



# METODOLOGIA DE AUTOEVALUARE ÎN VEDEREA IMPLEMENTĂRII CAF 2020 ȘI SUPORTUL DE CURS PENTRU SESIUNEA DE INSTRUIRE

## CENTRUL NAȚIONAL DE RĂSPUNS LA INCIDENTE DE SECURITATE CIBERNETICĂ (CERT-RO)

Beneficiari: Autoritatea pentru Digitalizarea României și  
CERT-RO

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

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



## INFORMAȚII DOCUMENT

<b>Consultant:</b>	ASOCIEREA FORMATĂ DIN ERNST & YOUNG SRL (ROMÂNIA) ÎN CALITATE DE LIDER AL ASOCIERII, (BUCHAREST TOWER CENTER, ETAJ 22, BD. ION MIHALACHE NR. 15-17, SECTOR 1 011171 BUCUREȘTI, ROMÂNIA) și PUBLIC RESEARCH SRL		
<b>Denumirea proiectului:</b>	Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP)		
<b>Lider de echipă:</b>		<b>Versiune Document Nr:</b>	0.1
<b>Etapă Implementare Proiect:</b>	<b>Activitatea 3.2</b>	<b>Data versiune document:</b>	9.07.2020
<b>Metoda de revizuire a calității:</b>	Revizuire de către Management		

### Întocmit de către:

Nume	Rol	Data	Semnătura
Carmen Adamescu	Expert Cheie coordonator de proiect	09.07.2020	
Adrian Bădilă	Expert Cheie CAF	09.07.2020	
Aurelian Stănculescu	Expert Non Cheie	09.07.2020	
Bogdan Berceanu	Expert Non Cheie	09.07.2020	
Cristian Ghica	Expert Non Cheie	09.07.2020	
Dragoș Dincă	Expert Non Cheie	09.07.2020	
Oana Dincă	Expert Non Cheie	09.07.2020	
Monica Măroiu	Expert Non Cheie	09.07.2020	
Roxana Popovici	Expert Non Cheie	09.07.2020	

### Lista de distribuție:

De la	Data	Telefon /Fax
Adrian Bădilă	09.07.2020	
Vlad Donciu	09.07.2020	
Către	Data	Tip acțiune
Monica Chiffa		Revizuire
Cristian Priboi		Revizuire

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

### Istoric versiuni:

Ver. Nr.	Data Ver.	Revizuit de către	Descriere	Denumire fișier
0.1	09.07.2020	Carmen Adamescu	Versiune finală	Metodologie CAF CERT-RO



## Listă de abrevieri

ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
CAF	Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice
CERT-RO	Centrul Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică
SIMSIP	Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă
EFQM	Model de excelență în domeniul managementului calității, <i>din engl. European Foundation for Quality Management</i>
EIPA	Institutul European pentru Administrație Publică, <i>din engl. European Institute for Public Administration</i>
ISO	Organizația Internațională de Standardizare
ASRO	Asociația de Standardizare din România
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
BSC	Tablou de bord echilibrat pentru evaluarea performanței, <i>din engl. Balanced scorecard</i>
SMC	Sistem de management al calității
PDCA/PIVA	Plan-Do-Check-Act, în română planificare, implementare, verificare, acțiune
TQM/MCT	Total quality management, în română Managementul calității totale





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CUPRINS

### Introducere

1	Introducere.....	5
2	Etapele implementării CAF la nivelul CERT-RO.....	5
2.1	Asumarea și diseminarea Declarației de angajament de către conducere .....	5
2.2	Desemnarea Responsabilul CAF .....	6
2.3	Informarea angajaților .....	6
2.4	Selecția/desemnarea grupului de evaluatori voluntari CAF .....	6
2.5	Instruirea personalului .....	7
2.6	Completarea individuală de către evaluatorii voluntari a chestionarului CAF .....	7
2.7	Colectarea informațiilor din chestionarul CAF .....	8
2.8	Desfășurarea reuniunii de consens .....	8
2.9	Elaborarea Raportului de autoevaluare/Analizei diagnostic.....	9
2.10	Elaborare diagnoză instituțională.....	9
2.11	Stabilirea temelor/domeniilor prioritare .....	9
2.12	Stabilirea acțiunilor de îmbunătățire .....	9
2.13	Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire .....	10
2.14	Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF .....	10
2.15	Monitorizarea și evaluarea Planului .....	10
3	Grupul de evaluatori CAF ai CERT-RO .....	11
4	Completarea online a Chestionarului CAF CERT-RO.....	12
	ANEXA 1 - Model Declarație de intenție ca evaluator voluntar CAF .....	21
	ANEXA 2 - Suportul de curs pentru instruirea evaluatorilor CAF .....	22





# 1 Introducere

Centrul Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică (CERT-RO) implementează sistemul de management al calității bazat pe abordarea și elaborarea de proceduri și mecanisme în concordanță cu modelul de excelență pentru evaluarea continuă în vederea îmbunătățirii calității vieții cetățenilor și a sistemului organizațional în condiții de eficiență, eficacitate și transparență în cadrul proiectului „Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP)”.

Procesul de implementare CAF este conceput conform Modelului CAF 2020, ultima versiune rezultată a colaborării intensive dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht. Modelul CAF 2020 tratează toate aspectele excelenței instituționale și stimulează îmbunătățirea continuă. Modelul CAF a fost revizuit și ajustat la finalul anului 2019 pentru a răspunde mai bine la dezvoltarea și evoluțiile din managementul public și din societate, cu accent pe digitalizare, durabilitate și diversitate.

Procesul de implementare CAF cuprinde 3 faze:

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

Prezenta metodologie oferă informații utile în principal Responsabilului CAF și grupului de evaluatori voluntari. Metodologia completează Nota de prezentare CAF CERT-RO și este corelată cu Ghidul de autoevaluare CAF și elaborare Plan de acțiuni de îmbunătățire a CERT-RO.

## 2 Etapele implementării CAF la nivelul CERT-RO

### 2.1 Asumarea și diseminarea Declarației de angajament de către conducere

Declarația de angajament reprezintă un acord formal din partea conducerii în ceea ce privește sprijinul pe care îl va acorda pe toată durata desfășurării procesului de autoevaluare și de implementare a planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.

Declarația de angajament ca document asumat va fi diseminat atât la nivelul personalului instituției, cât și către cetățeni și alte părți interesate, la nivel național prin canalele de comunicare oficiale.





## 2.2 Desemnarea Responsabilul CAF

Pentru autoevaluarea CAF și pentru utilizarea rezultatelor procesului de autoevaluare (elaborare/implementare/monitorizare/evaluare/revizuire Plan de acțiuni de îmbunătățire), se desemnează Responsabilul CAF prin dispoziția conducerii.

Activitatea Responsabilului CAF are caracter permanent și are rolul de implementare CAF - autoevaluare, plan de acțiuni de îmbunătățire, monitorizare, evaluare și revizuire, proces ce se repetă o dată la doi ani.

## 2.3 Informarea angajaților

Toți angajații CERT-RO sunt informați prin grija Responsabilului CAF cel puțin cu următoarele detalii incluse și în Nota de prezentare CERT-RO:

- a1) În instituție urmează să se desfășoare procesul de autoevaluare și realizarea planului de îmbunătățiri CAF;
- a2) Condițiile pentru a se putea înscrie ca evaluatori voluntari;
- a3) Responsabilitățile evaluatorilor voluntari în procesul de autoevaluare și realizarea planului de acțiuni de îmbunătățire CAF;
- a4) Persoanele care asigură asistență pentru clarificări;
- a5) Modul de înscriere ca evaluator voluntar.

## 2.4 Selecția/desemnarea grupului de evaluatori voluntari CAF

Grupul de autoevaluare CAF este format din evaluatori voluntari CAF, angajați ai CERT-RO.

Pentru procesul de autoevaluare CAF, Responsabilul CAF împreună cu Consultantul, selectează și propun conducerii membrii grupului de evaluatori voluntari CAF la nivelul CERT-RO, format din 12 persoane. Acestea sunt selectate ținând cont de următoarele criterii orientative:

- ▶ Selecția membrilor dintre angajații instituției care și-au declarat în mod voluntar intenția de asumare a rolului de evaluator CAF;
- ▶ Obținerea unui grup de evaluatori cât mai eterogen în ceea ce privește departamentul în care membrii activează, funcția (decizie/execuție), vârsta, genul (feminin/masculin) etc.





- ▶ Capacitatea de analiză, spiritului critic-constructiv, calitățile relaționale și de cooperare, profesionalismul și experiența de lucru.

## 2.5 Instruirea personalului

Angajații CERT-RO selectați participă la o sesiune de instruire pentru clarificarea integrării modelului CAF în procesul de luare a deciziilor și modul de completare a chestionarelor CAF.

Principalele teme de abordat în cadrul instruirii evaluatorilor voluntari CAF sunt:

- (b1) Managementul calității totale
- (b2) Modelul CAF
- (b3) Modalități de completare a chestionarului CAF
- (b4) Reuniunea/reuniunile de consens

Pentru primul proces de autoevaluare CAF, instruirea este asigurată de un consultant CAF extern.

## 2.6 Completarea individuală de către evaluatorii voluntari a chestionarului CAF

Chestionarul de evaluare CAF este disponibil printr-un soft online. Chestionarul cuprinde 28 de secțiuni (28 subcriterii) aferente a 9 criterii de evaluare.

Fiecare secțiune din chestionar se bazează pe aceeași structură constând din următoarele câmpuri de răspuns:

- (c1) Puncte tari;
- (c2) Domenii de îmbunătățit;
- (c3) Acțiuni de îmbunătățire;
- (c4) Scala de evaluare 0-100 puncte.

Pentru prima evaluare CAF, se vor înregistra separat (în soft-ul online) informațiile completate de fiecare evaluator voluntar.





## 2.7 Colectarea informațiilor din chestionarul CAF

Structura documentelor de colectare a informațiilor din chestionarul CAF la nivelul CERT-RO sunt anexe la Ghidul de autoevaluare CAF și elaborare Plan de acțiuni de îmbunătățire a CERT-RO, astfel:

- ▶ Fișa de consemnare a punctelor tari;
- ▶ Fișa de consemnare a domeniilor de îmbunătățit;
- ▶ Fișa de consemnare a acțiunilor de îmbunătățire;
- ▶ Fișa de consemnare a notelor evaluatorilor;
- ▶ Fișa de calcul a notelor evaluatorilor pe categorii.

## 2.8 Desfășurarea reuniunii de consens

După faza de evaluare individuală, se va trece la prelucrarea notelor, pentru fiecare grupă în parte, în funcție de categoria de notare 0 - 5 în care se încadrează, conform tabelelor de note orientative cuprinse în chestionarele de autoevaluare CAF.

Toți evaluatorii se vor reuni în cadrul reuniunii de consens facilitată de un expert CAF din partea consultantului/responsabil CAF cu scopul de a discuta toate sub-criteriile, în principal celea pentru care diferențele de categorie au fost de cel puțin 1 punct. Se va încerca ajungerea la un consens, după ce fiecare evaluator își va exprima opiniile asupra observațiilor punctelor tari și a domeniilor de îmbunătățit, care justifică notele (respectiv categoriile), precum și asupra acțiunilor de îmbunătățire identificate.

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

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

Reuniunea de consens se desfășoară sub forma unei ședințe de lucru cu fiecare grupă de evaluatori.







