



*Strategia de dezvoltare a
resurselor umane
Municipiul Onești
2023-2027*



Lista Abrevierilor

BSC	Tablou de bord echilibrat pentru evaluarea performanței (în engl. Balanced Scorecard)
CEDO	Curtea Europeană a Drepturilor Omului
CoE	Consiliul Europei
HG	Hotărâre de Guvern
IT	Tehnologia informațiilor (în engl. information technology)
PAIEMCAIP	Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020
PAISPAAC	Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor
PALG	Planul Anual de Lucru al Guvernului
PISNA	Planul de Integritate privind aplicarea SNA
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PO	Procedură operațională
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
PS	Procedură de sistem
PSI	Planul Strategic Instituțional
ROF	Regulament de Organizare și Funcționare
SCAP	Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020
SCIM	Sistemul de Control Intern/Managerial
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIPOCA	Sistemul Informatic al Programului Operațional Capacitate Administrativă
SNA	Strategia Națională Anticorupție
SNADR	Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020
SPBR	Strategia Privind mai Buna Reglementare 2014-2020
UE	Uniunea Europeană
NGN	Program pentru implementarea Planului Național de Dezvoltare a Infrastructurii NGN (Next Generation Network)
APL	Administrația publică locală
PAAP	Programul anual al achizițiilor publice
ROI	Regulament de ordine internă



Cuvânt înainte

Strategia de dezvoltare a resurselor umane, Municipiul Onești, reprezintă un document cheie pentru activitatea instituției în următorii ani. Strategia concentrează eforturile de dezvoltare de până în prezent și stabilește cadrul de dezvoltare instituțională pentru perioada următoare.

Strategia pune accentul pe rezultatele pe care instituția dorește să le obțină în următorii ani, stabilind totodată indicatori de performanță și standarde de calitate pentru activitatea instituției în domeniul resurselor umane. Documentul integrează valorile instituționale reflectate în toate activitățile viitoare.

*Planurile operaționale anuale vor completa acest document strategic și vor face ca aparatul de specialitate al primarului să aibă un parcurs previzibil, iar cuvintele ce caracterizează instituția să fie **RESPONSABILITATE** și **PROFESIONALISM**.*



1. INTRODUCERE

1.1. Context

Strategia de dezvoltare a resurselor umane contribuie la atingerea obiectivelor specifice ale proiectului „Planificare strategică și management performant la nivelul Primăriei Municipiului Onești”, Cod proiect 155130 și anume obiectivul specific 1 „Implementarea unor mecanisme și proceduri standard pentru a crește eficiența acțiunilor administrative la nivelul Primăriei Municipiului Onești”. La rândul său, obiectivul contribuie la atingerea rezultatelor stabilite la nivel POCA - R1: Mecanisme și proceduri standard implementate la nivel local pentru fundamentarea deciziilor și planificarea strategică pe termen lung.

Obiectivul este realizat prin intermediul activității 2, obținându-se următoarele rezultate în proiect:

- R1: un document „Plan Strategic Instituțional pentru perioada 2023-2025”, aprobat prin dispoziție și publicat pe site-ul oficial al instituției;
- R2: (un) set de proceduri operaționale și de sistem de aplicare a Planului Strategic Probleme identificate la nivel local:

O primă problemă identificată constă în faptul că în Municipiul Onești nu există niciun instrument de management al calității și performanței ISO 9001:2015/CAF/BSC și nici nu au fost efectuate alte demersuri.

Altă problemă majoră - Municipiul Onești în acest moment nu are o Strategie de dezvoltare a resurselor umane, niciun PSI și nicio metodologie de bugetare participativă, acestea fiind absolut necesare pentru îmbunătățirea procesului decizional și a planificării strategice și financiare.

Aceste probleme au fost determinate de factori, precum:

- ✚ lipsa unor resurse financiare alocate în acest scop;
- ✚ lipsa conștientizării suficiente a personalului de conducere și personalul de execuție privind utilitatea acestor instrumente de management și proceduri specifice;
- ✚ lipsa unui inventar al activităților și acțiunilor pe structuri organizatorice și pe total entitate;
- ✚ lipsa unor indicatori de performanță asociați obiectivelor și activităților la nivelul instituției.

La nivelul Primăriei o altă problemă identificată o constituie nivelul încă scăzut de formare a personalului. Insuficiența personalului specializat (conducere și execuție) își pune amprenta și îngreunează realizarea reformei în domenii precum gestiunea financiară și managementul serviciilor publice, procesul de achiziție publică, informatiza și altele.

O etapă premergătoare realizării strategiei a fost analiza diagnostic. Aceasta a analizat sistemul de management și subsistemele acestuia, standardele de control intern managerial și a normele imperative privind organizarea și funcționarea autorităților publice locale, urmărind:

- Cadrul legal de funcționare;
- Documente programatice;
- Structura organizatorică și personal;
- Atribuții, funcții, sarcini;
- Cultura internă;
- Satisfacția profesională a angajaților;
- Nevoile de instruire și dezvoltare ale angajaților în domeniul managementului și planificării strategice;
- Etică și integritate;
- Competență, performanță;
- Tehnologie;
- Obiective;
- Planificarea;
- Monitorizarea performanțelor;
- Managementul riscului;
- Supravegherea;
- Tipuri de proceduri și procese;
- Continuitatea activității;
- Gestionarea documentelor;
- Surse de informare/comunicare;
- Imaginea instituțională.

Procesul de analiză a fost iterativ și interactiv, iar informațiile utilizate au fost generate de studiul documentelor, rezultatele interviurilor/discuțiilor cu principalele părți interesate, rezultatele unor chestionare privitoare la procesul de planificare strategică din cadrul Primăriei Municipiului Onești aplicate pentru a colecta punctele de vedere ale personalului aparatului de specialitate al Primarului municipiului Onești. Realizarea



analizei a avut în vedere diagnosticarea situației actuale din cadrul aparatului de specialitate al Primarului (realizată în baza metodologiei specifice), ținând seama de obiectivele formulate.

1.2. Metodologia de elabore a strategiei

Din punct de vedere metodologic, *informațiile obținute în cadrul activității de analiză au fundamentat* Strategia de dezvoltare a resurselor umane.

S-au parcurs două etape principale:

- Pregătirea diagnosticului;
- Analiza/evaluarea conținutului.

Etapa 1 - Pregătirea diagnosticului a fost etapa pregătitoare în care au avut loc două întâlniri între echipa de experți și reprezentanții ai Primăriei Municipiului Onești prin care s-au definitivat instrumentele de lucru și etapele de parcurs.

În această etapă s-au realizat:

- Definirea problemelor supuse analizei și a obiectivelor de urmărit prin analiza-diagnostic;
- Stabilirea exactă a rolurilor echipei de experți și a reprezentanților Primăriei Municipiului Onești;
- Stabilirea metodelor de abordare, a necesarului de materiale auxiliare (chestionare, ghiduri de interviu etc.);
- Efectuarea unor investigații preliminare pentru stabilirea necesarului de date;
- Stabilirea planului concret de acțiune;
- Stabilirea indicatorilor de pornire;
- Colectarea de date primare.

Această primă etapă s-a încheiat cu elaborarea unui grafic al acțiunilor și cu obținerea acordului din partea Beneficiarului privind modul de lucru, termenele, persoanele implicate etc.

Etapa 2 de analiză - evaluare a conținutului a fost etapa în care o serie de investigații analitice au fost finalizate printr-un raport de analiză. Realizarea acestei etape a presupus:

- Culegerea datelor, sistematizarea și gruparea datelor prin diferite tehnici statistice, inclusiv prin reprezentări grafice,
- Interpretarea datelor, analiza critică a rezultatelor;

- Discutarea punctelor critice cu beneficiarul în vederea punerii de acord cu rezultatele obținute din analiza datelor, valorificarea analizei pentru elaborarea unor recomandări.

Din punct de vedere metodologic, consultantul a utilizat o abordare mixtă, folosind diverse metode pentru a colecta și/ sau verifica/ triangula informațiile corespunzătoare. Strategia de colectare a datelor a combinat instrumente de cercetare diferite astfel încât să existe cât mai multe date pentru fundamentarea concluziilor finale. În acest context, culegerea datelor s-a realizat prin întâlniri directe (față în față) sau online și s-au utilizat:

- Cercetarea de conținut (pe documente publice și documente puse la dispoziție de Primăria Municipiului Onești);
- Interviuri/discuții;
- Aplicarea de chestionare;
- Realizarea Fișei de analiză organizațională.

În ansamblu, analiza s-a desfășurat urmând următorii pași specifici cercetării.

Figura 1. Proces desfășurare analiza diagnostic



Sursa: autorii documentului

Documentarea/Cercetarea de birou (Identificarea și analizarea documentelor relevante, prin cercetarea de birou). În această etapă s-au identificat documentele relevante (cadrul legislativ, studii, informări, comunicate, strategii, analize, rapoarte de progres, rapoarte de monitorizare) și au fost studiate în vederea familiarizării experților cu privire la documentele strategice utilizate la nivelul Municipiului Onești. Au fost de asemenea identificate dependențele dintre activități.

Elaborarea instrumentelor metodologice. În această etapă au fost proiectate/identificate instrumentele care au drept scop sprijinirea echipei de proiect în colectarea informațiilor necesare, și anume:¹

- Fișa de analiză organizațională - Anexa 1;

¹ Facem mențiunea ca pana la data finalizării acestei analize, a fost primit din partea Beneficiarului doar Chestionarul pentru aparatul de specialitate al Primarului Municipiului Onești (ancheta sociologică) și alte documente precum ROI, ROF, unele proceduri operaționale și de sistem. Nu a fost comunicată și folosită în elaborarea acestui livrabil Fișa de analiză organizațională.

- Chestionar pentru personalul aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Onești - Anexa 2.

Întrebările care compun chestionarele au fost elaborate cu scopul de a facilita culegerea datelor necesare pentru a putea răspunde obiectivelor cercetării, în cadrul chestionarului putând fi identificate atât întrebări închise precum și întrebări deschise, menite să ofere o gamă cât mai largă a datelor colectate. Astfel, în cadrul chestionarelor pot fi identificate întrebări închise care presupun o alegere unică din mai multe alternative de frecvență, dar și întrebări deschise care presupun obținerea unui răspuns diferit de cele indicate în cadrul întrebărilor închise, punându-se accentul pe modul de gândire al respondentului. Întrebările deschise sunt deosebit de utile în cazul unei cercetări exploratorii, cum este cea de față, ele servind, printre altele, la identificarea unor idei noi. Rolul întrebărilor deschise din cadrul chestionarului este acela de a facilita răspunsurile spontane/neașteptate, oferind posibilitatea respondenților de a-și exprima un punct propriu de vedere în legătură cu un aspect sau altul, ceea ce îi poate atrage și în același timp, stimula să participe la realizarea anchetei.

În ceea ce privește formularea întrebărilor, echipa de elaborare a ținut cont de o serie de reguli de bază în ceea ce privește elaborarea unui chestionar acestea fiind formulate prin:

- Folosirea unor cuvinte simple, specifice domeniului de activitate, ușor de înțeles și în același mod de către toți respondenții;
- Întrebările au fost formulate într-o manieră directă, precisă, fără ambiguități, evitându-se întrebările jargon;
- Au fost evitate întrebările care pot sugera o anumită variantă de răspuns sau răspunsuri dezirabile din punct de vedere social sau care au o încărcătură emoțională;
- Întrebările nu sunt lungi, acestea nedepășind maximul de 20 de cuvinte.

Cercetarea de teren. Această etapă a inclus vizite de informare și clarificare pentru activitatea de identificare a factorilor cheie și stabilirea unui calendar pentru organizarea și desfășurarea focus grupurilor și a interviurilor.

Analizarea datelor colectate. În această etapă au fost analizate și interpretate informațiile colectate, în vederea elaborării livrabilului propus. La finalul cercetării au fost compilate toate informațiile obținute ca urmare a analizei de birou și a celor colectate pe teren de la factorii cheie.

Elaborarea Analizei diagnostic. În această etapă au fost structurate rezultatele analizei și redactat livrabilul propus.



Ancheta a fost derulată prin intermediul chestionarului din Anexa 2 și a avut ca respondenți reprezentanți din cadrul aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Onești. În continuare, în conținutul acestei Analize ne vom referi la aceasta prin sintagma „ancheta sociologică”.

În ceea ce privește eșantionul din cadrul aparatului de specialitate al primarului Municipiului Onești asupra căruia s-a aplicat chestionarul, la acesta au răspuns 69 de respondenți. Numărul respondenților a fost variabil pe parcursul anchetei, unii optând pentru a sări peste întrebări, în special peste întrebările deschise (a se vedea Q4, Q16, Q18, etc).

În ceea ce privește strategia, aceasta a fost rezultatul unui proces participativ și s-au parcurs următoarele etape:

- analiza de date statistice din surse organizate - au fost culese date pentru 300 de indicatori locali organizați pe domenii majore. Datele au fost furnizate de către autoritățile publice locale sau de către deținătorii oficiali ai acestora (INS, ONRC);
- comparații de date statistice pe scară evolutivă - datele culese au fost analizate, interpretate evolutiv pentru a sesiza trenduri locale;
- interviuri cu actorii locali ai dezvoltării și cercetare sociologică;
- analiza SWOT;
- analiza și interpretarea unor studii, rapoarte, cercetări, strategii și norme locale, județene, regionale, naționale și europene;
- formularea de obiective, sub-obiective, acțiuni și proiecte de dezvoltare;
- analiza resurselor necesare pentru fiecare tip de proiect și alocarea acestora;
- planificarea acțiunilor pentru a asigura premisele realizării acestora.



2. PREZENTAREA GENERALĂ A PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ONEȘTI

2.1. Cadrul legal de funcționare

Cadrul legal care vizează organizarea, funcționarea și activitatea curentă a administrației publice locale este reprezentat de:

1. Constituția României (Cap. V, art. 120-123)²;
2. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019;³
3. Legea nr. 24/2000, privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, republicată în temeiul art. II din Legea nr. 60/2010 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 61/2009 pentru modificarea și completarea Legii nr. 24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 215 din 6 aprilie 2010, dându-se textelor o nouă numerotare;
4. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 593 din 13 august 2002;
5. Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 618 din 18 iulie 2006;
6. Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 663 din 23 octombrie 2001;
7. Legea nr. 52/2003 privind transparență decizională, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 749 din 3 decembrie 2013, cu modificările și completările ulterioare, Republicată în temeiul art. II din Legea nr. 281/2013 pentru modificarea și completarea Legii nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 679 din 5 noiembrie 2013, dându-se textelor o nouă numerotare;

² Modificată și completată prin Legea de revizuire a Constituției României nr. 429/2003, republicată de Consiliul Legislativ, cu reactualizarea denumirilor și dându-se textelor o nouă numerotare.

³ Menționăm că la data redactării materialului, OUG nr. 57/2019 nu a fost adoptată printr-o lege, de către Parlamentul României, conform art. 115 alin. 5 din Constituția României, republicată în anul 2003.

8. Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 279 din 21 aprilie 2003;
9. Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată în temeiul art. II din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 83/2012 pentru modificarea și completarea Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 839 din 13 decembrie 2012, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 115/2013, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 240 din 25 aprilie 2013, dându-se textelor o nouă numerotare;
10. Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind liberă circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor), publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 651 din 26 iulie 2018;
11. Legea nr. 554/2004 a contenciosului administrativ, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1154 din 7 decembrie 2004;
12. Legea nr. 98/2016 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 390 din 23 mai 2016;
13. Legea nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 391 din 23 mai 2016;
14. Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 392 din 23 mai 2016;
15. Legea nr. 101/2016 privind remediile și căile de atac în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor sectoriale și a contractelor de concesiune de lucrări și concesiune de servicii, precum și pentru organizarea și funcționarea Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor, cu modificările și

- completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 393 din 23 mai 2016;
16. Legea nr. 33/1994 privind exproprierea pentru cauză de utilitate publică, cu modificările și completările ulterioare, republicată în temeiul art. 218 din Legea nr. 71/2011 pentru punerea în aplicare a Legii nr. 287/2009 privind Codul civil, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 409 din 10 iunie 2011;
 17. Legea nr. 255/2010, privind exproprierea pentru cauză de utilitate publică, necesară realizării unor obiective de interes național, județean și local, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. nr. 853 din 20 decembrie 2010;
 18. Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 350 din 10 iulie 2001;
 19. Legea nr. 155/2010 a poliției locale, republicată în temeiul art. 107 alin. (3) din Legea nr. 255/2013 pentru punerea în aplicare a Legii nr. 135/2010 privind Codul de procedură penală și pentru modificarea și completarea unor acte normative care cuprind dispoziții procesual penale, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 515 din 14 august 2013, cu modificările ulterioare, dându-se textelor o nouă numerotare;
 20. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 195/2005 privind protecția mediului, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1196 din 30 decembrie 2005;
 21. Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Republicată în temeiul art. II din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 19/2013 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 183 din 2 aprilie 2013, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 189/2013, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 380 din 27 iunie 2013, dându-se textelor o nouă numerotare;
 22. Ordonanța Guvernului nr. 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 410 din 25 iulie 2001;

23. Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 387 din 7 mai 2018;

De asemenea, pe lângă actele normative primare și de legislație delegată, autoritatea contractantă a identificat următoarele acte normative cu incidență asupra activității curente și funcționării Municipiului Onești, astfel:

1. Planul Național de Redresare și Reziliență al României aprobat de Consiliul UE (28 octombrie 2021);
2. Programul de Guvernare 2021-2024, aprobat prin Hotărârea Parlamentului României nr. 43/2021, pentru acordarea încrederii Guvernului, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1122 din 25 noiembrie 2021;
3. Planul Național de Reformă, Iulie 2021;
4. Planul Național de Investiții și Relansare Economică, Iulie 2020;
5. Strategia Națională Anticorupție 2021-2025, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 1.269/2021;
6. Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor;
7. Analiza nevoilor și obiectivelor de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni - MDLPA;
8. Strategia fiscal bugetară a Guvernului României pentru perioada 2021-2023;

Organizarea și funcționarea Primăriei Municipiului Onești au drept temei legal prevederile OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (cu modificările și completările ulterioare)⁴, hotărârile Consiliului local al Municipiului Onești privind aprobarea organigramei⁵, a numărului de posturi și a statului de funcții ale aparatului de specialitate al primarului⁶.

Constituie **Primăria Municipiului Onești structura funcțională fără personalitate juridică și fără capacitate procesuală, cu activitate permanentă**, care duce la îndeplinire hotărârile autorității deliberative și dispozițiile autorității executive, soluționând problemele curente ale colectivității locale, constituită din: primar,

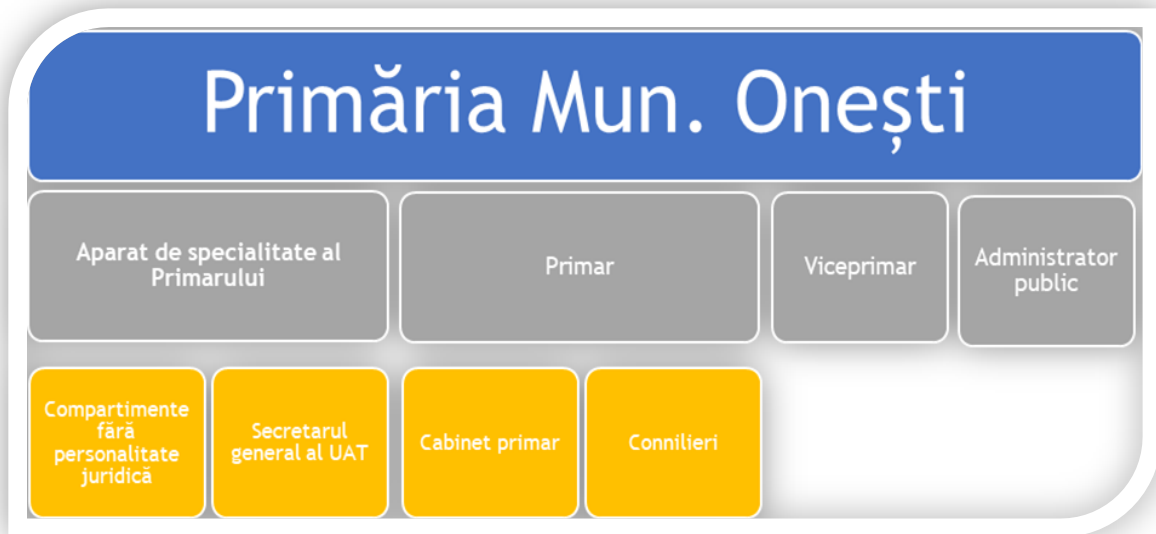
⁴ Publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019.

