David. HARVARD BUSINESS REVIEW. *hbr.org*. [Online] Ianuarie-Februarie 1992. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.

24. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* KAPLAN, Robert și NORTON, David. s.l. : Harvard Business Review, 1996, HARVARD BUSINESS REVIEW.

25. ANDERSEN, H. V., LAWRIE, G. și SAVIC, N. *Effective quality management through third-generation balanced scorecard, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 7, pp. 634-645.* 2004.

26. POPOVICI, Angela. *Consolidarea capacității instituționale a administrației publice locale în condițiile descentralizării administrative.* 2015.

27. ȘTEFĂNESCU, Daniela și SILIVESTRU, Maria. *Balanced Scorecard - instrument de planificare strategică.* 2012.

28. Primăria Municipiului Arad. [Interactiv] <http://www.primariaarad.ro/>.



12 ANEXE

- Anexa nr. 1 - Metodologia de analiză a situației actuale din cadrul Primăriei Municipiului Arad
- Anexa nr. 2 – Legislația aplicabilă la nivelul Primăriei Municipiului Arad
- Anexa nr. 3 – Corelarea aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad cu procedurile aplicabile instituției, Regulamentul de Organizare și Funcționare precum și Statul de Personal



ANEXA 1 – METODOLOGIA DE ANALIZĂ A SITUAȚIEI ACTUALE DIN CADRUL PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

1. Metodologia de analiză a situației actuale din cadrul Primăriei Municipiului Arad ..	163
1.1. Scop	163
1.2. Aria de acoperire	163
1.3. Termeni și definiții.....	163
1.4. Pașii metodologici pentru realizarea analizei situației actuale.....	164
1.1.1. Identificarea surselor de informații existente.....	164
1.1.2. Elaborarea unui calendar cu termene precise	164
1.1.3. Definirea metodelor și tehnicilor de colectare și obținerea propriu zisă a datelor necesare elaborării analizei	165
1.1.3.1. Cercetarea de birou.....	165
1.1.3.2. Cercetarea de teren	173
1.1.4. Analiza datelor colectare	180
1.1.5. Elaborarea și livrarea studiului	180
1.1.6. Vizită de studiu	180



Figura 1 - Structură analiză PESTLE.....	172
Figura 2 - Etape pentru realizarea cercetării	174
Figura 3 - Structura chestionarelor.....	175
Tabel 1 - Calendar de lucru.....	165
Tabel 2 - Analiza situației actuale	166
Tabel 3 - Structură analiză SWOT	170
Tabel 4 - Elementele interne și externe ale organizației	170
Tabel 5 - Repartiția posturilor în cadrul Primăriei Municipiului Arad.....	174



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

1. Metodologia de analiză a situației actuale din cadrul Primăriei Municipiului Arad

Pentru realizarea activității privind *Realizarea studiului privind situația actuală a managementului performanței și urmărirea indicatorilor strategici* se va avea în vedere utilizarea unei metodologii de analiză, metodologie detaliată în cadrul prezentului document.

1.1. Scop

Scopul acestui document este de a detalia procesul și procedurile asociate pentru realizarea activității de analiză a situației actuale din cadrul contractului *Servicii de consultanță privind implementarea Balanced Scorecard în vederea realizării proiectului Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard – Tablou de Bord Echilibrat.*

1.2. Aria de acoperire

Documentul este valabil pe întreaga durată a contractului, în vederea realizării Activității 1 – *Realizarea studiului privind situația actuală a managementului performanței și urmărirea indicatorilor strategici.*

Documentul este realizat în conformitate cu prevederile documentației de achiziție, a ofertei tehnice și a contractului de prestări servicii încheiat, acestea fiind date de input în vederea realizării acestuia.

Orice modificare a conținutului acestui document se poate face numai cu respectarea procedurii de management a schimbărilor.

1.3. Termeni și definiții

Document de organizare și funcționare – orice document existent în cadrul Primăriei Municipiului Arad care asigură cadrul de reglementare privind desfășurarea activității în cadrul acesteia.

Ipoteză - formă specifică a gândirii științifice care dă posibilitatea trecerii de la cunoașterea faptelor la cunoașterea legilor de producere a acestor fapte.

Cercetare sociologică / socială - obținerea și prelucrarea informațiilor obiectiv verificate, în vederea construirii explicațiilor științifice ale faptelor, fenomenelor și proceselor sociale.

Ancheta sociologică - utilizarea, în principal, a chestionarului și interviului pentru obținerea informațiilor și nerecurgerea la experiment. Pe de altă parte, față de sondajul de opinie publică ancheta sociologică se diferențiază prin faptul că are ca scop nu numai cunoașterea aspectelor subiective (opinii, atitudinii, aspirații, interese etc.), ci și a celor obiective (structura familiei, condițiile de locuit etc.) și nerecurgerea obligatorie la eșantionare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Chestionarul de cercetare - tehnică și, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și, eventual, imagini grafice, ordonate logic și psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris.

Interviul de cercetare - tehnica de obținere, prin întrebări și răspunsuri, a informațiilor verbale de la indivizi și grupuri umane în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea științifică a fenomenelor socio umane. Interviul se bazează pe comunicarea verbală și presupune întrebări și răspunsuri ca și chestionarul.

Interviul centrat (ghidat sau focalizat), ca tehnică de cercetare în științele socio umane, este un interviu semi-structurat, în sensul că abordează teme și ipoteze dinainte stabilite – ca și interviurile structurate –, dar întrebările și succesiunea lor nu sunt prestabilite – ca și în cazul interviurilor nestructurate.

BSC – Balanced Scorecard (BSC) este un concept care permite obiectivarea strategică echilibrată la nivelul unei întregi organizații sau a unei unități componente a acesteia.

1.4. Pașii metodologici pentru realizarea analizei situației actuale

1.1.1. IDENTIFICAREA SURSELOR DE INFORMAȚII EXISTENTE

În cadrul acestei etape, Prestatorul, va avea în vedere analiza următoarelor surse de date:

- Situația la nivelul Primăriei Municipiului Arad
- Situația implementării BSC la nivelul altor instituții similare din România / Uniunea Europeană

Se vor desfășura următoarele activități:

- Inventarierea tuturor surselor secundare de informații
- Studiarea aprofundată a documentelor curente
- Organizarea unor discuții preliminare cu angajații instituției

1.1.2. ELABORAREA UNUI CALENDAR CU TERMENE PRECISE

Prestatorul va propune un calendar, de comun acord cu Beneficiarul, în cadrul căruia se vor stabili termene concrete pentru colectarea tuturor informațiilor relevante din surse primare și secundare.

Calendarul de lucru propus pentru realizarea situației actuale va respecta graficul Gantt, respectiv graficul de desfășurare al activităților din cadrul contractului, actualizat în urma semnării contractului de prestări servicii.

Tabel 1 - Calendar de lucru

Denumire sub activitate	Durață	Data început	Data sfârșit	Observații
Analiza situației actuale	30 zile	02.08.2018	12.09.2018	
Analiza documentelor de organizare și funcționare a Beneficiarului	30 zile	02.08.2018	12.09.2018	
Analiza SWOT și PESTLE	30 zile	02.08.2018	12.09.2018	
Analiza direcțiilor / grupurilor strategice	30 zile	02.08.2018	12.09.2018	
Organizare vizită de studiu	34 zile	03.08.2018	19.09.2018	
Stabilire destinație pentru vizita de studiu	5 zile	03.08.2018	09.08.2018	
Organizare / logistică vizită de studiu	10 zile	10.08.2018	23.08.2018	
Derulare vizită de studiu	19 zile	24.08.2018	19.09.2018	
Predare livrabil activitate Realizare studiu privind situația actuală a managementului performanței și urmărirea indicatorilor strategici	0 zile	19.09.2018	19.09.2018	

1.1.3. DEFINIREA METODELOR ȘI TEHNICILOR DE COLECTARE ȘI OBTINEREA PROPRIU ZISĂ A DATELOR NECESARE ELABORĂRII ANALIZEI

Metodele de culegere cantitativă și calitativă a datelor utilizate în analiza situației actuale sunt:

- Cercetarea de birou (analiză documente și alte surse de date)
- Cercetarea de teren (realizarea de interviuri / aplicare de chestionare și organizare focus grupuri)

1.1.3.1. CERCETAREA DE BIROU

În cadrul cercetării de birou, Prestatorul va analiza documentele relevante pentru activitatea desfășurată de către Primăria Municipiului Arad, respectiv:

- Documente funcționare instituție
- Regulamentul de Organizare și Funcționare
- Proceduri relevante pentru activitatea derulată de către angajații primăriei
- Strategiile relevante pentru Primăria Municipiului Arad

Cercetarea de birou va fi reflectată în cadrul studiului privind situația actuală prin:

- Analiza documentelor de organizare și funcționare a beneficiarului
- Analiza SWOT și analiza PESTLE

- Analiza direcțiilor / grupurilor strategice

Analiza documentelor de organizare și funcționare a Beneficiarului

În cadrul acestei sub-activități, în sarcina Prestatorului serviciilor intră efectuarea unei analize a documentelor de organizare și funcționare existente. Analiza situației actuale va cuprinde cel puțin informații privind:

