



# MANUAL PENTRU UTILIZAREA AUTOEVALUĂRII ÎN CONFORMITATE CU MODELUL CAF ÎN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN HARGHITA



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European  
prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020,  
cod SIPOCA 533/cod MySmis 126548*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Cuprins

1	Scopul manualului pentru utilizarea autoevaluării în conformitate cu modelul CAF.....	3
2	Generalități .....	3
2.1	Prezentarea manualului .....	4
2.1.1	<b>Responsabilități pentru efectuarea autoevaluării</b> .....	5
2.1.2	<b>Pregătirea autoevaluărilor CAF</b> .....	5
2.1.3	<b>Actualizarea chestionarului</b> .....	6
2.1.4	<b>Comunicarea proiectului CAF, organizarea de traininguri</b> .....	7
2.1.5	<b>Realizarea autoevaluării</b> .....	8
2.1.6	<b>Crearea consensului</b> .....	8
2.1.7	<b>Întocmirea raportului</b> .....	9
2.1.8	<b>Definirea și punerea în aplicare a planurilor de dezvoltare</b> .....	9
2.1.9	<b>Monitorizarea programelor de dezvoltare</b> .....	10
2.2	Documente utilizate și resurse necesare .....	10
2.2.1	<b>Lista documentelor utilizate</b> .....	10
2.2.2	<b>Resurse necesare</b> .....	10
2.2.3	<b>Identificarea riscurilor asociate</b> .....	11
2.2.4	<b>Circuitul documentelor utilizate</b> .....	11
3	Anexe .....	11



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 1 Scopul manualului pentru utilizarea autoevaluării în conformitate cu modelul CAF

Manualul prezintă modul de planificare și de derulare a procesului de autoevaluare în cadrul Consiliului Județean Harghita conform modelului CAF, evaluarea rezultatelor și stabilirea obiectivelor de dezvoltare ale organizației precum și gestionarea planurilor de acțiune aferente folosind rezultatele.

Organizația utilizează în prezent modelul CAF 2013.

## 2 Generalități

O descriere detaliată și o descriere metodologică a modelului CAF 2013 utilizat de organizație (denumit în continuare "CAF") pot fi găsite în Centrul de resurse CAF pentru organizația EIPA instituit de Consiliul European, după cum urmează: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

CAF se bazează pe principiul conform căreia nivelul calitativ, "excelența" performanței organizației depind de gestionarea corectă a celor cinci domenii de funcționare. Aceste domenii sunt

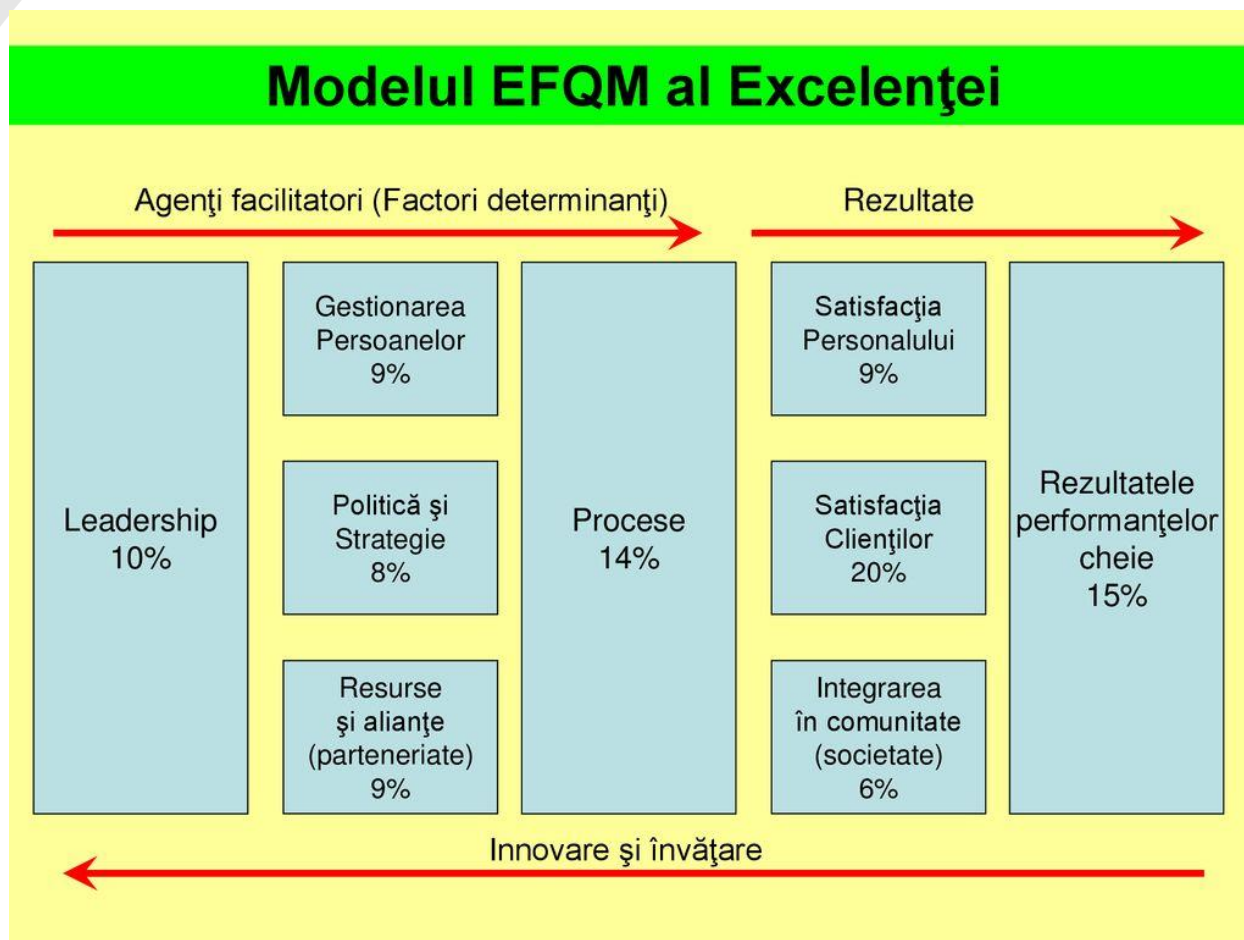
- conducere
- elaborarea și planificarea strategiei;
- personalul;
- parteneriate și resurse;
- precum și procesele.