## 2.9 Elaborarea Raportului de autoevaluare/Analizei diagnostic

Raportul de autoevaluare/Analiza diagnostic face o trecere în revistă a procesului CAF desfășurat în cadrul CERT-RO și cuprinde o secțiune importantă, numită „compilație” a evaluărilor cu datele neprelucrate din documentele rezultate în urma procesului de completare a chestionarelor și a reuniunii/reuniunilor de consens.

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

Raportul de autoevaluare CAF este înaintat conducerii CERT-RO.

## 2.10 Elaborare diagnoză instituțională

Pentru evaluarea rezultatelor și elaborarea unor propuneri de optimizare și corecție se organizează și se desfășoară o ședință de lucru cu grupa de evaluatori, cu participarea Consultantului, în vederea documentării rezultatelor calitative și cantitative obținute raportat la planurile inițiale și în vederea elaborării documentelor finale.

În cadrul acestor întâlniri vor fi colectate informații cu privire la modul în care sistemul nou implementat asigură îndeplinirea obiectivelor asumate și eficientizarea proceselor interne.

Pe baza rezultatelor obținute se elaborează diagnoza instituțională.

## 2.11 Stabilirea temelor/domeniilor prioritare

Stabilirea temelor/domeniilor se realizează în funcție de cele identificate în urma întregului proces de autoevaluare CAF la nivelul CERT-RO.

## 2.12 Stabilirea acțiunilor de îmbunătățire

Stabilirea acțiunilor de îmbunătățire la nivelul CERT-RO se realizează de către Responsabilul CAF/ Consultantul CAF, în funcție de acțiunile identificate și propuse în urma întregului proces de autoevaluare CAF la nivelul CERT-RO.





## 2.13 Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire

Prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire se realizează corelat cu domeniile de îmbunătățire prioritare agreate de conducerea CERT-RO.

Responsabilul CAF împreună cu consultantul extern, cu conducerea CERT-RO și cu alte părți interesate relevante, au ca responsabilități în această etapă a procesului de autoevaluare CAF prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire.

## 2.14 Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF

Responsabilul CAF pentru implementarea CAF împreună cu membrii grupului de autoevaluare și/sau cu consultantul extern, elaborează planul de acțiuni de îmbunătățire în corelare cu obiectivele generale/specifice ale CERT-RO, domenii prioritare identificate, criterii/subcriterii CAF.

Pentru primul proces de autoevaluare CAF, în cadrul implementării proiectului, consultantul CAF propune factorilor de decizie ai CERT-RO Planul de acțiuni de îmbunătățire (Planul de acțiuni pentru eficientizarea activității).

Este important ca în procesul participativ de elaborare a Planului de îmbunătățiri să fie implicați și evaluatorii CAF, eventual și alte părți interesate relevante.

## 2.15 Monitorizarea și evaluarea Planului

Monitorizarea presupune aplicarea machetei de monitorizare a implementării Planului de acțiuni de îmbunătățiri și realizarea raportului de evaluare.

Monitorizarea este un proces continuu, iar semestrial se elaborează rapoarte de progres.

După primul an se realizează evaluarea intermediară a implementării Planului de acțiuni de îmbunătățire, iar la finalul perioadei de implementare (doi ani), pentru a observa impactul măsurilor care au fost luate și pentru a identifica noile priorități de îmbunătățire continuă, se va relua ciclul de autoevaluare și se va revizui planul.





### 3 Grupul de evaluatori CAF ai CERT-RO

Pentru procesul de autoevaluare CAF, responsabilul pentru implementarea CAF selectează membrii grupului de evaluatori voluntari CAF la nivelul CERT-RO, format din 12 persoane

După informarea tuturor angajaților despre derularea procesului CAF în cadrul CERT-RO, se colectează **declarațiile de disponibilitate ale potențialilor evaluatori voluntari (ANEXA 1)**.

Evaluarea potențialilor membri ai grupului de evaluatori voluntari CAF se face de către responsabilul CAF, ținând cont de următoarele **criterii orientative**:

- ▶ persoanele selectate și-au declarat disponibilitatea de asumare în mod voluntar a rolului de evaluator CAF;
- ▶ grupul de evaluatori trebuie să fie cât mai eterogen, format din membri din diverse compartimente, factori de decizie și factori de execuție, de vârste diferite, gender balance etc.;
- ▶ evaluatorii CAF sunt selectați pe baza capacității de analiză, spiritului critic-constructiv, calităților relaționale și de cooperare, profesionalismului și experienței de lucru.

Cei 12 evaluatori voluntari selectați vor face parte din Grupul de evaluatori CAF ai CERT-RO. Grupul de evaluatori CAF are caracter temporar și are în principal rolul de completare/aplicare a chestionarului CAF.

**Evaluatorii voluntari CAF au următoarele atribuții principale în procesul de autoevaluare CAF:**

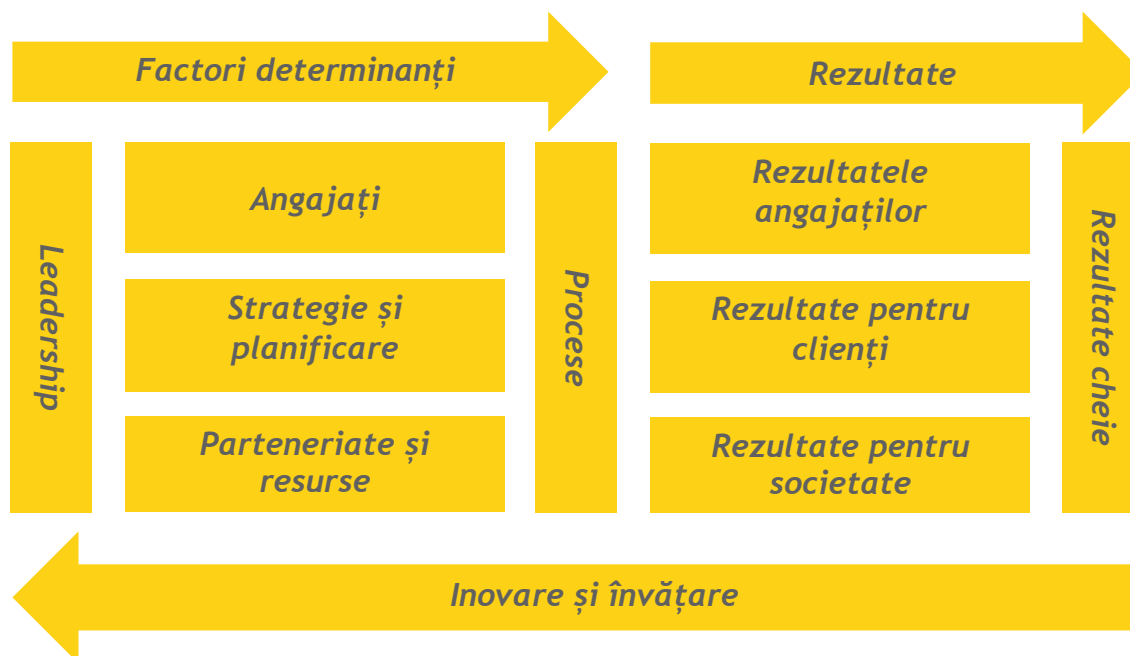
- ▶ Participă la sesiunea de instruire privind metodologia de completare a chestionarelor CAF în format online;
- ▶ Completează toate rubricile chestionarului CAF în perioada stabilită;
- ▶ Participă la întâlnirea/întâlnirile de consens privind scorurile/comentariile pentru cele 28 subcriterii evaluate.

Suportul de curs pentru instruirea evaluatorilor CAF selectați la nivelul CERT-RO este prezentat în Anexa 2.



## 4 Completarea online a Chestionarului CAF CERT-RO

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



Fiecare astfel de criteriu este apoi împărțit într-o listă de subcriterii, în total 28 de subcriterii care permit autoevaluarea CERT-RO din toate unghiurile.

- ▶ Criteriile 1-5 se concentrează asupra capacităților de gestionare și de guvernanță ale CERT-RO numite "factori determinanți"; acești "factori determinanți" caracterizează modul în care instituțiile publice oferă rezultate cetățenilor, clienților și altor părți interesate.
- ▶ Criteriile 6-9 se concentrează asupra rezultatelor activităților instituției cu impact asupra angajaților, cetățenilor, clienților și altor părți interesate.

Constatările sunt evaluate prin măsurători ale percepției evaluatorilor; toate răspunsurile acestora sunt valide, nu există ideea de „răspunsuri greșite”.

Completarea chestionarului de autoevaluare CERT-RO este parte a procesului CAF de autoevaluare a instituției, a cărui principal rezultat este realizarea unui plan de acțiuni de îmbunătățire instituțională, punct de plecare excelent în drumul spre calitate al instituției și implicit de asigurare a unor **servicii de calitate superioară pentru comunitate**.

Chestionarul este conceput conform Modelului CAF 2020, ultima versiune rezultată a colaborării dintre Corespondenții CAF Naționali din statele membre sprijiniți de Centrul European



de Resurse CAF din cadrul Institutului European de Administrație publică din Maastricht. Chestionarul cuprinde 28 de secțiuni (28 sub-criterii) aferente a 9 criterii de evaluare. Fiecare secțiune se bazează pe aceeași structură constând din următoarele câmpuri de răspuns:

1. PUNCTE TARI
2. DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT
3. ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE
4. SCALĂ DE EVALUARE 0-100 puncte\*

*\*Notă 1:* Pentru fiecare secțiune există exemple orientative, respectiv sub-scale de evaluare specifice, însă este recomandabil să se completeze evaluarea pe bază de fapte și dovezi în directă corelare cu CERT-RO.

Pentru fiecare dintre cele 9 criterii, sunt 9 link-uri care se transmit evaluatorilor cu ocazia sesiunii de instruire. Se completează online pe rând pentru fiecare criteriu în parte rubricile de la toate sub-criteriile aferente și se salvează.

#### Exemplul 1: EVALUARE CRITERII „FACTORI DETERMINANȚI”

Criteriul 1: CONDUCEREA/LEADERSHIP-UL CERT-RO
<p>Într-un sistem democratic reprezentativ, politicienii aleși iau decizii strategice și definesc obiectivele pe care doresc să le atingă în diferite domenii de politici publice. Conducerea instituțiilor din sectorul public este implicată/asistă autoritățile politice să formuleze politici publice, oferind recomandări bazate pe experiența și expertiza în domeniu. Conducerea este responsabilă pentru realizarea și implementarea politicilor publice. CAF face o distincție clară între rolul conducerii politice și managerii instituțiilor publice, evidențiind în același timp importanța unei bune colaborări între cei doi actori pentru a obține rezultatele dorite.</p> <p>Criteriul 1 se concentrează pe comportamentul persoanelor responsabile de organizație: conducerea. Activitatea ei este una complexă. Ca buni conducători, ei ar trebui să creeze claritate și unitate pentru atingerea scopului instituției. În calitate de manageri, aceștia stabilesc un mediu în care instituția și angajații săi pot excela și asigură funcționarea unui mecanism de guvernare locală adecvat. În calitate de facilitatori, aceștia sprijină angajații în organizarea lor și asigură relații eficiente cu toate părțile interesate, în special cu ierarhia politică.</p>
<p><b>Luați în considerare ce face conducerea CERT-RO pentru...</b></p>



### Sub-criteriul 1.1: Asigurarea unei orientări/direcții instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia

Conducerea trebuie să se asigure că instituția își desfășoară activitatea având o misiune și o viziune clară, pe baza unui set de valori de bază.

