

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

	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5
1.1.	Elaborat	Scutariu Nicoleta	Secretariat tehnic CM		
1.2.	Verificat	Rusu Cristina	Președinte CM		
1.3.	Avizat	Rusu Cristina	Președinte CM		
1.4.	Aprobat	Hrițcu Gheorghe	Primar		

2. Formular evidență modificări

	Nr. ediției/ reviziei	Data ediției/ reviziei	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției	Avizul conducătorului compartimentului în cadrul căruia s-a elaborat procedura
	1	2	3	4	5	6
2.1.	Ediția I		X	X		
2.2.	Revizia 0					

[illegible]

4. SCOP

4.1. Procedura stabilește modul prin care conducerea asigură monitorizarea performanțelor pentru fiecare obiectiv și activitate, prin intermediul unor indicatori cantitativi și calitativi relevanți cu privire la economicitatea, eficiența și eficacitatea activităților entității.

4.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității.

4.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului.

4.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager, în luarea deciziei.

5. DOMENIU DE APLICARE

5.1. Procedura se aplică tuturor proceselor din cadrul entității și este utilizată de către conducerea acesteia în vederea monitorizării performanțelor.

5.2. Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de entitatea publică: procedura este aplicată întregului aparat propriu al primarului.

Se realizează o monitorizare a performanțelor activităților din primărie, luându-se în considerare obiectivele generale și cele specifice pentru fiecare structură/compartiment din cadrul entității publice.

5.3. Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată: determinarea persoanelor responsabile cu monitorizarea și raportarea performanțelor instituției; stabilirea documentelor care vor fi elaborate în procesul de monitorizare și raportare a performanțelor; comunicarea periodică către conducerea entității a nivelurilor de performanță și eventualelor abateri de la obiective.

5.4. Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate; listarea compartimentelor implicate în procesul activității: toate compartimentele din cadrul primăriei.

6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

6.1. Reglementări internaționale

6.2. Legislație primară

6.2.1. Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare.

6.2.2. Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare.

6.2.3. Legea nr.273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare.

6.2.4. Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice.

6.2.5. Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare.

6.2.6. O.U.G. nr.57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

6.3. Legislație secundară

6.3.1. H.G.nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările ulterioare.

6.3.2. Ordinul nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni

6.3.3. Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600 din 20 aprilie 2018, privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

6.4.1. ROF, ROI, Planuri de acțiuni, dispoziții ale primarului.

6.4.2. Dispoziția primarului privind stabilirea componenței Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică pentru dezvoltarea sistemului de control intern managerial.

6.4.3. Regulament de organizare și funcționare a Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial.

7. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

7.1. Definiții ale termenilor:

7.1.1. *Activitate* – totalitatea atribuțiilor de o anumită natură care determină procese de muncă cu un grad de omogenitate și similaritate ridicat.

7.1.2. *Atribuție* – un ansamblu de sarcini de același tip, necesare pentru realizarea unei anumite activități sau unei părți a acesteia, care se execută periodic sau continuu și care implică cunoștințe specializate pentru realizarea unui obiectiv specific.

7.1.3. *Economicitate* – minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate.

7.1.4. *Ediție procedură* – forma actuală a procedurii; ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate 3 revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare.

7.1.5. *Eficacitate* – gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective.

7.1.6. *Eficiența* – maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate.

7.1.7. *Evaluare* – funcție managerială care constă în compararea rezultatelor cu obiectivele, depistarea cauzală a principalelor abateri (pozitive și negative) în vederea luării unor măsuri cu caracter corectiv sau preventiv.

7.1.8. *Indicator* – expresie numerică ce caracterizează din punct de vedere cantitativ sau calitativ un proces sau îi definește evoluția.

7.1.9. *Indicator de performanță* – instrument de evaluare a performanței care ilustrează gradul de atingere al unui obiectiv stabilit.

7.1.10. *Managementul performanței* – reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea entității, ducând la la îmbunătățirea rezultatelor economice.

Notă1: Există o serie de factori interni și externi care pot perturba realizările unei organizații, precum: mediul organizațional, stilul de management practicat (cel dictatorial generează mai puține realizări decât cel democratic), mediul social-economic în care activează entitatea (când contextul economic este propice, evident că este mai ușor să fi performant), concurența directă și indirectă (cât este de numeroasă, de agresivă, care este poziționarea acesteia).

Notă2: Managementul performanței trebuie să constituie o preocupare permanentă a întregii echipe manageriale și nu doar a departamentului de resurse umane și trebuie să aibă întotdeauna în vedere contextul general, nu doar elemente punctuale.

Notă3: Filozofia “ Managementului performanței” este în strânsă legătură cu ceea ce este de regulă cunoscut ca fiind “managementul prin obiective”. Accentul cade, în acest context, pe stabilirea obiectivelor și pe examinarea performanțelor, în strânsă legătură cu obiectivele convenite de comun acord într-un moment anterior.

7.1.11. *Măsuri de control* – acțiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor și monitorizarea permanentă sau periodică a unei activități, a unei situații ș.a.

7.1.12. *Monitorizare* – activitatea continuă de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a procesului sau a activității.

7.1.13. Monitorizarea performanțelor – supravegherea, urmărirea, de către conducerea entității publice, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activităților aflate în coordonare și pentru a identifica eventualele abateri de la țințele stabilite și luarea măsurilor de corecție.