Gradul de excelență ar trebui, de asemenea, să fie evaluat din mai multe perspective în raport cu rezultatele organizației:

- performanța organizației (obiectivele stabilite);
- perspectiva cetățenilor/clientilor;
- punctul de vedere al personalului;
- pe baza impactului social.

Autoevaluarea CAF se bazează pe o abordare holistică a analizei performanței organizaționale (integrală, adică completă, la nivel de sistem, toate elementele), deoarece organizația trebuie examinată în același timp din perspective și criterii diferite atât pentru funcționare, cât și pentru rezultatele organizației.

Structura modelului CAF este ilustrată în figura următoare:



Pe parcursul autoevaluării CAF, performanța organizației trebuie evaluată de personalul implicat în autoevaluare pe baza baremelor de notare specificate pentru cele 9 criterii principale de mai sus (1-5 Capabilități, 6-9 Rezultate) și pentru subcriteriile specificate în metodologie.

Domeniile care urmează să fie dezvoltate, obiectivele de dezvoltare și programele de dezvoltare care asigură realizarea obiectivelor se stabilesc pe baza rezultatelor prelucrate ale autoevaluării.

Pentru a îmbunătăți în permanență performanța și pentru a se asigura că managementul este informat în mod corespunzător, autoevaluarea ar trebui repetată în mod regulat (de preferință anual).

## 2.1 Prezentarea manualului

Înainte de fiecare autoevaluare CAF, conducerea CJHR trebuie să stabilească regulile cadru a autoevaluării, între acestea cel puțin:

- desemnarea unui manager de proiect CAF și a unei echipe de coordonare;
- determinarea perioadei de autoevaluare;
- înregistrarea zonei/ domeniului de autoevaluare (să acopere întreaga organizație sau care părți ale acesteia);
- desemnarea mărimii grupului de autoevaluare și a zonelor delegate ale echipei de autoevaluare;
- identificarea tabelului de notare care urmează să fie utilizat (de ex. tradițional);
- modul în care se desfășoară evaluarea (on-line sau pe suport de hârtie).

### 2.1.1 Responsabilități pentru efectuarea autoevaluării

În autoevaluare, responsabilitatea managementului este:

- Numirea personalului de autoevaluare (membri ai unui grup de autoevaluare);
- Furnizarea de resurse pentru autoevaluare (timp de lucru, condiții tehnice);
- Revizuirea rezultatelor autoevaluării, selectarea obiectivelor de dezvoltare acceptate dintre obiectivele de dezvoltare propuse;
- Definirea și aprobarea planurilor de dezvoltare;
- Verificarea punerii în aplicare a planurilor de dezvoltare.

Organizarea și implementarea proiectului de autoevaluare CAF este coordonată de managerul de proiect CAF numit de management. Managerul de proiect CAF este responsabil pentru:

- planificarea detaliată a proiectului, împreună cu sarcinile de comunicare legate de proiect;
- consultarea și comunicarea cu toate părțile interesate;
- organizarea instruirii grupului de autoevaluare;
- organizarea colectării de materiale de suport și dovezi în sprijinul autoevaluării;
- organizarea efectuării evaluărilor individuale și a consensului de grup;
- pregătirea sau asigurarea pregătirii unui raport de autoevaluare;
- sprijinirea managementului în stabilirea priorităților de dezvoltare și în elaborarea programelor de dezvoltare și a planurilor de acțiune;
- monitorizarea punerii în aplicare a planurilor de acțiune;
- să raporteze periodic conducerii cu privire la proiectul de autoevaluare CAF.

În cadrul autoevaluării, membrii grupului de autoevaluare sunt responsabili pentru:

- participarea la cursuri de formare pentru grupul de autoevaluare;
- o prezentare generală a materialelor de suport și a dovezilor;
- completarea chestionarului de autoevaluare conform celor mai bune cunoștințe;
- participarea la crearea consensului.

Sarcina membrului (membrilor) personalului desemnat(i) cu sprijinul managerului de proiect CAF este de a procesa și evalua chestionarele. Un expert extern poate fi implicat în proces pe baza deciziei conducerii. Atribuțiile expertului se stabilesc prin contractul încheiat cu acesta.

### 2.1.2 Pregătirea autoevaluărilor CAF

Managerul de proiect CAF pregătește planul de proiect al autoevaluării pentru anul respectiv, în conformitate cu cadrul stabilit de conducerea CJHR. Planul de proiect include etapele de proces necesare și durata planificată a acestora.

Etapele tipice ale proiectelor de autoevaluare sunt: pregătirea și comunicarea, instruirea, autoevaluarea, crearea consensului și elaborarea raportului, pregătirea planului de dezvoltare, finalizarea planului de dezvoltare, monitorizarea planurilor de dezvoltare. Planul de proiect este aprobat și ordonat pus în aplicare prin decizia conducerii CJHR.

Pe parcursul implementării proiectului, managerul de proiect CAF monitorizează executarea sarcinilor. Dacă există o problemă care poate fi rezolvată pe cont propriu, managerul de proiect CAF va acționa în vederea abordării problemei. În cazul unei probleme care afectează în mod semnificativ timpii planificați al proiectului sau resursele necesare, managerul de proiect CAF informează managementul cu privire la obstacolul întâlnit, iar apoi managementul decide cum să abordeze problema. Planul de proiect este actualizat, dacă este necesar, de către managerul de proiect CAF și notifică părțile interesate.

Pe baza cadrurilor de autoevaluare stabilite de conducerea CJHR, managerul de proiect CAF, cu consultarea managerilor de departamente, propune membrii grupului de autoevaluare. Grupul este desemnat astfel încât să reprezinte organizația evaluată într-un mod reprezentativ (departamente, activități principale, niveluri organizaționale și alte particularități, cum ar fi vârsta, sexul, funcția).

Propunerea este aprobată de conducerea CJHR. Sarcinile de autoevaluare sunt, de asemenea, înregistrate în sistemul de gestionare sarcini.

### 2.1.3 Actualizarea chestionarului

Chestionarul de bază pentru autoevaluarea CAF este anexat la manual. Structura chestionarului a fost stabilită pe baza modelului CAF. Structura criteriilor principale și a subcriteriilor din chestionar nu poate fi modificată, dar poate fi necesară adaptarea și actualizarea exemplelor și a formulării întrebărilor la specificul organizației.