Aceasta înseamnă că ei dezvoltă misiunea (de ce există instituția/care este mandatul nostru?), viziunea (unde vrem să ajungem/spre ce ne îndreptăm/care este scopul nostru?) și valorile (ce ne conduce/ghidează comportamentul?), care sunt necesare pentru succesul pe termen lung al instituției.

Conducătorii le comunică și se asigură că sunt implementate.

Fiecare instituție publică are nevoie de valori care să construiască un cadru pentru desfășurarea tuturor activităților - valori în legătură cu misiunea și viziunea sa. În plus, trebuie acordată o atenție sporită valorilor care au o importanță deosebită pentru sectorul public. Chiar mai mult decât companiile private care depind de regulile economiei de piață, instituțiile publice trebuie să respecte în mod activ valori precum democrația, statul de drept, orientarea către cetățeni, diversitatea și egalitatea de gen, un mediu de lucru adecvat, prevenirea corupției, responsabilitatea socială și nediscriminarea: valori care oferă în același timp un rol de model pentru întreaga societate. Conducerea instituției creează condițiile pentru a concretiza aceste valori.

De asemenea, este rolul conducerii să asigure flexibilitate instituțională și să ia în considerare riscurile și oportunitățile prezentate de digitalizare.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 1.1, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

- Formulează și dezvoltă misiunea instituției (Care este scopul nostru?) și viziunea acesteia (Spre ce ne îndreptăm?) prin implicarea angajaților instituției și a stakeholderilor/factorilor interesați.
- Transpune misiunea și viziunea în obiective strategice (pe termen lung și mediu), obiective operaționale (concrete și pe termen scurt) și acțiuni ce trebuie întreprinse pentru a le atinge, ținând cont de factori externi (precum digitalizarea, evoluția *social media*, schimbările climatice, protecția datelor personale, etc). Generează flexibilitate instituțională revizuind constant misiunea, viziunea și obiectivele.

- Creează un cadru de valori în care să fie incluse transparența, etica, orientarea către cetățean, nediscriminarea și inovarea.
- Sporește încrederea și respectul reciproc între persoanele care dețin funcții de conducere în cadrul instituției și cele care dețin funcții de execuție (de exemplu prin definirea unor proceduri de good management).
- Creează condițiile pentru o comunicare eficace. Se asigură că misiunea, viziunea, valorile și obiectivele strategice și operaționale sunt comunicate tuturor angajaților și stakeholderilor.
- Gestionează „conflictele de interese” prin identificarea potențialelor domenii în care acestea pot apărea și pune la dispoziția angajaților ghiduri de proceduri adecvate.
- Pregătește organizația pentru schimbările și încercările digitalizării (ex: strategia de digitalizare, training-uri, ghiduri de protecție a datelor, etc.)

## VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!

### Pas 1.1.1

**PUNCTE TARI** - leadership-ul/conducerea instituției pentru asigurarea unei orientări/direcții instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia

### Pas 2.1.1

**DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT** - asigurarea direcției de evoluție a instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale



### Pas 3.1.1

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE** - asigurarea direcției de evoluție a instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale

### Pas 4.1.1

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 1.1 (asigurarea direcției de evoluție a instituției prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale)

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 1 orientativ**)

FAZĂ	TABELUL 1 DE NOTARE (factori determinanți)	PUNCTAJ (conform Ghid CAF)
	Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații, sau informațiile deținute sunt insuficiente	0 - 10
Plan (planificare)	Există un plan de acțiuni definit în acest scop	11 - 30
Do (implementare)	Există un plan de acțiuni și este pus în aplicare	31 - 50
Check (verificare)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat dacă se urmează pașii corecți	51 - 70
Act (acțiune)	Planul de acțiuni este pus în aplicare și este monitorizat/verificat și pe baza verificării/revizuirii se fac modificările necesare	71 - 90
PDCA (PIVA)	Definirea planului de acțiuni, implementarea lui, monitorizarea și ajustarea acestuia se face permanent. Instituția este într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă.	91 - 100





## Exemplul 2: EVALUARE CRITERII „REZULTATE”

<b>Criteriul 6: Rezultate orientate către cetățeni/clienti</b>
<p>Termenul cetățean/client reflectă relația complexă dintre administrație și publicul său. Persoana căreia i se adresează serviciile este cetățeanul, membru al unei societăți democratice cu drepturi și îndatoriri (de exemplu, contribuabil, actor politic etc.). De asemenea, persoana ar trebui să fie considerată client, nu numai în contextul prestării serviciilor în care își asumă poziția de beneficiar al serviciilor, ci și într-un context în care trebuie să-și îndeplinească atribuțiile (contribuții sau plată amenzilor), are dreptul de a fi tratat cu corectitudine și curtoazie fără a neglija interesele instituției. Deoarece cele două aspecte nu pot fi întotdeauna clar separate, această relație complexă va fi descrisă ca o relație cetățean/client.</p> <p>Cetățenii/clientii sunt destinatarii sau beneficiarii activității, produselor sau serviciilor instituțiilor din sectorul public. Cetățenii/clientii trebuie să fie definiți, dar nu neapărat să se limiteze doar la interpretarea că sunt utilizatorii principali ai serviciilor furnizate.</p> <p>Criteriul 6 descrie rezultatele pe care instituția le obține în legătură cu nivelul de satisfacție al cetățenilor/clientilor săi în raport cu instituția și cu produsele sau serviciile pe care aceasta le oferă. CAF face diferență între percepție și rezultatele performanței. Este important ca toate tipurile de instituții din sectorul public să măsoare direct satisfacția cetățenilor/clientilor lor (rezultatele percepției). Mai mult, rezultatele performanței trebuie măsurate. Aici sunt colectate informații suplimentare despre satisfacția cetățenilor și a clienților prin măsurarea indicatorilor interni. Preocuparea pentru îmbunătățirea rezultatelor privind indicatorii interni ar trebui să conducă la un grad mai mare de satisfacție al clienților/cetățenilor.</p>
<p><b><i>Luați în considerare cum a reușit instituția să răspundă nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor prin rezultatele ...</i></b></p>
<p><b>Sub-criteriul 6.2: Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clientilor</b></p>
<p>Pe lângă măsurătorile directe ale percepției cetățenilor și a clienților, calitatea serviciilor furnizate cetățenilor și clienților poate fi măsurată prin indicatori interni. Aici sunt utilizate</p>

rezultate măsurabile ale indicatorilor de management intern (de exemplu, timpul de procesare, timpul de așteptare, numărul plângerilor).

Pe baza acestor măsurători se pot învăța lecții despre calitatea furnizării serviciilor și bunurilor. CAF oferă o privire de ansamblu a exemplelor de indicatori interni care măsoară performanța pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor clienților și cetățenilor.

**EXEMPLE** generale de acțiuni pentru atingerea sub-criteriului 6.2, pentru înțelegerea modului de abordare în procesul de evaluare:

Rezultate cu privire la calitatea produselor și a serviciilor:

- a. Timpul de așteptare (exemplu: timpul de procesare al serviciilor livrate)
- b. Numărul și timpul de procesare al plângerilor și acțiunile corective implementate de instituție
- c. Rezultatele măsurilor de evaluare în ceea ce privește erorile și conformarea cu standardele de calitate
- d. Respectarea standardelor de servicii publicate

Rezultate cu privire la transparență, accesibilitate și integritate:

- e. Numărul de canale de comunicare utilizate, incluzând social-media
- f. Accesibilitatea și acuratețea informațiilor
- g. Accesibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor instituției
- h. Amplasarea de transparență a datelor cu caracter public

Rezultate cu privire la implicarea stakeholderilor și a inovării:

- i. Măsura în care sunt implicați stakeholderii în proiectarea și livrarea serviciilor sau produselor; gradul de implicare a stakeholderilor în procesul de luare a deciziei
- j. Numărul de sugestii primite și implementate

Rezultate cu privire la digitalizare și proceduri de e-guvernare:

- k. Amplasarea activităților de evaluare desfășurate împreună cu stakeholderii, pentru a monitoriza schimbările de nevoi și gradul de satisfacție al acestora
- l. Orele la care încep să opereze diferite departamente (ce oferă diferite servicii)
- m. Costul serviciilor
- n. Accesibilitatea informațiilor privitoare la responsabilitățile managementului furnizorilor de diferite servicii

**VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI!**



#### Pas 1.6.2

**PUNCTE TARI** - indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clientilor

#### Pas 2.6.2

**DOMENII DE ÎMBUNĂTĂȚIT** - indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clientilor

#### Pas 3.6.2

**ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** - indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clientilor

#### Pas 4.6.2

**EVALUAREA NUMERICĂ** a Sub-criteriului 6.2 (Indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor privind gradul de satisfacție a cetățenilor/clientilor).

Nota dumneavoastră trebuie să fie între 1 și 100 (**conform TABEL 2 orientativ**)



<b>TABELUL 2 DE NOTARE (rezultate)</b>	<b>PUNCTAJ (conform Ghid CAF)</b>
<b>Nu există rezultate măsurabile și/sau nu sunt informații disponibile</b>	<b>0 - 10</b>
<b>Rezultatele sunt măsurate și indică un trend negativ și/sau rezultatele nu ating țintele/obiectivele relevante</b>	<b>11 - 30</b>
<b>Rezultatele indică o tendință de stagnare și/sau câteva ținte/obiective relevante au fost atinse/îndeplinite</b>	<b>31 - 50</b>
<b>Rezultatele indică tendințe de îmbunătățire și/sau majoritatea țintelor/obiectivelor relevante au fost atinse/sunt îndeplinite</b>	<b>51 - 70</b>
<b>Rezultatele indică progrese majore și/sau toate țintele/obiectivele relevante au fost atinse/sunt îndeplinite</b>	<b>71 - 90</b>
<b>Au fost obținute/atinse rezultate excelente și susținute. Toate țintele/obiectivele relevante sunt atinse/îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive, pentru rezultatele cheie, cu instituții relevante</b>	<b>91 - 100</b>

*Pentru fiecare nivel, se poate lua în considerare fie tendința înregistrată în realizarea obiectivelor, fie îndeplinirea acestora, sau ambele elemente.*



# ANEXA 1 - Model Declarație de intenție ca evaluator voluntar CAF

Către: ....., Responsabil CAF CERT-RO

## DECLARAȚIA DE INTENȚIE

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

Data .....

Nume, prenume

.....

Semnătura

.....





## ANEXA 2 - Suportul de curs pentru instruirea evaluatorilor CAF

### CADRUL COMUN DE AUTOEVALUARE A MODULUI DE FUNCȚIONARE A INSTITUȚIILOR PUBLICE (CAF)

-suport de curs-





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CUPRINS

Introducere .....	24
1 Managementul calității - abordare integrată în instituțiile publice în România .....	24
2 SMC - Sistem de management al calității (ISO 9001:2015) .....	27
3 TQM - Managementul calității totale .....	27
4 Modelul de excelență EFQM .....	29
5 CAF 2020 - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice 31	
6 CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a CERT-RO.....	32
7 Egalitatea de șanse .....	35
8 Dezvoltarea durabilă.....	41





## Introducere

Performanța reprezintă îmbunătățirea continuă a parametrilor serviciului public furnizat atât în ceea ce privește eficacitatea și eficiența, dar și asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al cetățenilor în raport cu nevoile și așteptările lor. Asigurarea performanței implică în acest context adoptarea unui set de standarde de calitate, perfecționarea și îmbunătățirea continuă a metodelor și procedurilor utilizate, respectiv implicarea beneficiarilor, personalului și a nivelurilor ierarhice superioare.