⁵ Anexa nr.1 la Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Onești nr. 23/27.01.2022 privind Organigrama aparatului de specialitate și instituțiilor/serviciilor publice din subordinea Consiliului Local.

⁶ Anexa 2 la HCL nr. 23/27.01.2022 modificata prin HCL nr. 190/20.06.2022 privind statul de funcții pentru aparatul de specialitate al Primarului aparatului de specialitate și instituțiilor/serviciilor publice din subordinea Consiliului Local.

viceprimar, administratorul public, consilierii primarului sau persoanele încadrate la cabinetul primarului și aparatul de specialitate al primarului⁷. În figura 3, sunt prezentate structurile componente ale acesteia, conform accepțiunii legale din Codul Administrativ.

Figura 2. Reprezentarea grafică a structurilor componente ale Primăriei Municipiului Onești



Sursa: autorii documentului

Primarul este autoritatea executivă a administrația publice locale prin care se realizează autonomia locală. Primarul dispune măsurile necesare și acordă sprijin pentru aplicarea ordinelor și instrucțiunilor cu caracter normativ ale miniștrilor, ale celorlalți conducători ai autorităților administrației publice centrale, ale prefectului, în condițiile legii. Primarul asigură respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor, a prevederilor Constituției, precum și punerea în aplicare a legilor, a decretelor Președintelui României, a ordonanțelor și hotărârilor Guvernului, a hotărârilor consiliului local.

Primarul **stă în judecată în calitate de reprezentant legal al Municipiului Onești**, pentru apărarea drepturilor și intereselor legitime ale acesteia, și nu în nume personal. Primarul, în calitatea sa de autoritate publică executivă a administrației publice

⁷ A se vedea art. 5, lit. hh) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (cu modificările și completările ulterioare), publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019.

locale, reprezintă Municipiului Onești în relațiile cu alte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice române și străine, precum și în justiție. Atribuțiile ce revin primarului, sunt stabilite de lege sau sunt încredințate de consiliul local.

Primarul poate delega, prin dispoziție, atribuțiile ce îi sunt conferite de lege și alte acte normative viceprimarului, secretarului general, conducătorilor compartimentelor funcționale sau personalului din aparatul de specialitate, administratorului public, precum și conducătorilor instituțiilor și serviciilor publice de interes local, în funcție de competențele ce le revin în domeniile respective. Primarul constată încălcările legii și adoptă măsurile legale pentru înlăturarea acestora sau, după caz, sesizează organele competente.

Administratorul public este numit de către primar, prin dispoziția primarului care are ca anexă un **contract de management**. În baza contractului de management, administratorul public poate îndeplini atribuții de coordonare a unor compartimente ale aparatului de specialitate sau a serviciilor publice de interes local.

Viceprimarul Municipiului Onești⁸ este ales de consiliul local din rândul consilierilor locali. **Viceprimarul exercită atribuții delegate de către primar, prin dispoziția acestuia**. Viceprimarul întocmește și semnează actele pe care le presupune executarea atribuției delegate. Viceprimarul este subordonat primarului și, în situațiile prevăzute de lege, înlocuitorul de drept al acestuia, situație în care exercită, în numele primarului, atribuțiile ce îi revin acestuia.

Secretarul general al Municipiului Onești este funcționar public de conducere, cu studii superioare juridice, administrative sau științe politice, ce asigură respectarea principiului legalității în activitatea de emitere și adoptare a actelor administrative, stabilitatea funcționării aparatului de specialitate al primarului, continuitatea conducerii și realizarea legăturilor funcționale între compartimentele din cadrul acestora. Secretarul general își desfășoară activitatea în condițiile legii.

Aparatul de specialitate al Primarului Municipiului Onești cuprinde totalitatea compartimentelor funcționale, fără personalitate juridică, precum și secretarul general. **Primarul, consilierii personali sau personalul din cadrul cabinetului acestuia, viceprimarul, administratorul public nu fac parte din aparatul de specialitate**⁹.

⁸ Conform art. 148, alin. 1 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, „Comunele, orașele și municipiile au câte un primar și câte un viceprimar, iar municipiile reședință de județ au câte un primar și câte 2 viceprimari, aleși în condițiile legii.” În cazul Municipiului Onești este un singur viceprimar.

⁹ Art. 5, lit. g) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ (cu modificările și completările ulterioare), publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 555 din 5 iulie 2019



Structura acestuia și numărul de personal este în concordanță cu specificul instituției, în limita mijloacelor financiare și cu respectarea dispozițiilor legale (a se vedea supra, fig.3).

Compartimentele de resort sunt direcțiile generale/direcții, serviciile, birourile și compartimentele independente, aflate în subordinea Primarului. Compartimentul funcțional reprezintă structură funcțională constituită în cadrul aparatului de specialitate al primarului, fără personalitate juridică, formată din persoane cu atribuții și sarcini relativ stabile, subordonate unei autorități unice. Compartimentul de resort reprezintă un compartiment funcțional. Legătura între diferitele compartimente se face prin conducătorii acestora, iar legătura cu alte instituții sau cu conducerea ministerelor și a celorlalte organe ale administrației de stat sau autorități ale administrației publice locale, prin reprezentanții legali ai UAT-ului Municipiului Onești.

Regimul general al raporturilor juridice dintre funcționarii publici și Municipiului Onești, este reglementat de OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ iar cele ale personalului contractual de Legea nr. 53/2003, Codul muncii (cu modificările și completările ulterioare)¹⁰.

Personalul care efectuează activități de secretariat, administrativ, protocol, gospodărire, întreținere-reparații și de deservire, este angajat cu contract individual de muncă. Persoanele care ocupă aceste funcții nu au calitatea de funcționar public și li se aplică legislația muncii.

Principiile generale care guvernează conduita profesională a funcționarilor publici și personalului contractual sunt următoarele:

1. **supremația Constituției și a legii**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții au îndatorirea de a respecta Constituția și legile țării;
2. **prioritatea interesului public**, în exercitarea funcției deținute;
3. **asigurarea egalității de tratament a cetățenilor** în fața autorităților și instituțiilor publice, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții au îndatorirea de a aplica același regim juridic în situații identice sau similare;
4. **profesionalismul**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții au obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate;

¹⁰ Republicat în temeiul art. V din Legea nr. 40/2011 pentru modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 - Codul muncii, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 225 din 31 martie 2011, dându-se textelor o nouă numerotare.



5. **imparțialitatea și independența**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții sunt obligate să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes altul decât interesul public, în exercitarea funcției deținute;
6. **integritatea morală**, principiu conform căruia persoanelor care ocupă diferite categorii de funcții le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru alții, vreun avantaj ori beneficiu în considerarea funcției pe care o dețin sau să abuzeze în vreun fel de această funcție;
7. **libertatea gândirii și a exprimării**, principiu conform căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
8. **cinstea și corectitudinea**, principiu conform căruia în exercitarea diferitelor categorii de funcții, ocupanții acestora trebuie să fie de bună-credință;
9. **deschiderea și transparența**, principiu conform căruia activitățile desfășurate în exercitarea diferitelor categorii de funcții sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
10. **responsabilitatea și răspunderea**, principiu potrivit căruia persoanele care ocupă diferite categorii de funcții răspund în conformitate cu prevederile legale atunci când atribuțiile de serviciu nu au fost îndeplinite corespunzător.

Principalele tipuri de relații funcționale și modul de stabilire al acestora în cadrul Primăriei Municipiului Onești, se prezintă astfel:

1. Relații de autoritate ierarhică

1. Subordonarea viceprimarului față de primar;
2. Subordonarea administratorului public față de primar și, în limita competențelor stabilite de legislația în vigoare și a delegării de competențe de către primar, față de viceprimar;
3. Subordonarea secretarului general față de primar, viceprimar și administratorului public, după caz ;
4. Subordonarea personalului de conducere față de primar, viceprimar, administrator public, secretarul general, după caz;
5. Subordonarea personalului de execuție față de primar, viceprimar, secretarul general, administrator public, director, șeful de serviciu sau șeful de birou, după caz.

2. Relații de autoritate funcțională

Sunt determinate de competența specifică și se stabilesc de către compartimentele din structura organizatorică, cu serviciile publice și instituțiile publice din subordinea consiliului local, precum și, după caz, cu societățile comerciale din subordinea consiliului local, în conformitate cu obiectul de activitate, atribuțiile specifice fiecărui compartiment sau competențele acordate prin dispoziția primarului și în limitele prevederilor legale.

3. Relații de cooperare

Pot fi formalizate, stabilite prin acte normative sau neformalizate, facultative.

6. Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică între care nu există relații de autoritate;
7. Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică și compartimente similare din celelalte structuri ale administrației centrale sau locale din țară sau din străinătate. Aceste relații de cooperare exterioară se stabilesc numai în limitele atribuțiilor compartimentului sau a competențelor acordate prin dispoziția primarului sau hotărârea consiliului local;
8. Se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică și cetățeni, în vederea soluționării unor probleme de interes comun.

4. Relații de reprezentare

9. Reprezentarea în relațiile cu terții se realizează de către primar. Acesta poate acorda mandat, prin dispoziție, în limitele legislației în vigoare, viceprimarului, administratorului public, secretarului general sau personalului compartimentelor din structura organizatorică în relațiile cu celelalte entități publice sau private, din țară sau străinătate;
10. Persoanele care reprezintă autoritatea sau instituția publică în cadrul unor organizații internaționale, instituții de învățământ, conferințe, semănării și alte activități cu caracter internațional au obligația să promoveze o imagine favorabilă a instituției, în limita mandatului încredințat.

5. Relații de inspecție și control

Se stabilesc între compartimentele cu atribuții de inspecție și control, compartimentele sau personalul mandatat prin dispoziția primarului cu atribuții de inspecție și control și entitățile, interne sau externe, publice sau private, care desfășoară





activități supuse inspecției și controlului, conform competențelor stabilite prin legi și alte acte normative în vigoare.

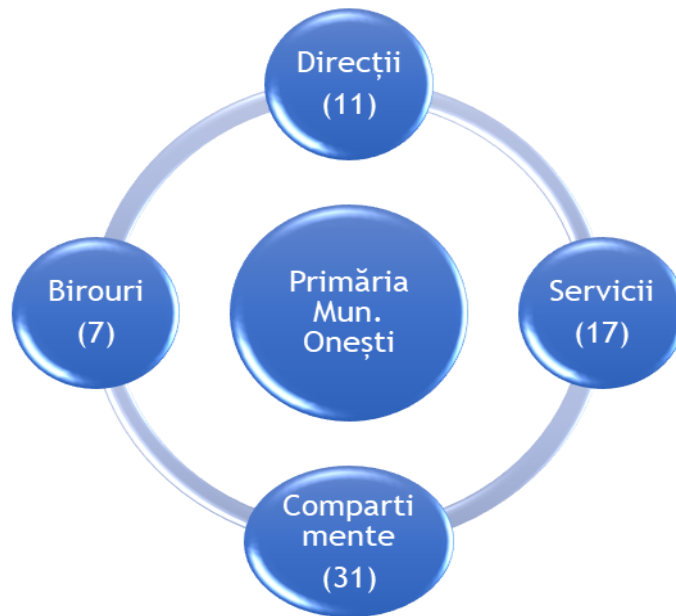
2.2. Structura organizatorică și personal

Structura organizatorică este redată prin organigrama aprobată prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Onești nr. 23/27.01.2022 și este detaliată prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, aprobat prin HCL nr. 83/24.03.2022, privind actualizarea Regulamentului de organizare și funcționare al structurii funcționale Primăria Municipiului Onești și al instituțiilor și serviciilor publice de sub autoritatea Consiliului Local. Structura aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Onești este propusă de către primar și aprobată de către Consiliul local, prin hotărâre, ***oportunitatea dimensionării fiind strict la latitudinea autorităților publice locale.***

Nu există o structură „ideală”, aceasta fiind dimensionată în corelare cu obiectivele locale și dimensiunea/tipologia problemelor locale. Însă, ***inexistența unei strategii formalizate de dezvoltare la momentul aprobării structurii, conduce către concluzia că aceasta a avut drept fundament volumul problemelor locale.*** Astfel, analizând organigrama se deduce, prin numărul de posturi alocate, că ***investițiile, serviciile publice locale și cultura reprezintă prioritățile la nivelul Municipiului Onești.*** Structura este una echilibrată, din analiza acesteia rezultând o medie de 4,09 posturi/componentă a structurii.

Figura 3. Componenta structurii Primăriei Municipiului Onești





Sursa: autorii documentului

Aparatul de specialitate al Primarului Municipiului Onești și a instituțiilor și serviciilor publice din subordinea Consiliului Local, sunt structurate pe compartimente funcționale încadrate cu funcționari publici și personal contractual și au următoarea structură organizatorică:

- **Direcția Publică de Poliție Locală**
 - ✓ Biroul Ordine publică și patrulare în subordinea căruia se află:
 - Compartimentul ordine și liniște publică;
 - Compartimentul circulație pe drumurile publice;
 - ✓ Compartiment inspecție și documente operative;
 - ✓ Compartiment PSI.
- **Direcția Economico-Financiară, în structura căreia se află:**
 - ✓ Compartiment avizare acte;
 - ✓ Serviciul Financiar, Buget-Contabilitate;
 - ✓ Serviciul Control Fiscal, în structura căruia se află:
 - Compartiment control fiscal persoane juridice;
 - Compartiment evidență și impunere persoane fizice și juridice.

- ✓ Serviciul Urmărire și Executare Silită, în structura căruia se află:
 - Compartiment Încasări și impunere auto - persoane fizice;
 - Compartiment Inspecție persoane juridice;
 - Compartiment Inspecție persoane fizice.

- Cabinet primar
- Cabinet viceprimar
- Compartimentul Audit Public Intern;

- Direcția Juridică, în structura căreia se află:
 - ✓ Serviciul Juridic și Autoritate Tutelară;
 - ✓ Serviciul Autorizări, Securitate și Arhivă, în structura căruia se află:
 - Compartimentul Control managerial intern și documente clasificate;
 - Compartimentul Autorizări;
 - Compartiment Arhivă.

- Direcția Urbanism, în structura căreia se află:
 - ✓ Serviciul Urbanism și Amenajarea Teritoriului;
 - ✓ Biroul Tehnologia Informației și Comunicațiilor;

- Serviciul Resurse Umane, Relații cu publicul, în structura căruia se află:
 - ✓ Biroul resurse Resurse Umane, în subordinea căruia se află:
 - Compartiment Comunicare, relații cu publicul;
 - ✓ Compartiment Salarizare.

- **Direcția Dezvoltare locală, în structura căreia se află:**
 - ✓ Serviciul Accesare fonduri și implementare proiecte;
 - ✓ Serviciul Achiziții publice;
 - ✓ Serviciul Tehnic - investiții.

- **Direcția Patrimoniu, în structura căreia se află:**
 - ✓ Serviciul Patrimoniu imobiliar;
 - ✓ Biroul Monitorizare servicii publice, în structura căreia se află:
 - Compartiment Guvernanță Corporativă;
 - Compartiment Monitorizare servicii publice;
 - Compartimentul Protecția mediului;
 - ✓ Biroul Cadastru și registru agricol.

- **Direcția Baze sportive și Fond locativ, în structura căreia se află:**
 - ✓ Serviciul Baze sportive municipale;
 - ✓ Biroul fond locativ și contracte;
 - ✓ Biroul îndrumare și controlul asociațiilor de proprietari.

- **Direcția Administrativă, în structura căreia se află:**
 - ✓ Serviciul Administrativ;
 - ✓ Compartiment Pază și Parc auto.

- **Direcția Cultură, în structura căreia se află:**
 - ✓ Serviciul Biblioteca Municipală „Radu Rosetti” Onești;
 - ✓ Compartiment Muzeul Municipal de Istorie;
 - ✓ Compartimentul Informatizare-Internet;
 - ✓ Compartimentul Administrativ-Gospodăresc;
 - ✓ Compartimentul „Centrul de Arte” Onești;
 - ✓ Compartimentul Cinema „Capitol” Onești;
 - ✓ Compartimentul! "Clubul Seniorilor”.

- **Direcția Administrația Piețelor, în structura căreia se află:**
 - ✓ Serviciul Administrația Piețelor;
 - ✓ Compartiment Economic.

Direcția Publică Comunitară Locală de Evidență a Persoanelor din Municipiul Onești, în structura căreia se află:

- ✓ Biroul stare civilă;
 - ✓ Compartiment evidența persoanelor;
 - ✓ Compartiment evidență informatizată.
- Serviciul Voluntar Situații de urgență;
 - Serviciul Administrație Publică, în structura căruia se află :
 - ✓ Compartiment secretar general;
 - ✓ Compartiment SSM și Protecție civilă;
 - ✓ Compartiment monitorizare proceduri administrative

În relație cu structura proiectată, situația personalului la nivelul Municipiului Onești se prezintă după cum urmează:

Tabelul 1. Structura de personal a Primăriei Municipiului Onești

Categorii	Total	Ocupate	Vacante
Funcții de demnitate publică	2	2	0
Funcții publice	182	129	54
1. funcții publice de conducere (inclusiv Secretar general)	25	18	7
2. funcții publice de execuție	157	111	47
Funcții contractuale	154	110	44
3. funcții contractuale de conducere (inclusiv adm. public)	12	10	2
4. funcții contractuale de execuție	142	100	42
Nr. total de funcții din instituție	338	241	97

Sursa: date furnizate de Primăria Onești¹¹

Tabelul 1 arată o ocupare de 72% din cele 338 de posturi fiind ocupate 241. Acest lucru nu arată un deficit mare de personal la nivelul întregii Primării Municipiului Onești. Cu toate acestea, nu poate fi exclusă o subdimensionare sau lipsă de personal în anumite sectoare și compartimente din cadrul primăriei.

În ceea ce privește situația personalului pe categorii de vârstă, 50% au peste 50 ani, dintre care 5% peste 61 ani, ceea ce reprezintă o problemă în ceea ce privește forța de muncă tânără în organizație și eventualele probleme care pot fi generate, în realizarea activității curente de pensionarea într-un viitor apropiat de acesta categorie semnificativă de personal.

Se observă faptul că personalul tânăr din instituție (18-40 ani) reprezintă sub 15% din totalul angajaților, situație care poate duce la afectarea unei activități performante. De asemenea, există un dezechilibru mare între categoria 31- 40 de ani (doar 12%) și peste 50 de ani (50%).

2.3. Documente programatice

Actele normative care au impact asupra procesului de planificare strategică la nivelul Municipiului Onești sunt:

- Legea finanțelor publice nr. 500/2002, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- OUG. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- HG. nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020;
- HG. nr. 462/2017 pentru modificarea anexei nr. 2 la HG nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 și pentru modificarea anexei

¹¹ Notă: unele date pot suferi modificări, structura fiind una inter-activă. Datele furnizate sunt la 10.11.2022

la HG nr. 1076/2014 pentru aprobarea Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020;

- HG nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/ acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice;
- OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

De asemenea, au fost identificate două mari categorii de instrumente de management strategic:

- Documente aprobate în afara Municipiului Onești, dar care stabilesc obiective, acțiuni și responsabilități;
- Documente elaborate la nivelul Municipiului Onești, cu două subcategorii:
 - a. documente ce derivă din norme imperative;
 - b. documente elaborate din inițiativa instituției.