Înainte de autoevaluarea din anul curent, exemplele sau întrebările ar trebui actualizate de către membrii (desemnați) ai echipei de autoevaluare sub îndrumarea managerului de proiect CAF, ținând seama de experiența anterioară și de schimbările din organizație. Pe lângă membrul grupului de autoevaluare, managerii departamentelor relevante pot fi implicați în actualizarea chestionarului.

Pentru a efectua autoevaluarea, ar trebui utilizate așa-numitele tabele tradiționale de evaluare.

#### Tabel de notare utilizat pentru a evalua secțiunea de capacități:

Nivel	Descrierea nivelurilor legate de capacitate	Punctaj
–	Dacă organizația nu desfășoară activitatea specificată în subcriteriu sau nu intenționează să o introducă, atunci 0 puncte; dacă ideea introducerii a apărut deja, dar planificarea nu a început, valoarea care poate fi dată este de aproximativ 10 puncte.	0-10
Planificare (PLAN)	Există doar planuri de dezvoltare a practicilor aplicabile.	11-30
Realizare (Do)	Organizația își operează zona legată de sub-criteriu așa cum a fost planificat, dar nu a evaluat încă experiența.	31-50
Verificare (Check)	În zona legată de sub-criteriu, evaluarea operațiunii se efectuează în mod regulat, dar rezultatele evaluării nu au fost încă puse în practică de către organizație.	51-70

<b>Intervenție (ACT)</b>	Pe baza auditurilor și controalelor legate de sub-criteriu, organizația își dezvoltă funcționarea.	<b>71–90</b>
<b>PDCA</b>	Organizația trebuie să aplice metode de îmbunătățire continuă într-un mod sistematic (planificat și regulat) în zona legată de subcriteriu. De asemenea, încorporează rezultatele evaluării comparative și ale învățării reciproce în evoluții.	<b>91–100</b>

**Tabel de notare utilizat pentru evaluarea secțiunii de rezultate:**

<b>Evaluarea rezultatelor</b>	<b>Punctaj</b>
Nu există rezultate măsurabile sau informații relevante legate de sub-criteriu.	<b>0–10</b>
Rezultatele sunt măsurabile, dezvoltarea lor în timp arată o tendință de deteriorare și / sau rezultatele nu ating obiectivele stabilite de organizație în raport cu subcriteriul.	<b>11–30</b>
Rezultatele sunt stagnante și / sau, în unele cazuri, au atins obiectivele organizației legate de sub-criteriu.	<b>31–50</b>
Rezultatele arată o tendință de îmbunătățire și / sau majoritatea obiectivelor stabilite sunt îndeplinite în raport cu sub-criteriul.	<b>51–70</b>
Rezultatele arată o îmbunătățire semnificativă și / sau toate obiectivele stabilite legate de sub-criteriu sunt îndeplinite.	<b>71–90</b>
Rezultatele sunt excelente și se mențin la un nivel constant, toate obiectivele stabilite legate de sub-criteriu sunt îndeplinite. Indicatorii importanți ai subcriteriului arată un rezultat pozitiv în comparație cu rezultatele altor organizații.	<b>91–100</b>

#### **2.1.4 Comunicarea proiectului CAF, organizarea de traininguri**

Trebuie să se furnizeze informații și instruire tuturor părților interesate implicate în proiect (manageri, manageri la nivel mediu, personal de proiect) pentru a asigura o interpretare și o aplicare uniformă a cerințelor. Comunicarea este în primul rând responsabilitatea managerului de proiect CAF. În cursul comunicării, trebuie să se furnizeze informații în legătură cu:

- Scopul proiectului, rezultatele scontate;
- Actualitatea autoevaluării, încadrarea în direcțiile de dezvoltare;
- Sarcinile specifice și planificarea lor în timp;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

Pe lângă participanții la proiect, managerul de proiect CAF furnizează informații întregului personal al CJHR, inclusiv scopul proiectului și rezultatele preconizate, precum și principalele etape ale implementării acestuia, despre participanți pentru ca:

- Dacă este necesar, aceștia să poată fi reprezentați prin intermediul membrilor echipei de autoevaluare;
- Rezultatele și planurile de dezvoltare să fie mai ușor de înțeles și de acceptat.

Metodele de comunicare și informare (de exemplu, corespondența prin e-mail, discuțiile orale, informațiile scrise - pe hârtie) sunt stabilite de managerul de proiect CAF. Pe parcursul implementării proiectului, managerul de proiect CAF va răspunde, de asemenea, la întrebările adresate, dacă este necesar, consultându-se cu conducerea sau cu alte părți interesate.

Înainte de efectuarea autoevaluării managerul de proiect CAF organizează traininguri de pentru participanții la proiect, în special pentru cei din echipa de autoevaluare. Subiecte de instruire:

- Descrierea generală a metodologiei CAF;
- Procesul de autoevaluare, planul de proiect aferent;
- Descrierea detaliată a criteriilor, subcriteriilor și exemplelor;
- O descriere detaliată a baremelor de notare;
- Scopul și exemplele conexe de determinare a punctelor forte și a punctelor slabe;
- Activitățile așteptate de la membrii grupului de autoevaluare.

În timpul instruirii, trebuie întocmită o listă de prezență sau o minută (Proces-verbal), care trebuie păstrată în documentația de autoevaluare.

### 2.1.5 Realizarea autoevaluării

A fost creată o platformă online în cadrul CJHR pentru realizarea autoevaluării, care sprijină și evaluarea. Conform deciziei conducerii CJHR, autoevaluarea se poate face și prin completarea chestionarelor pe suport de hârtie.

Autoevaluările trebuie să se asigure anonimatul respondenților, iar interconectarea acestora respectiv a părerilor trebuie excluse prin măsuri preventive adecvate. Întrucât nu se știe cine nu a completat chestionarul din rândul personalului invitat, aceștia nu sunt obligați din punct de vedere tehnic să efectueze evaluarea. În cazul în care nu există un număr de evaluări interpretabil din punct de vedere statistic (cel puțin 25), autoevaluarea se repetă.

Pe parcursul autoevaluării, membrii echipei de autoevaluare evaluează capacitățile organizației și rezultatele pentru toate criteriile și subcriteriile prin completarea chestionarului. Documentele și informațiile furnizate de managerul de proiect CAF sunt utilizate în evaluare. Pe parcursul evaluării, evaluatorii pot comunica în continuare cu ceilalți membri ai grupului, cu personalul care lucrează în domeniul lor, cu managerii și cu managerul de proiect CAF pentru a oferi răspunsuri pertinente.