Tabel 2 - Analiza situației actuale

Documente / informații supuse analizei situației actuale	Ce se urmărește în urma acestei analize
Analiza misiunii și a obiectivelor Primăriei Municipiului Arad	<ul style="list-style-type: none"> • Obiectivele trebuie să fie măsurabile, exprimate prin indicatori cantitativi sau calitativi • Se va urmări existența unui orizont de timp pentru atingerea obiectivelor • Se va urmări existența unui sistem intern de monitorizare a progreselor înregistrate
Analiza structurii organizatorice	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea funcțiilor și posturilor, a relațiilor ierarhice, funcționale, de control și de reprezentare în interiorul instituției • Se va analiza nivelul de adecvare și coerența sarcinilor repartizate pe posturi și funcții, limitele de competențe în luarea deciziilor, exercitarea sarcinilor, nivelul de responsabilitate • Se va analiza numărul posturilor și funcțiile alocate, ocupate și a celor vacante
Analiza sistemului și a fluxurilor informaționale	<ul style="list-style-type: none"> • Se va analiza modalitatea de culegere, prelucrare, sistematizare, transmitere, valorificare și stocare a datelor și informațiilor
Analiza procedurilor, manualelor operaționale și metodelor de lucru existente	<ul style="list-style-type: none"> • Se va analiza dacă activitățile de control sunt adecvate / corecte și cost eficiente • Se va analiza dacă sarcinile curente ar putea fi executate într-un mod mai eficient • Se va analiza dacă procesele și procedurile de lucru sunt redactate grafic, ușor de înțeles • Se va analiza dacă toate părțile implicate sunt incluse în cadrul procedurilor

Documente / informații supuse analizei și situației actuale	Ce se urmărește în urma acestei analize
	<ul style="list-style-type: none"> • Se va analiza dacă sunt rolurile și responsabilitățile clar definite • Se vor analiza activitățile, respectiv se vor analiza acele activități care se dublează, pașii inutili, rolurile și responsabilitățile ambigue, timpul necesar pentru activitate, fluxurile care au direcții repetate • Se va analiza dacă procedurile sunt actualizate
Analiza măsurilor de evaluare și control	<ul style="list-style-type: none"> • Se va analiza existența unor indicatori clari pentru evaluarea performanțelor individuale

Analiza mediului intern și extern (analiza SWOT și analiza PESTLE)

În contextul dinamic în care se găsesc în prezent toate structurile administrației publice din România, atât la nivel central, cât și la nivel local, ca de altfel și întreg sistemul global și continental la nivelurile politic, economic, social și cultural, cu ample procese interne ale managementului, se impun abordări noi în cercetarea și evaluarea stării și potențialului de evoluție ale fiecărei structuri.

Analiza mediului intern cuprinde evaluarea următorilor factori din cadrul organizației (Primăria Municipiului Arad) care îi influențează activitatea:

- Structura
- Cultura organizațională
- Valorile
- Procesele de management
- Comunicarea
- Tehnologia

Acești factori sunt influențați și de mediul extern. Analiza mediului intern se începe ținând cont de resursele existente la nivelul organizației. Acestea pot fi împărțite în două categorii: resurse tangibile și intangibile.

Resursele tangibile se referă la următoarele resurse:

- Financiare (bani – salarii, funcționare, utilități, capacitatea de împrumut etc.)
- Fizice (terenuri, construcții, echipamente)



- Umane (persoane fizice – funcționari publici, funcționari contractuali etc.)

Resursele intangibile se referă la următoarele resurse:

- Umane (cunoaștere, experiență, încredere, talent, inteligență etc.)
- Cunoștințe (date, informații etc.)
- Proprietate intelectuală (brevete, mărci înregistrate etc.)
- Imagine (reputație etc.)

Odată identificate și cuantificate resursele existente la nivelul organizației, analiza avansează în direcția orientării organizației în funcție de capabilitățile manageriale existente la momentul evaluării resurselor. Capabilitatea managerială reprezintă folosirea eficientă a resurselor existente. Capabilitățile se obțin prin integrarea în timp a resurselor umane, a cunoștințelor, a structurii organizatorice și a culturii organizaționale a entității.

Resursele organizației și capabilitățile manageriale se completează cu capacitatea organizației de a integra resursele și capabilitățile disponibile într-un anumit domeniu / sector într-un mod specific care să-i confere competitivitate, în raport cu alte organizații de pe piață.

În continuare, înțelegerea mediului extern în care operează Primăria Municipiului Arad este esențială pentru poziționarea acesteia, astfel încât să poată beneficia de schimbările de resurse umane, financiare și tehnico-logistice de care are nevoie în prezent. Înțelegerea mediului extern al organizației conduce la analizarea datelor și informațiilor necesare pentru a obține resursele și furnizarea serviciilor publice dorite de clienți / contribuabili / cetățeni. Mediul extern este foarte dinamic. Acesta trebuie radiografiat și analizat în permanență pentru a fi identificate noile realități, provocări și incertitudini în care își desfășoară activitățile Primăria.

Prin cuantificarea și radiografierea numărului și a naturii factorilor determinanți ai mediului extern, organizația descoperă dacă departamentul / direcția / compartimentul sau eșalonul superior operează într-un mediu simplu sau complex, stabil sau instabil. Complexitatea și stabilitatea mediului extern afectează structura, procesele de management și cultura organizațională. Stabilitatea mediului extern indică gradul și frecvența schimbării factorilor. Principalii factori care influențează funcționarea organizației sunt:

- Situația geografică
- Climatul politic
- Condițiile economice
- Resursele financiare disponibile
- Gradul de integrare tehnologică și de inovare
- Memoria instituțională și originea structurilor
- Clienții (cetățenii) și piețele (aria de activitate)



- Piața muncii și relațiile inter-instituționale
- Disponibilitatea celorlalte resurse
- Structurarea domeniului de activitate
- Condițiile socio-culturale

Forțele generalizate / factorii de influență sunt următorii:

- Demografia
- Politicile
- Legislația
- Socialul
- Economicul
- Culturalul
- Educația

Deși pe anumite paliere mediul extern variază lent în timp, integrarea efectelor într-o perioadă mai mare de timp poate avea un impact important. Mediul extern este infinit. Mediul extern nu poate fi analizat cu aceleași metode în integralitatea lui. De aceea analiza lui trebuie structurată. Mediul extern conține în același timp libertățile și oportunitățile de mișcare într-un mediul turbulent, precum și restricțiile și amenințările acestuia.

În cadrul etapei de analiză a situației curente, Prestatorul va efectua și o analiză a mediului intern precum și a celui extern, inclusiv a punctelor tari și punctelor slabe (specifice mediului intern) și a oportunităților și amenințărilor (venite din mediul extern). Acesta va avea în vedere și identificarea provocărilor privind managementul performanței și va urmări modul de aplicare a sistemului de control intern managerial.

Instrumentele de analiză utilizate pentru elaborarea studiului privind situația actuală din punct de vedere al mediului intern și extern, precum și celelalte elemente menționate, vor fi: analiza SWOT și analiza PESTLE.

Analiza SWOT reprezintă o metodă de evaluare a unei organizații. Acest instrument strategic îl ajută pe evaluator să se concentreze pe cele mai relevante elemente pentru activitatea organizației. SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele din engleză: „Strengths” / „Forțe, puncte tari”, „Weaknesses” / „Slăbiciuni, puncte slabe”, „Opportunities” / „Oportunități, șanse” și „Threats” / „Amenințări”. Elaborarea analizei SWOT se face prin realizarea unui tabel de evaluare în baza căruia se pot aduna și grupa elemente de referință în patru căsuțe de analiză.

Tabel 3 - Structură analiză SWOT

	Benefice atingerii obiectivelor	Pun în pericol atingerea obiectivelor
Sursă internă (organizația)	Puncte tari	Puncte slabe
Sursă externă (mediul extern)	Oportunități	Amenințări

Prin definiție, punctele tari (S) și punctele slabe (W) sunt factori interni care ar putea fi controlați. De asemenea, prin definiție, oportunitățile (O) și amenințările (T) sunt factori externi, asupra cărora nu există control.

„Punctele tari” ale componentelor instituționale ale organizației reprezintă caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior.

„Punctele slabe” ale componentelor instituționale ale organizației reprezintă caracteristici ale acestora care îi determină un nivel inferior de performanțe. Punctele slabe reprezintă activități pe care organizația nu le realizează la nivelul standardelor sau resurse de care are nevoie și pe care nu le posedă.

„Oportunitățile” sunt factorii pozitivi pentru organizație, identificate în mediul extern. Acestea se pot pune în aplicare prin intermediul uneia sau mai multor componente instituționale ale organizației. Oportunitățile pot crește șansele oferite organizației de a se poziționa pe piață, în scopul stabilirii unei noi strategii sau reconsiderării strategiei existente. Scopul acestui element strategic este de a exploata profitabil oportunitățile apărute.

„Amenințările” sunt factori de mediu externi negativi pentru componentele instituționale ale organizației și care se traduc prin situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în diferite grade, capacitatea organizației de a-și duce la bun sfârșit obiectivele strategice stabilite.

Tabel 4 - Elemente interne și externe ale organizației¹

Elemente interne	Elemente externe
Puncte tari (Strengths)	Oportunități /ocazii (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt avantajele noastre? • Ce facem bine? • Ce caracteristici favorabile avem? 	<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt schimbările externe pozitive și favorabile pentru noi? • Unde avem șanse favorabile?

¹ Balaure, V. „Marketing”, Ediția a II-a, Ed. Uranus, București 2002

Elemente interne	Elemente externe
Puncte slabe (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none">• Ce nu facem bine?• Ce fac alții mai bine?• Care sunt dezavantajele noastre?	Riscuri /Pericole (Threats) <ul style="list-style-type: none">• Care sunt cerințele, cât de greu sunt de îndeplinit?• Care sunt schimbările, cu care nu putem concura și care ne dezavantajează?