Documente de management strategic aprobate în afara Municipiului Onești

Din perspectiva impactului asupra Municipiului Onești, categoria cuprinde:¹²

- **Planul Național de Redresare și Reziliență¹³ (PNRR)**, care are principal obiectiv dezvoltarea României prin realizarea unor programe și proiecte esențiale, care să sprijine reziliența, nivelul de pregătire pentru situații de criză, capacitatea de adaptare și potențialul de creștere, prin reforme majore și investiții cheie cu fonduri din Mecanismul de Redresare și Reziliență. În structura PNRR este prevăzută și *Componenta 14 - Buna guvernare*, în care se prevede reforma Sectorului public, prin intermediul unui set de reforme și investiții pe scară largă, pentru a îmbunătăți guvernarea în condițiile unui sistem de luare a deciziei previzibil, fundamentat și participativ, de a asigura furnizarea de servicii publice de calitate, de către un corp de funcționari publici profesioniști și bine pregătiți, care să răspundă adecvat provocărilor, nevoilor și așteptărilor cetățenilor și mediului de afaceri.

¹² Facem mențiunea că o parte din aceste documente, deși ajunse la termen, și în lipsa unor noi, la data elaborării prezentului material, au avut impact asupra modului de realizare a instrumentelor de management strategic, considerându-le importante în contextul analizei diagnostic la nivelul Municipiului Onești.

¹³ A se vedea <https://mfe.gov.ro/pnrr/>

- **Strategia Națională Anticorupție 2021-2025 (SNA)**¹⁴ împreună cu seturile de indicatori de performanță, riscurile asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și sursele de verificare, inventarul măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și standardele de publicare a informațiilor de interes public.
- **Planul Anual de Lucru al Guvernului (PALG)**¹⁵. Secretariatul General al Guvernului coordonează procesul de elaborare și monitorizare a Planului Anual de Lucru al Guvernului. PALG reprezintă un calendar al proiectelor de documente de politici publice și al proiectelor de acte normative (legi și hotărâri ale Guvernului) cu impact semnificativ asupra economiei, societății, mediului și bugetului general consolidat, care necesită aprobarea Guvernului pentru anul în curs. Introdus la nivelul administrației publice centrale în anul 2014, PALG reprezintă unul dintre punctele care fac obiectul raportărilor către Comisia Europeană.
- **Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020 (SCAP)**. Prin HG nr. 909/2014 a fost aprobată Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării SCAP, ținta fiind ca până în 2020 România să aibă o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății.
- **Strategia Privind mai Buna Reglementare 2014-2020 (SPBR)**. Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020 a fost modificat și actualizat prin HG nr. 462/2017 - pentru modificarea anexei nr. 2 la HG nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 și **pentru modificarea anexei la HG nr. 1076/2014 pentru aprobarea Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020**. Strategia își propune continuarea procesului de reducere a sarcinilor administrative prin simplificarea legislației aferente ultimelor domenii a căror măsurare s-a finalizat în 2014 prin utilizarea SCM: muncă (forță de muncă, legislația muncii, pensii și asigurări sociale, securitate și sănătate în muncă), sănătate (farmă, autorizare și inspecție sanitară), educație, mediu (schimbări climatice, silvicultură) și justiție (registru comerțului, profesii liberale).

¹⁴ Aprobata prin a Hotărârea Guvernului nr. 1.269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021–2025 și a documentelor aferente acesteia, publicată în Monitorul Oficial al României , Partea I, nr. 1218 bis/ 22.12.2021

¹⁵ <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2019/03/NOT%C4%82.pdf>

- **Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020 (PAIEMCAIP)**, răspunde subcriteriului condiționalității ex-ante prin care se solicită „Existența unui set de acțiuni care se referă la stabilirea sau utilizarea sistemelor de management al calității, deja stabilite, într-un mod durabil”. Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității se axează pe ideea de asumare a utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale.
- **Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor (PAISPAAC)** a fost elaborat în contextul îndeplinirii, pentru segmentul *cetățeni*, a criteriului „Acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative” al condiționalității ex-ante, subcriteriul „Existența unor acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative, inclusiv soluții de e-guvernare” și contribuie la atingerea obiectivelor asumate prin Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (SCAP 2014-2020). Pornind de la concluziile *Analizei nevoilor și obiectivelor de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni* au fost identificate opt domenii de intervenție în vederea simplificării procedurilor administrative pentru cetățeni. Un domeniu îl reprezintă obținerea cetățeniei.
- **Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 (SNADR)** aprobată prin HG nr. 245/2015. SNADR a fost dezvoltată pe baza programului Agenda Digitală pentru Europa 2020, aceasta fiind cadru de referință pentru dezvoltarea economiei digitale 2014 - 2020.

Documente de management strategic elaborate la nivelul instituției

Din a doua categorie majoră de instrumente de planificare strategică, cele elaborate la nivelul instituției, au fost identificate:

Instrumente ce derivă din norme imperative:

- Statutul Municipiului Onești;
- Bugetul anual, elaborat în conformitate cu legislația privind finanțelor publice locale;
- Declarația privind asumarea agendei de integritate în coordonatele SNA- Strategia Națională Anticorupție 2021-2025;
- Proceduri operaționale și de sistem, conform prevederilor OSGG nr. 600/2018;

Instrumente elaborate la inițiativa instituției:

- Planuri anuale de formare profesională;
- Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului Onești 2021-2030;
- Strategia de Dezvoltare Locală a Municipiului Onești pentru perioada 2016-2022.

Raportat la cele de mai sus, remarcăm un set cu diverse instrumente disponibile, care în cadrul unei planificări strategice orientată spre performanță și îmbunătățire continuă impune o construcție piramidală a obiectivelor, pornind de la obiectivele strategice către cele tactice și operaționale. Se constată, însă că, această ierarhie este dificil de multiplicat până la nivel de post, uneori chiar și la nivel de compartiment.

3. VALORILE aparatului de specialitate al Primarului municipiului Onești

Strategia de dezvoltare a resurselor umane se fundamentează pe următoarele valori:

a) Performanță:

Instituția dorește să răspundă nevoilor și așteptărilor cetățenilor și să se remarce prin calitatea serviciilor oferite. În acest scop, elementele cheie sunt:

- **flexibilitate** la cerințele mediului extern;
- **creativitatea și inovarea ca instrumente** care permit identificarea de noi soluții și oportunități într-un mediu aflat în continuă schimbare;
- **o abordare practică**, orientată către problemele cu care se confruntă sectorul public;
- **calitatea** serviciilor oferite;
- **dezvoltarea echipelor de lucru** pentru atingerea unui obiectiv comun printr-o dezvoltare individuală și prin utilizarea abilităților și cunoștințelor fiecăruia.

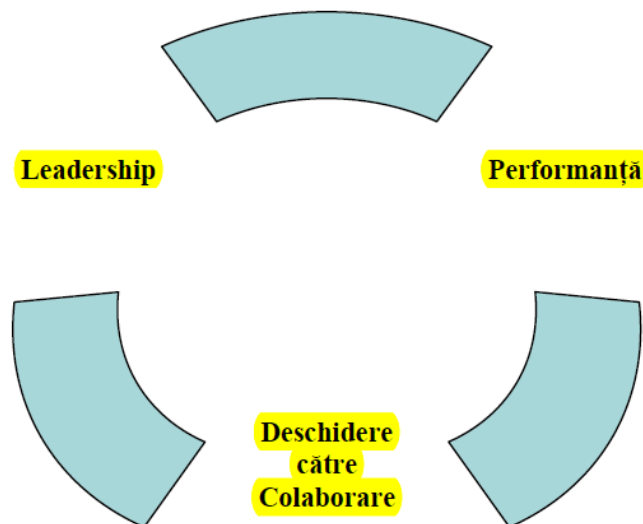
b) Leadership:

- **asumarea responsabilității;**
- **imagine clară** asupra obiectivelor;
- **integritate și transparență.**

c) Deschidere către colaborare:

- **Comunicare;**

- Respect;
- Scop comun;
- Obiective clar stabilite.



4. DIRECȚIILE STRATEGICE DE DEZVOLTARE

Prioritatea o reprezintă îmbunătățirea serviciilor publice furnizate cetățenilor. De aceea, dezvoltarea prestigiului aparatului de specialitate al Primarului municipiului Onești impune trei direcții strategice:

1. Transformarea într-o instituție orientată către cetățean;
2. Afirmarea prin calitatea serviciilor furnizate;
3. Îmbunătățirea imaginii publice și vizibilității.

Pentru aceasta, **obiectivele imediate sunt:**

Obiectiv specific 1 - îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT

DOMENIU MAJOR

- MANAGEMENT STRATEGIC/SISTEMUL DECIZIONAL -

Nr. crt.	DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT
1	Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă
2	Îmbunătățirea procesului de fundamentare a deciziilor
3	Elaborarea unui mecanism de identificare și colectare sistematică a informațiilor/datelor
4	Încurajarea utilizării practicilor de benchmarking și benchlearning

Obiectiv specific 2 - modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane

DOMENIU MAJOR

- MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE -

Nr. crt.	DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT
1	Dezvoltarea mecanismului de delegare a atribuțiilor
2	Îmbunătățirea managementului carierei
3	Revizuirea mecanismelor de motivare a angajaților
4	Reproiectarea sistemului de evaluare a resurselor umane
5	Valorificarea potențialului resurselor umane

Obiectiv specific 3 - îmbunătățirea și creșterea calității serviciilor publice

DOMENIU MAJOR

- CALITATEA SERVICIILOR PUBLICE PRESTATE DE UAT -

Nr. crt.	DOMENII DE ÎMBUNĂȚIT
1	Eficientizarea procesului de gestionare a resurselor organizaționale
2	Îmbunătățirea proceselor de bază ale UAT
3	Diversificarea parteneriatelor și îmbunătățirea managementului acestora

Obiectiv specific 4 - creșterea gradului de transparență a activității UAT

DOMENIU MAJOR

- IMAGINEA INSTITUȚIONALĂ -

Nr. Crt.	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
1	Îmbunătățirea transparenței și consultării publice

Obiectiv specific 5 - îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă la nivelul UAT

DOMENIU MAJOR

- COMUNICAREA ȘI INFORMAREA -

Nr.crt.	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
1	Îmbunătățirea comunicării interne și externe

Obiectiv specific 6 - consolidarea mecanismelor de monitorizare și măsurare a rezultatelor obținute la nivelul UAT

DOMENIU MAJOR

- REZULTATE / MĂSURAREA PERFORMANȚEI INSTITUȚIONALE -

Nr. Crt.	DOMENII DE ÎMBUNĂȚĂȚIT
1	Îmbunătățirea evaluării rezultatelor obținute de UAT
2	Valorificarea rezultatelor UAT în relația cu părțile interesate relevante

**Elemente cheie necesare în implementarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane:
COORDONAREA ȘI PUNEREA ÎN APLICARE A PLANULUI**

După elaborare și aprobare, este necesară formalizarea unei structuri permanente responsabilă de coordonarea implementării strategiei. Această activitate va fi asumată și

asigurată de autoritatea executivă locală - primar. Structura permanentă care va asigura coordonarea strategiei va fi de sine stătătoare, creată special cu acest scop. Această structură va cuprinde funcționari publici cu specializări tehnice, financiare și juridice. Structura va fi condusă de către **primar / viceprimar**. Eventual, poate fi cooptat și un consultant.

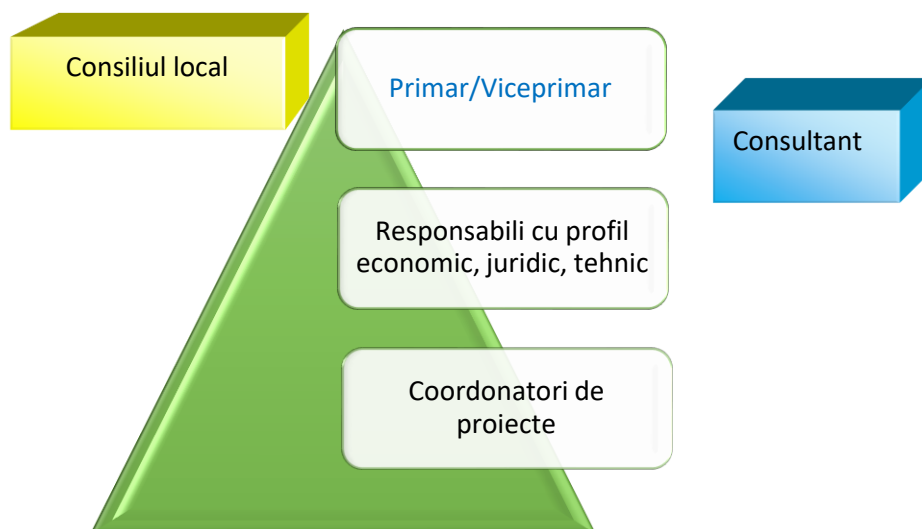


Fig. Structura permanentă pentru coordonarea strategiei

Responsabilitățile structurii de coordonare - propuneri:

- Asigură coordonarea și evaluarea stadiului implementării;
- Monitorizează modul de aplicare;
- Asigură resursele tehnice și administrative necesare bunei implementări;
- Organizarea monitorizării, evaluării și revizuirii periodice a implementării.

5. Analiza SWOT privind organizarea și funcționarea Primăriei Municipiului Onești

PUNCTE TARI:

Organizarea și funcționarea Primăriei Municipiului Onești

PUNCTE SLABE:

Organizarea și funcționarea Primăriei Municipiului Onești

- ▶ Grad bun de descentralizare;
 - ▶ Existența documentelor de formalizare a structurii, cu un grad ridicat de complexitate;
 - ▶ Regulament de ordine internă intern complex;
 - ▶ Structură organizatorică echilibrată din perspectiva tipurilor de compartimente;
 - ▶ Existența unor documente de planificare strategică;
 - ▶ Existența Monitorului Oficial Local funcțional, care facilitează procesul de transparență instituțională și decizională;
 - ▶ Transparența, profesionalismul, predictibilitatea, adecvarea la nevoi/receptivitate, subsumate interesului public.
- ▶ Personal angajat tânăr foarte redus în comparație cu alte UAT-uri de același nivel;
 - ▶ Număr redus de posturi de execuție ocupate;
 - ▶ Erori de redactare a organigramei din punct de vedere tehnic;
 - ▶ Neclarități privind subordonarea în organigramă și ROF;
 - ▶ Utilizare limitată, discontinuă a procedurilor existente;
 - ▶ Proceduri de sistem incomplete și/sau inexistente (ex: Procedură privind actualizare organigramă, procedură privind actualizare ROF);
 - ▶ Neclarități privind delegarea de atribuții.

Resursele umane

- ▶ Angajații sunt motivați de caracterul activităților desfășurate;
- ▶ Concentrarea pe rezultate operaționale;
- ▶ Echipă încheagată și auto-motivată;
- ▶ Climat de lucru în general bun;
- ▶ Nivel de salarizare adecvat;
- ▶ Performanțe evaluate adecvat;
- ▶ Angajații pot avea inițiativă.

Resursele umane

- ▶ Lipsa unui sistem de promovare a competiției între angajați;
- ▶ Cota scăzută de participare la programe de formare;
- ▶ Procese de inovare inexistente la nivelul instituției;
- ▶ Condiții de muncă pe alocuri neadecvate;
- ▶ Dotări învechite;
- ▶ Lipsa unui sistem de management al calității;
- ▶ Activități dependente funcțional care se desfășoară în două sedii;
- ▶ Resurse pe alocuri insuficiente

	<ul style="list-style-type: none">▶ Lipsa activităților de perfecționare profesională a angajaților în domeniul eticii și integrității profesionale.
Sistemul de management	Sistemul de management
<ul style="list-style-type: none">▶ Existența unui set de proceduri operaționale și de sistem;▶ Interes pentru cunoașterea stadiului implementării sistemului de control intern managerial;▶ Angajamentul pentru dezvoltarea și implementarea standardelor sistemului de control intern managerial;▶ Demersuri concretizate de atragere a fondurilor europene.	<ul style="list-style-type: none">▶ Neasumarea unui plan de management sau a unui document de planificare strategică pentru dezvoltarea instituțională;▶ Neasigurarea unei direcții de dezvoltare a instituției prin definirea clară și coerentă a viziunii, misiunii și valorilor acesteia;▶ Lipsa rapoartelor de activitate ale comisiilor de specialitate ale consiliului local disponibile pe site-ul Primăriei;▶ Neactualizarea rapoartelor de activitate ale consilierilor locali pe site-ul Primăriei;▶ Implicare deficitară în cadrul sistemului de control intern și managementul riscului (rol și responsabilități vagi definite);▶ Absența unui mecanism de preluare a informațiilor generate de sistemul de management al riscurilor în procesul decizional;▶ Nerespectarea cerințelor tehnice în definirea și stabilirea obiectivelor și indicatorilor;▶ Neasigurarea cunoașterii și însușirii obiectivelor de către angajați;

- ▶ Asigurarea managementului instituției printr-o abordare preponderent incrementală (absența unui set de strategii: resurse umane, marketing etc., politici publice locale);
- ▶ Lipsa studiilor de impact ex-ante și analizelor nevoilor stakeholderilor;
- ▶ Neutilizarea unor scenarii sau a unor instrumente de simulare a procesului decizional;
- ▶ Absența unor parteneriate pentru consolidarea reputației și vizibilității instituției;
- ▶ Lipsa de transparență a Rapoartelor de activitate a factorilor de conducere;
- ▶ Modificări recurente a Regulamentului de organizare și funcționare;
- ▶ Proceduri cu un grad ridicat de neclaritate în ceea ce privește desfășurarea procesului, responsabilităților și termenelor;
- ▶ Capacitatea scăzută a resurselor umane de a realiza autoevaluări asupra modului de organizare și funcționare;
- ▶ Lipsa unei corelări între obiectivele definite și resursele disponibile;
- ▶ Erori de redactare a unor documente solicitate de implementarea SCIM.

Problematica proceselor și procedurilor

Problematica proceselor și procedurilor

- ▶ Număr ridicat de activități procedurate;
- ▶ Redactarea în mod unitar a procedurilor.

- ▶ Proceduri cu un grad de generalitate ridicat;
- ▶ Diagramele de proces sunt neclare, iar în cazul unor proceduri lipsesc;
- ▶ Unele proceduri nu asigură o separare corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor;
- ▶ Procedurile nu conțin indicatori calitativi și cantitativi de evaluare;
- ▶ Există domenii de activitate ce trebuie procedurate;
- ▶ Marea majoritate a procedurilor sunt adoptate sau revizuite înainte sau în anul 2019.