Tabelul Excel (a se vedea modelul în anexă) care conține rezultatele autoevaluării (a se vedea modelul în anexă) este păstrat în documentația de autoevaluare de către managerul de proiect CAF.

Datele brute ale sondajelor trebuie să fie prelucrate folosind diagramele template create în fișierul excel, astfel încât rezultatele să poată fi utilizate în timpul fazei de creare a consensului.

### 2.1.6 Crearea consensului

Pe parcursul creării consensului trebuie să se înțeleagă cauzele diferențelor semnificative de evaluare identificate în evaluările individuale, care pot fi realizate printr-un dialog și o discuție continuă. Pe această bază, echipa de autoevaluare va fi în măsură să identifice punctele forte





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

convenite și domeniile de îmbunătățire pentru fiecare subcriteriu și, după caz, să convină asupra rezultatelor evaluării numerice pentru subcriterii. Acest tip de consens trebuie să se realizeze pentru fiecare sub-criteriu.

Pentru a ajunge la un consens, managerul de proiect CAF organizează consultări. Participanții la crearea consensului sunt numiți de către managerul de proiect CAF, consultându-se cu conducerea, de obicei din rândul membrilor echipei de autoevaluare, dacă este necesar, cu implicarea managerului departamentelor relevante. Pentru a ajunge la un consens, nu este necesar participarea tuturor membrilor grupului.

### 2.1.7 Întocmirea raportului

Proiectul de raport care sintetizează rezultatele autoevaluării se întocmește de către managerul de proiect CAF sau de către personalul/experti desemnați de acesta. Raportul include:

- Scopul și actualitatea proiectului;
- O prezentare generoasă a proiectului;
- Rezultatele autoevaluării sunt detaliate, inclusiv;
  - notarea criteriilor și subcategoriilor individuale pe baza consensului, precum și a punctelor forte și a punctelor slabe identificate;
  - un rezumat al rezultatelor evaluărilor individuale (medii, deviație standard, proporția răspunsurilor care nu pot fi evaluate, etc.);
  - măsurile propuse (dacă sunt indicate);
- Un rezumat al rezultatelor autoevaluării cu sugestii pentru domeniile care urmează să fie dezvoltate.

După consultarea grupului de lucru pentru autoevaluare, managerul de proiect CAF va prezenta raportul de autoevaluare conducerii CJHR. Conducerea o va revizui și va iniția consultări suplimentare, dacă este necesar. Versiunea finală este aprobată de conducerea CJHR, aprobând necesitatea de dezvoltare și direcțiile sale planificate.

### 2.1.8 Definirea și punerea în aplicare a planurilor de dezvoltare

Domeniile de dezvoltare definite în raportul de autoevaluare sunt clasificate în funcție de importanță, actualitate, fezabilitate (resurse). Luând în considerare acestea, managementul stabilește obiective de dezvoltare pentru o anumită perioadă de timp (de obicei 3-6 obiective).

Pentru obiectivele de dezvoltare adoptate de conducere, elaborarea programelor specifice de dezvoltare (împreună cu planurile de acțiune) se realizează de către personalul numit de conducere, sub coordonarea managerului de proiect CAF. Programele de dezvoltare includ activități, măsuri și etape care asigură atingerea obiectivului dat. Pentru a atinge un obiectiv, pot fi adesea luate mai multe măsuri care se sprijină reciproc (de exemplu, elaborarea reglementărilor, dezvoltarea resurselor (de exemplu, sprijin IT), comunicare internă și externă, instruire, etc.).

În cazul în care natura măsurilor permite acest lucru, măsurile pot fi defalcate în funcție de obiectivele individuale de performanță, în conformitate cu reglementările aferente (referire la regulamentul care descrie evaluarea performanței individuale).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

Programul de dezvoltare (planuri de acțiune) este aprobat de conducerea CJHR. Managerul de proiect CAF asigură comunicarea programelor de dezvoltare în cadrul organizației, și pe baza unei decizii, și în exterior.

Sarcinile care trebuie îndeplinite în îndeplinirea măsurilor se înregistrează și se monitorizează în sistemul TASK.

### **2.1.9 Monitorizarea programelor de dezvoltare**

Managerul de proiect CAF monitorizează implementarea și succesul sarcinilor stabilite în programele de dezvoltare și raportează periodic cu privire la rezultatele în cadrul sesiunilor de management. Planurile de acțiune, programele de dezvoltare și evaluarea performanței acestora se păstrează în documentația de autoevaluare de către managerul de proiect CAF.

## **2.2 Documente utilizate și resurse necesare**

### **2.2.1 Lista documentelor utilizate**

- Planul proiectului CAF
- Chestionar CAF
- Tabel de date Excel cu date din chestionar
- Raportul CAF
- Plan de acțiune / Plan de masuri
- Evaluarea planului de acțiune / Plan de masuri CAF

### **2.2.2 Resurse necesare**

#### **2.2.2.1 Resurse materiale**

- Platformă online pentru a sprijini completarea chestionarelor CAF
- Sistemul de management sarcini (TASK)

#### **2.2.2.2 Resurse umane**

- Manager de proiect CAF
- Membrii grupului de autoevaluare
- Membrii grupului de consens
- Colegii implicați în raportare
- Personalul implicat în elaborarea planurilor de dezvoltare

#### **2.2.2.3 Resurse financiare**

- Bugetul aprobat al CJHR

### 2.2.3 Identificarea riscurilor asociate

- Grupul de autoevaluare nu este reprezentativ
- Nu sunt completate un număr suficient de chestionare de autoevaluare
- Participanții la grupul de autoevaluare nu au abilitățile și cunoștințele potrivite, completarea chestionarelor se face incorect
- Faptele și dovezile adunate sunt insuficiente și inexacte. Nu există cifre sau indicatori adecvați pentru evaluări obiective
- Lipsa resurselor și a timpului pentru autoevaluare (supraîncărcarea participanților la proiect)
- Nu există resurse pentru a implementa îmbunătățirilor

### 2.2.4 Circuitul documentelor utilizate

Nr. crt.	Etapă	Derularea operațiunii/ Responsabili	Activitățile desfășurate
1.	Planul proiectului CAF	Manager de proiect CAF	Păstrare 3 ani
2.	Chestionar CAF	Manager de proiect CAF	Păstrare 3 ani
4.	Rezultatele evaluării individuale CAF	Manager de proiect CAF	Păstrare 3 ani
5.	Raportul CAF	Manager de proiect CAF	Păstrare 3 ani
6.	Fișe de prezență de instruire	Manager de proiect CAF	Păstrare 3 ani
7.	Materiale didactice, Suporturi de instruire	Manager de proiect CAF	Păstrare 3 ani
8.	Sarcini în sistemul TASK	Manager IT	Păstrare 3 ani în sistemul de back up
9.	Materiale de comunicare	Manager de proiect CAF	Păstrare 3 ani

## 3 Anexe

- Chestionarul de autoevaluare CAF 2013
- CAF 2013 Autoevaluare Excel Șablon

## 1. Conducere

### 1.1. Evaluați activitatea conducerii CJH prin prisma acordării unor linii directoare adecvate (ex: viziune, definirea valorilor) pentru organizație!