Avantajele elaborării unei analize SWOT este utilă prin prisma informațiilor pe care le oferă, respectiv:

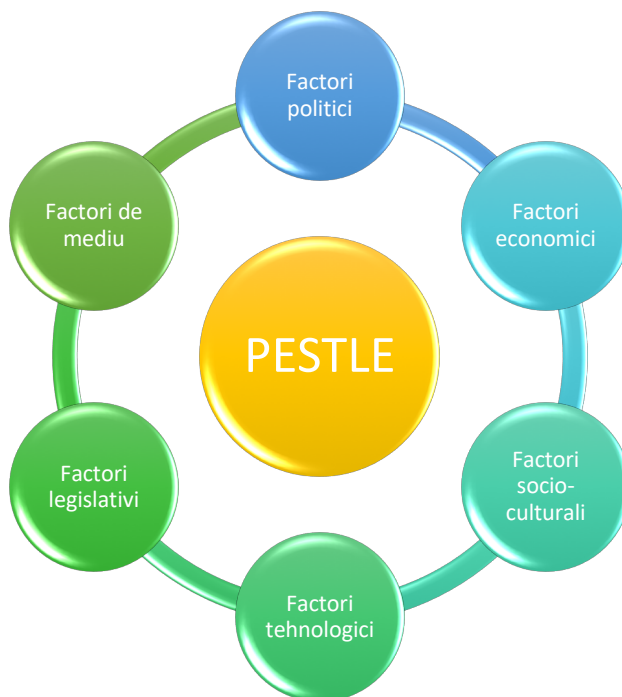
- Oferă un tablou cuprinzător ce arată valorile interne și punctele critice interne ale companiei / organizației (valori și puncte critice care sunt definite în raport cu obiectivele pe care trebuie să le atingă organizația, și anvergura lor)
- Ajută managementul să identifice forțele externe care influențează, pozitiv sau negativ, succesul companiei / organizației către atingerea obiectivului propus
- Ajută să se evidențieze rapid punctele forte și punctele de slăbiciune ale companiei / organizației
- Ajută la cunoașterea și înțelegerea contextului larg în care funcționează compania / organizația

Dinamica nevoii de analizare, evaluare, adaptare, transformare și schimbare periodică a organizației este accentuată semnificativ și de turbulențele realității curente. Acest fapt presupune o permanentă adaptare a valorilor și normelor specifice de funcționare ale organizației și necesită competențe noi în evaluarea stării și a potențialului de evoluție al fiecărei structuri. De aceea, evaluarea permanentă a stării structurii (organizației) și a potențialului său de evoluție este necesară din trei perspective, respectiv, conceptuală, structurală și funcțional - acțională.

Analiza PESTLE presupune o analiză a situațiilor strategice într-o afacere de succes. Aceasta examinează mediul extern de afaceri și este un instrument strategic adecvat pentru înțelegerea „imaginii de ansamblu”, a mediului în care funcționează afacerea, fapt care permite să se profite de oportunități și să se minimizeze amenințările pe care le întâmpină activitățile organizației. Aceasta include o analiză detaliată a unui număr de patru factori, privind: factori politici, factori economici, factori socio-culturali, factori tehnologici, factori legislativi, factori de mediu.

O analiză PEST permite companiei să adopte o perspectivă pe termen lung și să clarifice oportunitățile strategice și amenințările cu care se confruntă.

Figura 1 - Structură analiză PESTLE



- **Factorii Politici** - Aceștia se referă la politicile guvernamentale care pot afecta proiectul, ca de exemplu: relaxarea fiscală sau austeritatea, modificarea unor impozite și taxe, etc.
- **Factorii Economici** - Aceștia includ ratele dobânzilor cu tendințele lor de modificare pe termen scurt, mediu și lung, creșterea economică, inflația, ratele cursurilor de schimb (o devalorizare a monedei locale încurajează exporturile și viceversa)
- **Factorii Sociali** - Aceștia includ structura demografică a populației, întinerirea sau îmbătrânirea forței de muncă sau a clienților, dar mai ales comportamentul consumatorilor (cetățeni/contribuabili)
- **Factorii Tehnologici** - Aceștia includ noile tehnologii, care sunt într-o continuă schimbare și inovare
- **Factorii Legislativi** - Aceștia includ modificările salariului minim, legislația cu privire la protecția consumatorilor, a concurenței sau a protecției și sănătății în muncă, GDPR
- **Factorii Ecologici** - Aceștia reprezintă schimbările climatice tot mai accelerate, precum și dorința, dar și impunerile legislative de protejare a mediului înconjurător



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Analiza direcțiilor / grupurilor strategice

În cadrul acestei etape, Prestatorul va conlucra cu Beneficiarul în vederea identificării misiunii și viziunii la nivelul organizației. Formularea priorităților strategice evidențiază direcțiile de acțiune pe care instituția și le-a asumat, iar gradul de îndeplinire al acestora va putea fi urmărit în funcție de îndeplinirea obiectivelor. Pentru a se menține un caracter „echilibrat” al sistemului se va avea în vedere identificarea unor perspective care să acopere toate zonele de activitate ale instituției (beneficiari, finanțe, procese interne și angajați), și nu doar o concentrare pe perspectiva financiară. Perspectivele stabilite trebuie să îndeplinească următoarele criterii:

- Să reflecte activitatea instituției
- Să ofere o imagine echilibrată asupra instituției
- Să fie adaptate domeniului de activitate al acesteia
- Să conducă la o mai bună reprezentare a instituției

De asemenea, în cadrul acestei etape, Prestatorul va identifica și grupurile strategice. Grupul strategic este un grup de organizații din mediul extern, care se caracterizează prin aceleași strategii. Acesta reprezintă sistemul de referință de bază folosit în diagnosticarea domeniului de activitate, a poziției strategice precum și a eficienței și eficacității organizațiilor care se află în același mediu extern. Ținând cont de specificul instituției, definirea direcțiilor strategice va ține cont de activitatea instituției, specificul acesteia, tiparul de servicii prestate, dar și de procedurile interne existente, care reglementează în fapt întregul sistem de organizare al activității.

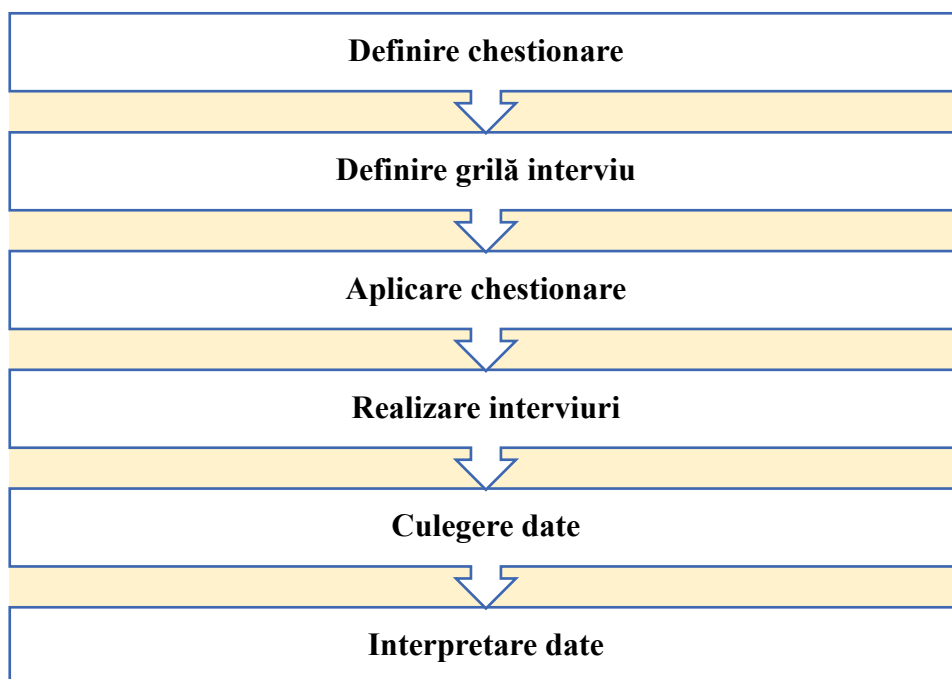
1.1.3.2. CERCETAREA DE TEREN

Prestatorul va realiza o cercetare în cadrul căreia se vor utiliza două tehnici de cercetare, și anume:

- Ancheta pe bază de chestionar
- Interviu semi-structurat

Cercetarea se desfășoară cu respectarea următoarelor etape:

Figura 2 - Etape pentru realizarea cercetării



Ancheta pe bază de chestionar

În conformitate cu Organigrama Primăriei Municipiului Arad numărul total de posturi este de 892, împărțite astfel:

Tabel 5 - Repartiția posturilor în cadrul Primăriei Municipiului Arad

TOTAL POSTURI: 892				
Demnitari: 3	Funcții publice: 683		Personal contractual: 206	
	execuție	conducere	execuție	conducere
	608	75 (din care 1 secretar)	204	2 (din care un administrator public)

Prestatorul va pune la dispoziția Primăriei Municipiului Arad un link de acces unde vor putea fi completate chestionarele de către fiecare angajat al instituției. Este în sarcina Beneficiarului în a se asigura că un număr relevant de persoane răspund la chestionarul adresat.

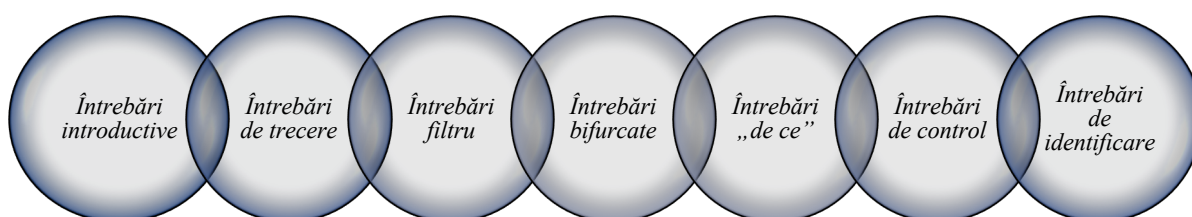
Chestionarul folosit de Prestator va fi cel de date factuale, fiind chestionar de tip administrativ, referitor la date obiective, ce pot fi observate direct și verificate de alte persoane. De

asemenea, în componența sa, chestionarul va cuprinde atât întrebări închise pentru facilitarea analizei statistice a datelor, cât și întrebări deschise (pentru a-i da respondentului ocazia de a-și exprima concret și detaliat propunerile, problemele sau opiniile).