Procesul de comunicare și imagine instituțională

- ▶ Existența site-ului #OneștiDigital documente tipizate puse la dispoziția cetățenilor, pentru realizarea diverselor servicii ale administrației publice locale, precum și furnizarea unor servicii online;
- ▶ Imagine bună (site, rețele de socializare);
- ▶ Lista completă a persoanelor cu funcții din conducere, cu nume și prenume;
- ▶ Situația drepturilor salariale și a altor drepturi prevăzute de acte normative cu un caracter special;
- ▶ Declarații de avere și declarații de interese ale personalului instituției publice - demnitari, funcționari

Procesul de comunicare și imagine instituțională

- ▶ Nu există proiectat un mecanism integrat al circuitelor interne și externe ale documentelor la nivelul Primăriei, care să cuprindă toate structurile sale organizatorice și toate serviciile cu eventualii contribuabili;
- ▶ Informațiile de pe site-ul primăriei nu sunt actualizate;
- ▶ Lipsa agendei conducerii, cu o actualizare periodică și menționarea activităților desfășurate de conducerea instituției;
- ▶ Lipsa bugetului pe anul 2022 ce cuprinde toate sursele financiare ale instituției, pe ani, în format deschis

<p>publici, personal contractual;</p>	<p>precum și rectificările bugetare ale instituției;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lipsa execuției bugetare actualizate - situația plăților în format deschis (actualizate cu o frecvență lunară); ▶ Lipsa numelui și prenumelui funcționarilor publici responsabili pentru accesul la informații de interes public; ▶ Lipsa centralizatorului achizițiilor publice cu evidențierea execuției contractelor, în format deschis, pentru contractele cu o valoare totală mai mare de 5.000 euro, cu o actualizare trimestrială; ▶ Lipsă manuale de utilizare a aplicațiilor informatice utilizate.
<p>OPORTUNITĂȚI:</p>	<p>AMENINȚĂRI:</p>
<p>Organizarea și funcționarea Primăriei Municipiului Onești</p>	<p>Organizarea și funcționarea Primăriei Municipiului Onești</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Obținerea de finanțarea privind realizarea unor reforme prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR); ▶ Fundamentarea și implementarea Planului strategic instituțional; ▶ Creșterea gradului de descentralizare; ▶ Creșterea capacității de planificare strategică. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Legislația stufoasă și volatilă, care vizează activitatea instituției; ▶ Armonizare insuficientă a documentelor strategice de la nivelul Municipiului Onești; ▶ Dezechilibre între categoriile de personal angajate (categoriile de vârste, funcții publice/personal contractual).
<p>Resursele umane</p>	<p>Resursele umane</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Piața muncii dinamică; ▶ Potențial ridicat de digitalizare; ▶ Relații preponderent bune între 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Îmbătrânirea personalului; ▶ Nepromovarea integrității și eticii printre valorile fundamentale ale

<p>superiori și angajați;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Crearea climatului inovator și susținerea acestuia în toate domeniile de activitate (administrație, tehnologic) sau de specialitate, (economic, social, ecologic etc.), ca o coordonată a luptei antibirocratice. 	<p>Primăriei Municipiului Onești????;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lipsa unei înclinații către îmbunătățire instituțională continuă; ▶ Cadru legal stufos și neclar.
<p>Sistemul de management</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accesul la o gamă variată de instrumente pentru îmbunătățirea și monitorizarea performanței (ex. BSC, Manag. prin obiective, CAF etc.); ▶ Existența unui portofoliu diversificat de documente programatice la nivel național; ▶ Dezvoltarea capacității de planificare strategică prin oportunități de formare profesională în domenii precum politici publice, management, management strategic etc.); ▶ Creșterea nivelului de digitalizare al administrației publice; ▶ Interconectarea bazelor de date cu alte baze ale altor instituții publice; ▶ Bugetarea anuală corelată cu obiectivele strategice ale instituției; ▶ Transferabilitatea unor bune practici naționale și europene în domeniul planificării strategice și a managementului calității în sectorul public; ▶ Dezvoltarea sistemului de management prin includerea ciclului 	<p>Sistemul de management</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accentuarea instabilității legislative și a politicii fiscal-bugetare; ▶ Disponibilitate scăzută a stakeholderilor de a se implica în proiectele instituției; ▶ Insatisfacția beneficiarilor față de proiectele dezvoltate și stilul de management.????

PDCA (Plan, Do, Check, Act).	
<p>Problematica proceselor și procedurilor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Necesitatea adoptării de proceduri pentru adaptarea gestionării documentelor în format digital; ▶ Adoptarea Strategiei Naționale Anticorupție impune necesitatea revizuirii procedurilor existente și adoptării de noi proceduri. 	<p>Problematica proceselor și procedurilor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Schimbări legislative dese care determină un proces foarte rapid de actualizare;
<p>Procesul de comunicare și imagine instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Existența resurselor nerambursabile din fondurile structurale; ▶ Extinderea site-ului #OneștiDigital pentru alte servicii publice furnizare complet în format digital; ▶ Eliminarea deplasărilor fizice la sediile subunităților APL (eng. "Application Programming Interface") și a pierderilor de timp cu așteptarea la cozi; ▶ Politici publice europene și naționale pentru susținerea și încurajarea digitalizării. 	<p>Procesul de comunicare și imagine instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sprijin redus din partea altor autorități publice; ▶ Migrarea personalului calificat către alte instituții publice.

6. Proiecte de dezvoltare a resurselor umane



Fișa nr. 1

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Realizarea și aprobarea unei noi organigrame
Motivația proiectului ne prevalăm de art. 154 din CA	Prin analiza diagnostic s-au constatat deficiențe în proiectarea actualei organigrame care trebuie corectate: <ol style="list-style-type: none">1. Nu sunt respectate nivelurile ierarhice (direcție/serviciu/birou/compartiment). Din punct de vedere tehnic, acestea trebuie reprezentate pe același nivel ierarhic;2. Nu sunt clare tipurile de relații. Direcția Administrarea Piețelor pare plasată în subordinea Primarului, deși este definită prin ROF -Piețe¹⁶ - "Administrația Piețelor din municipiul Onești este un serviciu public, de interes local înființat în subordinea Consiliului Local/Primarului municipiului Onești, care funcționează pe bază de autofinanțare", ceea ce prezintă o confuzie și neclaritate de reglementare. În ROF, aprobat prin HCL nr. 83/24.03.2022, Direcția Administrația Piețelor este <i>coordonată</i> de Primarul municipiului Onești și este condusă de un director, însă conform organigramei aceasta nu este prezentată ca fiind subordonată acestuia și nu CL;3. Nu este clar care sunt serviciile publice care funcționează în subordinea Consiliului Local;4. Direcția Publică Comunitară Locală de Evidență a

¹⁶ HCL Nr.19 din 5 februarie 2015 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Serviciului Public- Administrația Pieței, Bazarului, Oborului și Parcări din Municipiul Onești., disponibilă online la: <http://www.onesti.ro/documente/anunturi/2015/Legea544/ROF-APBO.pdf>

	<p>persoanelor pare a avea o dublă subordonare a CL și a Secretarului General al UAT-ului, deși conform OG. nr. 84/2001, <i>se organizează la nivelul consiliilor locale ale comunelor, orașelor și municipiilor</i>¹⁷;</p> <p>5. Biblioteca "Radu Rosetti" este plasată în cadrul Direcției Cultură și îndeplinește rolul de centru cultural zonal, iar acest lucru este contractoriu cu prevederile art. 2, alin. 2 din Legea bibliotecilor nr. 334 din 31 mai 2002 (republicată)¹⁸, care prevede că Bibliotecile de drept public se înființează și se organizează în subordinea autorităților administrației publice centrale sau locale, astfel, subordonarea ar trebui să fie directă către Primar sau Consiliul Local. De asemenea, prevederile din art. 75 alin 1 și 2 nu sunt clare în ceea ce privește personalitatea juridică a Bibliotecii Municipale, în acest sens, art. 30, alin. 1 din Legea nr. 334/2002, privind bibliotecile, prevăzând că <i>bibliotecile municipale și orașenești sunt biblioteci de drept public, cu personalitate juridică.</i></p> <p><i>Biblioteca - instituția, compartimentul sau structura specializată ale cărei atribuții principale sunt: constituirea, organizarea, prelucrarea, dezvoltarea și conservarea</i></p>
--	--

¹⁷ Art. 1 din OG nr. 84/ 30.08.2001, privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare de evidență a persoanelor, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 544 din 1 septembrie 2001

¹⁸ Legea bibliotecilor nr. 334/2002 a fost publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 422 din 18 iunie 2002, și a mai fost modificată prin Ordonanța Guvernului nr. 59/2003 privind unele categorii de bunuri scutite de la plata datoriei vamale, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 615 din 29 august 2003, aprobată cu modificări prin Legea nr. 545/2003, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 915 din 20 decembrie 2003 și prin Legea nr. 571/2003 privind Codul fiscal, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 927 din 23 decembrie 2003, cu modificările și completările ulterioare. Republicată în temeiul art. II din Legea nr. 593/2004 pentru modificarea și completarea Legii bibliotecilor nr. 334/2002, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1.240 din 22 decembrie 2004, dându-se textelor o nouă numerotare.

colecțiilor de cărți, publicațiilor seriale, a altor documente de bibliotecă și a bazelor de date, pentru a facilita utilizarea acestora în scop de informare, cercetare, educație sau recreere; inițierea, organizarea și desfășurarea de proiecte și programe culturale, inclusiv în parteneriat cu autorități și instituții publice, cu alte instituții de profil sau prin parteneriat public-privat; în cadrul societății informației biblioteca are rol de importanță strategică; bibliotecă publică - bibliotecă de tip enciclopedic pusă în slujba unei comunități locale sau județene
Bibliotecile de drept public se înființează și se organizează în subordinea autorităților administrației publice centrale sau locale, a altor autorități ori instituții publice și funcționează potrivit regulamentelor proprii aprobate de aceste autorități sau instituții.

Din perspectiva conținutului, comparativ cu instituții similare, se constată:

1. Un număr mare de posturi alocate pregătirii profesionale (mai mult în comparație cu orice altă instituție);
2. Un număr mare de posturi alocate pentru Direcția Administrația Piețelor și direcției Baze Sportive și Fond Locativ;
3. Asocieri de activități ce par din alte domenii (ex. Biroul Tehnologia Informației și Comunicațiilor în cadrul Direcției Urbanism) apanajul conducătorului de a stabili

	<p>organizarea structurilor.</p> <p>4. Direcția Juridică pare supradimensionată, având în vedere că există posturi de juriști și în alte structuri;</p> <p>5. Similar - Biroul fond locativ și contracte, prin raportare la volumul fondului locativ de la nivelul municipiului;</p> <p>6. Numărul posturilor contractuale de execuție, de asemenea, trebuie analizat prin prisma responsabilităților din ROF și a dotărilor materiale existente.</p>
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	O organigramă aprobată
Indicatori de rezultat	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-august 2023

Fișa nr. 2

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Modificarea statului de funcții
Motivația proiectului	O nouă organigramă trebuie să fie însoțită de un stat de funcții actualizat. Propunerea este ca 30% dintre funcțiile vacante să fie transformate în funcții de debutanți.

Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Un stat de funcții aprobat, împreună cu organigrama
Indicatori de rezultat	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-august 2023

Fișa nr. 3

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare
Motivația proiectului	<p>Reproiectarea structurii prin organigramă trebuie însoțită de detalierea atribuțiilor prin ROF, având în vedere și observațiile din analiza diagnostic:</p> <p>Din analiza analiza diagnostic, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atribuțiile general obligatorii ale personalului cu funcția de conducere sunt mai degrabă specifice RI, dar, dacă se mențin în ROF, similar, ar putea exista atribuțiile generale ale personalului de execuție; 2. Pentru flexibilizarea activităților, este necesar ca pentru toate compartimentele să existe o prevedere de tipul „îndeplinește și alte atribuții stabilite prin lege sau alte acte normative, ori încredințate de superiorii ierarhici stabiliți conform organigramei

instituției sau, după caz, potrivit delegărilor de atribuții”;

3. Sunt atribuții comune de tipul implementare SCIM, evaluare riscuri, ce nu apar la toate compartimentele;
4. Relațiile de subordonare, coordonare din ROF nu se regăsesc în Organigramă.

Toate compartimentele **au obligația de a colabora în vederea soluționării comune a problemelor curente, precum și următoarele:**

1. Formulează răspunsuri la adrese, petiții, corespondența pe problematica specifică domeniului de activitate;
2. Îndeplinesc, în condițiile legii, orice alte atribuții repartizate de conducerea instituției;
3. Însușirea și aplicarea tuturor actelor normative de referință în specialitate și în domeniul administrației publice locale;
4. Participarea la audiențele ținute de primar, viceprimar, asigură detalii specifice problemelor solicitate de persoana audiată;
5. Întocmesc rapoarte de specialitate și colaborează cu celelalte compartimente în vederea elaborării proiectelor de dispoziții ale primarului și de hotărâri ale Consiliului Local al Mun. Onești specifice activității;
6. Asigură arhivarea documentelor în funcție de specificul acestora;
7. Actualizează procedurile operaționale și de sistem în concordanță cu modificările care intervin în activitatea proprie, ca urmare a noilor acte normative;

	<p>8. Asigură funcționalitatea SCIM;</p> <p>9. Întocmirea următoarelor documente specifice: studii, sinteze, informări, rapoarte, caiete de sarcini, note justificative, rapoarte de specialitate, referate de specialitate;</p> <p>10. Participarea în comisiile de achiziție publică, atunci când sunt numiți prin dispoziția primarului;</p> <p>11. Monitorizarea îndeplinirii indicatorilor de performanță/prevederilor contractuale din contracte/regulamente/caiete de sarcini;</p> <p>12. Asumarea prin semnătură a oricărui document întocmit.</p>
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Un ROF aprobat
Indicatori de rezultat	O hotărâre de consiliu de aprobare a ROF-ului
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-octombrie 2023

Fișa nr. 4

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Actualizarea Regulamentului Intern
Motivația proiectului	Regulamentul de Ordine Interioară cuprinde politica de disciplină și organizare a muncii, igienă și securitatea muncii, obligațiile conducerii, obligațiile și drepturile funcționarilor publici și ale personalului contractual, regimul beneficiarilor de servicii publice, procedura de

	<p>soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților și se aplică următoarelor categorii:</p> <p>a) funcționarilor publici;</p> <p>b) personalului contractual, indiferent de durata contractului individual de muncă;</p> <p>c) beneficiarilor serviciilor publice (cetățenilor).</p>
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Un RI aprobat
Indicatori de rezultat	O dispoziție de aprobare RI emisă.
Surse de verificare	Dispozițiile primarului
Responsabil	Primar Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-octombrie 2023

Fișa nr. 5

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Actualizarea fișelor de post
Motivația proiectului	<p>O nouă structură și un nou ROF presupun actualizarea fișelor de post, astfel încât toate atribuțiile din ROF să fie cuprinse în fișele de post.</p> <p>Toate vor avea o secțiune de atribuții generale:</p> <p>a) Formulează răspunsuri la adrese, petiții, corespondența pe problematica specifică domeniului de activitate;</p> <p>b) Îndeplinește, în condițiile legii, orice alte atribuții</p>

	<p>repartizate de conducerea instituției;</p> <ul style="list-style-type: none">c) Își însușește și aplică actele normative de referință în specialitate și în domeniul administrației publice locale;d) Participă la audiențele ținute de primar, viceprimar, asigură detalii specifice problemelor solicitate de persoana audiată;e) Întocmește rapoarte de specialitate și colaborează cu celelalte compartimente în vederea elaborării proiectelor de dispoziții ale primarului și de hotărâri ale Consiliului Local Onești specifice activității;f) Asigură arhivarea documentelor în funcție de specificul acestora;g) Actualizează procedurile operaționale și de sistem în concordanță cu modificările care intervin în activitatea proprie, ca urmare a noilor acte normative;h) Asigură funcționalitatea SCIM;i) Întocmește următoarelor documente specifice: studii, sinteze, informări, rapoarte, caiete de sarcini, note justificative, rapoarte de specialitate, referate de specialitate;j) Participă în comisiile de achiziție publică, atunci când sunt numiți prin dispoziția primarului;k) Monitorizează îndeplinirea indicatorilor de performanță/prevederilor contractuale din contracte/regulamente/caiete de sarcini;l) Își asumă prin semnătură documentele întocmite;m) Raportează în scris conducerii direct și în timp util, nereguli pe care le observă în modul de executare a sarcinilor ce revin oricărui angajat al instituției, indiferent de funcția pe care o deține, dacă din cauza acestor nereguli s-ar putea crea ori s-au creat
--	---

	<p>deja prejudicii instituției;</p> <p>n) Cunoaște și respectă obiectivele compartimentului, Regulamentul de organizare și funcționare al Primăriei orașului municipiului Onești, Codului de etică, Regulamentul intern;</p> <p>o) Participă la acțiunile organizate de îndrumare și control;</p> <p>p) Întocmește răspunsuri la corespondența specifică.</p> <p>Obligații ce rezidă conform domeniului securității și sănătății în muncă:</p> <p>1. să nu procedeze la scoaterea din funcțiune, la modificarea, schimbarea sau înlăturarea arbitrară a dispozitivelor de securitate proprii;</p> <p>2. să comunice imediat angajatorului orice situație de muncă despre care au motive întemeiate să o considere un pericol pentru securitatea și sănătatea lucrătorilor, precum și orice deficiența a sistemelor de protecție;</p> <p>3. să aducă la cunoștința conducătorului locului de munca și/sau angajatorului accidentele suferite de propria persoană;</p> <p>4. să coopereze cu angajatorul și/sau cu lucrătorii desemnați, atât timp cât este necesar, pentru a face posibilă realizarea oricăror măsuri sau cerințe dispuse de către inspectorii de muncă și inspectorii sanitari, pentru protecția sănătății și securității lucrătorilor;</p> <p>5. să coopereze, atât timp cât este necesar, cu angajatorul și/sau cu lucrătorii desemnați, pentru a permite angajatorului să se asigure că mediul de muncă și condițiile de lucru sunt sigure și fără riscuri pentru securitate și sănătate, în domeniul său de activitate;</p> <p>6. să își însușească și să respecte prevederile legislației din domeniul securității și sănătății în muncă și măsurile</p>
--	--

	<p>de aplicare a acestora;</p> <p>7. să dea relațiile solicitate de către inspectorii de muncă și inspectorii sanitari</p> <p>Obligații ce rezidă conform domeniului PSI:</p> <p>1. să cunoască și să respecte măsurile de apărare împotriva incendiilor</p> <p>2. să întrețină și să folosească în scopul pentru care au fost realizate dotările pentru apărarea împotriva incendiilor puse la dispoziție de către angajator</p> <p>3. să aducă la cunoștința conducătorului locului de munca și/sau angajatorului orice defecțiune tehnică sau orice altă situație care constituie pericol de incendiu.</p>
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Fișe de post elaborate și aprobate
Indicatori de rezultat	Nr. fișe de post actualizate
Surse de verificare	Fișele de post
Responsabil	Personal de conducere Structura de resurse umane
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-decembrie 2023

Fișa nr. 6

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Elaborarea planurilor anuale de activitate ale structurilor
Motivația proiectului	Fiecare structură (direcție, serviciu, birou,

	<p>compartiment) trebuie să încerce să lucreze predictibil, astfel că la sfârșit de an, pentru anul următor, își va elabora un plan de activități care va cuprinde cel puțin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiective; • Acțiuni necesare pentru atingerea obiectivelor; • Indicatori pentru fiecare acțiune propusă; • Responsabil (la nivel de post); • Termen de realizare a acțiunii.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Planuri anuale de activități realizate
Indicatori de rezultat	Nr. planuri
Surse de verificare	Planuri aprobate de către primar
Responsabil	Conducere UAT Personalul de conducere
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-decembrie 2023 pentru 2024 -decembrie 2024 pentru 2025 -decembrie 2025 pentru 2026 -decembrie 2026 pentru 2027

Fișa nr. 7

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Înființarea unui grup permanent de management strategic (GMS) cu rol de monitorizare, evaluare a documentelor de planificare strategică, inclusiv planuri anuale de activități
Motivația proiectului	Grupul de Management Strategic (GMS) este responsabil de implementarea, monitorizarea documentelor de planificare strategică și actualizarea acestora prin revizuirea priorităților generale ale

instituției, inclusiv stabilirea necesarului de resurse materiale și umane.

GMS este un grup de lucru constituit la nivelul municipiului, prezidat de către primar/viceprimar. La ședințele GMS, în funcție de tematica supusă dezbaterii, pot fi invitați să participe și reprezentanți ai altor instituții, ai societății civile, mediului academic sau ai instituțiilor europene.

Secretariatul tehnic al GMS

Activitatea GMS este susținută de către un Secretariat tehnic, asigurat de către aparatul de specialitate al primarului.