Centrul Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică (CERT-RO) implementează sistemul de management al calității bazat pe abordarea și elaborarea de proceduri și mecanisme în concordanță cu modelul de excelență pentru evaluarea continuă în vederea îmbunătățirii calității vieții cetățenilor și a sistemului organizațional în condiții de eficiență, eficacitate și transparență în cadrul proiectului „Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP)”.

Principalele obiective ale cursului sunt:

- ▶ Grad crescut de înțelegere a procesului decizional și managementului calității într-o instituție publică;
- ▶ Competențe crescute de utilizare a instrumentului CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice;
- ▶ Însușirea de cunoștințe privind dezvoltarea durabilă și egalitatea de șanse.

## 1 Managementul calității - abordare integrată în instituțiile publice în România

„Managementul calității și asigurarea calității” este un comitet tehnic format în anul 1979 din reprezentanții a 20 de țări membre ISO - Organizația Internațională de Standardizare (confederație internațională de stabilire a normelor în mai multe domenii).

În anul 1986 s-a publicat standardul ISO 8402 - Managementul calității și asigurarea calității. Conform SR ISO 8402/1995, în vocabular, sistemul calității este definit astfel: „structuri organizatorice, proceduri, procese și resurse necesare pentru implementarea managementului calității”.



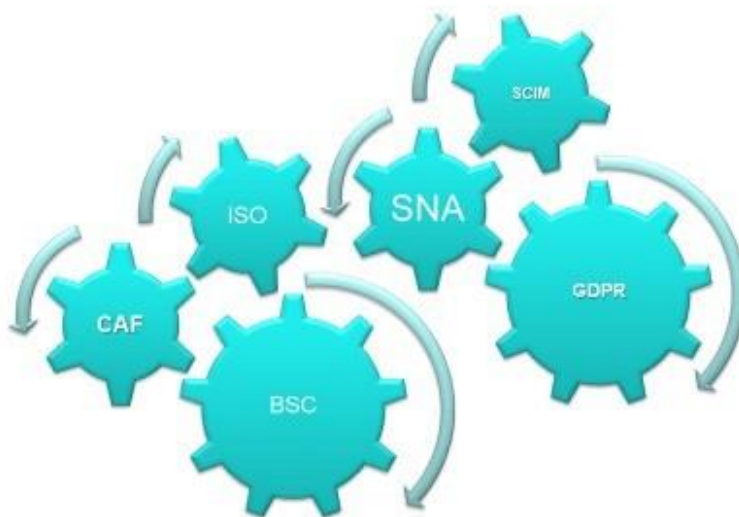


SR ISO 8402/1995 face următoarele precizări:

- ▶ Sistemul calității ar trebui să fie atât de cuprinzător cât este necesar pentru satisfacerea obiectivelor referitoare la calitate;
- ▶ Sistemul calității unei organizații este destinat în primul rând să satisfacă necesitățile manageriale interne ale acesteia. Acesta este mai cuprinzător decât cerințele unui anumit client, care evaluează numai părțile relevante ale sistemului calității;
- ▶ Standardele ISO sunt adoptate, traduse și difuzate în România de ASRO - Asociația de Standardizare din România (fostul IRS), care participă prin specialiști în cadrul comitetelor tehnice internaționale ale ISO.

În relație directă cu managementul calității în instituțiile publice din România, menționăm câteva mijloace directe sau indirecte de implementare, ca:

- ▶ Standardele ISO (International Organization for Standardization);
- ▶ SCIM - Sistemul de control intern/managerial;
- ▶ CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice;
- ▶ BSC - Balanced Scorecard;
- ▶ SNA - Strategia Națională Anticorupție;
- ▶ GDPR - Protecția Datelor cu Caracter Personal.





„Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020” este un document strategic în care sunt incluse liniile directe ale utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale în România.

Planul este în concordanță cu direcțiile de acțiune ale Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și este susținut de Grupul de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice”, care este constituit în cadrul mecanismului de coordonare a implementării SCAP 2014-2020.

„Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității se axează pe ideea de asumare a utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale. În planul de acțiuni sunt avute în vedere și acțiuni de implementare și promovare a managementului calității la nivel local, de a căror implementare sunt responsabile autoritățile și instituțiile de la nivel local. Structurile asociative ale autorităților administrației publice locale și Ministerul Lucrărilor publice, Dezvoltării și Administrației pot derula activități de sprijin pentru acțiunile de la nivel local, inclusiv prin stabilirea unor parteneriate cu autoritățile și instituțiile de la nivel local și implementarea de proiecte finanțate din POCA 2014-2020.”<sup>1</sup>

Planul susține:

- ▶ Utilizarea sistemelor ISO;
- ▶ Utilizarea instrumentului CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice);
- ▶ Utilizarea instrumentului BSC (Balanced Scorecard).

Alegerea celor mai potrivite tehnici și instrumente de îmbunătățire a calității și utilizarea lor cât mai eficientă este responsabilitatea managementului de vârf, constituind o componentă a procesului decizional din cadrul instituției.

---

<sup>1</sup> Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020, pag.6





## 2 SMC - Sistem de management al calității (ISO 9001:2015)

SR EN ISO 9001:2015 permite unei organizații flexibilitate în modul în care alege să își documenteze sistemul de management al calității (SMC). Este accentuat faptul ca ISO 9001 cere (și întotdeauna a cerut) un “Sistem de management al calității documentat” și nu “un sistem de documente”.

Structura ISO 9001:2015 a fost modificată pentru a se alinia cu cele 10 clauze comune ale noului concept promovat de ISO pentru standardele sistemelor de management prin Anexa SL „High Level Structure” pentru a asigura o mai mare armonizare între diferitele standarde pentru sisteme de management.

Noua revizie ISO 14001 a adoptat de asemenea această structură, care este construită în jurul ciclului PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Toate standardele ISO pentru sisteme de management vor adopta aceasta structură. Acest lucru va ajuta organizațiile să abordeze mai ușor cerințele standardelor ISO pentru sisteme de management în cadrul unui sistem de management integrat.

Beneficiile versiunii 2015 a ISO 9001:

- ▶ Mai puțin prescriptivă, dar cu un mai mare accent pe obținerea conformității produselor și serviciilor;
- ▶ Mai prietenoasă pentru organizațiile bazate pe cunoaștere;
- ▶ O mai mare implicare a managementului;
- ▶ Planificarea mai structurată pentru stabilirea obiectivelor;
- ▶ Analiza efectuată de management este aliniată la rezultatele organizaționale;
- ▶ Oportunitatea pentru o mai mare flexibilitate în determinarea informațiilor documentate;
- ▶ Abordarea riscurilor și oportunităților organizaționale într-o manieră structurată;
- ▶ Abordarea mai eficace a managementul lanțului de aprovizionare;
- ▶ Oportunitatea pentru un sistem integrat de management care abordează alte elemente cum ar fi mediu, sănătate și securitate, continuitatea afacerii etc.

## 3 TQM - Managementul calității totale

Managementul calității totale reprezintă o modalitate sistematică de conducere a rezultatelor unei organizații și implică strategii noi de management, schimbări în cultură și





infrastructură, instrumente și tehnici care să îi determine pe toți membrii organizației să colaboreze și să permită îmbunătățirea continuă a calității, definite de către client.

Managementul calității totale se bazează pe următoarele premise:

- ▶ Reducerea complexității sistemului prin simplificarea și creșterea abilității manageriale, prin simplificarea procesului și a desfășurării acestuia, coerență internă, comunicare, instruire etc.;
- ▶ Orientarea spre marketing;
- ▶ Orientarea pe creșterea conștientizării prin participarea, inovarea și adaptarea la probleme (când acestea apar);
- ▶ Prevenirea sau corectarea erorilor umane când acestea survin.

La baza managementului calității totale se află o serie de principii:

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

Pentru asigurarea unei bune coordonări a tuturor activităților și proceselor din cadrul organizației în spiritul principiilor managementului calității totale este necesară o comunicare eficientă atât cu angajații, cât și cu clienții/beneficiarii organizației. Personalul organizației trebuie să conștientizeze necesitatea îmbunătățirii continue a propriei activități, în strânsă legătură cu rezultatele finale ale organizației. Comunicarea cu clienții/părțile interesate are un rol important pentru optimizarea deciziilor, începând cu faza de proiectare a produsului/serviciului și până la urmărirea comportării acestuia în exploatare.

În antrenarea resurselor umane din cadrul organizației, managementul calității totale are la bază folosirea unor tehnici de motivare pozitivă. În procesul de organizare a muncii trebuie să se țină cont de nevoile, aspirațiile și capacitatea fiecărui individ. Este necesar să se promoveze un management participativ, să se asigure un climat deschis care să permită punerea în valoare a personalității salariaților și stimularea capacității de creație a acestora.



## 4 Modelul de excelență EFQM

În ceea ce privește conceptul de excelență în managementul calității, excelența presupune ca o organizație să fie un model/să fie cea mai bună, pentru că:

- ▶ Este orientată către clienți;
- ▶ Aplică tehnici manageriale de vârf;
- ▶ Obține rezultate consistente.

Principii ale excelenței în managementul calității:

- ▶ Viziune clară: misiune/politică/strategie/obiective;
- ▶ Orientare către clienți: cunoașterea necesităților/explicite și latente/satisfacerea necesităților;
- ▶ Îmbunătățire continuă: măsurarea și analiza rezultatelor/feedback/inovare;
- ▶ Aplicarea bunelor practici manageriale: orientare către procese/abordare convingătoare, integratoare/implementare sistematică/îmbunătățire continuă;
- ▶ Aplicarea bunelor practici în managementul resurselor umane: orientare către satisfacția angajaților/motivare/recompensare/formare continuă;
- ▶ Parteneriat: cu furnizorii/implicare/încredere cu celelalte părți interesate;
- ▶ Responsabilitate etică față de societate.

În ceea ce privește Modelul de excelență EFQM, acesta este dezvoltat și deținut de Fundația Europeană pentru Managementul Calității/European Foundation Quality Management (EFQM), înființată în 1988 de companiile europene performante vizând promovarea și răspândirea ideii de excelență în afaceri în Europa.

Modelul de Excelență EFQM este un model european de management al calității dezvoltat începând cu 1991 și cuprinde principiile sistemului de management al calității.

Modelul de excelență EFQM facilitează calcularea de scoruri potrivit unui număr de criterii care pot fi folosite pentru comparații de referință, fie interne, fie externe.