Chestionarul reprezintă o tehnică și un instrument de investigare a situației actuale privind evaluarea activității și a performanțelor fiecărui angajat, constând într-un ansamblu de întrebări scrise, ordonate logic și psihologic, care determină răspunsuri ce urmează să fie analizate. În urma acestor rezultate ale anchetei, Prestatorul va elabora opțiuni de soluționare a problemelor identificate în vederea îmbunătățirii performanțelor instituției.

Prestatorul va folosi structura clasică a chestionarului, incluzând întrebări conform imaginii de mai jos:

Figura 3 - Structura chestionarelor



Întrebările introductive

- Au rolul de a „încălzi” atmosfera – dau subiectului sentimentul de încredere în anchetator și în el însuși
- Prima întrebare nu se va referi la date personale, nici la lucruri foarte complicate
- Prima întrebare va fi închisă (răspuns de tipul da–nu), să permită persoanelor să răspundă fără mari eforturi

Întrebările de trecere

- Marchează în structura chestionarului apariția unei noi grupe de întrebări referitoare la o altă problemă
- Se stabilește cadrul de referință pentru răspunsuri
- Reprezintă momente de destindere în cadrul chestionarului și duc la concentrarea atenției subiectului asupra problemelor ce urmează a fi discutate



Întrebările filtru

- Opresc trecerea unor categorii de subiecți la întrebările succesive
- Dacă subiectul nu este interesat de tema pe care studiază chestionarul în acel sector, este invitat să treacă la o întrebare ulterioară, indicată în chestionar
- Reprezintă un control al calității răspunsurilor

Întrebările bifurcate

- Separă sensurile pro și contra din răspunsurile subiecților
- Spre deosebire de întrebările filtru, nu opresc subiectul de a urma succesiunea întrebărilor
- Ex.: răspuns de tipul Da–Nu

Întrebările De ce?

- Determină explicații în raport cu diferitele opinii exprimate
- Fiecare justifică decizia luată, opinia exprimată
- Însă adesea justificarea este dată de primul argument ce-i vine omului în minte
- Valoarea informativă pare a fi foarte scăzută

Întrebările de control

- Nu aduc informații noi
- Verifică fidelitatea, consistența opiniei exprimate
- Dau asigurări și asupra faptului că subiecții au înțeles exact sensul întrebărilor



Întrebările de clasificare (de identificare)

- Servesc la analiza răspunsurilor din chestionar
- Ex.: întrebări privind sexul, vârsta, nivelul de școlarizare, situația profesională etc.

Această structură va fi discutată și aprobată împreună cu Beneficiarul proiectului, respectiv Primăria Municipiului Arad.

În formularea întrebărilor componente ale chestionarelor, Prestatorul va ține cont de următoarele principii:

- Tehnica chestionarului începe cu tema anchetei definită teoretic ce trebuie apoi delimitată conceptual creându-se un set de indicatori
- Întrebărilor trebuie să fie clare, concrete, să respecte regulile gramaticale și de topică a frazei
- Întrebările trebuie să fie cât mai scurte posibil
- În formularea întrebărilor trebuie evitate negațiile
- În unele cazuri pe lângă întrebările directe se poate apela și la întrebări indirecte, citate sau desene
- În formularea întrebărilor se recomandă evitarea neologismelor, a arhaismelor, regionalismelor sau a jargonului

Prestatorul, în implementarea acțiunii de aplicare a chestionarelor va utiliza metoda online: respondenții selectați vor primi prin e-mail un link către o aplicație specializată unde vor răspunde la întrebările chestionarului (închise și deschise).

Această variantă de aplicare a chestionarelor online a fost aleasă din următoarele motive:

- Este cea mai puțin intruzivă tehnică de interviu: respondentul poate alege momentul când îi convine să răspundă, o poate face în ritmul dorit, se poate întrerupe și relua oricând
- Este rapidă (depinde doar de mobilizarea respondenților)
- Elimină posibilele erori de transcriere
- Este mai puțin sensibilă la efectul de dezirabilitate socială (neexistând interacțiuni cu un operator de interviu, respondenții nu sunt tentați să furnizeze răspunsurile care cred că sunt așteptate de la ei)
- Este mai puțin costisitoare decât tehnicile alternative
- Date fiind caracteristicile persoanelor care urmează a fi interviuate, este de presupus că nu există limitări legate de accesibilitatea unui instrument de acces online: chestionarele vor putea fi accesate și completate atât de pe un PC, cât și de pe tabletă sau smartphone



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Totodată, aplicarea online este în prezent cea mai răspândită metodă cantitativă de culegere a datelor (conform ESOMAR Industry Report: Global Market Research 2015).

Chestionarul va cuprinde maximum 20 de întrebări (inclusiv cele de identificare), atât deschise cât și închise, urmând să acopere următoarele subiecte:

- Cadrul de reglementare a activității
- Existența / inexistența unor proceduri care să reglementeze activitatea
- Dificultăți întâmpinate în aplicarea procedurilor
- Avantajele / dezavantajele aplicării acestor proceduri
- Existența / inexistența unor sisteme informatice care să fie utilizate în derularea zilnică a activităților
- Dificultăți întâmpinate în utilizarea acestor sisteme informatice
- Avantajele existenței unui sistem informatic (proponeri de îmbunătățire a activității derulate de instituție)

Forma finală a chestionarului va fi convenită cu Beneficiarul.

Interviuri semi-structurate

Prestatorul va realiza interviuri semi-structurate cu 10 - 20 persoane din funcții de conducere. Persoanele selectate pentru a fi interviuate vor fi alese de către Beneficiar din următoarele poziții / direcții / unități de conducere:

- Viceprimar
- Administrator public
- Arhitect șef
- Direcția patrimoniu
- Secretar municipiu
- Poliția locală Arad
- Direcția economică
- Direcția venituri
- Direcția tehnică
- Direcția comunicare
- Direcția construcții și dezvoltare urbană
- Direcția juridic contencios
- Serviciul public comunitar de evidență a persoanelor

În realizarea interviului semi – structurat va ține cont de următoarele aspecte, dar fără a se limita la:

- Intervievatorul să informeze respondentul cu primire la următoarele informații referitoare la interviu: tema principală, scopul cercetării, detalii despre beneficiarul



- cercetării, aspectele legate de confidențialitate, permisiunea de a lua notițe pe parcursul discuției etc.
- Lista de teme sau întrebări (corpul interviului): lista cu temele sau întrebările care urmează să fie abordate se redactează în așa fel încât să fie ușor de citit și să existe spațiu pentru adnotări din partea intervievatorului (în cazul în care acesta își ia notițe pe hârtie)
 - Instrucțiuni de interviuare: Conțin cerințe și sugestii adresate intervievatorului, de exemplu:
 - Formulări sugerate pentru adresarea unor întrebări referitoare la anumite teme consemnate
 - Instrucțiuni referitoare la conduita în timpul convorbirii sau la stilul conversațional pe care să le adopte intervievatorul
 - Indicații referitoare la ordinea unor întrebări sau teme, la prioritatea abordării unor teme față de altele
 - Orice alte instrucțiuni necesare
 - Formule de încheiere a convorbirii: să amintească intervievatorului cum să încheie, să mulțumească și să reasigure pe respondent de confidențialitatea convorbirii.

Respondenții vor fi selectați astfel încât, prin poziția deținută, să dețină informații cât mai relevante pentru subiectul discutat și să se acopere toate departamentele relevante din instituție.

Interviurile se vor concretiza în discuții de maximum 30 de minute, desfășurate pe baza unei teme de interviu.

Discuțiile se vor purta, în principiu, față-în-față (dacă respondentul preferă, vor putea fi făcute telefonic sau utilizând alte tehnologii de tip Skype / Whatsapp / Facebook).



UNIUNEA EUROPEANĂ



1.1.4. ANALIZA DATELOR COLECTARE

În cadrul acestei etape, Prestatorul, se va ocupa de elaborarea analizei situației actuale la nivelul Primăriei Municipiului Arad. În cadrul acestei etape, vor fi derulate activități precum: prelucrarea datelor colectate, analiza propriu zisă a datelor, structurarea rezultatelor obținute.

1.1.5. ELABORAREA ȘI LIVRAREA STUDIULUI

Elaborarea analizei situației actuale se finalizează cu prezentarea unui studiu.

Livrabilul activității privind analiza situației actuale ce intră în responsabilitatea prestatorului îl reprezintă studiul privind situația actuală al cărui scop, prin informațiile pe care le cuprinde, este să creeze bazele ca noul instrument ce urmează a fi implementat (Balanced Scorecard) să dobândească un rol central în procesul de planificare și monitorizare a performanței la nivelul Primăriei Municipiului Arad.

Studiul va cuprinde toate acele informații relevante care țin de specificul activității Primăriei Municipiului Arad.

1.1.6. VIZITĂ DE STUDIU

În cadrul contractului de prestări servicii, pentru atingerea obiectivelor proiectului, Prestatorul va oferi servicii pentru organizarea și asigurarea logisticii necesare unei vizite de studiu. Vizita de studiu va fi organizată la nivelul unei autorități publice locale dintr-o țară din Uniunea Europeană cu experiență relevantă privind introducerea și aplicarea instrumentului Balanced Scorecard ca instrument de management al performanței la nivel strategic.

Locația pentru realizarea vizitei de studiu este Rijeka, oraș din cantonul Primorje-Gorski kotar, Croația.