Secretariatul tehnic poate avea următoarele atribuții:

I. Atribuții ale Secretariatul tehnic în raport cu GMS

a) Organizarea reuniunilor GMS:

- ▶ realizează și actualizează baza de date cu contactele membrilor și invitaților GMS;
- ▶ organizează reuniunile GMS și primește propunerile de organizare a reuniunilor;
- ▶ participă la reuniunile GMS și ține evidența participării membrilor;
- ▶ asigură convocarea membrilor și invitaților GMS, inclusiv prin intermediul unei aplicații IT;
- ▶ propune agenda fiecărei reuniuni a GMS, pe baza propunerilor formulate și înaintate în acest sens de către membri GMS, primește și integrează observațiile formulate asupra agendei;
- ▶ pregătește/participă la pregătirea documentelor care fac obiectul dezbaterii în cadrul reuniunilor GMS și asigură transmiterea acestora către membri;

- ▶ întocmește minuta reuniunilor GMS și o transmite tuturor participanților în termen de 5 zile lucrătoare de la data reuniunii;
- ▶ primește observațiile asupra minutei în termen de 3 zile lucrătoare de la data transmiterii acesteia și ține cont de acestea la întocmirea textului final al minutei, pe care o postează pe platforma IT.

b) Monitorizarea documentelor de planificare strategică:

- ▶ solicită instituțiilor responsabile cu implementarea documentelor de planificare strategică introducerea în platforma IT a datelor cu privire la evoluția indicatorilor aferenți rezultatelor așteptate prezentați în textul acestora, în luna martie a fiecărui an;
- ▶ în luna martie a fiecărui an, generează din aplicația IT Raportul anual - și îl prezintă GMS;
- ▶ coordonează și verifică îndeplinirea activităților de raportare pe platforma IT a instituțiilor cu atribuții în domeniul implementării și monitorizării documentelor de planificare strategică.

d) Alte atribuții:

- ▶ la inițiativa membrilor GMS, Secretariatul tehnic poate adresa instituțiilor implicate în implementarea documentelor strategice orice solicitare de informații suplimentare, documente de analiză, rapoarte relevante în contextul monitorizării implementării acțiunilor planificate;
- ▶ alte atribuții stabilite prin decizia GMS.

II. Atribuțiile Secretariatului tehnic în raport cu instituțiile/structurile:

	<p>a) realizează și actualizează baza de date cu contactele persoanelor desemnate în implementarea și monitorizarea documentelor de planificare strategică;</p> <p>b) transmite persoanelor desemnate, prin intermediul platformei IT, agendele, hotărârile și minutele reuniunilor GMS;</p> <p>c) monitorizează activitatea de raportare a instituțiilor cu responsabilități în implementarea și monitorizarea documentelor de planificare strategică pe platforma IT;</p> <p>d) poate adresa instituțiilor implicate orice solicitare de informații suplimentare, documente de analiză, rapoarte relevante în contextul monitorizării implementării acțiunilor planificate.</p>
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Un GMS înființat
Indicatori de rezultat	Un GMS operațional aprobat prin dispoziție
Surse de verificare	Dispoziția de înființare GMS
Responsabil	Conducere UAT Personalul de conducere
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-ianuarie 2024 GMS înființat.

Fișa nr. 8

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Ocuparea posturilor vacante
---	--

Motivația proiectului	Analiza diagnostic arată o ocupare de 72,49%, 71% din cele 338 de posturi fiind ocupate 244 241. Acest lucru nu arată un deficit mare de personal la nivelul întregii Primăriei. Cu toate acestea, nu poate fi exclusă o subdimensionare sau lipsă de personal în anumite sectoare și compartimente din cadrul primăriei.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Concursuri organizate
Indicatori de rezultat	30% din posturile vacante ocupate
Surse de verificare	Anunțurile de concurs, statul de funcții
Responsabil	Conducere UAT Structura de resurse umane
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	decembrie 2024 - 30% din posturile vacante ocupate

Fișa nr. 9

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Evaluarea obiectivă a performanțelor angajaților pe baza unui sistem de indicatori individuali de performanță
Motivația proiectului	Evaluarea performanțelor individuale este reglementată, dar realizată formal. Acest fapt impune stabilirea de obiective individuale, derivate din obiectivele structurii, a indicatorilor asociați și termenelor de realizare și evaluarea periodică, cel puțin anual, a acestora. Pot fi avute în vedere criteriile prezentate în continuare.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Îmbunătățirea evaluării
Indicatori de rezultat	Nr. criterii utilizate / Nr. criterii de evaluare elaborate și

	aprobate
Surse de verificare	Documentul de aprobare a setului de criterii
Responsabil	Personalul de conducere
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	februarie 2024 - obiective individuale stabilite februarie 2025 - prima evaluare realizată

Funcționari publici de execuție:

Nr.	Criteriu conform Codului Administrativ	Obiectiv	Indicatori	Calificativ
1.	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Formularea și transmiterea răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare	- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 100%	Foarte bine
			-Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 95-99%	Bine
			- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 90-94%	Satisfăcător
			-Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite din afara instituției, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent mai mic de 90%. sau -Lipsa răspunsului la cel puțin o lucrare.	Nesatisfăcător
2.	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Formularea și transmiterea răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare	- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 100%	Foarte bine
			-Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 95-99%	Bine

			- Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent de 90-94%	Satisfăcător
			-Formularea și transmiterea în termenul legal a răspunsurilor la toate lucrările primite spre soluționare provenite de la alte compartimente, indiferent de formă și canalul de comunicare, în procent mai mic de 90%. sau -Lipsa răspunsului la cel puțin o lucrare.	Nesatisfăcător
3.	Capacitatea de a lucra independent	Respectarea normelor de conduită și deontologie profesională	- nicio sesizare privind încălcarea normelor	Foarte bine
			- o sesizare privind încălcarea normelor	Bine
			- 2-4 sesizări privind încălcarea normelor	Satisfăcător
			- Mai mult de 4 sesizări privind încălcarea normelor	Nesatisfăcător
4.	Capacitatea de a lucra independent	Cunoașterea normelor de conduită și deontologie profesională	- Obținerea cel puțin notei 9 la testarea anuală organizată în instituție	Foarte bine
			- Obținerea unei note mai mici decât 9 și mai mari sau egale cu 7 la testarea anuală organizată în instituție	Bine
			- Obținerea unei note mai mici decât 7 și mai mari sau egale cu 5 la testarea anuală organizată în instituție	Satisfăcător
			- Obținerea unei note mai mici decât 5 la testarea anuală organizată în instituție	Nesatisfăcător
5.	Capacitatea de planificare și de acțiune strategică	Cunoașterea cadrului legal și a activităților specifice compartimentului	Obținerea cel puțin notei 9 la testarea anuală organizată în instituție	Foarte bine
			Obținerea unei note mai mici decât 9 și mai mari sau egale cu 7 la testarea anuală organizată în instituție	Bine
			Obținerea unei note mai mici decât 7 și mai mari sau egale cu 5 la testarea anuală organizată în instituție	Satisfăcător
			Obținerea unei note mai mici decât 5 la testarea anuală organizată în instituție	Nesatisfăcător
6.	Capacitatea de analiză și sinteză	Cunoașterea activităților și proiectelor majore derulate de instituție	Obținerea cel puțin notei 9 la testarea anuală organizată în instituție	Foarte bine
			Obținerea unei note mai mici decât 9 și mai mari sau egale cu 7 la testarea anuală organizată în instituție	Bine
			Obținerea unei note mai mici decât 7 și mai mari sau egale cu 5 la testarea anuală organizată în instituție	Satisfăcător

			Obținerea unei note mai mici decât 5 la testarea anuală organizată în instituție	Nesatisfăcător
7.	Creativitate și spirit de inițiativă	Formularea de propuneri și inițiative de îmbunătățire a activității compartimentului/instituției	Formularea a mai mult de 5 propuneri/inițiative	Foarte bine
			Formularea a 3-4 propuneri/inițiative	Bine
			Formularea a 1-2 propuneri/inițiative	Satisfăcător
			Nicio inițiativă/propunere	Nesatisfăcător
8.	Capacitatea de asumare a responsabilităților	Asumarea de responsabilități	Niciun refuz nejustificat de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Foarte bine
			Un refuz justificat, dar nefondat, de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Bine
			Un refuz nejustificat de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Satisfăcător
			Mai mult de două refuzuri nejustificate de a realiza o sarcină, activitate dată spre soluționare	Nesatisfăcător
9.	Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite	Îmbunătățirea nivelului cunoștințelor profesionale prin inițiative instituționale/individuale în domeniul de activitate sau activități conexe	Participarea la minim 5 zile de perfecționare a pregătirii profesionale (o zi = 6 ore de formare)	Foarte bine
			Participarea la 3-4 zile de perfecționare a pregătirii profesionale	Bine
			Participarea la 1-2 zile de perfecționare a pregătirii profesionale	Satisfăcător
			Nicio zi de perfecționare a pregătirii profesionale	Nesatisfăcător
10.	Capacitatea de a lucra în echipă	Participarea în comisii, grupuri de lucru/analiză constituite la nivelul instituției, reprezentarea instituției în grupuri de lucru/comisii	Mai mult de 4 participări/reprezentări	Foarte bine
			3-4 participări/reprezentări	Bine
			1-2 participări/reprezentări	Satisfăcător
			Nicio participare/reprezentare	Nesatisfăcător
11.	Competență în gestionarea resurselor alocate	Utilizarea adecvată a resurselor materiale și financiare	-Nu există prejudicii și consum neadecvat de resurse. Si -Se aplică metode de economisire a resurselor	Foarte bine
			-Nu există prejudicii și consum neadecvat de resurse	Bine
			Consum mare de resurse materiale interne, comparativ cu alte structuri, conform alocărilor interne	Satisfăcător
			Existența unei constatări din partea entităților de control (ex. Curtea de Conturi, Corp de control) privind un prejudiciu, indiferent de valoare	Nesatisfăcător
12.	Capacitatea de implementare	Aplicarea soluțiilor adecvate pentru activitățile specifice	-A participat, elaborat/actualizat procedurile de lucru specifice Și -Utilizează procedurile în activitatea curentă	Foarte bine
			-A participat, elaborat/actualizat procedurile de lucru specifice	Bine
			-Nu a participat, elaborat/actualizat	Satisfăcător

			procedurile de lucru specifice -Utilizează procedurile în activitatea curentă	
			-Nu a participat, elaborat/actualizat procedurile de lucru specifice Și -Nu utilizează procedurile în activitatea curentă	Nesatisfăcător

Calificativul pentru fiecare obiectiv se stabilește pe baza notei, după cum urmează:

- a) între 1,00 - 2,50 - nesatisfăcător;
- b) între 2,51 - 3,50 - satisfăcător;
- c) între 3,51 - 4,50 - bine;
- d) între 4,51 - 5,00 - foarte bine

Calificativul final al evaluării se stabilește pe baza notei finale, obținută prin media aritmetică a celor 12 obiective, după cum urmează:

- a) între 1,00 - 2,50 - nesatisfăcător;
- b) între 2,51 - 3,50 - satisfăcător;
- c) între 3,51 - 4,50 - bine;
- d) între 4,51 - 5,00 - foarte bine

Fișa nr. 10

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Implementarea unui sistem complementar de evaluare prin care cetățenii să ofere calificative personalului din instituție pe structuri ca urmare a interacțiunii avute și integrarea rezultatelor în evaluarea anuală a angajaților
Motivația proiectului	Este un proiect complementar celui anterior.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Evaluarea angajaților în funcție de calificativele oferite de cetățeni
Indicatori de rezultat	Nr. criterii de evaluare revizuite / Nr. total de criterii de evaluare utilizate
Surse de verificare	Criterii de evaluare revizuite și aprobate

Responsabil	Personalul de conducere
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	februarie 2024

Fișa nr. 11

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Testarea anuală a cunoștințelor angajaților privind administrația publică și domeniul de specialitate
Motivația proiectului	Este un proiect complementar celui din fișa nr. 9.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Evaluarea angajaților în funcție de cunoștințele de specialitate și rezultatele testării.
Indicatori de rezultat	Nr. angajați testați
Surse de verificare	Teste aplicate
Responsabil	Personalul de conducere
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	aprilie 2024

Fișa nr. 12

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Un nou sistem de salarizare corelat cu rezultatele evaluării anuale a performanțelor
Motivația proiectului	Salarizarea trebuie să conțină o componentă fixă, dată de vechime, ierarhie și o componentă variabilă corelată cu rezultatele evaluării anuale a performanțelor. În acest fel se încurajează orientarea angajaților spre rezultate și performanță.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor

	umane
Rezultate asteptate	Un nou sistem de salarizare
Indicatori de rezultat	Sistem de salarizare aprobat prin hotărâre
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Personalul de conducere
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	decembrie 2024

Fișa nr. 13

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Buletin informativ legislativ săptămânal
Motivația proiectului	Legislația se modifică frecvent și angajații nu pot ține pasul cu aceste modificări. Prin fișa de post, un angajat din structura juridică va monitoriza zilnic legislația și va elabora un buletin informativ legislativ săptămânal ce va conține noutățile/modificările legislative. Acesta va fi transmis fiecărui angajat prin e-mail.
Obiectiv	Îmbunătățirea și creșterea calității serviciilor publice
Rezultate asteptate	Un buletin informativ săptămânal elaborat și transmis
Indicatori de rezultat	48 de buletine anuale
Surse de verificare	e-mailuri transmise
Responsabil	Conducere UAT Structura juridică
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Permanent

Fișa nr. 14

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic /	Programul / proiectul propus Evaluarea periodică a gradului de îndeplinire a planurilor strategice, precum și a realizării acțiunilor proiectate în
--	---

sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	termeni de rezultate și de impact prin raportare la o procedură de monitorizare și măsurare a derulării proceselor
Motivația proiectului	Evaluarea și monitorizarea realizării obiectivelor proiectate prin diverse documente de planificare strategică reprezintă o condiție pentru punerea în aplicare a măsurilor proiectate.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Evaluarea periodică realizată
Indicatori de rezultat	Nr. ședințe de evaluare / Nr. ședințe planificate Nr. documente de evaluare analizate / Nr. documente de evaluare întocmite
Surse de verificare	Minutele ședințelor comisiei SCIM Documente de evaluare
Responsabil	Conducere UAT Membrii comisiei SCIM GMS
Buget	Resurse proprii
Termen de realizare	-decembrie 2023, 2024, 2025, 2026

Fișa nr. 15

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Realizarea unor analize instituționale care să vizeze atingerea obiectivelor stabilite în cadrul documentelor strategice
Motivația proiectului	Pe baza evaluării și monitorizării anterioare, se vor realiza analize instituționale care să vizeze atingerea obiectivelor stabilite în cadrul documentelor strategice și corectarea, revizuirea acestora.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic /

	sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Identificarea acțiunilor necesare și stabilirea responsabilităților ce revin structurilor interne pentru atingerea obiectivelor
Indicatori de rezultat	Nr. analize efectuate / Nr. ședințe comisie SCIM/GMS
Surse de verificare	Minutele ședințelor comisiei SCIM
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	-decembrie 2023, 2024, 2025, 2026

Fișa nr. 16

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Realizarea unor studii / sondaje / anchete care să reflecte dificultățile (barierele) întâmpinate în implementarea documentelor strategice, respectiv atingerea obiectivelor generale și specifice
Motivația proiectului	Acestea se pot realiza anual și au rolul de a identifica dificultățile (barierele) întâmpinate în implementarea documentelor strategice, respectiv atingerea obiectivelor generale și specifice.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Identificarea riscurilor operaționale care pot afecta negativ obiectivele stabilite și implementarea unor măsuri de atenuare a acestora Actualizarea Registrului riscurilor
Indicatori de rezultat	Nr. riscuri gestionate / Nr. riscuri identificate
Surse de verificare	Registrul general de riscuri al UAT
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 17



Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Implementarea unui mecanism care să permită personalului de execuție să-și evalueze reciproc activitatea
Motivația proiectului	Prin acest mecanism se realizează autoevaluarea activității și este vizată creșterea performanțelor individuale.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Mecanism implementat
Indicatori de rezultat	Nr. angajați care evaluează/ Nr. total angajați
Surse de verificare	Documentele de evaluare
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Noiembrie 2025

Fișa nr. 18

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Implicarea proactivă a unui număr cât mai mare de angajați în elaborarea/ monitorizarea și evaluarea procedurilor operaționale pentru procesele și activitățile desfășurate
Motivația proiectului	Este vizată activitatea de evaluare și revizuire a procedurilor de la nivelul entității. Sunt vizate cel puțin următoarele: a. Procedură operațională privind segregarea funcțiilor în procesul de achiziții publice; b. Procedură de sistem privind întocmirea fișei de post: elaborare, modificare, actualizare; c. Procedură de sistem întocmirea pontajului; d. Procedură operațională privind efectuarea periodică a testării personalului în vederea cunoașterii normelor de etică; e. Procedură operațională privind transferul la

	<p>cerere;</p> <p>f. Proceduri operaționale aferente implementării Protecției Datelor cu Caracter Personal;</p> <p>g. Plan anual de consiliere etică;</p> <p>h. Procedura privind semnalarea neregulilor;</p> <p>i. Procedura privind consilierea etică a angajaților;</p> <p>j. Procedura privind avertizorul de integritate și desemnarea structurii responsabile;</p> <p>k. Procedură privind prevenirea incompatibilităților și conflictelor de interese;</p> <p>l. Procedură privind activitate comisie de disciplină;</p> <p>m. Procedură privind circuitul documentelor financiar contabile;</p> <p>n. Procedură privind elaborarea proiectului de buget;</p> <p>o. Procedură privind aprobarea, execuția și încheierea execuției bugetelor de venituri și cheltuieli;</p> <p>p. Procedură privind recepția pentru finalizarea lucrărilor de construcție;</p> <p>q. Procedură privind urmărirea comportării în timp a construcțiilor din patrimoniu;</p> <p>r. Procedură privind urmărirea lucrărilor de construire.</p>
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Conformitatea activităților și proceselor desfășurate
Indicatori de rezultat	Nr proceduri elaborate / Nr. activități procedurabile Nr. angajați implicați în procesele de monitorizare/evaluare / Nr. total de angajati
Surse de verificare	PV de ședințe SCIM PL/FP/IL elaborate
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	31 mai 2024 - 10 proceduri noi, 30 proceduri revizuite

Fișa nr. 19

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Utilizarea unor instrumente moderne în fundamentarea deciziilor (ex. evidence-based decision (<i>decizii bazate pe dovezi</i>), risk analyses-based decision (decizii bazate pe analiza de risc), stakeholders analysis (<i>analiza părților interesate</i>) etc.
Motivația proiectului	Utilizarea unor instrumente moderne are rolul de a asigura o mai bună fundamentare a acestora.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Decizii manageriale eficiente, conforme cu legislația, care contribuie la atingerea obiectivelor
Indicatori de rezultat	Nr. dispoziții fundamentate în urma aplicării instrumentelor noi introduse / Nr. dispoziții emise de conducerea UAT
Surse de verificare	Dispozițiile emise
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești Alte surse
Termen de realizare	Permanent

Fișa nr. 20

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Formalizarea procesului de consultare cu reprezentanții societății civile, mediului de afaceri, mediului academic, etc.
Motivația proiectului	Participarea factorilor interesați la procesul decizional are rolul de a crește calitatea acestuia.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic /

	sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Cadru formalizat pentru derularea consultărilor cu părțile interesate
Indicatori de rezultat	Nr. întâlniri cu reprezentanții societății civile / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu reprezentanții mediului de afaceri / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu alți factori interesați / Nr. întâlniri planificate
Surse de verificare	PV/Raport al procesului de consultare
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești Alte surse
Termen de realizare	Conform calendarului de întâlniri