	0-100
1.1.1. Stabilește obiective clare ?.	
1.1.2. Transformă sarcinile atribuite CJH în obiective strategice, obiective pe termen lung și termen scurt?	
1.1.3. Definește valorile profesionale și regulile de conduită care trebuie respectate de CJH?	
1.1.4. Prezintă și aprobă obiectivele în cadrul CJH ?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

### 1.2. Evaluați performanța Conducerii CJH în funcție de nivelul la care conduce CJH și îmbunătățește activitățile de conducere!

	0-100
1.2.1. Operează o structură organizațională adecvată sarcinilor sale?	
1.2.2. Operează un sistem de proceduri de execuție adecvat sarcinilor sale ?	
1.2.3. La fiecare nivel organizațional se străduiește să evalueze performanța și să stabilească obiective verificabile ?	
1.2.4. Operează un sistem de informații de management (cu controale interne)?	
1.2.5. Se asigură ca funcționarea CJH să răspunde așteptărilor și nevoilor părților interesate și ale partenerilor ?	
1.2.6. Operează un sistem de imbunatatire, masurare și evaluare (ISO, CAF) by performanțelor CJH ?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de imbunatatit (puncte slabe)



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020**1.3. Evaluați activitățile Conducerii CJH în ceea ce privește module în care motivează și susține angajații CJH în munca lor!**

0-100

1.3.1. Membrii conducerii CJH sunt angajați personal să îmbunătățească calitatea muncii CJH, precum propria activitate de management ?

1.3.2. Conducătorii acționează în conformitate cu obiectivele CJH ?

1.3.3. Informează colegii sistematici de serviciu cu privire la principalele problemele care îi afectează ?

1.3.4. Stimulează și încurajează delegarea sarcinilor (îndeplinirea independentă a sarcinilor)?

1.3.5. Încurajează și sprijină angajații pentru a face sugestii privind dezvoltarea funcționării ?

1.3.6. Informează angajații despre evaluarea performanțelor individuale și discută cu ei rezultatele ?

1.3.7. Recunoaște în mod corespunzător performanțele deosebite individuale și de grup?

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)****1.4. Evaluați activitățile Conducerii CJH în ceea ce privește module în care gestionează relațiile cu părțile interesate și partenerii !**

0-100

1.4.1. Menține legături sistematice cu părțile interesate și partenerii ?

1.4.2. Implică părțile interesate și partenerii în definirea obiectivelor lor și ține cont de așteptările și nevoile lor în definirea obiectivelor lor organizaționale ?

1.4.3. Are grijă de buna imagine externă a CJH, se străduie la recunoașterea activităților sale, susține și dezvoltă imaginea CJH ?

1.4.4. Participă la activitățile organizațiilor profesionale importante pentru funcționarea sa și participă la evenimente profesionale ?

1.4.5. Organizează evenimente profesionale coordonate de conducerea CJH?

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)**

## 2. Strategie si politică profesională

**2.1. Evaluați dovezile pentru activitățile CJH în funcție de faptul dacă identifică în mod corespunzător informațiile relevante de management și se informează în mod corespunzător cu privire la nevoile actuale și viitoare ale părților interesate și ale partenerilor!**

0-100

2.1.1. Identifică părțile interesate și partenerii, precum și grupurile țintă ale activităților sale.?

2.1.2. Colectează în mod sistematic informații despre așteptările și nevoile părților interesate prin metode adecvate?

2.1.3. Colectează în mod sistematic informații importante despre schimbările sociale, de mediu, economice, juridice și demografice.

2.1.3. Monitorizează informațiile legate de activitățile sale.

**Rezultate deosebite (puncte tari)**

**Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**

**2.2. Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește module în care acesta transformă, revizuieste, dezvoltă și actualizează planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt pe baza informațiilor colectate!**

0-100

2.2.1. Implică toate părțile interesate afectate de functionarea organizației în dezvoltarea planurilor strategice pe termen scurt și mediu?

2.2.2. Analizează riscurile și problemele care afectează activitatea organizației?

2.2.3. Are planuri strategice, pe termen mediu și scurt, în conformitate cu misiunea și propriile valori?

2.2.4. Monitorizează și evaluează dacă performanța sa îndeplinește obiectivele și cerințele stabilite și își îndeplinește pe deplin sarcinile?

2.2.5. Analizează în mod sistematic propriile puncte tari și puncte slabe organizaționale?

**Rezultate deosebite (puncte tari)**

**Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**

**2.2. Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește module în care comunică și implementează planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt!**

0-100

2.3.1. Implementează planurile strategice pe termen mediu și scurt prin stabilirea priorităților, stabilirea termenelor și dezvoltarea unei structuri organizaționale adecvate?

2.3.2. Transforma planurile strategice pe termen mediu și scurt în sarcini specifice care se încadrează în procesele cheie ale CJH?

2.3.3. Funcționează canale de comunicare interne eficiente pentru a comunica obiective, planuri și sarcini?

2.3.4. Există un sistem de evaluare a performanței individuale la toate nivelurile



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020

organizației?

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

#### 2.4. Evaluați dovezile pentru performanța CJH în ceea ce privește module în care planifică, implementează și examinează actualizările organizaționale pentru agilitate și rezistență !

	0-100
2.4.1. Se străduie la reinnoirea continuă a culturii organizaționale, dar exemplu prin introducerea unor noi forme de funcționare (munca in echipă, lucrări de proiect, benchmarking, benchlearning)?	
2.4.2. Monitorizează factorii care necesită schimbări din partea CJH?	
2.4.3. Utilizează un management eficient al schimbărilor (planifică modificările, evaluează efectele acestora etc.)?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

### 3. Managementul resurselor umane

#### 3.1. Evaluați dovezile referitoare la activitățile CJH în funcție de planificarea, gestionarea și dezvoltarea corespunzătoare a resurselor umane pentru implementarea strategiei organizaționale!