Scopul vizitei de studiu este acela de a culege informații asupra modului de implementare a instrumentului BSC la nivelul unei autorități publice locale. În acest mod se urmărește analiza diferitelor avantaje și probleme pe care le-au avut aceste unități precum și a modului în care acestea pot fi prevenite sau depășite.

Obiectivele vizitei de studiu sunt:

- Participanții să vadă instrumentul Balanced Scorecard implementat, și modul de lucru cu acest instrument
- Analiza avantajelor și problemelor cu care s-a confruntat instituția în implementarea BSC, modul în care aceste probleme au fost depășite, mijloacele întrebunțate
- Schimbul de experiență cu personalul care a lucrat sau lucrează cu un astfel de instrument
- Sustenabilitatea proiectelor prin care au fost implementate instrumente similare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Structura organizațională existentă, evoluția acesteia, modul prin care rolul și eficiența acestei structuri s-a modificat ca urmare a implementării BSC
- Alte aspecte de interes pentru a asigura o bună implementare a instrumentului BSC la nivelul Primăriei

Este deosebit de important schimbul de experiență cu personal care a lucrat sau lucrează cu un astfel de instrument și care poate oferi informații relevante despre aspectele importante pe care trebuie să se bazeze acesta. Activitatea de organizare a vizitei de studiu vine în completarea analizei situației actuale efectuate în cadrul primei etape a activității nr. 1 a contractului. În acest fel, se asigură o abordare completă care include atât perspectivele teoretice, dar și aspectele practice care să conducă spre identificarea celui mai potrivit model de implementare.

Vizita de studiu va avea o durată de 3 zile și la aceasta vor participa 10 persoane din cadrul Primăriei Municipiului Arad. Împreună cu persoanele participante selectate din partea beneficiarului, Prestatorul va aloca personalul necesar bunei desfășurări a vizitei de studiu.

În cadrul contractului, Prestatorul va asigura serviciile de logistică necesare organizării vizitei de studiu. În acest sens, Prestatorul va transmite către Managerul de proiect din partea Beneficiarului, înainte de efectuarea vizitei, propunerea de locații de cazare, precum și mai multe privind opțiuni pentru efectuarea transportului.

În activitatea de organizare a vizitei de studiu, sunt incluse următoarele:

- stabilire destinație pentru vizita de studiu
- identificarea, contactarea și confirmarea instituției la care are loc vizita, obținerea acordurilor necesare cu sprijinul beneficiarului (scrisori de intenție)
- identificarea spațiilor de cazare și masă, a formelor de transport
- asigurarea organizării / logisticii vizitei de studiu
- asigurarea participării experților Prestatorului

Asigurarea suportului logistic și tehnic pentru derularea vizitei de studiu presupune realizarea următoarelor activități specifice:

- punerea la dispoziție a tuturor informațiilor necesare desfășurării în bune condiții a vizitei de studiu (harta mijloacelor de transport, hărți locale etc.)
- stabilirea formatului și conținutului întâlnirilor
- elaborarea și furnizarea materialelor necesare participanților la vizitele de studiu (agendă, buletin de îndrumare, lista participanților, date de contact, etc.)
- stabilirea de contacte cu reprezentanții autorității publice și menținerea legăturii cu aceștia în vederea organizării vizitei de studiu
- elaborarea programului vizitei de studiu, cu consultarea Beneficiarului, ținând cont de scopul acesteia. Prestatorul va face demersurile necesare în vederea obținerii



acordului cu privire la programul vizitei de studiu din partea reprezentanților instituției care fac obiectul vizitei de studiu.

Cu 5 zile înainte de începerea vizitei de studiu, participanților li se vor transmite „buletinele de îndrumare”, care conțin informații privind:

- obiectivele și relevanța vizitei de studiu
- informații despre instituția care urmează să fie vizitată
- adrese și telefoane utile (ambasadă, servicii de urgență, hotelul, însoțitorul din partea Prestatorului și cei din partea beneficiarului)



ANEXA 2 – LEGISLAȚIA SPECIFICĂ PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

LEGISLAȚIA SPECIFICĂ PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ARAD

1.1. Reglementari internaționale

- SR EN ISO 9001:2015-Sisteme de management al calității. Cerințe;
- Standardele de control intern ale Comisiei Europene;
- SR EN ISO 19011:2011 „Ghid pentru auditarea sistemelor de management”.

1.2. Legislație primară

- Legea 31/1990 privind societățile comerciale, publicată în M.O. nr. 126/17.11.1990;
- Legea nr. 50/1991, privind autorizarea lucrărilor de construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 35/1994, republicată, privind timbrul literar, cinematografic, teatral, muzical, folcloric, al artelor plastice, al arhitecturii și de divertisment; Legea nr. 10/1995 privind calitatea în construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 10/1995 privind calitatea în construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 16/1996 a arhivelor naționale;
- Legea nr. 119 din 16 octombrie 1996, republicată, cu modificările și completările ulterioare, cu privire la actele de stare civilă, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 152/1998 privind înființarea Agenției Naționale pentru Locuințe, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188 din 8 decembrie 1999 republicată 2, privind Statutul funcționarilor publici cu modificările și completările ulterioare, privind Statutul funcționarilor publici;
- Legea nr. 3/2000, privind organizarea și desfășurarea referendumului, cu modificările și completările ulterioare, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 24/2000 privind normele de tehnică legislativă, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Lege nr. 69/2000 Legea educației fizice și sportului;
- Legea nr. 215/2001 – Legea Administrației Publice Locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 455/2001 (IT) - privind semnătura electronică;
- Legea nr.544/ 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Legea nr.677/2001 privind protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date, actualizată;
- Legea 213/2002 (IT) - privind aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 124/2000 pentru completarea cadrului juridic privind dreptul de autor și drepturile conexe prin

184



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

- adoptarea de măsuri pentru combaterea pirateriei în domeniile audio și video, precum și a programelor pentru calculator;
- Legea nr. 38 din 20 ianuarie 2003 privind transportul în regim de taxi și în regim de închiriere, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 333 din 8 iulie 2003*** Republicată privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor.
 - Legea nr. 7 din 18 februarie 2004 privind Codul de conduită al funcționarilor publici, republicată, publicată în Monitorul Oficial nr. 525 din 2 august 2007;
 - Legea nr. 315/2004 privind dezvoltarea regională în România, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 393/2004 privind Statutul aleșilor locali, cu modificările și completările ulterioare;
 - Lege nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
 - Legea nr. 51/2006 Legea serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 87/10 aprilie 2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației;
 - Legea nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind Reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare ;
 - Legea nr. 273/29.06.2006 privind finanțele publice locale, publicată în M.O. nr. 618/18.07.2006;
 - Legea nr. 92 din 10 aprilie 2007 Legea serviciilor de transport public local, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 230/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea asociațiilor de proprietari;
 - Legea nr. 339 din 3 decembrie 2007, privind promovarea aplicării strategiilor de management de proiect la nivelul unităților administrativ-teritoriale județene și locale, cu modificările și completările ulterioare;
 - Lege nr. 4/2008 privind prevenirea și combaterea violenței cu ocazia competițiilor și a jocurilor sportive;
 - Legea nr.287/2009 privind Codul civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 134/2010 privind Codul de procedura civila, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea nr. 155/2010 a Poliției Locale;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 1/5 ianuarie 2011 Legea educației naționale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 71/2011 pentru punerea în aplicare a Codului Civil;
- Legea nr. 211 din 15 noiembrie 2011 privind regimul deșeurilor, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 292/2011 a Asistenței Sociale;
- Legea nr. 65 din 20 aprilie 2012 pentru aderarea României la Convenția nr. 16 a Comisiei Internaționale de Stare Civilă privind eliberarea extraselor multilingve ale actelor de stare civilă;
- Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență;
- Legea nr. 115/2015 pentru alegerea autorităților administrației publice locale, pentru modificarea Legii administrației publice locale nr. 215/2001, precum și pentru modificarea și completarea Legii nr. 393/2004 privind Statutul aleșilor locali, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 207/2015 privind Codul de procedură fiscală, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 208/2015 privind alegerea Senatului și a Camerei Deputaților, precum și pentru organizarea și funcționarea Autorității Electorale Permanente, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal, publicată în M.O. nr. 688/10.09.2015, partea I, titlul IX, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 98/2016 din 19 mai 2016, privind achizițiile publice, publicată în Monitorul Oficial nr. 390 din 23 mai 2016, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de servicii și lucrări, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 101/2016 privind remediile și căile de atac în materia de atribuire a contractelor de achiziție publică, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr.99/2000 privind comercializarea produselor și serviciilor de piață, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de Guvern nr.124/2000 (IT) - pentru completarea cadrului juridic privind dreptul de autor și drepturile conexe, prin adoptarea de măsuri pentru combaterea pirateriei în domeniile audio și video, precum și a programelor pentru calculator;
- O.G. nr 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor, aprobată prin Legea 180/2002, publicată în M.O. nr. 584/18.09.2001 cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța nr. 27 din 30 ianuarie 2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Ordonanța Guvernului nr. 33/2002, privind reglementarea eliberării certificatelor și adeverințelor de către autoritățile publice centrale și locale;
- Ordonanța Guvernului nr. 35/2002 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a consiliilor locale, aprobată cu modificări prin Legea nr. 673/2002;
- Ordonanța de Guvern 69/2002 (IT) - privind regimul juridic al cărții electronice de identitate;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 195/2002, privind circulația pe drumurile publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 27/2003, privind procedura aprobării tacite, cu modificările și completările ulterioare;
- O.G. nr. 41 din 30 ianuarie 2003 cu modificările ulterioare, privind dobândirea și schimbarea pe cale administrativă a numelor persoanelor fizice;
- Ordonanța de Urgență nr. 75/ 12 iulie 2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare;
- OUG 97/2005 OUG 97/2005 republicată, privind evidența, domiciliul, reședința și actele de identitate ale cetățenilor romani, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 30/2006 privind funcția de verificare a aspectelor procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achiziție publică, cu modificările și completările ulterioare;
- OUG nr. 36/2006 privind instituirea prețurilor locale de referință pentru energia termică furnizată populației prin sistem centralizat;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 162/2008 privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății Publice către autoritățile administrației publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 48 din 2 iunie 2010, pentru modificarea și completarea unor acte normative din domeniul sănătății în vederea descentralizării;
- OUG nr. 77/2014, privind procedurile naționale în domeniul ajutorului de stat;
- Constituția României;
- Cod civil;
- Cod procedură civilă;
- Legea bugetului de stat pe anul în curs;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