Fișa nr. 21

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Asigurarea transparenței privind sistemul managerial prin publicarea semestrială a stadiului implementării documentelor strategice
Motivația proiectului	Asigurarea transparenței privind sistemul managerial prin publicarea semestrială a stadiului implementării documentelor strategice are rolul de a crește componenta de monitorizare și încrederea în demersurile instituției. Se va soluționa și problema datelor deschise.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Transparența privind sistemul managerial
Indicatori de rezultat	Nr. documente publicate / Nr. documente libere la publicare
Surse de verificare	Intranet Emailuri

	Ședințe de lucru
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Semestrial

Fișa nr. 22

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Asigurarea preluării sugestiilor de îmbunătățire oferite de cetățeni și celelalte părți interesate pe site-ul primăriei pentru anumite proiecte în cadrul documentelor strategice
Motivația proiectului	Participarea factorilor interesați la procesul decizional are rolul de a crește calitatea acestuia.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Încorporarea sugestiilor (după caz) în documentele strategice
Indicatori de rezultat	Nr. sugestii preluate / Nr. sugestii oferite
Surse de verificare	Raport privind analiza sugestiilor stakeholderilor
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 23

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Realizarea periodică a unor analize diagnostic prin autoevaluări sau evaluări externe (ex. CAF, SWOT, PEST etc.)
Motivația proiectului	Analizele au rolul de a fundamenta procesul decizional.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești

Rezultate asteptate	Analize diagnostic realizate
Indicatori de rezultat	Nr. analize efectuate / Nr. analize planificate
Surse de verificare	Rapoartele de analiza
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 24

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Crearea unui mecanism de feedback pentru consultările organizate cu cetățenii, ONG-urile, etc.
Motivația proiectului	Participarea factorilor interesați la procesul decizional are rolul de a crește calitatea acestuia.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate asteptate	Mecanism de feed-back creat și funcțional
Indicatori de rezultat	Nr. chestionare de feed-back aplicate / Nr. consultari organizate
Surse de verificare	Rapoartele de analiza a feed-back-ului
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Iulie 2024

Fișa nr. 25

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Crearea pe spațiul virtual a unei secțiuni unice în care să fie centralizate toate informațiile și documentele (de la planuri de acțiuni, la rapoarte de evaluare, strategii, proiecte și orice alte informații necesare a fi cunoscute de către toți angajații primăriei)
Motivația proiectului	Poate fi utilizat un sistem de tipul Balanced Scorecard

	prin care se asigură o mai bună informare a angajaților cu privire la obiectivele și planurile instituției.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Secțiune creată
Indicatori de rezultat	Volum informații centralizate / Volum informații existente
Surse de verificare	Intranet
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Noiembrie 2024

Fișa nr. 26

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Încurajarea inovației, a mediului creativ, și implementarea ideilor de eficientizare propuse de personalul de execuție
Motivația proiectului	Se poate implementa sistemul de Management Kaizen prin care periodic angajaților li se solicită propuneri de îmbunătățire a activității curente.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Dezvoltarea culturii inovării
Indicatori de rezultat	Nr. propuneri de schimbare acceptate / Nr. propuneri formulate
Surse de verificare	PV/Raport de analiză disponibil
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Iunie 2025 - prima solicitare de îmbunătățire

Fișa nr. 27

Domeniul	Programul / proiectul propus
-----------------	-------------------------------------



Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Realizarea unor activități de învățare cu accent pe rolul planificării strategice
Motivația proiectului	Conform analizei diagnostic, angajații nu nevoie de pregătire în domeniu planificării strategice și eticii.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Activități de învățare realizate
Indicatori de rezultat	Nr. activități învățare efectuate / Nr. activități planificate
Surse de verificare	Planul de pregătire și perfecționare profesională
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual - minim 30 de persoane

Fișa nr. 28

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Colaborarea cu alte autorități publice locale similare în vederea adoptării unor activități identificate ca bune practici
Motivația proiectului	Schimbul de bune practici poate conduce la îmbunătățirea activității.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Bune practici implementate
Indicatori de rezultat	Nr. colaborări efectuate / Nr. parteneriate stabilite Nr. bune practici aplicate / Nr. bune practici identificate
Surse de verificare	Parteneriate stabilite
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	2024 - două parteneriate, 3 bune practici identificate

Fișa nr. 29

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Schimb de experiență cu alte instituții, în cadrul unor parteneriate/proiecte comune
Motivația proiectului	Schimbul de bune practici poate conduce la îmbunătățirea activității.
Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Schimb de experiență realizat
Indicatori de rezultat	Nr. schimburi de experiență efectuate / Nr. activități planificate Nr. vizite de studiu efectuate / Nr. vizite de studiu planificate
Surse de verificare	Rapoarte
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	2024 - prima vizită efectuată

Fișa nr. 30

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Comunicarea obiectivelor strategice și operaționale pe niveluri structurale ierarhice până la acțiuni necesare la nivelul fiecărui angajat
Motivația proiectului	Comunicarea obiectivelor către fiecare angajat reprezintă premisa atingerii acestora. Este avută în vedere și transmiterea obiectivelor strategice și generale și către funcțiile de execuție și explicarea modalităților de transpunere în practică a activităților necesare realizării acestora.

Obiectiv	Îmbunătățirea procesului de management strategic / sistemului decizional la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Sistem de obiective elaborat, aprobat și comunicat
Indicatori de rezultat	Nr. de angajati participanti la întâlniri / Nr. total de angajati Nr. e-mail-uri de informare transmise / Nr. total de utilizatori de e-mail institutional
Surse de verificare	PV ședințe E-mail de transmitere
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	August 2024

Fișa nr. 31

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Echilibrarea sarcinilor și a responsabilităților în funcție de volumul, complexitatea lucrărilor care sunt de efectuat și timpul alocat, evitând suprasolicitarea angajaților prin elaborarea unei proceduri privind delegarea
Motivația proiectului	Procedura privind delegarea asigură continuitatea activității
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	O procedură privind delegarea
Indicatori de rezultat	Nr. de atribuții alocate prin dispoziție / Nr. de atribuții specifice postului
Surse de verificare	Procedură delegare Dispoziții delegare atribuții
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Decembrie 2023 - procedură elaborată

Fișa nr. 32

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Asigurarea instruirii/pregătirii angajaților care preiau atribuții noi prin mecanismul delegării
Motivația proiectului	Pentru a se asigura realizarea în condiții adecvate a noilor atribuții, este necesară instruirea angajaților la locul de muncă.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Angajați instruiți
Indicatori de rezultat	Nr. sesiuni de instruire / Nr. delegări de atribuții
Surse de verificare	PV de instruire
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești Alte surse
Termen de realizare	După caz

Fișa nr. 33

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Monitorizarea periodică a volumului de muncă repartizată personalului de execuție, astfel încât să existe o distribuție uniformă și echitabilă
Motivația proiectului	Monitorizarea asigură o repartizare unitară a sarcinilor și evită suprasolicitarea.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Monitorizare realizată
Indicatori de rezultat	Evaluări a gradului de încărcare a angajaților / 2
Surse de verificare	Evaluările realizate
Responsabil	Conducere UAT

Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Semestrial

Fișa nr. 34

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Elaborarea unui traseu profesional pentru fiecare funcție din structura organizatorică
Motivația proiectului	Traseul profesional predictibil reprezintă o sursă de motivare și implicare pentru angajați și o sursă de stabilitate instituțională.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Trasee profesionale elaborate
Indicatori de rezultat	Nr. trasee profesionale elaborate / Nr. funcții din structura organizatorică
Surse de verificare	Documentele întocmite
Responsabil	Conducere UAT Structura de resurse umane
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Decembrie 2024

Fișa nr. 35

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Analiza nevoilor de formare și realizarea unui plan multianual de perfecționare a angajaților
Motivația proiectului	Resursele alocate formării trebuie utilizate adecvat, pentru nevoi reale ale instituției.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Analize anuale realizate
Indicatori de rezultat	Volumul nevoilor de formare cuprinse în planul multianual de formare / Volumul total de nevoi exprimate
Surse de verificare	Analiză a nevoilor aprobată Plan elaborat și aprobat
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	August 2023

Fișa nr. 36

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Revizuirea anuală a Planului de formare profesională astfel încât să cuprindă cursuri care facilitează corelarea nevoilor de la nivelul postului cu cele strategice
Motivația proiectului	Planul de formare trebuie adaptat contextului și nevoilor anuale ale instituției.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Corelarea nevoilor de la nivel de post cu cele strategice
Indicatori de rezultat	Nr. revizuirii ale Planului de formare / Nr. revizuirii necesare

Surse de verificare	Plan de formare profesională aprobat
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Iulie 2025

Fișa nr. 37

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Organizarea de cursuri de formare și perfecționare centrate pe procesul de modernizare și inovare, inclusiv cursuri de tip teambuilding
Motivația proiectului	Activitățile de formare au rolul de a crește performanțele individuale.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Participarea la activități de formare/ perfecționare
Indicatori de rezultat	Nr. de cursuri organizate cu tematică privind inovarea / Nr. cursuri planificate
Surse de verificare	Rapoarte privind participarea la cursuri Suport de curs
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 38

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Motivarea angajaților printr-o comunicare adecvată și oferirea propriului exemplu de implicare și responsabilizare
Motivația proiectului	Motivarea non-financiară reprezintă o condiție pentru performanță.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor

	umane
Rezultate asteptate	Motivarea angajaților prin comunicare eficientă
Indicatori de rezultat	Nr. canale de comunicare utilizate / Nr. canale comunicare stabilite Nr. exemple de comportament evidențiate / Nr. cazuri de evidențiere
Surse de verificare	Intranet Email Ședințe de lucru/de evidențiere
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Permanent

Fișa nr. 39

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Motivarea angajaților prin implicarea în diferite proiecte/grupuri de lucru conform competențelor fiecăruia
Motivația proiectului	Motivarea non-financiară reprezintă o condiție pentru performanță.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate asteptate	Motivarea angajaților
Indicatori de rezultat	Nr. angajați implicați în proiecte / Nr. total de angajați
Surse de verificare	Componenta echipelor de proiecte
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	După caz

Fișa nr. 40

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem	Evaluarea satisfacției angajaților cu privire la locul de

de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	muncă, raportat la nevoile și așteptările acestora
Motivația proiectului	Motivarea non-financiară reprezintă o condiție pentru performanță.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Chestionar de feed-back aplicat angajaților
Indicatori de rezultat	Nr. chestionare aplicate/ Nr. total de angajati
Surse de verificare	Document de analiză disponibil intranet
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 41

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Promovarea flexibilității programului, respectiv a locului de muncă prin introducerea lucrului de la distanță (telemuncă) pentru situațiile care suportă un astfel de proces
Motivația proiectului	Programul de muncă flexibil este un factor de motivare non-financiară.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Flexibilitatea programului și a locului de muncă realizată
Indicatori de rezultat	Nr. angajați care și-au modificat programul/ nr. total de angajati Nr. angajați care aplică teleworking-ul/ Nr. total de angajati
Surse de verificare	Document de aprobare modificare program Contract de muncă care implementează teleworking-ul
Responsabil	Conducere UAT

Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Ianuarie 2024

Fișa nr. 42

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Diseminarea informațiilor obținute la cursuri de perfecționare profesională de către angajați în cadrul unor workshopuri/ședințe interne
Motivația proiectului	Diseminarea informațiilor obținute la cursuri de perfecționare profesională de către angajați în cadrul unor workshopuri/ședințe interne are rolul de a maximiza resursele utilizate pentru activități de formare.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Diseminare informații realizată
Indicatori de rezultat	Nr. workshop-uri interne derulate în urma cursurilor de formare / Nr. total de cursuri de formare derulate
Surse de verificare	PV ședințe/întâlniri Intranet Suport de curs diseminat pe intranet
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	După caz

Fișa nr. 43

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Facilitarea programelor de instruire internă pe bază de mentorat prin valorificarea cunoștințelor unor angajați care au certificare în domeniu (ex: în domeniul managementului calității, evaluare personal, noutăți legislative, linii de finanțare)
Motivația proiectului	Este o formă de pregătire conform HG 1066/2008 și

	implică resurse limitate.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Programe interne de instruire organizate
Indicatori de rezultat	Nr. programe/ sesiuni de formare internă pe baza de mentorat / Nr. total de programe/sesiuni de formare internă planificate
Surse de verificare	Suport de curs Materiale de formare
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 44

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Asigurarea canalelor optime de comunicare pentru oferirea unui feedback din partea angajaților către superiori
Motivația proiectului	O comunicare adecvată conducere-execuție este premisa unei activități performante și, de asemenea, un factor de motivare.
Obiectiv	Îmbunătățirea și creșterea calității serviciilor publice
Rezultate așteptate	Mecanism de feedback elaborat, aprobat
Indicatori de rezultat	Nr. canale utilizate pentru oferirea unui feedback din partea angajaților către superiori / Nr. canale de informare internă existente
Surse de verificare	Nr. ședințe Mecanism elaborat, aprobat
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	August 2024

Fișa nr. 45

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Dezvoltarea spațiului virtual cu diferite cursuri de perfecționare profesională/documente specifice
Motivația proiectului	Un astfel de spațiu reprezintă un suport pentru activitățile de învățare și perfecționare.
Obiectiv	Îmbunătățirea și creșterea calității serviciilor publice
Rezultate așteptate	Cursuri de perfecționare efectuate
Indicatori de rezultat	Nr. cursuri efectuate / Nr. cursuri planificate
Surse de verificare	Plan de cursuri
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 46

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Prezentarea informațiilor pe site-ul oficial într-o formă mai accesibilă și atractivă pentru toate categoriile de utilizatori
Motivația proiectului	Site-ul trebuie să fie conform anexei 4 SNA 2021-2024.
Obiectiv	Creșterea gradului de transparență a activității UAT ONEȘTI
Rezultate așteptate	Modernizarea paginii web
Indicatori de rezultat	Nr. revizuri efectuate pe pagina instituției / Nr. revizuri necesare
Surse de verificare	Site-ul instituției
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Septembrie 2023

Fișa nr. 47

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Organizarea de vizite de lucru ale beneficiarilor în cadrul primăriei (Ziua porților deschise),
Motivația proiectului	Aceste vizite au în vedere informarea acestora asupra modului de desfășurare a activităților și creșterea gradului de încredere a acestora în instituție
Obiectiv	Creșterea gradului de transparență a activității UAT ONEȘTI
Rezultate așteptate	Vizite de lucru organizate
Indicatori de rezultat	Nr. de vizite de lucru / Nr. evenimente de tipul porților deschise
Surse de verificare	Raport
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 48

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Implementarea de proceduri de sistem privind comunicarea și informarea internă între nivelurile ierarhice din primărie, inclusiv managementul documentelor și GDPR
Motivația proiectului	O comunicare clară asigură trasabilitatea documentelor și proceselor.
Obiectiv	Îmbunătățirea sistemului de comunicare internă și externă la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Procedură implementată
Indicatori de rezultat	Nr. departamente interne care aplica procedura / Nr. total departamente interne
Surse de verificare	Procedura de sistem

Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	septembrie 2023

Fișa nr. 49

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Participarea la diverse competiții / conferințe / workshopuri pe diverse domenii în vederea împărtășirii experienței acumulate și preluarea exemplurilor de bună practică de la alte instituții
Motivația proiectului	Este necesar accesul la informații de specialitate și îmbunătățire continuă.
Obiectiv	Consolidarea mecanismelor de monitorizare și măsurare a rezultatelor obținute la nivelul UAT Onești
Rezultate așteptate	Participare la competiții pe diverse domenii de activitate
Indicatori de rezultat	Nr. competiții la care s-a participat / Nr. competiții comunicate
Surse de verificare	Rezultatele competiției
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 50

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Realizarea planului anual de consiliere etică
Motivația proiectului	Este o obligație a consilierului de etică și ajută la îmbunătățirea comportamentului etic al angajaților.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Un plan realizat
Indicatori de rezultat	Un plan aprobat și pus în aplicare
Surse de verificare	Document de aprobare
Responsabil	Conducere UAT Consilier de etică
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Anual

Fișa nr. 51

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Realizarea de ghiduri în domeniul eticii și integrității
Motivația proiectului	Acestea susțin activitatea de informare a angajaților în domeniul eticii și integrității.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	2 ghiduri realizate
Indicatori de rezultat	2 ghiduri diseminate
Surse de verificare	Document de diseminare
Responsabil	Conducere UAT

	Consilier de etică
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	Un ghid în 2024, un ghid în 2025

Fișa nr. 52

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Actualizare anuală și punere în aplicare Plan de integritate
Motivația proiectului	Este o obligație legală care contribuie la prevenție în domeniul eticii și integrității.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Plan de integritate revizuit anual
Indicatori de rezultat	Plan de integritate revizuit
Surse de verificare	Document de diseminare
Responsabil	Conducere UAT Responsabil SNA
Buget	Bugetul UAT Onești
Termen de realizare	3 revizii ale Planului

Fișa nr. 53

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Dotări pentru angajați
Motivația proiectului	Spațiul de lucru, dotările necesare activității de zi cu zi sunt esențiale pentru o muncă adecvată.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane
Rezultate așteptate	Dotări achiziționate.