	0-100
3.1.1. Planificarea, dezvoltarea și comunicarea internă a politicii în domeniul forței de muncă sunt conforme cu obiectivele, strategia și planurile CJH?	
3.1.2. Vă analizați periodic nevoile de resurse umane? Analizează în mod sistematic nevoile din domeniul resurselor umane?	
3.1.3. Stabilește criteriile obiective pentru angajare, numirea managerilor, folosește posibilitatea diminuării salariilor ca stimulent?	
3.1.4. Fisele postului sunt ușor de înțeles și sunt potrivite pentru sarcinile organizației?	
3.1.5. Oferă condiții de muncă adecvate (spații de birouri, echipamente IT și de birou) pentru obținerea de lucrări de înaltă calitate?	
3.1.6. Oferă condiții de muncă sănătoase și de cultivate?	
3.1.7. Sunt cerințe clare pentru personalul superior?	
3.1.8. Ocuparea forței de muncă în CJH se bazează pe egalitatea de șanse și pe un tratament echitabil?	
3.1.9. Căută să consolideze implicarea angajaților în sarcinile și obiectivele serviciului public?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)

#### 3.2. Evaluați dovezile referitoare la activitățile CJH în ceea ce privește modulele în care definește, utilizează și dezvoltă competențele angajaților și gestionează abilitățile și cunoștințele individuale și de grup!

	0-100
3.2.1. Monitorizează, de asemenea, continuu pregătirea profesională și capacitățile aparatului, defalcate pe indivizi și la nivel organizațional?	
3.2.2. Există un plan de formare adecvat (planurile de formare se bazează pe ambiții individuale și pe nevoile organizaționale ale CJH)?	
3.2.3. Monitorizează în mod continuu implementarea planurilor de formare și eficacitatea acestora atât individual, cât și la nivel organizațional?	
3.2.4. Ajută noii angajați să se integreze (funcționare organizațională, procese profesionale)?	
3.2.5. Sprijină angajații pe parcursul carierei lor de serviciu public?	
3.2.6. Se preocupă în mod planificat de asigurarea unor succesori de specialitate de nivel corespunzător?	
3.2.7. Dezvoltă și sprijină capacitatea de comunicare cu clienții?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020

--	--

### 3.3. Evaluați dovezile privind activitățile CJH în funcție de implicarea angajaților în consultările interne și definirea sarcinilor!

0-100

3.3.1. Desvoltat o metodă de lucru deschisă, colegială, bazată pe informații și dialog adecvate?	
3.3.2. Ține cont de opiniile, sugestiile și ideile angajaților săi?	
3.3.3. Căută consens cu angajații atunci când stabilește obiective de performanță și criterii de evaluare?	
3.3.4. Monitorizează opiniile și satisfacția angajaților, măsoară și evaluează rezultatele?	
3.3.5. Furnizează informații (feedback) părților interesate cu privire la rezultatele anchetelor privind așteptările și satisfacția angajaților?	
3.3.6. Reprezentanța angajaților joacă un rol adecvat în funcționarea CJH (sunt luate în considerare opiniile dvs.)?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

## 4. Relații de parteneriat și resurse

### 4.1. Evaluați dovezile privind activitățile CJH în funcție de modul în care asigură funcționarea și dezvoltarea relațiilor de parteneriat cu organizațiile relevante!

	0-100
4.1.1. Identifică partenerii strategici și natura relației cu aceștia (de exemplu, colaborare, control)?	
4.1.2. Stabilește acorduri de parteneriat adecvate naturii relației?	
4.1.3. Defineste sarcinile și responsabilitățile personale legate de comunicare?	
4.1.4. Pregătește angajații să lucreze eficient cu partenerii?	
4.1.4. Evaluează sistematic relațiile cu partenerii ?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)

### 4.2. Evaluați dovezile privind activitățile CJH dacă cooperarea sa cu părțile interesate (cetățeni, ONG-uri) este la un nivel adecvat.

	0-100
4.2.1. Dacă este posibil, implică părțile interesate în propriul proces decizional?	
4.2.2. Încurajează și susține exprimarea nevoilor și cerințelor părților interesate (chiar și încurajând auto-organizarea)?	
4.2.3. Oferă părților interesate informații adecvate despre activitățile sale ?	
4.2.4. Asigură transparența organizației și funcționării sale?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)

### 4.3. Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește module în care asigură gestionarea sa financiară.

	0-100
4.3.1. Se gospodărește conform planurilor bugetare anuale, pe termen mediu și scurt?	
4.3.2. Asigură transparența și controlabilitatea gospodăririi sale?	
4.3.3. Monitorizează în mod continuu costurile activităților desfășurate de CJH?	
4.3.4. Gospodăria ei este eficientă din pdv. la costurilor?	
4.3.5. Operează cu un sistem modern de controlling?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)

### 4.4. Evaluați activitățile CJH pe baza gestionării informațiilor și dovezilor capitalului intelectual și



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020**gestionării cunoștințelor aparatului!**

0-100

4.4.1. Monitorizează în permanență disponibilitatea pregătirii și the abilităților necesare pentru îndeplinirea sarcinilor?	
4.4.2. Asigură ca toți angajații să aibă acces la informațiile de care au nevoie pentru a-și îndeplini atribuțiile?	
4.4.3. Asigură ca toți angajații au acces la instruirea și formarea profesională necesară pentru a-și îndeplini atribuțiile?	
4.4.4. Asigură diseminarea cunoștințelor și informațiilor pe care le aveți cu partenerii dvs.?	
4.4.5. Organizează eficient fluxul de informații în cadrul HMT (online și altfel)?	
4.4.6. Dezvoltă canalele prin care circulă informațiile în cadrul CJH precum și cu părțile interesate și partenerii?	

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**

--	--

**4.5. Evaluați dacă este asigurată îndeplinirea următoarelor sarcini organizatorice din partea CJH!**

0-100

4.5.1. Îndeplinește sarcinile organizaționale în conformitate cu planurile strategice, pe termen mediu și scurt?	
4.5.2. Organizează divisoniunea internă a muncii?	
4.5.3. Organizează programul de instruire?	
4.5.4. Organizează comunicarea externă și internă?	
4.5.5. Se straduie la descentralizare in cadrul organizației, pentru a împuternici corect angajații implicați în procesele de muncă?	
4.5.6. Dezvoltă independența, creativitatea și inițiativa angajaților săi?	
4.5.7. Dezvolta sistemele sale de management calitate?	