1.3. Legislație secundară

- HGR nr. 273/1994 privind aprobarea regulamentului de recepție a lucrărilor de construcții și instalații aferente acestora;
- HG 495 din 12 septembrie 1997 privind conținutul, eliberarea și actualizarea livretului de familie;
- Hotărârea nr. 766/1997 pentru aprobarea unor regulamente privind calitatea în construcții, cu modificările și completările ulterioare;
- HG 58/1998 (IT) - pentru aprobarea Strategiei naționale de informatizare și implementare în ritm accelerat a societății informaționale și a Programului de acțiuni privind utilizarea pe scară largă și dezvoltarea sectorului tehnologiilor informației în România;
- Hotărârea Guvernului nr. 430/2001 privind aprobarea Strategiei Guvernului României de îmbunătățire a situației romilor;
- Hotărârea Guvernului nr. 962/2001 privind aprobarea Normelor metodologice pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 152/1998 privind înființarea Agenției Naționale pentru Locuințe;
- HG 1007/2001 (IT) - pentru aprobarea Strategiei Guvernului privind informatizarea administrației publice;
- HG 1259/2001 (IT) - privind aprobarea Normelor tehnice și metodologice pentru aplicarea Legii nr. 455/2001 privind semnătura electronică;
- Hotărârea guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor Metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 544/2001, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr.333/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței Guvernului nr.99/2000;
- HG 1085/2003 (IT) - pentru aplicarea unor prevederi ale Legii nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național;
- Hotărârea Guvernului nr.348/2004 privind exercitarea comerțului cu produse și servicii de piață în unele zone publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1723/2004, privind aprobarea programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 775 din 14 iulie 2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 870 din 28 iunie 2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale, cu modificările și completările ulterioare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- HG 1375/2006 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare unitară a dispozițiilor legale privind evidența, domiciliul, reședința și actele de identitate ale cetățenilor români, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1807 din 12 decembrie 2006 pentru aprobarea componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice la nivel central cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 21/10 ianuarie 2007 privind aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar;
- Hotărârea nr. 22/10 ianuarie 2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație;
- Hotărârea Guvernului nr. 1588/2007 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 230/2007;
- Hotărârea Guvernului nr. 158 din 2008 pentru aprobarea componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului Nr. 457 din 21 aprilie 2008 privind cadrul instituțional de coordonare și de gestionare a instrumentelor structurale, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 1534/ 25 noiembrie 2008 privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar;
- HG nr. 64/2011 pentru aprobarea Metodologiei cu privire la aplicarea unitară a dispozițiilor în materie de stare civilă, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 101/2011, pentru aprobarea Regulamentului privind înregistrarea, evidența și radierea vehiculelor care nu se supun înmatriculării de pe raza municipiului Arad.
- H.G. nr. 727 din 25 septembrie 2013 privind aprobarea normelor metodologice de punere în aplicare a Convenției nr. 16 referitoare la eliberarea extraselor multilingve ale actelor de stare civilă;
- Hotărârea Guvernului nr. 18/2015 pentru aprobarea Strategiei Guvernului României de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome pentru perioada 2015 – 2020;
- Hotărârea Guvernului nr. 1/2016 privind pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Hotărârea nr. 395/2 iunie 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;
- Hotărârea Guvernului nr.583/2016 privind aprobarea Strategiei Naționale anticorupție pe perioada 2016-2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public;
- H.G. nr. 867/2016 privind Normele metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de concesiune de lucrări și concesiune de servicii din Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii;
- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad privind stabilirea impozitelor și taxelor locale pentru anul în curs;
- Ordinul de zi nr. 217/23.05.1996 privind activitatea de arhivă la creatorii și deținătorii de documente, aprobate de conducerea Arhivelor Naționale;
- Ordinul nr. 653 din 25 septembrie 2001 privind asistența medicală a preșcolarilor, elevilor și studenților, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordin 52/2002 (IT) - privind aprobarea cerințelor minime de securitate a prelucrărilor de date cu caracter personal;
- ORDIN nr. 1792 din 24 decembrie 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale;
- Ordin 252/2003 (IT) - privind instruirea și specializarea în domeniul informaticii a funcționarilor publici;
- Ordinul nr. 2052 bis/1528/30.11.2006 privind aprobarea unor formulare tipizate pentru stabilirea, constatarea, controlul, încasarea și urmărirea impozitelor și taxelor locale, precum și a altor venituri ale bugetelor locale;
- Ordinul nr. 207 din 29 octombrie 2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de acordare a autorizațiilor de transport în domeniul serviciilor de transport public local;
- Ordinul nr. 353 din 23 noiembrie 2007 pentru aprobarea Normelor de aplicare a Legii serviciilor de transport public local nr. 92/2007;
- Ordinul nr. 356 din 29 noiembrie 2007 privind aprobarea Normelor metodologice pentru aplicarea prevederilor Legii nr. 38/2003 privind transportul în regim de taxi și în regim de închiriere;
- Ordinul nr. 75/767/30.04.2009 privind aprobarea unor formulare tipizate pentru activitatea de colectare a impozitelor și taxelor locale, desfășurată de către organele fiscale locale;
- Ordinul nr. 839/2009, pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 50/1991, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 5298/1668 din 7 septembrie 2011, pentru aprobarea Metodologiei privind examinarea stării de sănătate a preșcolarilor și elevilor din unitățile de învățământ de stat și particulare autorizate/acreditate, privind acordarea asistenței medicale gratuite



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

și pentru promovarea unui stil de viață sănătos, cu modificările și completările ulterioare;

- Ordinul nr. 5488/ 29 septembrie 2011 privind aprobarea Regulamentului-cadru pentru organizarea și funcționarea consorțiilor școlare;
- Ordinul nr. 5576/7 octombrie 2011 - privind aprobarea Criteriilor generale de acordare a burselor elevilor din învățământul preuniversitar de stat, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 6141/ 1 noiembrie 2011 privind aprobarea structurii și a Regulamentului de organizare și funcționare a Unității pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar;
- Ordinul nr. 1226 din 3 decembrie 2012 pentru aprobarea Normelor tehnice privind gestionarea deșeurilor rezultate din activități medicale și a Metodologiei de culegere a datelor pentru baza națională de date privind deșeurile rezultate din activități medicale;
- Ordinul nr. 4619/2014 pentru aprobarea Metodologiei-cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 308 din 17 martie 2015 privind controlul prin verificare periodică a dispozitivelor medicale puse în funcțiune și aflate în utilizare;
- Ordinul nr. 2068/22.12.2015 privind aprobarea unor formulare tipizate pentru activitatea de stabilire a impozitelor și taxelor locale de către organele fiscale locale;
- Ordinul ANAF nr. 3741/23.12.2015 privind aprobarea Instrucțiunilor pentru aplicarea titlului VIII din Legea nr. 207/2015 privind Codul de procedură fiscală;
- Ordinul nr. 144/17.02.2016 privind aprobarea unor formulare tipizate pentru activitatea de colectare a impozitelor și taxelor locale, precum și a altor venituri ale bugetelor locale de către organele fiscale locale;
- Ordin SGG nr. 201/2016 pentru aprobarea normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice;
- Ordinul nr. 961/19 august 2016 pentru aprobarea Normelor tehnice privind curățarea, dezinfectia și sterilizarea în unitățile sanitare publice și private, tehnicii de lucru și interpretare pentru testele de evaluare a eficienței procedurii de curățenie și dezinfectie, procedurilor recomandate pentru dezinfectia mâinilor, în funcție de nivelul de risc, metodelor de aplicare a dezinfectantelor chimice în funcție de suportul care urmează să fie tratat și a metodelor de evaluare a derulării și eficienței procesului de sterilizare;
- Ordin nr. 2594/2016 din 26 septembrie 2016 privind aprobarea unor formulare tipizate pentru activitatea de stabilire a impozitelor și taxelor locale desfășurată de către organele fiscale locale
- Ordinul nr. 5079/ 31 august 2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;
- Ordinul nr. 5777/ 22 noiembrie 2016 pentru aprobarea Metodologiei privind fundamentarea cifrei de școlarizare pentru învățământul preuniversitar de stat,

evidența efectivelor de preșcolari și elevi școlarizați în unitățile de învățământ particular, precum și emiterea avizului conform în vederea organizării rețelei unităților de învățământ preuniversitar pentru anul școlar 2017 – 2018;

- Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 3103/2017 privind aprobarea Reglementărilor contabile pentru persoanele juridice fără scop patrimonial, publicat în M.O. nr. 984/2017 (Anexa 2);
- Ordinul nr. 3160/1 februarie 2017 pentru modificarea și completarea Metodologiei - cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin Ordinul ministrului educației naționale nr. 4.619/2014;
- Ordin SGG nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial a entităților publice;
- Ordinul Ministerului Finanțelor pentru aprobarea Normelor metodologice privind încheierea exercițiului bugetar al anului precedent;
- Ordinul Ministerul Finanțelor privind aprobarea Normelor metodologice, privind întocmirea și depunerea situațiilor financiare ale instituțiilor publice în anul curent;
- Ordine de ministru privind formularele tipizate utilizate în activitatea de administrare a creanțelor locale fiscale;
- Orice alte ordine, ordonanțe ale guvernului, ordonanțe de urgență ale guvernului și hotărâri ale guvernului aplicabile în domeniu;
- Decretul nr. 659/2015 pentru promulgarea Legii privind Codul de Procedură fiscală;
- Decretul nr. 718/2015 pentru promulgarea Legii privind Codul Fiscal;
- Actele normative emise în aplicarea Legii contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Normativ P-130/1999 privind comportarea în timp a construcțiilor;
- Regulamentul (UE) 679/27.04.2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor);