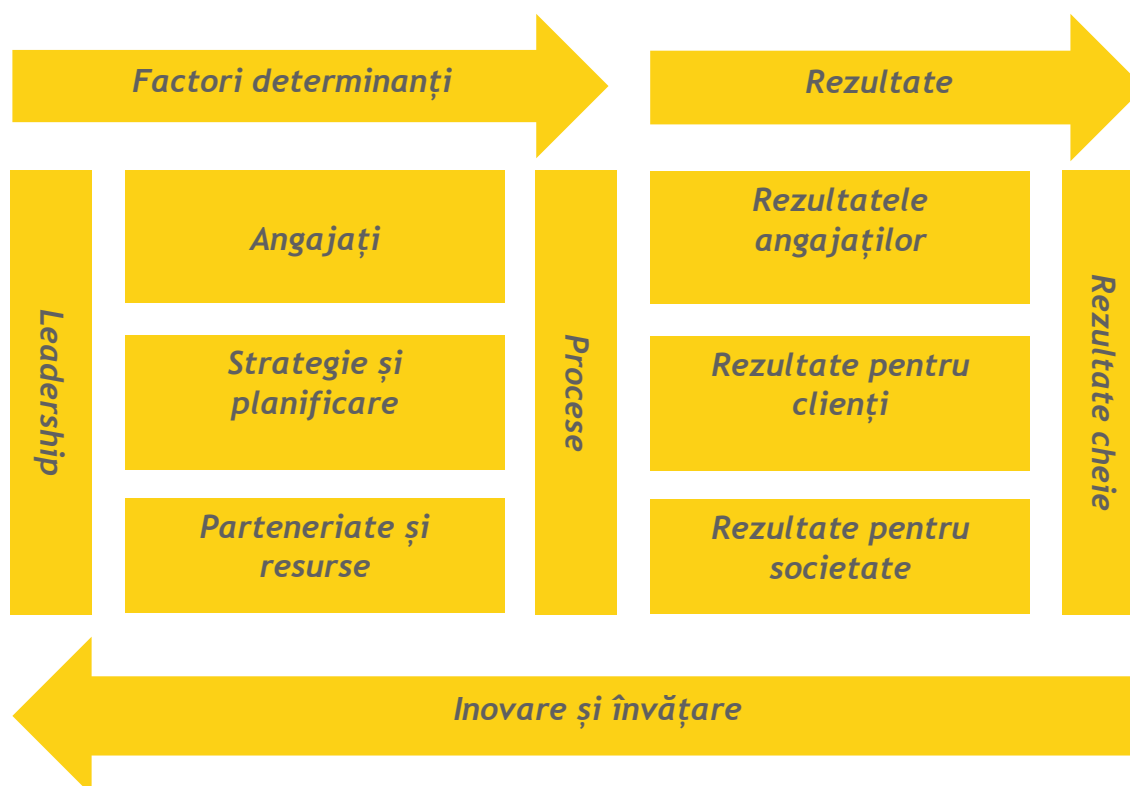
Modelul oferă pentru sectorul public românesc nu numai avantajele unei strategii verificate în practica managementului calității, direct relevantă pentru contextul economic european, ci și cele ale unui pronunțat pragmatism și ale unei orientări către obținerea de rezultate.

Modelul EFQM se bazează pe o abordare sistematică a analizei și pe îmbunătățirea proceselor interne (factori) și consecințele lor (rezultate) bazate pe un set de principii generice de cea mai bună practică.

Acest model se sprijină pe un număr de opt concepte fundamentale privind excelența, care sunt transformate într-o diagramă de nouă criterii ce formează un cadru pentru evaluarea calității într-o organizație.

Cinci criterii acoperă ceea ce face organizația, iar celelalte patru criterii acoperă rezultatele obținute de către organizație.

### Modelul EFQM





## 5 CAF 2020 - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice

Modelul CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) a fost inițiat de Rețeaua Administrației Publice Europene și a fost lansat în 2000 ca primul instrument de management al calității dezvoltat de către sectorul public pentru sectorul public.

CAF este un instrument de auto-evaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice.

Dezvoltat în anul 1999/2000 de către statele membre ale UE ca un cadru comun al domeniului public pentru evaluarea și îmbunătățirea administrației publice, CAF se bazează pe concepte fundamentale, pe diagrama și pe criteriile de evaluare gestionate de Modelul EFQM și operează cu metodologia autoevaluării.

CAF se diferențiază de Modelul EFQM printr-un număr de dimensiuni (subcriteriile sau ariile care trebuie rezolvate; indicatorii exemplificați; sistemul de evidență a rezultatelor) și ține cont, în mod explicit, de specificul organizațiilor publice.

Structura cadrului comun de autoevaluare urmează modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității, fiind compus din nouă părți, ce identifică principalele aspecte ce trebuie tratate în cadrul unei analize organizaționale.

Criteriile de la 1 la 5 identifică trăsăturile unei organizații. Aceste trăsături determină ce anume face organizația pentru a atinge rezultatele dorite.

Criteriile de la 6 la 9 reprezintă rezultatele atinse cu privire la cetățeni/clienti, oameni, societate și performanțe cheie.

Fiecare astfel de criteriu este apoi împărțit într-o listă de subcriterii, în total 28 de subcriterii care permit autoevaluarea organizației publice din toate unghiurile.

Finalitatea CAF este aceea de a oferi un cadru simplu pentru autoevaluarea organizațiilor publice din Europa și care să permită utilizarea bunelor practici și a evaluărilor de tip benchmarking.

Principalele obiective ale CAF:

- ▶ Să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și a principiilor TQM/MCT - Managementului Calității Totale;
- ▶ Să ghideze progresiv administrațiile publice către un ciclu complet PDCA/PIVA (planificare, implementare, verificare, acțiune);





- ▶ Să faciliteze autoevaluarea unei organizații din sectorul public pentru a obține o analiză diagnostic și o definiție a acțiunilor de îmbunătățire;
- ▶ Să funcționeze ca o punte de legătură între diferite metode folosite în managementul calității, atât în sectorul public, cât și în cel privat;
- ▶ Să faciliteze *bench learningul* între diferite instituții din sectorul public.

CAF este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA, astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea autorităților și instituțiilor publice din statele europene de a își consolida serviciile oferite conform nevoilor părților interesate.

## 6 CAF - Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a CERT-RO

Principalele faze de implementare CAF CERT-RO sunt:

- ▶ faza de organizare;
- ▶ faza de evaluare;
- ▶ faza de utilizare a rezultatelor procesului de autoevaluare CAF.

În faza de organizare, se elaborează documentele:

- ▶ Notă de prezentare a procesului de derulare CAF 2020 - cadrul comun de autoevaluare Centrul Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică (CERT-RO);
- ▶ Metodologia de autoevaluare CAF 2020 - cadrul comun de autoevaluare Centrul Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică (CERT-RO);
- ▶ Ghid de autoevaluare CAF și elaborare plan de acțiuni de îmbunătățire a Centrului Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică (CERT-RO).

Documentele suport elaborate au drept scop stabilirea modului de implementare și utilizare a instrumentului de autoevaluare de tip CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) la nivelul CERT-RO pentru susținerea schimbării în vederea obținerii de performanță, de îmbunătățire a modului de realizare a activităților și de prestare a serviciilor publice.

Documentele suport sunt în concordanță cu politica CERT-RO, cu privire la sistemul instituțional de management al calității și cu instrumentul de autoevaluare de tip CAF dezvoltat la nivelul statelor membre.







În cadrul procesului de autoevaluare CAF 2020 CERT-RO, resursele umane direct implicate în procesul de autoevaluare CAF din cadrul CERT-RO au fost selectate de factorii de decizie din instituție, pe baza criteriilor propuse de consultantul extern și pot fi grupate astfel:

- ▶ Responsabil CAF;
- ▶ Grup evaluatori voluntari.

În cadrul procesului de autoevaluare, se vor consemna:

- ▶ punctele tari CERT-RO;
- ▶ domeniile de îmbunătățit CERT-RO;
- ▶ acțiunile de îmbunătățire CERT-RO;
- ▶ notele/scorurile generale ale evaluatorilor CERT-RO.

Procesul de autoevaluare constă și în susținerea unei întâlniri de consens pentru armonizarea scorurilor și a celorlalte trei secțiuni completate în chestionar.

Rezultatele obținute în urma acestui proces de autoevaluare sunt apoi prelucrate de consultant, pentru ca împreună cu conducerea CERT-RO să se elaboreze Planul de acțiuni de îmbunătățire CAF CERT-RO 2020 - 2022, urmându-se următoarele etape:

- ▶ Stabilirea domeniilor principale de îmbunătățit;
- ▶ Stabilirea și prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire;
- ▶ Elaborarea Planului de acțiuni de îmbunătățire.

Este astfel nevoie ca împreună cu conducerea CERT-RO să se identifice domeniile de îmbunătățit și să se prioritizeze acțiunile de îmbunătățire pe baza punctelor tari, domeniilor de îmbunătățit și a acțiunilor de îmbunătățire identificate de evaluatori; tendințele scorurilor acordate de evaluatori pentru fiecare sub-criteriu reprezintă argumente în susținerea domeniilor de îmbunătățit și a acțiunilor de îmbunătățire propuse de consultant.

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



## Structură cadru Plan de acțiuni de îmbunătățire CAF CERT-RO:

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

## Implementare/monitorizare/evaluare/revizuire a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF CERT-RO

Planul elaborat de acțiuni de îmbunătățire CAF al CERT-RO, urmează a fi implementat, monitorizat, evaluat periodic și revizuit;

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

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

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

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



## 7 Egalitatea de șanse

Egalitatea de șanse are la bază asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de originea etnică, sex, religie, vârstă, dizabilități sau orientare sexuală.

Cetățenii Uniunii Europene au dreptul la tratament egal indiferent de sex, etnie, religie, dizabilități, vârstă și orientare sexuală. În calitate de stat membru, România s-a angajat să respecte aceste drepturi și să promoveze diversitatea.

Legislația României garantează drepturile egale ale cetățenilor de a participa la viața economică și socială, de a se pregăti și forma într-o anumită profesie, de a se angaja, promova și participa la distribuirea beneficiilor, de a se bucura de protecție socială în anumite situații.

### Egalitatea între femei și bărbați

Egalitatea de gen este un drept fundamental, o valoare comună a UE, și o condiție necesară pentru realizarea obiectivelor UE de creștere economică, ocuparea forței de muncă și a coeziunii sociale. Cu toate că inegalitățile încă există, în prezent UE a făcut progrese semnificative în ultimele decenii în realizarea egalității între femei și bărbați. Aceasta este - în principal - datorită legislației de tratament egal, integrarea dimensiunii egalității de gen și măsurile specifice pentru avansarea femeilor. Aceste aspecte vizează accesul la ocuparea forței de muncă, egalitatea salarială, protecția maternității, concediul parental, de asigurări sociale și profesionale, securitatea socială, sarcina probei în cazurile de discriminare și de auto-ocupare a forței de muncă.

Principiul egalității de șanse între femei și bărbați a început să fie transpus în legislația și în politicile UE, urmărindu-se reglementarea vieții sociale a Statelor Membre din perspective economice. Astfel, egalitatea între femei și bărbați pe piața muncii s-a dovedit de importanță crucială în spațiul comunitar, plasând problematica egalității de șanse în centrul Strategiei Europene pentru Ocuparea Forței de Muncă. Strategia Comunitară urmărește să combine integrarea perspectivei de gen în toate politicile și programele Comunității Europene concomitent (complementar) cu promovarea acțiunilor specifice în favoarea femeilor.





## Tratarea egală a cetățenilor

În urma intrării în vigoare a tratatului de la Amsterdam în 1999, UE a dobândit noi competențe în materie de combatere a discriminării pe motive de origine rasială sau etnică, religie sau credință, handicap, vârstă și orientare sexuală. Acest lucru a condus la adoptarea unanimă de statele membre a Directivei 2000/43/CE (Directiva privind egalitatea de tratament între rase) și a Directivei 2000/78/CE (Directiva privind egalitatea de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă).

Legislația anti discriminare a UE instituie un ansamblu coerent de drepturi și obligații în toate țările din UE, inclusiv proceduri menite să ajute victimele discriminării. Toți cetățenii UE au dreptul la protecție juridică împotriva discriminării directe și indirecte, la tratament egal în ceea ce privește încadrarea în muncă, au dreptul să beneficieze de ajutor din partea organismelor naționale pentru egalitate și să depună plângeri printr-o procedură judiciară sau administrativă.