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**

--	--



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

#### 4.6. Evaluați dacă utilizarea clădirilor și activelor CJH (gestionarea infrastructurii) este asigurată în mod corespunzător!

0-100

4.6.1. Clădirile și sediile CJH îndeplinesc condițiile activității necesare?

4.6.2. Clădirile și sediile CJHR răspund nevoilor părților interesate (locație, accesibilitate, parcare, accesibilitate pentru cei cu handicap)?

4.6.3. Foloseste echipamentele și materialele într-un mod rentabil?

4.6.4. Avera fizică este gestionată într-un mod conștient și integrat?

**Rezultate deosebite (puncte tari)**

**Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**

## 5. Managementul proceselor si al schimbării

### 5.1. Evaluați module în care CJH identifică, planifică, gestionează și îmbunătățește procesele sale!

0-100

5.1.1. Determină și documentează procesele sale?

5.1.2. Analizează și evaluează funcționarea celor mai importante procese în funcție de obiective?

5.1.3. Stabilește responsabilii proceselor și asigură autoritarism corespunzător acestora?

5.1.4. Determină și asigură cerințele de resurse ale fiecărui proces în funcție de importanța lor?

5.1.5. Definieste sau modifică procesele pentru o funcționare eficientă luând în considerare și rezultatele evaluărilor de performanță?

5.1.6. Dezvoltă sistemul IT în funcție de nevoile așteptate (de exemplu: administrare electronică, dezvoltare proprie de site-uri web)?

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)**

### 5.2. Evaluați activitățile CJH în legătură cu implicarea părților interesate și partenerilor!

0-100

5.2.1. Implică părțile interesate și partenerii în planificarea și dezvoltarea serviciilor dvs. în limitele prevăzute de lege?

5.2.2. Ia decizii clare și ușor de înțeles pentru părțile interesate și parteneri?

5.2.3. Oferă informare corespunzătoare partilor interesate și partenerilor?

5.2.4. Asigură accesibilitatea și transparența serviciilor furnizate de CJH?

5.2.5. Are un sistem adecvat de servicii pentru clienți?

5.2.6. Facilitează comunicarea electronică cu părțile interesate și partenerii?

5.2.7. Dezvoltă și operează proceduri adecvate de tratare în cazul reclamațiilor?

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)**



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020**5.3. Evaluați module în care CJH își planifică și gestionează propria modernizare și inovație!**

0-100

5.3.1. Monitorizează continuu semnalele interne și externe ale necesității schimbării?

5.3.2. Folosiți metode de benchmarking pentru a dezvolta cele mai bune practici de management?

5.3.3. Când planifică modificări, încercați să ia în considerare inițiativele "de jos în sus", precum și sugestiile angajaților?

5.3.4. Analizează riscurile și factorii care amenință snatches?

5.3.5. Consultă părțile interesate și partenerii cu privire la modificările planificate, în măsura necesară?

5.3.6. Planifică și gestionează în mod eficient modificările (transformarea CJH sau modificarea regulilor și procedurilor sale de funcționare)?

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020

## 6. Rezultatele funcționării orientate către cetățean / client

**6.1. Evaluați ce rezultate the obținut CJH în satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților săi în următoarele domenii!**

**Satisfacția clienților față, dar activitățile CJH.**

0-100

6.1.1. Gradul de satisfacție generală cu activitatea sa (performanță)?

6.1.2. Stilul de administrare prietenos cu clienții?

6.1.3. Flexibilitatea administrativă, sensibilitate la situații individuale?

6.1.4. Deschidere, susceptibilitate la schimbare?

6.1.5. Succesul în integrarea nevoilor clienților în proiectarea serviciilor CJH și / sau a proceselor decizionale organizaționale?

6.1.6. Are grijă să monitor și să răspundă la sugestiile, observațiile și reclamațiile clienților?

6.1.7. Rezultate obținute în ceea ce privește transparența și reducerea timpului de administrare?

6.1.8. Cantitatea și calitatea informațiilor accesibile și disponibile clienților?

6.1.9. Simplificarea administrării, înțelegerea deciziilor, înțelegerea limbajului acestora?

6.1.10. Adecvarea, accesibilitatea clădirilor (spațiilor) pentru primirea clienților?

6.1.11. Conformitatea cu standardele de calitate (ex. Legalitatea deciziilor, ordinelor, corectitudinea profesională)?

6.1.12. Respectarea termenelor procedurale?

6.1.13. Calitatea consultanței profesionale și alte activități de sprijin oferite clienților?

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**

## 6.2. Evaluați ce rezultate the obținut CJH în satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților săi în următoarele domenii!

### Indicatorii funcționării orientată către client - indicatori generali.

0-100

6.2.1. Respectarea termenelor procedurale?	
6.2.2. Modificări ale numărului de contestații și obiecții depuse?	
6.2.3. Evoluarea numărului de reclamații?	
6.2.4. Evoluția duratei procedurilor de tratare în cazurile de reclamații?	
6.2.5. Realizări în creșterea (menținerea) încrederii publicului în CJH?	
6.2.6. Respectarea termenelor de administrare date pentru examinarea cererilor de contestații și obiecții?	
6.2.7. Evoluția timpului necesar administrării reclamațiilor și contestațiilor?	
6.2.8. Realizări în dezvoltarea abilităților de comunicare eficiente și adecvate ale personalului în relațiile cu clienții?	
6.2.9. Evoluția preluării și utilizării sugestiilor și observațiilor clienților?	
6.2.10. Funcționează într-un mod orientat pe client?	
6.2.11. Rezultate obținute în domeniul relațiilor cu clienții?	
6.2.12. Respectarea legislației, standardelor de servicii, cerințelor profesionale?	
6.2.13. Modificări ale numărului de cauze returnate din cauza proceselor judecătorești pierdute sau a altor organisme din cauza greselilor profesionale?	
6.2.14. Disponibilitatea și acuratețea activităților informaționale furnizate de CJH?	