1.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

- Regulamentul de organizare și funcționarea Primăriei Municipiului Arad;
- Regulamentul Intern al Primăriei Municipiului Arad;
- Contractul de prestări servicii de expediere corespondență;
- Fișele posturilor angajaților care realizează activitatea procedurată;
- Hotărârea nr. 303/2016 a Consiliului Local al Municipiului Arad pentru aprobarea Regulamentului de acces și circulația utilajelor și a autovehiculelor de transport marfă cu masa maximă autorizată mai mare de 3,5 t în municipiul Arad, cu modificările și completările ulterioare;
- Manual de management al calității la Primăria Municipiului Arad;



- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad, cu privire la aprobarea Regulamentului privind avizarea, autorizarea, executarea, urmărirea și recepționarea calitativă a lucrărilor edilitar gospodărești (carosabil, trotuare, platforme, alei și zone verzi) din municipiul Arad;
- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 106/19.03.2009, privind aprobarea înființării serviciului comunitar de transport public local și a Regulamentului de organizare și funcționare a acestuia în municipiul Arad, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 108/19.03.2009, privind aprobarea Regulamentului privind activitatea de transport în regim de închiriere;
- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 109/19.03.2009, privind aprobarea Regulamentului privind activitatea de transport în regim de taxi, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 238/29.07.2009, privind aprobarea formei de delegare a serviciului de transport public local și a Contractului de delegare a serviciului de transport public local prin curse regulate efectuat cu autobuzele și tramvaiele pe raza municipiului Arad;
- Adrese privind repartizarea sumelor defalcate din TVA din partea Administrației Județene a Finanțelor Publice Arad;
- HCLM nr. 48/03.03.2014 privind aprobarea contractului de delegare al serviciului;
- Hotărârea nr. 273/1994 pentru aprobarea Regulamentului privind recepția construcțiilor, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 192/08.06.2017, privind Regulamentul de desfășurare a activităților comerciale și al piețelor în municipiul Arad;
- Nomenclatorul Arhivistic al instituției;
- Organigrama aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad.



ANEXA 3 – Corelarea aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Arad cu procedurile aplicabile instituției, Regulamentul de Organizare și Funcționare precum și Statul de Personal



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Structură organizatorică							
Primar	8	1	1				PS - PMA - 01,PS - PMA - 02,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 08,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Primar		1	1	Da	Nu	Nu	
Administratorul public	10	1	1				PO - L5 - 158,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 02,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Administrator public		1	1	Nu	Nu	Da	
Cabinetul Primarului	11	4	4				PS - PMA - 01,PS - PMA - 02,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 08,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Inspector de specialitate		2	2	Nu	Nu	Nu	
Referent		2	2	Nu	Nu	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publică	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Biroul Protecție Civilă, Voluntariat pentru Situații de Urgență	12	6	6				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - P3 - 95,PO - P3 - 96,PO - P...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		5	5	Nu	Nu	Nu	
Biroul Audit Public Intern	13	6	5				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - P4 - 5,PO - P4 - 6,PO - P4 ...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Auditor		5	3	Nu	Da	Nu	
Compartiment Corp Control, Monitorizare Servicii de Utilități Publice și Control Infrastructură	14	4	0				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Consilier juridic		3	0	Nu	Da	Nu	
Consilier		1	0	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Compartimentul Responsabil cu Problemele Romilor	15	1	0				PS - PMA - 02, PS - PMA - 08, PS - PMA - 01, PS - PMA - 03, PS - PMA - 04, PS - PMA - 05, PS - PMA - 06, PS - PMA - 07, PS - PMA - 09, PS - PMA - 10, PS - PMA - 11, PO - S1 - 86, PO - S1 - 87, PO - E1 - 88, PO - E3 - 104, PO - E3 - 105
Consilier		1	0	Nu	Da	Nu	
Viceprimar	9	2	2				PS - PMA - 01, PS - PMA - 02, PS - PMA - 03, PS - PMA - 04, PS - PMA - 05, PS - PMA - 06, PS - PMA - 07, PS - PMA - 08, PS - PMA - 09, PS - PMA - 10, PS - PMA - 11, PO - S1 - 86, PO - S1 - 87, PO - E1 - 88, PO - E3 - 104, PO - E3 - 105
Viceprimar 1		1	1	Da	Nu	Nu	
Directia economică	16, 17	35	31				PS - PMA - 01, PS - PMA - 02, PS - PMA - 03, PS - PMA - 04, PS - PMA - 05, PS - PMA - 06, PS - PMA - 07, PS - PMA - 08, PS - PMA - 09, PS - PMA - 10, PS - PMA - 11, PO - S1 - 86, PO - S1 - 87, PO - E1 - 88, PO - E3 - 104, PO - E3 - 105
Director executiv	16, 17	1	1	Nu	Da	Da	
Serviciul Financiar-Contabilitate	18	10	9				PS - PMA - 02, PS - PMA - 08, PS - PMA - 01, PS - PMA - 03, PS - PMA - 04, PS - PMA - 05, PS - PMA - 06, PS - PMA - 07, PS - PMA - 09, PS - PMA - 10, PS - PMA - 11, PO - S1 - 86, PO - S1 - 87, PO - E1 - 88, PO - E3 - 104, PO - E3 - 105



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		8	7	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Biroul Contabilitatea Proiectelor	19	6	6				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		5	5	Nu	Da	Nu	
Serviciul Buget	20	9	8				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - E3 - 106
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		8	8	Nu	Da	Nu	
Serviciul Contabilitatea Bugetului General, Datorie Publică	21	9	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - E4 - 65,PO - E4 - 1,PO - E4...



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		8	7	Nu	Da	Nu	
Directia Venituri	22, 23	95	94				PS - PMA - 01,PS - PMA - 02,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 08,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Director executiv	22, 23	1	1	Nu	Da	Da	
Serviciul Urmărire Venituri	27	19	18				PO,PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V1 - 41,PO - V1 - 42,PO ...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		14	14	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		4	3				
Biroul Control Venituri	31	8	8				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V2 - 35,PO - V2 - 36,PO - V...



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		7	7	Nu	Da	Nu	
Biroul Juridic, Contestații	29	7	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V3 - 23,PO - V3 - 24,PO - V...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		3	3	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		2	2	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Serviciul Impunere Persoane Fizice	26	17	17				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V4 - 34
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		13	13	Nu	Da	Nu	
Referent		3	3	Nu	Da	Nu	
Serviciul Impunere Persoane Juridice	24	12	12				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V5 - 18,PO - V5 - 19,PO - V...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		11	11	Nu	Da	Nu	
Compartimentul Relații cu Contribuabilii	32	2	2				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V6 - 7,PO - V6 - 8,PO - V6 - 9
Consilier		2	2	Nu	Da	Nu	
Director executiv adjunct	23 (5)	1	1				
Biroul Trezorerie	25	13	13				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V8 - 55,PO - V8 - 56,PO - V...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		6	6	Nu	Da	Nu	
Referent		6	6	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Biroul e-Taxe	28	7	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V9 - 37,PO - V9 - 38,PO - V...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		5	5	Nu	Da	Nu	
Referent de specialitate		1	1	Nu	Da	Nu	
Biroul Contracte	30	8	8				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - V10 - 27,PO - V10 - 28,PO - ...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		7	7	Nu	Da	Nu	
Viceprimar 2		1	1	Da	Nu	Nu	
Direcția Tehnică	33, 34	77	51				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publică	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Director executiv	33, 34	1	1	Nu	Da	Da	
Compartimentul Asistență Juridică, Achiziții	35	3	3				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - T1 - 81,PO - T1 - 82,PO - T...
Consilier juridic		3	3	Nu	Da	Nu	
Serviciul Achiziții Publice	36	15	9				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - T2 - 61,PO - T2 - 62,PO - T...
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		8	7	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		4	0	Nu	Da	Nu	
Referent		2	2	Nu	Da	Nu	
Serviciul Programe Europene de Dezvoltare	37	9	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - T3 - 148,PO - T3 - 149
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Nu	
Consilier		7	6	Nu	Da	Nu	
Inspector de specialitate		1	0	Nu	Da	Nu	
Serviciul Investiții	38	15	11				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		13	9	Nu	Da	Nu	
Referent de specialitate		1	1	Nu	Da	Nu	
Director executiv adjunct	34 (3)	1	0				PO - T5 - 127,PO - T5 - 128,PO - T5 - 129,PO - T5 - 130,PO - T5 - 131
Serviciul Întreținere și Reparații Căi de Comunicații Terestre	40	11	8	Nu	Da	Da	PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Consilier		10	8	Nu	Da	Nu	
Compartimentul Administrare Zone Industriale	40	5	4				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Muncitor calificat		4	4	Nu	Nu	Nu	
Referent		1	0	Nu	Nu	Nu	
Serviciul Edilitar	41	16	9				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		15	8	Nu	Da	Nu	
Biroul Spații Verzi, Mediu	42	6	3				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		4	2	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Inspector de specialitate		1	1	Nu	Nu	Nu	
Direcția Comunicare	43	238	146				
Director executiv	43	1	1				PO - L5 - 158
Compartimentul Asistență Juridică	44	1	1				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - L1 - 10,PO - L1 - 11,PO - L...
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	
Serviciul Monitorizare Strategii, Managementul Calității și Control Intern	45	8	6				PO - L3 - 155,PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - L2 - 150,PO - ...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		6	4	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Serviciul Învățământ, Sănătate	46	6	6				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - L3 - 154,PO - L3 - 155,PO -...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		5	5	Nu	Da	Nu	
Compartimentul Asistență Medicală Preuniversitară	47	154	83				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Medic specialist		9	6	Nu	Nu	Nu	
Medic primar		3	2	Nu	Nu	Nu	
Medic		36	8	Nu	Nu	Nu	
Asistent medical		106	67	Nu	Nu	Nu	
Serviciul Transport local, autorizare activități economice	48	9	8				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - L4 - 177,PO - L4 - 178,PO -...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		8	7	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Biroul Informatică	49	8	4				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - L5 - 157,PO - L5 - 158,PO - ...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		7	3	Nu	Da	Nu	
Biroul Relații mass-media	50	7	5				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		5	4	Nu	Da	Nu	
Referent		1	0	Nu	Da	Nu	
Serviciul Relații externe, protocol	51	12	10				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - L7 - 14,PO - L7 - 15,PO - L...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Consilier		9	8	Nu	Da	Nu	
Referent		2	1	Nu	Da	Nu	
Director executiv adjunct	43 (3)	1	0				
Serviciul Relații cu Publicul	52	14	10				PO - L5 - 158,PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		9	8	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	
Referent de specialitate		1	1	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Curier		1	1	Nu	Nu	Nu	
Serviciul Informare Cetățeni	53	8	6				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		6	6	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Referent		1	0	Nu	Da	Nu	
Serviciul Societăți Comerciale	54	9	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		7	6	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	
Arhitect-șef	55	48	30				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Arhitect șef	55	1	1				
Compartimentul Asistență Juridică	56	1	0				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - A1 - 134,PO - A1 - 135,PO - ...
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Serviciul Date Urbane și Spațiale Evidență Construcții	57	11	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - A2 - 132,PO - A2 - 133
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		8	5	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Inspector de specialitate		1	1	Nu	Nu	Nu	
Biroul Strategii Urbane	58	6	0				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - A3 - 89,PO - A3 - 90,PO - A...
Sef birou		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		5	0	Nu	Da	Nu	
Direcția Construcții și Dezvoltare Urbană	NA	29	22				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Director executiv	NA	1	0				