Indicatori de rezultat	Valoare achiziții.
Surse de verificare	Documente achiziții
Responsabil	Conducere UAT Responsabil achiziții
Buget	Bugetul UAT Onești, alte surse
Termen de realizare	anual

Fișa nr. 54

Domeniul Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Programul / proiectul propus Planul Anual de Lucru al Consiliului Local
Motivația proiectului	<p>Consiliul local trebuie să lucreze predictibil, planificat. Previziunea acțiunilor administrative conduce la predictibilitatea acțiunilor din localitate, astfel că este necesară o planificare a activităților acestuia.</p> <p>Planul Anual de Lucru al Consiliului Local (PALCL) reprezintă un instrument de planificare anuală a acțiunilor autorității deliberative - consiliul local. La sfârșitul anului, pentru anul următor, consiliul local realizează o planificare a proiectelor de hotărâri, pe luni calendaristice, pe care intenționează să le supună dezbaterii și aprobării. Pentru a putea fi introduse în PALCL, proiectele trebuie să îndeplinească anumite condiții de maturitate și oportunitate.</p> <p>PALCL este un instrument de lucru, de planificare strategică, utilizabil la nivelul administrației publice locale din România, fiind construit în conformitate cu prevederile legale ce reglementează organizarea și funcționarea autorităților publice locale.</p> <p>Procesul de elaborare, implementare și monitorizare a PALCL este coordonat de către Secretarul General al UAT.</p> <p>Planul Anual de Lucru al Consiliului Local se poate realiza cu ajutorul unui sistem informatic destinat realizării, planificării și monitorizării sale.</p> <p>Pot introduce proiecte de hotărâri în PALCL consilierii</p>

	<p>locali, primarul și aparatul de specialitate, instituțiile aflate în coordonarea CL, cetățenii și organizațiile neguvernamentale, alte instituții publice.</p> <p>Obiectivele elaborării PALCL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea predictibilității acțiunilor CL prin planificare; • Asigurarea prioritizării proiectelor de hotărâri ale CL; • Îmbunătățirea actului de reglementare la nivelul autorităților publice locale prin planificarea și pregătirea fundamentată a proiectelor de hotărâri cu impact asupra comunității.
Obiectiv	Îmbunătățirea planificării
Rezultate așteptate	Metodologie PALCL
Indicatori de rezultat	PALCL aprobat pentru 2024
Surse de verificare	Monitorul Oficial Local
Responsabil	Conducere UAT Consiliul local
Buget	Bugetul UAT Onești, alte surse
Termen de realizare	Decembrie 2023 - PALCL aprobat pentru 2024

Fișa nr. 55

Domeniul	Programul / proiectul propus
Implementarea unui sistem de management strategic / sistem decizional centrat pe îmbunătățire continuă	Program de internship
Motivația proiectului	Prin programul anual de internship instituția poate beneficia de resursă umană gratuit pentru diverse activități și poate crea o bază de recrutare pentru viitoarele concursuri.
Obiectiv	Modernizarea procesului de gestionare a resurselor umane

Rezultate asteptate	Un program de internship organizat
Indicatori de rezultat	10 participanți/an
Surse de verificare	Document de aprobare, anunț de lansare, contracte de internship
Responsabil	Conducere UAT
Buget	Bugetul UAT Onești, alte surse
Termen de realizare	anual

7. Planul de acțiune

Nr.	Programul / proiectul propus	Indicatori de rezultat	An de realizare				
			2023	2024	2025	2026	2027
1.	Realizarea și aprobarea unei noi organigrame	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei					
2.	Modificarea statutului de funcții	O hotărâre de consiliu de aprobare a organigramei					
3.	Actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare	O hotărâre de consiliu de aprobare a ROF-ului					
4.	Realizarea Regulamentului Intern	O dispoziție de aprobare ROI emisă.					
5.	Actualizarea fișelor de post	Nr. fișe de post actualizate					
6.	Elaborarea planurilor anuale de activitate ale structurilor	Nr. planuri					
7.	Înființarea unui grup permanent de management strategic (GMS) cu rol de monitorizare, evaluare a documentelor de planificare strategică, inclusiv planuri anuale de activități	Un GMS operațional aprobat prin dispoziție					
8.	Ocuparea posturilor vacante	30% din posturile vacante ocupate					
9.	Evaluarea obiectivă a performanțelor	Nr. criterii utilizate / Nr. criterii de					

	angajaților pe baza unui sistem de indicatori individuali de performanță	evaluare elaborate și aprobate					
10.	Implementarea unui sistem complementar de evaluare prin care cetățenii să ofere calificative personalului din instituție pe structuri ca urmare a interacțiunii avute și integrarea rezultatelor în evaluarea anuală a angajaților	Nr. criterii de evaluare revizuite / Nr. total de criterii de evaluare utilizate					
11.	Testarea anuală a cunoștințelor angajaților privind administrația publică și domeniul de specialitate	Nr. angajați testați					
12.	Un nou sistem de salarizare corelat cu rezultatele evaluării anuale a performanțelor	Sistem de salarizare aprobat prin hotărâre					
13.	Buletin informativ legislativ săptămânal	48 de buletine anuale					
14.	Evaluarea periodică a gradului de îndeplinire a planurilor strategice, precum și a realizării acțiunilor proiectate în termeni de rezultate și de impact prin raportare la o procedură de monitorizare și măsurare a derulării proceselor	Nr. ședințe de evaluare / Nr. ședințe planificate Nr. documente de evaluare analizate / Nr. documente de evaluare întocmite					
15.	Realizarea unor analize instituționale care să vizeze atingerea obiectivelor stabilite în cadrul documentelor strategice	Nr. analize efectuate / Nr. ședințe comisii SCIM/GMS					
16.	Realizarea unor studii / sondaje / anchete care să reflecte dificultățile (barierele) întâmpinate în implementarea	Nr. riscuri gestionate / Nr. riscuri identificate					

	documentelor strategice, respectiv atingerea obiectivelor generale și specifice						
17.	Implementarea unui mecanism care să permită personalului de execuție să-și evalueze reciproc activitatea	Nr. angajați care evaluează/ Nr. total angajați					
18.	Implicarea proactivă a unui număr cât mai mare de angajați în elaborarea/ monitorizarea și evaluarea procedurilor operaționale pentru procesele și activitățile desfășurate	Nr proceduri elaborate / Nr. activități procedurabile Nr. angajați implicați în procesele de monitorizare/evaluare / Nr. total de angajati					
19.	Utilizarea unor instrumente moderne în fundamentarea deciziilor (ex. evidence-based decision (<i>decizii bazate pe dovezi</i>), risk analyses-based decision (<i>decizii bazate pe analiza de risc</i>), stakeholders analysis (<i>analiza părților interesate</i>) etc.)	Nr.dispoziții fundamentate în urma aplicării instrumentelor noi introduse / Nr. dispoziții emise de conducerea UAT					
20.	Formalizarea procesului de consultare cu reprezentanții societății civile, mediului de afaceri, mediului academic, etc.	Nr. întâlniri cu reprezentanții societății civile / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu reprezentanții mediului de afaceri / Nr. întâlniri planificate Nr. întâlniri cu alți factori interesați / Nr. întâlniri planificate					
21.	Asigurarea transparenței privind sistemul managerial prin publicarea semestrială a stadiului implementării documentelor strategice	Nr. documente publicate / Nr. documente libere la publicare					

22.	Asigurarea preluării sugestiilor de îmbunătățire oferite de cetățeni și celelalte părți interesate pe site-ul primăriei pentru anumite proiecte în cadrul documentelor strategice	Nr. sugestii preluate / Nr. sugestii oferite					
23.	Realizarea periodică a unor analize diagnostic prin autoevaluări sau evaluări externe (ex. CAF, SWOT, PEST etc.)	Nr. analize efectuate / Nr. analize planificate					
24.	Crearea unui mecanism de feedback pentru consultările organizate cu cetățenii, ONG-urile, etc.	Nr. chestionare de feed-back aplicate / Nr. consultari organizate					
25.	Crearea pe spațiul virtual a unei secțiuni unice în care să fie centralizate toate informațiile și documentele (de la planuri de acțiuni, la rapoarte de evaluare, strategii, proiecte și orice alte informații necesare a fi cunoscute de către toți angajații primăriei)	Volum informații centralizate / Volum informații existente					
26.	Încurajarea inovației, a mediului creativ, și implementarea ideilor de eficientizare propuse de personalul de execuție	Nr. propuneri de schimbare acceptate / Nr. propuneri formulate					
27.	Realizarea unor activități de învățare cu accent pe rolul planificării strategice	Nr. activități învățare efectuate / Nr. activități planificate					
28.	Colaborarea cu alte autorități publice locale similare în vederea adoptării unor activități identificate ca bune practici	Nr. colaborări efectuate / Nr. parteneriate stabilite Nr. bune practici aplicate / Nr. bune practici identificate					
29.	Schimb de experiență cu alte instituții, în cadrul	Nr. schimburi de experiență efectuate					

	unor parteneriate/proiecte comune	/ Nr. activități planificate Nr. vizite de studiu efectuate / Nr. vizite de studiu planificate					
30.	Comunicarea obiectivelor strategice și operaționale pe niveluri structurale ierarhice până la acțiuni necesare la nivelul fiecărui angajat	Nr. de angajați participanți la întâlniri / Nr. total de angajați Nr. e-mail-uri de informare transmise / Nr. total de utilizatori de e-mail instituțional					
31.	Echilibrarea sarcinilor și a responsabilităților în funcție de volumul, complexitatea lucrărilor care sunt de efectuat și timpul alocat, evitând suprasolicitarea angajaților prin elaborarea unei proceduri privind delegarea	Nr. de atribuții alocate prin dispoziție / Nr. de atribuții specifice postului					
32.	Asigurarea instruirii/pregătirii angajaților care preiau atribuții noi prin mecanismul delegării	Nr. sesiuni de instruire / Nr. delegări de atribuții					
33.	Monitorizarea periodică a volumului de muncă repartizată personalului de execuție, astfel încât să existe o distribuție uniformă și echitabilă	Evaluări a gradului de încărcare a angajaților / 2					
34.	Elaborarea unui traseu profesional pentru fiecare funcție din structura organizatorică	Nr. trasee profesionale elaborate / Nr. funcții din structura organizatorică					
35.	Analiza nevoilor de formare și realizarea unui plan multianual de perfecționare a angajaților	Volumul nevoilor de formare cuprinse în planul multianual de formare / Volumul total de nevoi exprimate					
36.	Revizuirea anuală a Planului de formare profesională astfel încât să cuprindă cursuri care	Nr. revizuirii ale Planului de formare / Nr. revizuirii necesare					

	facilitează corelarea nevoilor de la nivelul postului cu cele strategice						
37.	Organizarea de cursuri de formare și perfecționare centrate pe procesul de modernizare și inovare, inclusiv cursuri de tip teambuilding	Nr. de cursuri organizate cu tematică privind inovarea / Nr. cursuri planificate					
38.	Motivarea angajaților printr-o comunicare adecvată și oferirea propriului exemplu de implicare și responsabilizare	Nr. canale de comunicare utilizate / Nr. canale comunicare stabilite Nr. exemple de comportament evidențiate / Nr. cazuri de evidențiere					
39.	Motivarea angajaților prin implicarea în diferite proiecte/grupuri de lucru conform competențelor fiecăruia	Nr. angajați implicați în proiecte / Nr. total de angajați					
40.	Evaluarea satisfacției angajaților cu privire la locul de muncă, raportat la nevoile și așteptările acestora	Nr. chestionare aplicate/ Nr. total de angajati					
41.	Promovarea flexibilității programului, respectiv a locului de muncă prin introducerea lucrului de la distanță (telemuncă) pentru situațiile care suportă un astfel de proces	Nr. angajați care și-au modificat programul/ nr. total de angajati Nr. angajați care aplică teleworking-ul/ Nr. total de angajati					
42.	Diseminarea informațiilor obținute la cursuri de perfecționare profesională de către angajați în cadrul unor workshopuri/ședințe interne	Nr. workshop-uri interne derulate în urma cursurilor de formare / Nr. total de cursuri de formare derulate					
43.	Facilitarea programelor de instruire internă pe bază de mentorat prin valorificarea cunoștințelor unor	Nr. programe/ sesiuni de formare internă pe baza de mentorat / Nr. total de programe/sesiuni de					

	angajați care au certificare în domeniu (ex: în domeniul managementului calității, evaluare personal, noutăți legislative, linii de finanțare)	formare internă planificate					
44.	Asigurarea canalelor optime de comunicare pentru oferirea unui feedback din partea angajaților către superiori	Nr. canale utilizate pentru oferirea unui feedback din partea angajaților către superiori / Nr. canale de informare interna existente					
45.	Dezvoltarea spațiului virtual cu diferite cursuri de perfecționare profesională/documente specifice	Nr. cursuri efectuate / Nr. cursuri planificate					
46.	Prezentarea informațiilor pe site-ul oficial într-o formă mai accesibilă și atractivă pentru toate categoriile de utilizatori	Nr. revizuri efectuate pe pagina instituției / Nr. revizuri necesare					
47.	Organizarea de vizite de lucru ale beneficiarilor în cadrul primăriei (Ziua porților deschise)	Nr. de vizite de lucru / Nr. evenimente de tipul porților deschise					
48.	Implementarea de proceduri de sistem privind comunicarea și informarea internă între nivelurile ierarhice din primărie, inclusiv managementul documentelor și GDPR	Nr. departamente interne care aplica procedura / Nr. total departamente interne					
49.	Participarea la diverse competiții / conferințe / workshopuri pe diverse domenii în vederea împărtășirii experienței acumulate și preluarea exemplelor de bună practică de la alte instituții	Nr. competiții la care s-a participat / Nr. competiții comunicate					
50.	Realizarea planului anual de consiliere etică	Un plan aprobat și pus în aplicare					

51.	Realizarea de ghiduri în domeniul eticii și integrității	2 ghiduri diseminate					
52.	Actualizare anuală și punere în aplicare Plan de integritate	Plan de integritate revizuit					
53.	Dotări pentru angajați	Valoare achiziții.					
54.	Planul Anual de Lucru al Consiliului Local	PALCL aprobat pentru 2024					
55.	Program de intershup	10 participanți/an					

ANEXE

Anexa 1

Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul Primăriei Municipiului Onești, noiembrie, 2022 ÎN CADRUL PROIECTULUI „PLANIFICARE STRATEGICĂ ȘI MANAGEMENT PERFORMANT LA NIVELUL PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI ONEȘTI”, COD PROIECT 155130

Nr.	Întrebarea	DA	NU	Justificarea răspunsului
Resurse				
1.	Care este evoluția bugetului pe ultimii 3 ani?			
2.	Care este numărul angajaților? Cum a evoluat acest număr în ultimii 3 ani?			
3.	Care este nivelul bugetului aprobat?			
4.	Numărul de rectificări bugetare este ridicat?			
5.	Este asigurat un sistem adecvat de comunicare cu mediul extern?			
6.	Personalul este suficient?			
7.	Dotările tehnice și materiale sunt adecvate?			
8.	Patrimoniul entității este clar definit, inventariat?			
9.	Există instrumente de management al calității?			
10.	Există un inventar al factorilor externi interesați de sistemul judiciar?			
11.	Există un inventar al petițiilor / an?			
12.	Există registrul datelor cu caracter personal?			
13.	Există un regulament intern privind protecția datelor cu caracter personal?			
14.	Instrumentele privind asigurarea protecției datelor cu caracter personal au fost realizate?			
15.	Există un Cod etic la nivelul entității?			
16.	Există un plan de formare și îmbunătățirea calității profesionale a personalului?			
17.	Există un plan de formare profesională a personalului?			
18.	Există un Program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial?			
19.	Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial cuprinde:			
20.	a) obiective			

21.	b) acțiuni			
22.	c) indicatori de măsurare a rezultatelor			
23.	d) termene			
24.	e) responsabili			
25.	Există planuri sau programe de activitate?			
26.	Planurile sau programele de activitate sunt stabilite pentru toate obiectivele entității?			
27.	Pentru realizarea planurilor sau programelor de activitate sunt identificate și aprobate resursele?			
28.	Există instrumente de măsurare a satisfacției cetățenilor în raport cu serviciile prestate?			
29.	Există o strategie de dezvoltare a entității?			
30.	Există o procedură de monitorizare a acesteia?			
31.	Există un sistem formalizat de promovare a serviciilor publice realizate de către entitate?			
32.	Procedurile de accesare a unui serviciu public sunt clar explicate iar informația este disponibilă în mod facil?			
33.	Există un circuit al documentelor?			
34.	Există manuale de utilizare a aplicațiilor informatice utilizate?			
35.	Există o strategie de marketing/promovare a serviciilor la nivelul entității?			
36.	Există suficiente dotări tehnice?			
37.	Există un site al entității?			
38.	Informațiile de pe site sunt actualizate?			
39.	Spațiul de lucru și dotările materiale sunt adecvate?			
Procese				
40.	Care este evoluția cheltuielilor cu personalul în perioada 2020-2021?			
41.	Care este evoluția cheltuielilor cu investițiile în perioada 2020-2021?			
42.	Este cunoscut de către întregul personal cadrul legislativ care reglementează organizarea și funcționarea entității?			
43.	Toți angajații participa anual la cursuri de perfecționare?			
44.	Personalul este evaluat cel puțin anual?			
45.	Au existat preocupări ale managementului privind îmbunătățirea condițiilor de lucru?			
46.	Organizarea, coordonarea și monitorizarea realizării activităților se desfășoară adecvat?			
47.	Complexitatea obiectivelor individuale este îmbunătățită anual?			
48.	Procesul managerial include forme de consultare?			
49.	Angajații au acces facil la toate informațiile necesare exercitării activității?			
50.	Comunicarea internă pe vertical și orizontală este adecvată?			
51.	Comunicarea externă este adecvată?			

52.	Angajații sunt motivați?			
53.	Sunt cunoscute și integrate elementele exterioare sistemului? Ex program de guvernare, strategii naționale			
Structură				
54.	Care sunt atribuțiile generale ale entității?			
55.	Atribuțiile generale ale entității sunt acoperite de atribuțiile specifice stabilite la nivelul structurilor funcționale?			
56.	Structura organizatorică este adecvată și funcțională?			
57.	Care este nivelul de calificare al personalului?			
58.	Tot personalul are calificare superioară?			
59.	Există organigramă la nivelul entității?			
60.	Organigrama exprimă corect relațiile ierarhice?			
61.	Organigrama exprimă relațiile între compartimente?			
62.	Există fișe ale posturilor pentru toate posturile existente în cadrul entității?			
63.	Atribuțiile entității au fost definite în ROF-ul entității?			
64.	Atribuțiile definite în cadrul ROF-ului sunt în concordanță cu cadrul legal în baza căruia s-a organizat și funcționează entitatea?			
65.	Pentru funcțiile de conducere, delegarea de sarcini este prevăzută în cuprinsul ROF-ului?			
Procedură				
66.	Există obiective definite la nivelul entității?			
67.	Există obiective specifice definite la nivelul compartimentelor funcționale?			
68.	Există obiective individuale la nivelul posturilor de lucru?			
69.	Atribuțiile din ROF sunt cunoscute de personalul care își desfășoară activitatea în cadrul entității?			
70.	ROF-ul entității a fost actualizat în funcție de modificările în structura entității și a activităților?			
71.	Evidența intrărilor și ieșirilor de documente la nivelul entității se face electronic sau pe bază de registru?			
72.	Atribuțiile entității asigură realizarea activităților și acțiunilor stabilite?			
73.	Există un sistem de motivare a personalului din cadrul entității?			
74.	Normele privind protecția datelor cu caracter personal sunt cunoscute de către angajați?			
75.	Normele etice sunt cunoscute la nivelul personalului?			
76.	Normele privind avertizorul de integritate au fost aduse la cunoștința personalului?			
77.	Există activități de consiliere etică a personalului?			
78.	Au fost elaborate fișele posturilor pentru			

	toate posturile din cadrul entității?			
79.	Fișele postului la nivelul entității respectă formatul standard prevăzut de cadrul normativ în domeniu?			
80.	Fișele postului la nivelul entității au prevăzute condițiile specifice ale posturilor respective în conformitate cu cadrul legal privind organizarea și funcționarea entității?			
81.	Atribuțiile cuprinse în fișele posturilor corespund cadrului normativ în baza căruia s-au organizat și funcționează?			
82.	Sarcinile din fișele posturilor acoperă în totalitate atribuțiile care se desfășoară în cadrul entității?			
83.	Există o adecvare între gradul profesional și atribuțiile și sarcinile stabilite prin fișa postului?			
84.	Există o politică de rotație a personalului în cadrul entității, pentru funcțiile sensibile?			
85.	Personalul este evaluat periodic cu privire la realizarea obiectivelor individuale?			
86.	Complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcție de nivelul postului?			
87.	Aprecierea realizării obiectivelor se realizează în funcție de gradul de îndeplinire a criteriilor de performanță?			
88.	Posturile sunt ocupate de persoane cu pregătire profesională corespunzătoare cerințelor posturilor?			
89.	Relațiile ierarhice sunt definite în fișa postului?			
90.	Există o monitorizare a realizării activităților personalului de către management?			
91.	Dinamica personalului permite în viitor o gestionare eficientă a resurselor umane la nivelul entității?			
92.	Sarcinile sunt astfel definite încât să asigure o bună cooperare între posturile de același nivel?			
93.	Structura organizatorică a entității este capabilă să răspundă cerințelor mediului în care acționează?			
94.	Există asigurată continuitatea activităților la nivelul structurilor funcționale?			
95.	Accesul la informații este stabilit pe nivele ierarhice?			
96.	Statul de funcții corespunde posturilor existente?			
97.	Posturile de lucru asigură flexibilitate în realizarea activităților alocate?			
98.	Pentru fiecare raportare există o metodologie de colectare, prelucrare și transmitere a datelor?			
99.	Toate documentele elaborate la nivelul entității sunt cuprinse în circuitul			

	documentelor?			
100.	Există stabilit un circuit informațional la nivel de entitate?			
101.	Circuitul informațional permite urmărirea documentelor pe fluxul realizării?			
102.	Sarcinile sunt comunicate zilnic salariaților?			
103.	Urmărirea realizării sarcinilor de către salariați este realizată zilnic?			
104.	Persoanele care înlocuiesc titularii acestor posturi pe perioada concediilor au o pregătire profesională corespunzătoare cerințelor posturilor?			
105.	Cum se asigură managementul că repartizarea sarcinilor este corect realizată?			
106.	Persoanele sunt încurajate să își dezvolte abilitățile prin pregătire profesională adecvată?			
107.	Planul de pregătire profesională a personalului asigură dezvoltarea abilităților de comunicare și de lucru în echipă?			
108.	Cunoștințele, abilitățile și valorile necesare pe care trebuie să le dețină personalul sunt identificate?			
109.	Activitățile și acțiunile stabilite pentru realizarea planurilor și programelor de activitate sunt coordonate?			
110.	Realizarea obiectivelor este măsurată cu ajutorul indicatorilor de performanță?			
111.	Indicatorii de performanță măsoară obiectivul din punct de vedere cantitativ, calitativ, al impactului și al rezultatului?			
112.	Riscurile sunt identificate și gestionate la nivelul entității?			
113.	Sunt organizate ședințe de analiza a riscului?			
114.	Obiectivele stabilite sunt revizuite în funcție de modificările aduse realizării activităților, proceselor sau programelor derulate în cadrul entității?			
115.	În cadrul entității sunt elaborate procedurile de lucru?			
116.	Procedurile de lucru acoperă toate activitățile?			
117.	Procedurile de lucru descriu corect activitățile procedurale?			
118.	Procedurile de lucru definesc corect responsabilitățile?			
119.	Procedurile de lucru sunt cunoscute și aplicate de salariați?			
120.	Sistemul informatic furnizează managementului rapoarte suficiente pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil?			
121.	Este asigurată asistența tehnică a utilizatorilor aplicațiilor informatice?			
122.	Incidentele apărute în funcționarea sistemului			

	informatic sunt soluționate operativ astfel încât să fie asigurată continuitatea activităților?			
123.	Este asigurată securitatea aplicațiilor utilizate în cadrul entității?			
124.	Drepturile de acces ale personalului la sistemul informatic sunt acordate pe niveluri de autorizare?			
125.	Care sunt reformele în curs de implementare?			
126.	Termenul general de răspuns la diverse solicitări este respectat?			
127.	Cadrul legal de funcționare este coerent?			
128.	Există o încărcare optimă a fiecărui post?			
129.	A fost realizat un sondaj în rândul beneficiarilor de servicii?			
130.	Există proiecte de dezvoltare cu finanțare națională și internațională aprobate?			