Printre principalele provocări se numără insuficienta sensibilizare a opiniei publice asupra drepturilor și faptul că nu toate cazurile de discriminare sunt raportate.

UE promovează incluziunea activă și participarea deplină a persoanelor cu handicap în societate, în acord cu abordarea europeană a drepturilor omului în acest sens.

Fondul Social European (FSE) este o sursă importantă de finanțare pentru activități destinate dezvoltării capacității de ocupare a forței de muncă și a resurselor umane.

Este folosit ca o completare pentru politicile introduse în scopul realizării obiectivului de a promova oportunitățile de ocupare a forței de muncă pentru toți cetățenii, în cadrul unei societăți incluzive.

Scopul principal al FSE este acela de a sprijini măsurile care previn și combat șomajul, care contribuie la dezvoltarea resurselor umane și prevăd integrarea socială pe piața muncii, astfel încât să promoveze un nivel ridicat al ocupării forței de muncă, egalitatea de șanse pentru femei și bărbați, dezvoltarea durabilă și coeziunea economică și socială. În mod special, trebuie să sprijine măsurile luate în conformitate cu Strategia Europeană și Liniile Directoare privind Ocuparea Forței de Muncă.





## Clarificări conceptuale

**Egalitatea de șanse (equal opportunities)** - conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

**Egalitatea de tratament** - absența oricărei discriminări, directe sau indirecte, bazate pe motive de apartenență religioasă sau convingeri, etnie sau rasă, handicap, sex, vârstă sau orientare sexuală.

**Relevanța în problemele de gen (gender relevance)** - punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați.

**Abordarea integratoare a egalității de gen (gender mainstreaming)** - elementul esențial utilizat în definiția abordării integratoare a egalității de gen este punerea accentului pe procesele de elaborare a politicilor. Abordarea integratoare se referă la (re)organizarea procedurilor și reglementărilor uzuale, (re)organizarea responsabilităților și capacităților în scopul integrării perspectivei de gen în toate aceste proceduri, reglementări, responsabilități, capacități, etc. Se referă, de asemenea, la utilizarea expertizei de gen în elaborarea și planificarea politicilor, utilizarea analizei privind impactul de gen în acest proces, includerea consultărilor și participării grupurilor și organizațiilor relevante. Numai când toate aceste (pre)condiții sunt îndeplinite se poate afirma că procesul abordării integratoare este în curs de realizare.

**Dizabilitatea (disability)** - termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății.

**Discriminare (discrimination)** - „orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic,





social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice” (Ordonanța nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare).

**Discriminare directă** - situația în care o persoană este tratată mai puțin favorabil decât este, a fost sau ar fi tratată altă persoană într-o situație comparabilă pe baza oricărui criteriu pentru care discriminarea este interzisă.

**Discriminare indirectă** - situația în care o dispoziție, un criteriu sau o practică, aparent neutră, ar dezavantaja persoanele de un anumit sex, de o anumită rasă sau origine etnică, religie sau convingere religioasă, vârstă, orientare sexuală sau cu un anumit handicap etc.

Excepție: situațiile în care dispoziția, criteriul sau practica este justificată obiectiv de un scop legitim, iar mijloacele folosite pentru atingerea acestui scop sunt corespunzătoare și necesare.

**Discriminare multiplă** - orice faptă de discriminare bazată pe două sau mai multe criterii de discriminare.

**Discriminare prin asociere** - situația în care o persoană asociată cu o altă persoană (care se încadrează în criteriile de discriminare) este tratată într-o manieră defavorabilă din cauza acelei asocieri.

**Hărțuire** - formă de discriminare, definită ca orice comportament indezirabil pe criterii de rasă, religie, categorie socială, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap etc. care are ca obiectiv sau efect lezarea demnității unei persoane și crearea unui cadru intimidant, ostil, degradant sau ofensiv.

**Victimizare** - orice tratament advers, venit ca reacție la o plângere sau acțiune în justiție cu privire la încălcarea principiului tratamentului egal și al nediscriminării.

## Discriminarea

*Grupurile supuse cel mai adesea discriminării și asupra cărora s-au centrat cele mai multe studii sunt minoritățile etnice, rasiale, religioase, grupurile de imigranți. O preocupare aparte a existat pentru discriminarea practică la adresa femeilor. În ultima perioadă un interes special este acordat studiilor referitoare la discriminarea minorităților sexuale, a persoanelor cu necesități speciale, precum și a vârstnicilor. Aceste grupuri vulnerabile din punct de vedere social devin vulnerabile și din puncte de vedere economic. Cei care sunt ținta prejudecăților și a discriminării într-o societate anume vor întâmpina dificultăți de integrare pe piața muncii (nu își*





vor găsi locuri de muncă pe măsura calificării sau vor fi plătiți la nivel inferior celor care aparțin grupurilor favorizate), vor avea dificultăți în obținerea beneficiilor publice. Toate acestea îi fac vulnerabili din punct de vedere economic și îi includ în categoria grupurilor cu risc ridicat de sărăcie.

Persoanele care aparțin unor grupuri vulnerabile din societate se confruntă cu discriminarea atât în demersurile de găsire a unui loc de muncă, cât și la locul de muncă. Printre aceste grupuri se numără femeile, lucrătorii în vârstă, minoritățile și imigranții din UE. Mamele care caută un loc de muncă după ce au născut, dar ale căror îndatoriri privind îngrijirea copiilor sunt de nedorit de către angajatori; persoane în vârstă foarte calificate care au fost ocolite de la promovare în favoarea unor candidați mai tineri; imigranți care sunt discriminați de către potențialii angajatori sau colegi. Acestea sunt câteva exemple de grupuri de persoane care suferă de pe urma discriminării de pe piața muncii în obținerea și păstrarea unui loc de muncă, precum și în promovarea la locul de muncă.

Există două motive pentru combaterea discriminării la accesul și la menținerea pe piața muncii. Primul motiv este de natură socială: discriminarea pe astfel de motive este împotriva valorilor europene și a dreptului comunitar. Cel de-al doilea motiv este unul economic: UE, confruntată cu o populație care îmbătrânește, trebuie să aibă cât mai multe persoane active pe piața muncii pentru a putea garanta creșterea economică și prosperitatea viitoare.

Eliminarea discriminării este esențială pentru ca oamenii:

- ▶ să fie în măsură să își aleagă liberi cariera profesională;
- ▶ să își dezvolte talentul și abilitățile;
- ▶ să fie recompensați după merit.

Discriminarea produce inegalități pe piața forței de muncă și dezavantaje inechitabile, generează stres, scade moralul și motivația, afectând respectul de sine și încurajând prejudecățile.

Discriminarea pe termen lung și excluziunea socială pot duce la sărăcie și fragmentare socială, care compromit creșterea economică.

Eliminarea discriminării la locul de muncă este un pas strategic spre combaterea discriminării în general, ajutând la construirea unor piețe a forței de muncă și societăți egalitare și democratice și la diminuarea conflictelor. Corectitudinea și dreptatea la locul de muncă cresc respectul de sine, moralul și motivația lucrătorilor. Forța de muncă mai productivă și mai loială combinată cu gestionarea eficientă a resurselor umane fac organizațiile mai productive și





competitive. Riscul de tensiuni și conflicte sociale este, de asemenea, redus atunci când oportunitățile sunt uniform distribuite între diferite grupuri ale societății.

Forța de muncă ce reflectă diversitatea societății (în funcție de vârstă, sex, religie, handicap, abilități etc.) poate înțelege și răspunde mai bine nevoilor diversilor clienți. Distribuția egală a resurselor de producție și a educației între femei și bărbați duce la creșterea productivității și creștere economică.

Legislația pentru interzicerea discriminării și promovarea egalității este indispensabilă, însă totodată insuficientă. Discriminarea la locul de muncă nu va dispărea doar pentru că este interzisă.

Pentru combaterea discriminării este nevoie de:

- ▶ legislație eficientă;
- ▶ instituții pentru aplicarea efectivă a legislației;
- ▶ acțiuni pozitive;
- ▶ educație imparțială;
- ▶ servicii de formare și de angajare a forței de muncă;
- ▶ date statistice și bază de informații pentru monitorizarea progresului;
- ▶ întărirea capacității de intervenție a organizațiilor patronale și sindicale;
- ▶ creșterea gradului de reprezentativitate în cadrul acestor organizații.

Acest amestec de politici și instrumente este esențial, indiferent de forma de discriminare. Atât barierele de egalitate formale cât și cele informale trebuie să fie desființate, fiind necesare măsuri de promovare a egalității care să țină cont de diversitatea în cultură, limbă, circumstanțe familiale, precum și capacitatea de a citi și de a lucra cu numere.

Combaterea discriminării la locul de muncă ajută la reducerea dezavantajelor, cum ar fi cele datorate educației prin discriminarea suferită timpuriu în viață.

## Discriminarea pe criterii de dizabilitate

În vederea garantării conformării cu principiul egalității de tratament în legătură cu persoanele cu dizabilități, art. 5 din Directiva Consiliului privind relațiile de muncă 2000/78/CE prevede ca, în cazurile particulare în care se impune, angajatorii trebuie să ia măsurile necesare pentru a permite unei persoane cu dizabilități să aibă acces, să participe sau să promoveze la locul de muncă sau să beneficieze de instruire, cu excepția cazului în care astfel de măsuri ar







presupune un efort disproporționat din partea angajatorului. Acest efort nu va fi disproporționat când este suficient acoperit de măsurile existente în cadrul politicilor privind dizabilitatea ale statului în cauză.

Aceasta presupune că, ori de câte ori este nevoie, trebuie luate măsuri adecvate pentru persoanele cu dizabilități tocmai pentru garantarea egalității de tratament cu excepția situației în care se poate demonstra că o astfel de acomodare ar reprezenta o dificultate nefiresc de mare pentru cealaltă parte. Un exemplu în acest sens poate fi adaptarea orelor de lucru pentru persoanele cu dizabilități.

## 8 Dezvoltarea durabilă

Conceptul de dezvoltare durabilă aparține teoriei noi a dezvoltării economice, ea însăși ramură relativ nouă a teoriei economice generale, de care s-a desprins și individualizat la nivelul anilor 50-60.

Dezvoltarea înseamnă mutații calitative ce țin de ansamblul vieții, astfel încât se poate traduce prin „faptul că oamenii se hrănesc mai bine, se îngrijesc mai bine și capătă o mai bună cunoaștere”<sup>2</sup>.

Fără îndoială că procesul dezvoltării economice antrenează inevitabil schimbarea mediului natural, atât prin faptul că utilizează factorii de mediu în calitatea lor de resurse regenerabile, dar și prin faptul că noxele afectează, într-o măsură mai mare sau mai mică, uneori ireversibil, echilibrul ecologic. Dezvoltarea economică implică un cost extern suportat de mediul înconjurător, ale cărui dimensiuni, din ce în ce mai evidente în ultimii ani, dacă nu sunt corect evaluate, pun sub semnul întrebării viabilitatea pe termen lung a însuși procesului în sine. Teoriile dezvoltării economice au abordat încă din primele faze ale conturării acestora problematica resurselor naturale și a caracterului lor limitat. Pornind de la necesitatea ca obiectivele și eșaloanele măsurilor privind protecția mediului să fie conectate la traseul tranziției spre economia de piață în scopul asigurării unei dezvoltări durabile, este evident că ajustările macroeconomice trebuie să țină seama de restricțiile energetice și ecologice.