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de îmbunătățit (puncte slabe)**



## 7. Rezultatele personalului (satisfacția angajaților)

### 7.1. Evaluați rezultatele obținute de CJH în ceea ce privește satisfacția și motivația propriilor angajați!

0-100

7.1.1. Recunoașterea externă a HMT?	
7.1.2. Performanța CJH în întregime?	
7.1.3. Judecarea CJH de către părțile interesate și parteneri?	
7.1.4. Judecarea CJH de către grupurile de interese și organizațiile profesionale?	
7.1.5. Satisfacția față de managerii de vârf (leadership)?	
7.1.6. Satisfacția față de managerii de la nivel mediu?	
7.1.7. Planificarea și organizarea proceselor de lucru ale CJH?	
7.1.8. Capacitatea managerilor de vârf și de mijloc de a se schimba și but inova?	
7.1.9. Realizări privind atmosfera la locul de muncă și cultura organizațională?	
7.1.10. Gradul de satisfacție cu oportunitățile recreative?	
7.1.11. Gradul de satisfacție privind abordarea CJH față de problemele sociale și de mediu?	
7.1.12. Șanse egale și tratament corect în organizație?	
7.1.13. Realizări în echilibrarea vieții profesionale și the vieții de familie și problemelor personale?	
7.1.14. Judecarea politicii de personal CJH?	
7.1.15. Motivarea angajaților?	
7.1.16 In cadrul CJH are loc evaluarea bazată pe performanță the funcționarilor publici?	
7.1.17. Satisfacția cu implicarea în procesele decizionale?	
7.1.18. Satisfacție cu implicarea în activități de dezvoltare?	
7.1.19. Satisfacție privind comunicarea internă?	

#### Rezultate deosebite (puncte tari)

#### Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

--	--



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020**7.2. Evaluați ce rezultate the obținut CJH în ceea ce privește rezultatele personalului!****Indicatori de satisfacție.**

0-100

7.2.1. Rata de absenteism și boală (rating mai mare dacă acesta este mai mic)?	
7.2.2. Numărul de plângeri și litigii la locul de muncă (rating mai mare dacă este mai mic)?	
7.2.3. Nivel fluctuatiei?	
7.2.4. Utilizarea programului de lucru, respectarea programului lor?	
7.2.5. Rezultatele auditurilor și evaluărilor externe ale performanței CJH?	
7.2.6. Rezultatele aplicării evaluării performanței individuale?	
7.2.7. Ponderea participării la formări profesionale și formarea continuă?	
7.2.8. Utilitatea instruirilor realizate și a instruirilor de formare continuă?	
7.2.9. Satisfacție privind încurajarea și instruirea cu sprijinul organizațional în domeniul limbilor străine ECDL pentru funcționarii publici?	
7.2.10. Gradul de participare la dezvoltări	
7.2.11. Gradul de participare la evenimente CJH neobligatorii?	
7.2.12. Extinderea activității în ateliere?	
7.2.13. Dorința but the accepta schimbarea în rândul angajaților?	
7.2.14. Gradul de disponibilitate a angajaților but the obține rezultate suplimentare în circumstanțe speciale?	

**Rezultate deosebite (puncte tari)****Domenii de imbunatatit (puncte slabe)**

--	--

## 8. Rezultate și impacturi legate de responsabilitatea socială

### 8.1. Evaluați impactul performanței HMT asupra mediului tău social. percepe comunitatea performanța organizațională (măsurarea percepțiilor).

0-100

8.1.1. Evening impactul activităților CJH favorabil în ceea ce privește ramurile și domeniile economice afectate?

8.1.2. Sunt adecvate relațiile sociale ale CJH (cu comunitățile locale, părțile interesate)?

8.1.3. Se comportă etic în cadrul funcționării?

8.1.4. CJH încurajează comportamentul care respectă legea în activitățile sale?

8.1.5. CJH își îndeplinește scopul în utilizarea fondurilor UE ?

8.1.6. Prin activitățile sale, influențează calitatea procesului legislativ?

#### Rezultate deosebite (puncte tari)

#### Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

### 8.2. Evaluați impactul performanței CJH asupra mediului tău social.

#### Indicatori de performanță socială a activităților CJH.

0-100

8.2.1. Evening adecvată acceptarea socială a CJH?

8.2.2. Participă CJH cu succes la proiecte de dezvoltare din UE și la nivel național și la schimburi de experiență dobândite în timpul îndeplinirii sarcinilor sale, cu scopul de a-și transfera experiența?

8.2.3. Căutați să vă conservați resursele și să vă mențineți capacitățile în cursul activităților dvs.? Se străduie să pastreze resursele și să mențină capacitatea pe parcursul activităților sale?

#### Rezultate deosebite (puncte tari)

#### Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

## 9. Rezultate de performanță / eficacitate de performanță

### 9.1. Evaluați următoarele domenii ale performanței HMT.

#### Rezultatele externe ale HMT în atingerea obiectivelor stabilite (rezultate și valoare publică).

	0-100
9.1.1. Eficacitatea funcționării sale (atinge obiectivele stabilite)?	
9.1.2. Eficiența funcționării sale (usearea optimă a resurselor)?	
9.1.3. Funcționarea sa respectă legea și regulamentele interne ale organizației?	
9.1.4. Respectă termenele în partea de jos?	
9.1.5. Evaluează și utilizează în mod adecvat experiența auditurilor efectuate?	
9.1.6. Respectarea standardelor legale de calitate?	
9.1.7. Utilizarea rezultatelor auditurilor interne și externe?	
9.1.8. Performanța sa în comparație cu alte organizații interne sau din străinătate angajate în activități similare?	
9.1.9. Funcționează într-un mod rentabil?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

### 9.2. Evaluați următoarele domenii ale performanței CJH.

#### Rezultatele interne ale CJH în atingerea obiectivelor stabilite.

	0-100
9.2.1. Implica cu succes în activitățile sale partenerii?	
9.2.2. Relațiile și colaborările dvs. externe sunt eficiente?	
9.2.3. Abilitățile de dezvoltare și de inovare sunt bune?	
9.2.4. Utilizează instrumentele și capacitățile IT la un nivel ridicat?	
9.2.5. Corespunde cu reglementările interne și cerințele de calitate?	
9.2.6. Rezultatele propriilor audituri interne sunt adecvate?	
9.2.7. Se gospodărește corect, în conformitate cu planul său bugetar?	

Rezultate deosebite (puncte tari)	Domenii de imbunatatit (puncte slabe)

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

**Titlul proiectului:**

”Planificare strategică și managementul performanței în folosul cetățenilor din județul Harghita prin implementarea CAF (CAFHR)”

**Codul proiectului:**

cod SIPOCA 533/cod MySmis 126548

**Denumirea beneficiarului:**