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publică	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Serviciul Autorizări Construcții	59	17	13				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		16	12	Nu	Da	Nu	
Serviciul Dezvoltare Urbană și Protejare Monumente	60	11	9				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		10	8	Nu	Da	Nu	
Direcția Patrimoniu	61	89	71				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Director executiv	61	1	1				PO - M6 - 108
Serviciul Evidență și Administrare Domeniul Privat	62	8	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - M1 - 109
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		5	4	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	1	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Serviciul Evidență și Administrare Domeniu Public	63	10	8				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - M2 - 144,PO - M2 - 145,PO - ...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		7	6	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Serviciul Dezvoltare Imobile	64	8	2				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - M3 - 75,PO - M3 - 76,PO - M...
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Consilier		6	2	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	
Serviciul Fond Locativ	65	11	11				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - M4 - 67,PO - M4 - 68,PO - M...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		9	9	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	1	Nu	Da	Nu	
Biroul Cadastru Intravilan și Carte Funciară	66	7	4				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef birou		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		4	2	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	1	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Director executiv adjunct	61 (4)	1	1	Nu	Da	Da	PO - M6 - 64
Serviciul Evidență Inventar și Gestiune, Administrativ	67	14	14				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - M7 - 63
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		4	4	Nu	Da	Nu	
Referent		2	2	Nu	Da	Nu	
Referent		1	1	Nu	Nu	Nu	
Sofer		5	5	Nu	Nu	Nu	
Muncitor calificat		1	1				
Biroul Monitorizarea Comportării în Timp a Construcțiilor	68	7	6				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		6	5	Nu	Da	Nu	
Serviciul Baze Sportive	69	16	10				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		2	1	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Referent		1	1	Nu	Da	Nu	
Inspector de specialitate		2	2	Nu	Nu	Nu	
Administrator		1	1	Nu	Nu	Nu	
Referent		3	2	Nu	Nu	Nu	
Muncitor calificat		5	4	Nu	Da	Nu	
Ingrijitor		1	0	Nu	Nu	Nu	
Biroul Reparații Imobile	70	6	6				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		4	4	Nu	Da	Nu	
Referent de specialitate		1	1	Nu	Da	Nu	
Secretar Municipiu	71, 72	103	81				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Secretar		1	1	Nu	Da	Da	
Compartimentul Asistență Juridică	73	1	1				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87
Consilier juridic		1	1	Nu	Da	Nu	
Serviciul Resurse Umane	74	10	7				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - S2 - 163,PO - S2 - 164,PO - ...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		7	4	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		2	2	Nu	Da	Nu	
Biroul Salarizare	75	6	4				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - S3 - 140,PO - S3 - 141,PO - ...
Sef birou		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		5	4	Nu	Da	Nu	
Serviciul Administrație Publică Locală	76	15	14				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier juridic		6	5	Nu	Da	Nu	
Consilier		7	7	Nu	Da	Nu	
Referent		1	0	Nu	Da	Nu	
Direcția Juridic, Contencios	77	21	16				
Director executiv	77	1	0				
Serviciul Juridic, Contencios	78	18	14				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - J1 - 137,PO - J1 - 138,PO -...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier juridic		16	12	Nu	Da	Nu	
Consilier		1	1	Nu	Da	Nu	
Compartimentul Avizări, Legislație	79	2	2				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Consilier juridic		2	2	Nu	Da	Nu	
Serviciul Public Comunitar de Evidență a Persoanelor	80	32	29				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Director executiv		1	1				
Serviciul Stare Civilă	80	12	11				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - G1 - 110,PO - G1 - 111,PO - ...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier juridic		3	2	Nu	Da	Nu	
Consilier		8	8	Nu	Da	Nu	
Serviciul de Evidență a Persoanei	80	19	17				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - G2 - 123,PO - G2 - 124,PO - ...
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Consilier		16	14	Nu	Da	Nu	
Referent		2	2	Nu	Da	Nu	
Serviciul Agricol	81	10	9				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		9	8	Nu	Da	Nu	
Biroul Cadastru Extravilan, Fond Funciar	82	6	1				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef birou		1	0	Nu	Da	Da	
Consilier		4	1	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	
Poliția Locală Arad	83	178	157				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Director general	83	1	0				



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publică	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Biroul Evidență Procese-Verbale și Identificări Persoane	84	10	10				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - D1 - 184,PO - D1 - 185,PO - ...
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Politist local		9	9	Nu	Da	Nu	
Serviciul Disciplina în Construcții și Afișaj Stradal	85	12	10				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Politist local		9	7	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		2	2	Nu	Da	Nu	
Compartimentul Control Publicitate și Afișaj Stradal	86	3	2				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Politist local		3	2	Nu	Da	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Biroul Activitate și Control Comercial	87	9	9				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - D3 - 191
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Politist local		8	8	Nu	Da	Nu	
Biroul Supraveghere Comunitară	88	6	6				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - D4 - 189
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		1	1	Nu	Da	Nu	
Referent		4	4	Nu	Da	Nu	
Compartimentul Protecția Mediului	89	4	4				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Politist local		4	4	Nu	Da	Nu	
Biroul Pază Bunuri și Valori	90	16	16				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA -



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
							06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - D6 - 193
Sef birou		1	1	Nu	Nu	Nu	
Guard		15	15	Nu	Nu	Nu	
Director general adjunct	83 (2)	1	0				
Serviciul Ordine, Liniște Publică și Parcări 1	91	30	30				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Politist local		28	28	Nu	Da	Nu	
Guard		1	1	Nu	Nu	Nu	
Serviciul Ordine, Liniște Publică și Parcări 2	91	30	25				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Politist local		27	23	Nu	Da	Nu	
Consilier juridic		1	0	Nu	Da	Nu	
Guard		1	1	Nu	Nu	Nu	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Serviciul Circulație pe Drumurile Publice și Parcări 3	92	40	27				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier juridic		2	1	Nu	Da	Nu	
Politist local		36	24	Nu	Da	Nu	
Guard		1	1	Nu	Nu	Nu	
Serviciul Dispecerat și Monitorizare	93	10	9				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105
Sef serviciu		1	1	Nu	Da	Da	
Consilier		3	2	Nu	Da	Nu	
Referent		6	6	Nu	Da	Nu	
Biroul Tehnic-Informatic	94	6	5				PS - PMA - 02,PS - PMA - 08,PS - PMA - 01,PS - PMA - 03,PS - PMA - 04,PS - PMA - 05,PS - PMA - 06,PS - PMA - 07,PS - PMA - 09,PS - PMA - 10,PS - PMA - 11,PO - S1 - 86,PO - S1 - 87,PO - E1 - 88,PO - E3 - 104,PO - E3 - 105,PO - D12 - 192
Sef birou		1	1	Nu	Da	Da	



Task Name	Nr. Articol ROF	Nr. Posturi cf organigramă	Nr. Posturi ocupate cf Stat de funcții	Demnitar public	Funcție publica	Funcție de conducere	Proceduri aplicabile
Consilier		3	3	Nu	Da	Nu	
Referent		2	1	Nu	Da	Nu	



Titlul proiectului: Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard – Tablou de Bord Echilibrat, cod MySMIS 120637, cod SIPOCA 86

Editorul materialului: Municipiul Arad

Data publicării: Octombrie 2018

Material gratuit

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

**Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a
Uniunii Europene sau a Guvernului României.**