---

<sup>2</sup> F. Perroux (1981), Pour une philosophie de nouveau development, PUF, Paris, p.49.





Ca formă de manifestare a dinamicii macroeconomice, dezvoltarea economică durabilă presupune un ansamblu de transformări cantitative, structurale și calitative, atât în economie, cât și în cercetarea științifică și a tehnologiei de fabricație, în mecanismele și structurile organizatorice de funcționare a economiei, principiul fundamental al acestei dezvoltări va fi PPP, adică „principiul poluatorul plătește”.

În acest context, apare conceptul de dezvoltare durabilă, ce reprezintă acea formă de dezvoltare economică în cadrul căreia se urmărește ca satisfacerea cerințelor prezente de consum să nu compromită sau să le prejudicieze pe cele ale generației viitoare.

Conceptul de dezvoltare durabilă exprimă procesul de multiplicare a posibilităților prin care generațiile prezente și viitoare își pot manifesta pe deplin opțiunile în orice domeniu: economic, social, cultural sau politic, omul fiind așezat în centrul acțiunii destinate dezvoltării. Dacă din perspectivă istorică, condițiile economice au avut un rol covârșitor în evoluția umanității, celelalte condiții nu mai pot fi astăzi ignorate, componenta economică reprezentând însă factorul esențial al dezvoltării.

Elementul central al conceptului de dezvoltare durabilă este reprezentat de interacțiunea dintre populație, progres economic și potențialul de resurse naturale, evidențiindu-se probleme esențiale generate de: optimizarea raportului nevoi-resurse, obiectivele de atins, mijloacele necesare, pe baza compatibilităților reciproce în timp și spațiu.

Obiectivul general al dezvoltării durabile este de a găsi un optim de interacțiune și compatibilitate a patru sisteme: *economic, uman, ambiental și tehnologic*, într-un proces dinamic și flexibil de funcționare. Nivelul optim corespunde acelei dezvoltări de lungă durată care poate fi susținută de către cele patru sisteme. Pentru ca sistemul să fie operațional, este necesar ca această susținere sau viabilitate să fie amplificată în toate subsistemele ce formează cele patru dimensiuni ale dezvoltării durabile - plecând de la energie, agricultură, industrie până la investiții, așezări umane și biodiversitate.





În cadrul primei Conferințe ONU asupra dezvoltării, ținută la Stockholm în 1972, s-a vorbit despre eco-dezvoltare<sup>3</sup>. În același an, Raportul Clubului de la Roma, intitulat „Limitele creșterii”<sup>4</sup> a condus la apariția unei noi ipoteze de lucru care stipula faptul că problemele creșterii economice sunt inseparabile de cele ale poluării mediului, creșterii explozive a populației și epuizării resurselor. Au fost dezvoltate o serie de concluzii îngrijorătoare, trăgându-se un semnal de alarmă asupra consecințelor catastrofale prin poluarea și degradarea tuturor factorilor de mediu care decurg din procesul de creștere necontrolată a economiei mondiale, sugerându-se intervenția imediată pentru stoparea creșterii.

Conceptul de dezvoltare durabilă a devenit punctul central al dezbaterilor legate de mediu și dezvoltare începând cu anul 1987, după ce a fost publicat raportul comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare, cunoscut sub denumirea de „Raportul Brundtland”. În Raportul Brundtland<sup>5</sup>, intitulat „Viitorul nostru comun”, prezentat la Conferința Națiunilor Unite de la Rio de Janeiro din iunie 1992, dezvoltarea durabilă este concepută în viziunea reconcilierii dintre om și natură în sensul stabilirii unui nou parteneriat între cele două entități, a echilibrului și armoniei

---

<sup>3</sup> Noțiunea de eco-dezvoltare a fost introdusă în anul 1972 de către Maurice Slieng, secretar general al conferinței de la Stockholm asupra mediului. Eco-dezvoltarea reprezintă creșterea economică în strânsă corelație și intercondiționare cu legile mediului ambiant, ale echilibrului ecologic. Eco-dezvoltarea presupune o relație complexă ce surprinde nu numai dezvoltarea economică propriu-zisă în raport cu mediul natural ci întreaga dezvoltare umană, cu aspectele ei sociale, culturale și echitate între oameni.

<sup>4</sup> În cadrul acestui studiu au fost examinați cinci factori care limitează creșterea: populația, resursele naturale, producția industrială, producția agricolă, poluarea.

<sup>5</sup> Conferința privind Mediul care a avut loc la Stockholm a pus pentru prima dată în mod serios problema deteriorării mediului înconjurător în urma activităților umane, ceea ce pune în pericol însuși viitorul omenirii. În 1983 își începe activitatea Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED), condusă de Gro Brundtland, după o rezoluție adoptată de Adunarea Generală a Națiunilor Unite. Doi ani mai târziu este descoperită gaura din stratul de ozon de deasupra Antarcticii și, prin Convenția de la Viena, se încearcă găsirea unor soluții pentru reducerea consumului de substanțe care dăunează stratului protector de ozon care înconjoară planeta. În 1986, la un an după catastrofa de la Cernobîl, apare așa-numitul Raport Brundtland, al WCED, cu titlul “Viitorul nostru comun”. Raportul admitea că dezvoltarea economică nu poate fi oprită, dar că strategiile trebuie schimbate astfel încât să se potrivească cu limitele ecologice oferite de mediul înconjurător și de resursele planetei. În finalul raportului, comisia susținea necesitatea organizării unei conferințe internaționale asupra dezvoltării durabile. Astfel, în 1992, are loc la Rio de Janeiro “Summit-ul Pământului”, la care au participat reprezentanți din aproximativ 170 de state. În urma întâlnirii, au fost adoptate mai multe convenții referitoare la schimbările de climă (reducerea emisiilor de metan și dioxid de carbon), diversitatea biologică (conservarea speciilor) și stoparea defrișărilor masive. De asemenea, s-a stabilit un plan de susținere a dezvoltării durabile, Agenda 21. La 10 ani de la Conferința de la Rio, în 2002, a avut loc, la Johannesburg, Summitul privind dezvoltarea durabilă.





dintre ele. Comisia Brundtland propune, prin termenul de dezvoltare durabilă, o formă de reconciliere, dezvoltarea durabilă presupunând satisfacerea nevoilor (principiul economic), respectul echilibrelor ecologice (principiul ecologic) și luarea în considerație a echității inter și intra-generației (principiul solidarității).

Datorită nerespectării de către unele țări dezvoltate a obiectivelor Conferinței de la Rio, Grupul Interguvernamental de experți asupra evoluției climatului, a elaborat în 1995 un mesaj alarmant care a avut ca finalitate apariția protocolului de la Kyoto<sup>6</sup>.

Definiția folosită în acest raport este cea mai des utilizată, dezvoltarea durabilă fiind definită ca reprezentând: „*Dezvoltarea care satisface necesitățile prezentului fără a compromite posibilitățile generațiilor următoare de a-și satisface propriile necesități*”.

Această definiție extinde principiul echității sociale nu numai asupra generațiilor actuale, ci și asupra celor viitoare, cărora generațiile de astăzi trebuie să le transmită condiții ecologice acceptabile și resurse naturale accesibile. Este însă clar că principiul echității sociale trebuie să asigure nu numai continuarea sa în timp, ci să se extindă într-o anumită măsură asupra naturii care, de asemenea, „pretinde” satisfacerea cerințelor dezvoltării sale. Acesta este unul dintre motivele pentru care definiția mai sus prezentată a fost supusă unor critici pentru caracterul său confuz, deoarece definiția dezvoltării durabile trebuie să țină cont într-un mod evident și de problematica conservării mediului natural înconjurător.

Noțiunea dezvoltării durabile are în esența sa două caractere de bază, și anume: caracterul *antropocentric* și *biosferocentric*. Prin caracterul *antropocentric* în sens larg putem înțelege supraviețuirea umanității și capacitatea dezvoltării sale continue pentru o perioadă îndelungată de timp. Cel de-al doilea caracter, și anume cel biosferocentric al noțiunii, este legat de conservarea biosferei ca temei natural al întregii vieți pe pământ, a durabilității și dezvoltării sale naturale.

---

<sup>6</sup> Protocolul de la Kyoto (1997) cuprinde două aspecte. Fixează pe de o parte pentru țările OECD și cele ale Europei Centrale și de Est, norme pentru reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (în principal CO<sub>2</sub>) în perioada 1990-2008 iar, pe de altă parte, stabilește mecanismele de flexibilitate care dau posibilitatea statelor să cumpere drepturile de poluare (indulgențe). Aceste mecanisme permit unei țări să-și respecte angajamentele, cumpărând drepturi adiționale de poluare dintr-o țară care nu și-a atins încă nivelul maxim permis.





Strategia dezvoltării durabile trebuie să fie prin urmare îndreptată către realizarea unei armonii între oameni, societate și natură, putând fi astfel rezumată printr-un proces care să vizeze co-evoluția dintre natură și societate. Prin urmare, dezvoltarea durabilă poate fi definită ca o modalitate a dezvoltării socio-naturale care asigură supraviețuirea și progresul neîntrerupt al societății și nu distruge mediul natural înconjurător. Îmbunătățirea calității vieții trebuie realizată fără depășirea cadrului capacității de rezistență a ecosistemelor.

Specialiștii de la Banca Mondială furnizează de asemenea o definiție, aceștia fiind de părere că: ”dezvoltarea durabilă înseamnă fundamentarea politicilor de dezvoltare și de mediu atât în baza costurilor și beneficiilor, cât și în baza unei analize economice detaliate, de natură să întărească protecția mediului și să conducă la majorarea și asigurarea unui nivel durabil al bunăstării”<sup>7</sup>.

După Pearce<sup>8</sup>, „dezvoltarea durabilă reprezintă loialitatea față de viitor”. În conformitate cu acest autor, am putea concepe o „durabilitate tip Pareto”, în condițiile căreia nicio generație nu ar putea să-și sporească bunăstarea în detrimentul altei generații.

Din totalitatea definițiilor care vizează dezvoltarea durabilă, considerăm că cea mai importantă definiție din perspectiva dimensiunii abordate este cea oferită de către Vicepreședintele Băncii Mondiale Ismail Serageldin, conform căruia ”dezvoltarea durabilă este cea care asigură generațiilor viitoare cel puțin aceleași oportunități de care beneficiază generația actuală, înțelegând prin oportunitate capitalul și creșterea de capital de persoană”<sup>9</sup>.

În viziunea acestuia, capitalul se diferențiază în patru tipuri : **capitalul creat de om** - cel contabilizat în mod obișnuit, **capitalul natural** - așa cum este văzut în cadrul economiei mediului, **capitalul uman** - presupune investiții în educație, sănătate, **capitalul social** - bazele culturale și instituționale necesare funcționării unei societăți.

---

<sup>7</sup> World Bank, World Development Report (1992), Development and the Environment. A se vedea [www-wds.worldbank.org](http://www-wds.worldbank.org)

<sup>8</sup> D. Pearce, A. Markandya (1989), Blueprint for a Green economy, Earthan publication, Londra.

<sup>9</sup> S. Ismail, Making Development Sustainable: from concept to action, World Bank Environmental Sustainable Development Occasional Paper Series, Nr. 2 1994, p. 46.