Anexa 2

Chestionar pentru personalul aparatului de specialitate al Primarului Municipiului Onești

CHESTIONAR PERSONAL APARAT DE SPECIALITATE AL PRIMARULUI MUNICIPIULUI ONEȘTI

Bună ziua! SC PUBLIC RESEARCH SRL realizează o analiză/diagnoză organizațională la nivelul Primăriei Municipiului Onești care are în vedere, între altele, colectarea datelor privind „starea organizației” așa cum este ea percepută de personalul său.

Vă rugăm să ne sprijiniți în realizarea analizei și completarea chestionarului de mai jos. Chestionarul este anonim. Dacă aveți orice întrebări sau neclarități cu privire la acest chestionar vă rugăm să ne contactați la adresa dragos.dinca@administratiepublica.eu, telefon 0722229340, persoana de contact Dragos Dinca. Vă mulțumim pentru participare.

Secțiunea 1. Organizarea aparatului de specialitate

1. Cât de bine considerați că sunt detaliate și partajate atribuțiile și competențele fiecărui compartiment al aparatului de specialitate?

- Foarte bine
- Bine
- Slab
- Foarte slab
- NS/NR

2. Care sunt principalele probleme, în afara celor de organizare internă, cu care vă confrunțați în exercitarea atribuțiilor legale?

- Atribuții legale restrânse/ insuficiente
- Constrângeri bugetare
- Lipsa de informații din partea partenerilor instituționali
- Slaba cooperare din partea partenerilor instituționali
- Lipsa de predictibilitate legislativă
- Legislație stufoasă
- Armonizare insuficientă a documentelor strategice de la nivelul Municipiului Onești
- Alt motiv: detaliați

3. Cum apreciați gradul de îndeplinire a atribuțiilor legale de către Primăria Municipiului Onești ?

- În foarte mare măsură
 În mare măsură
 Într-o mică măsură
 Într-o foarte mică măsură
 Nu știu/nu raspund

4. Care sunt principalele probleme de ordin legislativ, cu care vă confrunțați în exercitarea atribuțiilor legale?

5. Alegeți din lista de mai jos **trei valori organizaționale** pe care le considerați cele mai reprezentative pentru activitatea de zi cu zi a Primăriei Municipiului Onești:

Angajament / implicare	Corectitudine	Organizare
Autonomie	Disciplină	Performanță
Birocrație	Eficiență	Perseverență
Calitate	Etică	Previzionare / viziune
Celeritate	Încredere	Profesionalism
Climat de muncă plăcut	Inovare/creativitate	Respect
Colaborare	Integritate	Responsabilitate
Confidențialitate	Învățare continuă	Satisfacția beneficiarilor
Competență	Legalitate	Securitate
Comunicare	Motivare	Spirit de echipă
Comunitate	Muncă	Tradiție

6. Care ar fi calificativele acordate următoarelor aspecte specifice instituției dumneavoastră?						
	Foarte bun	Bun	Nici/nici	Slab	Foarte slab	Nu știu/nu răspund
Modalitatea de comunicare cu agenții economici și cetățenii						
Utilizarea resurselor umane						
Eficiența activității / încadrarea în timp/ termene						
Calitatea serviciilor prestate (receptivitate, promptitudine, coerență decizională)						
Modul de planificare și organizare a activității						
Modul de colectare a datelor și informațiilor din domeniul de activitate						
Modul de alocare a resurselor materiale și financiare						
Utilizarea materialelor și echipamentelor (inclusiv PC, alte mijloace tehnice și logistice)						
Competența funcționarului necesară rezolvării eficiente a problemelor						
Coerența circuitului documentelor în instituție						
Gradul de cunoaștere a legislației/ normelor și reglementările naționale și ale UE						
Gradul de responsabilitate față de banul public/						

<i>menirea de serviciu public</i>						
<i>Calitatea raportărilor față de alte instituții publice</i>						
<i>Capacitatea de evaluare a unor situații/ cazuri</i>						
<i>Viziune (strategică) asupra serviciului public (în reformarea sistemului serviciului public)</i>						
<i>Comunicarea internă</i>						
<i>Capacitatea de a formula obiective</i>						
<i>Gestionarea situațiilor de criză/ urgență</i>						
<i>Funcționarea generală a instituției</i>						
<i>Corelarea structurii instituției cu misiunea și atribuțiile acesteia</i>						

7. În ce măsură sunteți mulțumiți de serviciile furnizate de instituția dumneavoastră?

Foarte nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Mai degrabă mulțumit	Foarte mulțumit	NS/NR

Secțiunea 2. Resursele umane

8. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre activitatea de zi cu zi din cadrul Primăriei Onești.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum de acord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Activitatea pe care o desfășor zi de zi este solicitantă și dificilă, dar plină de satisfacții					
Mă pot baza oricând pe ajutorul necondiționat al colegilor					
Mi se oferă constant sprijin, îndrumare, sfaturi pertinente și feedback privind performanțele profesionale individuale din partea superiorilor ierarhici					
Particip la luarea deciziilor și îmi pot exprima liber punctele de vedere profesionale					
Am posibilitatea să soluționez problemele într-o manieră proactivă					
Sunt încărcat(ă) suplimentar față de activitatea din fișa postului					

9. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre managementul resurselor umane din cadrul Primăriei Municipiului Onești?

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Numărul actual de posturi stabilite prin organigrama					

aparaturii de specialitate al Primarului Onesti sunt suficiente pentru îndeplinirea cu eficacitate a funcțiilor legale					
În cadrul Primăriei am posibilitatea să mă dezvolt profesional, să particip la programe de formare și să învăț					
Nivelul salarial din cadrul Primăriei este unul adecvat prin raportare la competențele și efortul angajaților					
Performanțele mele profesionale sunt evaluate corect					

10. Dacă numărul de posturi este insuficient, care credeți că sunt cauzele pentru care acesta nu a fost mărit?

- Personalul existent este suficient pentru a face față atribuțiilor Primăriei
- Nu au fost bugetate posturi în bugetele anuale
- Nu au fost organizate concursuri
- Nu au fost identificate prin concursuri persoane cu abilitățile și cunoștințele necesare
- Nu a fost agreată la nivelul conducerii metoda detașării pentru ocuparea posturilor
- Alt cauze: vă rugăm să detaliați

11. Care dintre următoarele elemente reprezintă pentru dumneavoastră factori de motivare în muncă (pentru actualul loc de muncă)?

	In mare măsură	Destul de mult	Moderat	Nesemnificativ	Deloc
a. Salarizarea					
b. Condițiile de muncă					
c. Perspectiva unei cariere de succes					
d. Recunoașterea muncii depuse de către șefii dumneavoastră					
e. Satisfacția de a face lucruri utile					
f. Existența unei competiții permanente în cadrul instituției pentru o activitate de calitate					
g. Comunicarea în cadrul echipei din care faceți parte					
h. Libertatea de a avea inițiative					
i. Altele					

12. În ultimii 5 ani ați urmat cursuri de lungă sau scurtă durată ?

- a) da; b) nu

13. Dacă DA, ce tematică a avut cursul (cursurile) urmat:

Denumire	DA	Daca DA, durata
Bazele administrației publice		
Management strategic		
Managementul funcției publice		
Comunicare		

Managementul performanței		
Utilizarea noilor tehnologii - ECDL		
Managementul calității		
Achiziții publice		
Managementul resurselor materiale		
Managementul documentelor		
Management de proiect		
E-guvernare/ e-administrație		
Transparență decizională		
Gestionarea informațiilor clasificate		
Organizare și arhivare		
Altele		

14. Vă rugăm să selectați temele de formare pe care le considerați utile pentru dezvoltarea personală:

TEMATICA	UTILITATE Individuală				
	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu
1. Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Planificare strategică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Managementul integrității în administrația publică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Managementul riscurilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. CAF (Cadrul de Autoevaluare a Funcționării Instituțiilor Publice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Management strategic - Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Elaborarea procedurilor operaționale și de sistem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Transparența decizională și confidențialitate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Elaborarea și implementarea politicilor publice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Practici decizionale în administrația publică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Comunicare/ moderare de dezbateri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Planificarea și desfășurarea activităților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Analiza de business în sectorul public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Alta (vă rog specificați)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Ce metode/instrumente de formare preferați (maxim 3 alegeri):

- Prezentări, prezentări interactive;
- Lucrul în echipă, în grupe mici și individual;
- Joc de rol;
- Aplicații practice;
- Studiu de caz;

- f) Simulare / scenarii practice;
g) Proiecte individuale și de grup;
h) Discuția de grup facilitată;
i) Brainstorming;
j) Altceva

16. Când analizați performanțele unei organizații publice, ce anume aveți în vedere?

17. În ce măsură considerați că următoarele aspecte sunt obstacole în implementarea normelor de conduită în instituția dumneavoastră?

Obstacol	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu / nu răspund
1. Mediul de lucru/ cultura organizațională	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Practici organizaționale generatoare de riscuri și vulnerabilități	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Insuficiența resurselor dedicate (umane, financiare, materiale, tehnologice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Necunoașterea normelor de conduită de către angajații din instituție	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Neasumarea susținerii standardelor de etică la cel mai înalt grad de decizie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Proceduri insuficiente pentru aplicarea normelor de etică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Nivel scăzut de transparență decizională	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mediul politic/ influența unor părți interesate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Altul (vă rog specificați)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Cunoașteți care sunt atribuțiile consilierului etic ?

Da

Nu

Dacă răspunsul este "da", numiți două dintre acestea.

19. Care considerați că sunt principalii factori de risc care generează nerespectarea standardelor privind etica și integritatea în instituția dumneavoastră:

Factori de risc	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu / nu răspund
1. Funcționari publici care utilizează funcția publică în interes personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Acceptarea de către unii funcționari a "micilor atenții"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Presiuni pe linie politică exercitate asupra instituției	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Presiuni exercitate de către beneficiarii serviciilor publice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Presuni exercitate de către superiorii ierarhici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Valorile etice și comportamentul funcționarilor publici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Achiziții publice obținute prin relații cu persoane cu funcții de conducere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existența unor situații care generează dileme etice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Nerespectarea legilor în exercitarea atribuțiilor de serviciu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Altul (vă rog specificați)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Care dintre următoarele există în instituția dumneavoastră:

	<i>Da</i>	<i>Nu</i>	<i>Nu știu</i>
<i>Registrul riscurilor</i>			
<i>Proceduri operaționale și de sistem</i>			
<i>Strategia bugetară</i>			
<i>Strategia de achiziții publice</i>			
<i>Standard ISO</i>			
<i>CAF</i>			
<i>Instrumente pentru aplicarea GDPR</i>			
<i>Manual de politici contabile</i>			
<i>Regulament de Ordine Interioară</i>			
<i>Regulament de Organizare și Funcționare</i>			
<i>Planul de integritate/ Strategia anticorupție</i>			
<i>Planuri de lucru/ operaționale ale compartimentelor/ birourilor/ serviciilor</i>			
<i>Procedură formalizată privind circuitul documentelor</i>			
<i>Regulament privind protecția datelor cu caracter personal</i>			

21. Cum se realizează evaluarea performanțelor compartimentului/biroului/serviciului dumneavoastră ?

.....
.....

22. Dați exemple de trei obiective ale compartimentului/biroului/serviciului dumneavoastră

.....
.....

23. La locul de muncă, ce vă place/ nu vă place cel mai mult ?

Imi plac următoarele :	Nu îmi plac următoarele :

Secțiunea 3. Resurse financiare/materiale/informaționale

24. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații privind resursele din cadrul Primăriei Onești.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Tehnologia existentă este suficientă pentru desfășurarea activității					
Resursele financiare sunt suficiente pentru nevoile instituției					
Resursele financiare sunt gestionate adecvat					
Dispon de toate dotările materiale necesare activității mele					
Dispon de informațiile necesare realizării activității mele					

Secțiunea 4. Sistemul de management

25. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre circuitul decizional la nivelul Primăriei.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
În fiecare moment este clar cine și când trebuie să ia deciziile					
Există momente de blocaj în adoptarea deciziilor în cadrul Primăriei					
Deciziile luate se comunică târziu, inegal și incomplet în cadrul Primăriei					

26. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre stilul de management al conducerii Primăriei?

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Conducerea respectă angajații și are încredere în ei					
Conducerea comunică intern eficient, necontradictoriu, clar					
Conducerea este deschisă dialogului cu angajații săi					
Conducerea recunoaște și apreciază eforturile angajaților					
Conducerea delegă eficient și proporțional sarcinile					
Conducerea își asumă					

responsabilitățile					
--------------------	--	--	--	--	--

27. În ce măsură considerați că în instituția dumneavoastră procesul de elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare a unor documente de planificare strategică a fost funcțional?

În	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu
1. Fundamentare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Formulare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Implementare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Monitorizare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Evaluare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. În ce măsură considerați că au fost obstacole în atingerea unor standarde înalte de calitate a procesului de FUNDAMENTARE/ELABORARE a documentelor de planificare strategică?

Obstacol	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu
Neasumarea procesului la cel mai înalt grad de decizie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grad scăzut de încredere a factorilor de decizie în valabilitatea demersului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaborare neadecvată între instituții	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inexistența unor proceduri specifice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Număr mic de analize/studii de impact existente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaborare neadecvată în interiorul instituțiilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lipsa de exercițiu pentru un astfel de demers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Circuitul intern al documentelor greoi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numărul redus de angajați	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dotări și echipamente neadecvate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalismul scăzut al unor angajați	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bazele de date și sistemele informatice inexistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resursele financiare insuficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lipsa de realism a obiectivelor formulate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necorelarea obiectivelor cu resursele necesare atingerii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Propuneți cel puțin trei măsuri de îmbunătățire a activității la nivelul instituției

.....

Secțiunea 5 Proceduri și procese

30. În contextual legislativ actual, elaborarea de proceduri scrise în entitățile publice, este o activitate:

- a. facultativă
- b. obligatorie
- c. birocratică

31. Cum ați evalua pe o scală de la 1 la 5 gradul de procedurizare a structurii/compartimentului în care lucrați? unde 1 înseamnă că modul specific de realizare a activităților/proceselor nu este deloc consemnat în scris, iar 5 înseamnă că modul specific de realizare a tuturor activităților/proceselor este consemnat în scris. Bifați nota care considerați că reflectă cel mai bine situația actuală.

1	2	3	4	5

32. Ce activități/atribuții/funcții/procese considerați că trebuie procedurizate sau îmbunătățite cu prioritate la nivelul Primăriei? Selectați maxim trei variante.

- Managementul resurselor umane
- Planificarea strategică
- Controlul intern managerial
- Furnizarea de servicii publice
- Achiziția de lucrări
- Achiziția de bunuri
- Achiziția de servicii
- Administrarea și întreținerea domeniului public și privat
- Monitorizarea aplicării legislației
- Eliberarea de autorizații, permise, licențe, certificate etc.
- Gestiunea documentelor
- Prelucrarea datelor cu caracter personal
- Altele: vă rugăm să detaliați

33. Sarcinile pe care le primiți sunt clare, cuprind termene limită, sunt formulate în scris, iar stadiul îndeplinirii lor este monitorizat de superiorii ierarhici?

- Întotdeauna,
- De cele mai multe ori
- Câteodată
- Niciodată

34. Care sunt cel mai des utilizate instrumente de organizare și înregistrare a activității?

- Registrul general de evidență a lucrărilor
- Baze de date
- Sisteme/platfome informatice
- E-mail
- Registrul de corespondență
- Alt instrument relevant: vă rugăm să oferiți detalii

Secțiunea 7. Circuitul informațional

35. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre circuitul informațional din cadrul Primăriei.

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Există o procedură clară privind circuitul documentelor și al informațiilor care se respectă de cele mai multe ori					
Se întâmplă deseori să nu primesc de la colegi toate informațiile de care am nevoie					

pentru realizarea unei lucrări					
Partenerii instituționali ai Primăriei cu care colaborez transmit în termen și complet toate informațiile pe care le solicităm					
Există o procedură clară privind modul de lucru cu partenerii instituționali ai Primăriei care se respectă de cele mai multe ori					

36. Care este metoda de comunicare internă pe care o utilizați cel mai frecvent în activitatea de zi cu zi?

- Adrese scrise
 E-mailuri
 Convorbiri telefonice / on-line
 Ședințe / întâlniri on-line sau on-site
 Discuții față în față
 Altă metodă: vă rugăm să detaliați

37. Cum apreciați gradul de acces la instrumente de lucru necesare îndeplinirii atribuțiilor legale (baze de date, registre, programe informatice etc.)?

- Suficient
 Insuficient

38. Dacă ați răspuns insuficient, ce alte instrumente de lucru considerați că vă sunt necesare: vă rugăm să detaliați

39. Care considerați că sunt principalele 3 acțiuni necesare în domeniul educației în Onești?

1.
2.
3.

40. Care considerați că sunt principalele 3 acțiuni necesare în domeniul infrastructurii în Onești?

4.
5.
6.

41. Care considerați că sunt principalele 3 acțiuni necesare în domeniul sănătății și asistenței sociale în Onești?

-
-
-

42. Acum, în final, menționați 3 puncte tari și 3 puncte slabe ale instituției:

Date socio-demografice



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Vă rugăm să ne răspundeți la câteva întrebări despre dvs. Vă asigurăm că datele vor fi prelucrate doar statistic.

D1. Sex 1. Bărbat 2. Femeie

D2. Vârsta în ani împliniți.....ani

D3. Ultima școală absolvită

1. liceu

2. scoala post-liceala

3. studii universitare

4. studii postuniversitare

5. studii doctorale

D4. Funcție de conducere/executie/consilier local

D5. Vechime în administrația publică.....



Anexa 3 - Organigrama Municipiului Onești

APARATUL DE SPECIALITATE ȘI INSTITUȚII SUBORDONATE CONSILIULUI LOCAL