Discuțăm, prin urmare, de o capacitate de susținere a resurselor umane a dezvoltării societății omenești pe timp nelimitat, adică o utilizare durabilă a resurselor naturale<sup>10</sup> în limitele capacității de suport<sup>11</sup>. În acest context vorbim despre o dezvoltare care să asigure evoluția sistemului socio-economic uman pe o traiectorie continuă fără a afecta existența generațiilor viitoare în limitele capacității de suport. Aplicarea în practică a acestei percepții a dezvoltării durabile a determinat apariția unei definiții pragmatice a ei, care presupune integrarea politicilor de mediu în politicile de dezvoltare economică și socială la toate nivelurile într-o manieră holistică prin strategii de tip economic, politic sau tehnologic<sup>12</sup>.

Din cele prezentate putem identifica două tipuri de echitate socială:

- a) echitatea în cadrul generației, atât la nivel local, cât și la nivel internațional, care implică paritatea accesului la resurse, pentru locuitorii actuali ai planetei;
- b) echitatea între generații, care înseamnă, în schimb, oportunități egale între generații succesive.

Trebuie luată în considerare necesitatea unei durabilități culturale. Prin urmare procesul de modernizare ce caracterizează o țară trebuie să găsească forțele schimbării în interiorul unei comunități culturale. Conceptul de dezvoltare durabilă pornește de la premisa echilibrului celor patru dimensiuni esențiale, acestea reprezentând de fapt pilonii de sprijin ai dezvoltării durabile, care pot fi reținuți și sub denumirea de cei patru „D” ai dezvoltării durabile și anume *durabilitate umană*, *durabilitate socială*, *durabilitate economică*, *durabilitate de mediu*, exemplificate în figura de mai jos.

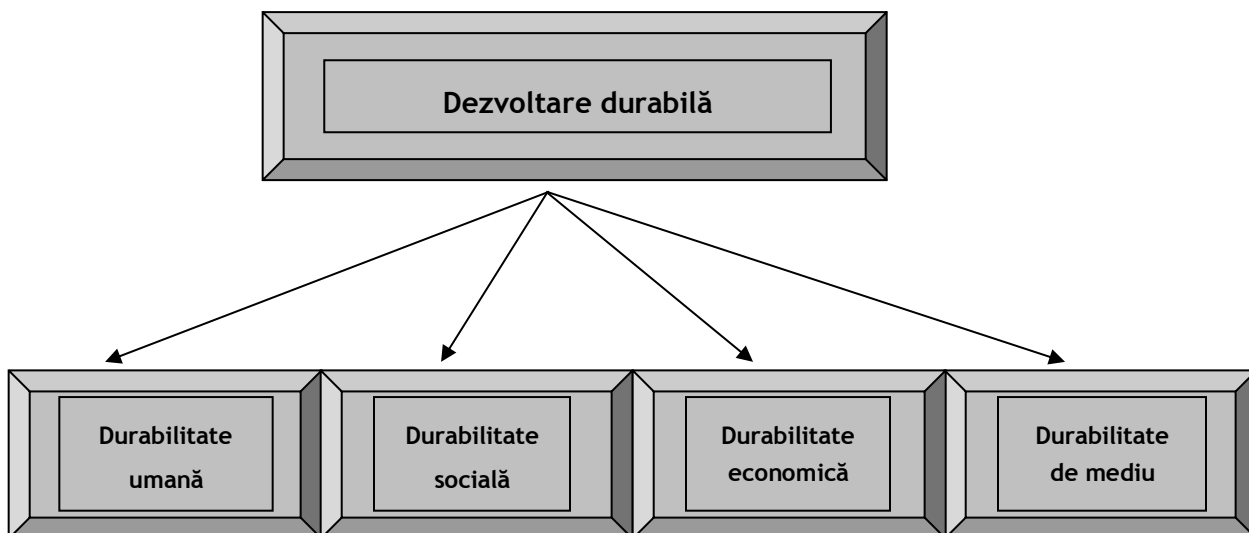
---

<sup>10</sup> M. Allaby (1998), Dictionary of the Environment. MacMillan Press Ltd, London.

<sup>11</sup> IUCN, WWF, UNEP (1980), The World Conservation Strategy. Gland, Switzerland.

<sup>12</sup>E. Barbier (1987), The Concept of Sustainable Economic Development. Environmental Conservation, pp. 101-111.





*Durabilitatea umană* presupune menținerea capitalului uman, care este un bun privat, care aparține unui individ și nu unor grupuri de indivizi sau societății. Sănătatea, educația, cunoștințele, calitățile de lider și accesul la servicii constituie capital uman. Investițiile în educație, sănătate, cultură au fost acceptate ca părți componente ale dezvoltării economice. Durabilitatea umană necesită o susținere continuă pe parcursul vieții prin intermediul unor investiții permanente. Durabilitatea umană necesită investiții în educație pentru a crea posibilitatea ca potențialul indivizilor să se manifeste și să se dezvolte în concordanță cu rigorile și aspirațiile societății. Dezvoltarea unor programe sociale care să sprijine accesul la informații, resurse și la un sistem educațional performant și accesibil constituie unul dintre obiectivele principale de ale cărei reușite depinde perpetuarea durabilității umane.

*Durabilitatea socială* înseamnă menținerea capitalului social. Menținerea și dezvoltarea capitalului social constă în totalitatea investițiilor și a serviciilor publice, realizate și furnizate de către structurile administrative, dezvoltându-se astfel un cadru general pentru societate. El micșorează costurile muncii în comun și facilitează cooperarea. Toate acestea se pot realiza numai cu participarea comunității prin intermediul unei societăți civile active. Angrenarea factorilor interesați, a grupurilor de interese în proiectele locale contribuie la o mai bună aplicabilitate a acestora, prin creșterea nivelului de acceptabilitate și apartenență.

Eforturile comunității trebuie să fie orientate spre obținerea beneficiilor, consolidarea legăturilor între grupurile de populație. Durabilitatea socială este promovată de facilitarea



accesului la informații, de existența unor mecanisme procedurale administrative transparente menite să dezvolte sentimentul de apartenență comunitară.

Atingerea unui nivel ridicat de apartenență socială reprezintă un punct de sprijin în ceea ce privește implementarea de politici publice durabile. Dezvoltarea aceluiași set de valori reprezintă, prin urmare, o parte importantă a capitalului social, cea mai importantă pentru durabilitatea socială.

*Durabilitatea economică* presupune menținerea capitalului sau păstrarea lui intactă, printr-o serie de politici economice care au ca scop principal menținerea unui trend ascendent în ceea ce privește dezvoltarea economică prezentă precum și viitoare. Durabilitatea economică presupune necesitatea elaborării unor politici economice stabile care să nu fie influențate de variațiile economice ne semnificative care pot să apară în cadrul unor strategii economice de durată.

*Durabilitatea de mediu* este condiționată de preocupările sociale, având drept scop creșterea bunăstării omului prin intermediul protecției capitalului natural. Spre deosebire de capitalul economic, cel natural este format din ape, pământ, resurse minerale. Durabilitatea de mediu presupune un consum durabil de către un număr stabil de oameni. Procesul de conservare a mediului se realizează și printr-o serie de acte de autoritate ale organelor de stat locale sau centrale. Acest demers presupune o intervenție activă a statului<sup>13</sup> în viața economică și socială, principiul poluatorul plătește (PPP) fiind cel care stă la baza justificării acestor măsuri.

Cele mai importante avantaje ale instrumentelor economico-financiare utilizate se referă la ajustarea automată a poluării la nivelul taxelor, eficacitatea costurilor, flexibilitatea, creșterea veniturilor, conservarea resurselor și transmiterea lor generațiilor viitoare.

Identificarea resurselor de finanțare a dezvoltării durabile indică, în primul rând, fonduri proprii ale agenților economici care vor trebui să includă, pe lângă cheltuielile specifice propriei dezvoltări și pe cele cu introducerea sau perfecționarea tehnologiilor antipoluante, proiectarea de produse ecologice, prevenirea și reducerea poluării.

---

<sup>13</sup> Taxe și plăți pentru poluarea aerului, a apei și solului, plăți efectuate de către utilizator, care reprezintă un mijloc de finanțare la nivelul autorităților locale pentru colectarea și tratarea reziduurilor solide și a apei infestate; taxe și plăți pentru producerea, consumul și depozitarea de bunuri și servicii poluante; taxe de înregistrare a unor produse cu risc de poluare.







Durabilitatea de mediu presupune dezvoltarea și implementarea unui Sistem de Management de Mediu<sup>14</sup> (SMM), Evaluarea impactului asupra mediului<sup>15</sup> (EIM) precum și dezvoltarea unor Studii de impact asupra mediului<sup>16</sup> (SIM).

Dezvoltarea durabilă presupune nu numai existența unei strategii a unui program de acțiune, ci și a unui set de indicatori prin care se pot evalua în timp ritmul și eficiența ei sau care pot evidenția abaterile de la orientarea generală proiectată. Informațiile obținute prin intermediul „indicatorilor de durabilitate” trebuie să permită identificarea restricțiilor și disfuncționalităților și să fundamenteze măsurile pentru completarea și redimensionarea

programelor de acțiuni ale tranziției la scară națională și armonizarea acestora la scară macroregională și globală.<sup>17</sup>

În acest sens, au fost elaborați indicatori ai dezvoltării durabile care au fost divizați în funcție de patru coordonate majore, după cum urmează: coordonata socială, economică, de mediu și instituțională. În funcție de aceste coordonate au fost stabilite temele și subtemele în care au fost incluși principalii indicatori. Inițial au existat 134 de indicatori, o parte fiind excluși din această listă în urma testării lor la nivel național. Acești indicatori de dezvoltare durabilă au fost creați prin colaborarea dintre statele membre, Organizațiile Națiunilor Unite, organizațiile interguvernamentale și organizațiile nonguvernamentale, fiind necesari pentru dezvoltarea unor politici adecvate de intervenție.

---

<sup>14</sup> SMM se referă la măsurarea și îmbunătățirea performanțelor de mediu ale unei organizații, prin reducerea efectelor activităților negative desfășurate. Scopul acestui sistem este de a reduce efectele negative ale unei localități asupra mediului.

<sup>15</sup> EIM poate fi definit asemenea unui proces gândit să asigure că impactul potențial asupra mediului este evaluat satisfăcător, fiind luat în considerare în planificarea, proiectarea, autorizarea și implementarea tuturor acțiunilor relevante.

<sup>16</sup> SIM reprezintă un raport asupra rezultatelor evaluării impactului pe care un proiect îl poate avea asupra mediului înconjurător.

<sup>17</sup> A. Vadineanu (1998), Dezvoltare Durabilă. Teorie și Practică, Vol. 1, Editura Universității din București, p. 334.



La nivel global, sunt de menționat Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) 2016 - 2030:



Relaționarea ODD-ilor pe domenii:

	OBIECTIVE DEZVOLTARE DURABILĂ	Social	Economie	Mediu & Energie	Drepturi și Guvernanță
1	Fără sărăcie				
2	Zero foame				
3	Sănătate și stare de bine				
4	Educație de calitate				
5	Egalitate de gen				
6	Apă curată și igienă				
7	Energie accesibilă și curată				
8	Muncă decentă și creștere economică				
9	Industria, inovație și infrastructură				
10	Inegalități reduse				
11	Orașe și comunități durabile				
12	Consum și producție responsabile				
13	Acțiune asupra climei				
14	Viața sub apă				
15	Viața pe pământ				
16	Pace, justiție și instituții puternice				
17	Parteneriate pentru obiective				

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