7.1.14. Număr ediție - număr de ordine acordat documentului la elaborare și/sau la o modificare de anvergură.

7.1.15. Număr revizie - număr de ordine acordat la modificarea parțială a documentului (a unei secțiuni/pagini).

7.1.16. Obiective – efectele pozitive pe care conducerea entității publice încearcă să le realizeze sau evenimentele/efectele negative pe care conducerea încearcă să le evite.

7.1.17. Obiective generale – enunț general asupra a ceea ce va fi realizat și a îmbunătățirilor ce vor fi întreprinse; un obiectiv descrie un rezultat așteptat sau un impact și rezumă motivele pentru care o serie de acțiuni au fost întreprinse.

7.1.18. Obiective individuale – exprimări cantitative sau calitative ale scopului pentru care a fost creat și funcționează postul respectiv. Aceste obiective se realizează prin intermediul sarcinilor, ca urmare a competenței profesionale, a autonomiei decizionale și a autorității formale de care dispune persoana angajată pe postul respectiv.

7.1.19. Obiective specifice – derivate din obiective generale și care descriu, de regulă, rezultate sau efecte așteptate ale unor activități care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzător să fie îndeplinit; acestea sunt exprimate descriptiv sub formă de rezultate și se stabilesc la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice; obiectivele specifice trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe SMART (specifice, măsurabile, adecvate, realiste, cu termen de realizare).

7.1.20. Parte interesată – clienții, furnizorii, comunitatea, proprietarii de procese, organizațiile cu care entitatea interacționează.

7.1.21. Planificare – ansamblul proceselor de muncă prin care se stabilesc principalele obiective ale organizației și ale componentelor sale, resursele și mijloacele necesare realizării obiectivelor.

7.1.22. Procedură documentată – modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale.

7.1.23. Procedură operațională (procedură de lucru) – procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice.

7.1.24. Procedură de sistem (procedură generală) – descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică.

7.1.25. Proces – un flux de activități sau o succesiune de activități logic structurate, organizate în scopul atingerii unor obiective definite, care utilizează resurse, adăugându-le valoare.

7.1.26. Responsabilitate managerială – definește un raport juridic de obligație a îndeplinirii sarcinilor de către managerul entității publice sau al unei structuri organizatorice a acesteia, care presupune să exercite managementul în limitele unor determinări interne și externe, în scopul realizării eficiente, eficiente și în conformitate cu dispozițiile legale a obiectivelor stabilite, să comunice și să răspundă pentru neîndeplinirea obligațiilor manageriale în conformitate cu răspunderea juridică. Răspunderea managerială derivă din responsabilitatea managerului pentru toate cele cinci componente ale controlului intern managerial în sectorul public: mediul de control; performanțe și managementul riscului; activități de control; informarea și comunicarea; evaluare și audit.

7.1.27. Resurse – totalitatea elementelor de natura fizică, umană, informațională și financiară, necesare ca intrări pentru ca strategiile de lucru să fie operaționale.

7.1.28. Revizie procedură – acțiunea de modificare, respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale unei ediții a unei proceduri, modificări ce implică, de regulă, sub 50% din conținutul procedurii.

7.1.29. Sarcina – cea mai mică unitate de muncă individuală și care reprezintă acțiunea ce trebuie efectuată pentru realizarea unui obiectiv primar asociat acesteia; realizarea unei sarcini fără atribuirea de competențe adecvate nu este posibilă; atribuirea de sarcini presupune fixarea de responsabilități.

7.1.30. Strategie – ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii entității. Strategia presupune stabilirea obiectivelor și priorităților organizaționale (pe baza previziunilor privind mediul extern și capacitățile entității) și desemnarea planurilor operaționale prin intermediul cărora aceste obiective pot fi atinse.

7.2. Abrevieri ale termenilor:

7.2.1. HG	= Hotărârea Guvernului
7.2.2. O.U.G.	= Ordonanța de Urgență a Guvernului României
7.2.3. SMC	= Sistem de management al calității
7.2.4. SCIM	= Sistem de control intern managerial
7.2.5. C.M.	= Comisia de monitorizare
7.2.6. P.O.	= Procedură operațională
7.2.7. P.S.	= Procedură de sistem
7.2.8. P.C.	= Președintele Comisiei de monitorizare
7.2.9. A.P.L.	= Administrație Publică Locală
7.2.10. R.O.F.	= Regulament de Organizare și Funcționare
7.2.11. R.O.I.	= Regulament de Ordine Interioară

8. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII SAU PROCESULUI

8.1. Generalități

8.1.1. Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea entității, ducând la îmbunătățirea rezultatelor economice.

Există o serie de factori interni și externi care pot perturba realizările unei entități, precum: mediul organizațional, stilul de management practicat (cel dictatorial generează mai puține realizări decât cel democratic), mediul social-economic în care activează entitatea (când contextul economic este propice, evident că este mai ușor să fi performant), concurența directă și indirectă (cât este de numeroasă, de agresivă, care este poziționarea acesteia).

Managementul performanței trebuie să constituie o preocupare permanentă a întregii echipe manageriale și nu doar a departamentului de resurse umane și trebuie să aibă întotdeauna în vedere contextul general, nu doar elemente punctuale.

Filosofia “Managementului performanței” este în strânsă legătură cu ceea ce este de regulă cunoscut ca fiind “managementul prin obiective”. Accentul cade, în acest context, pe stabilirea obiectivelor și pe examinarea performanțelor, în strânsă legătură cu obiectivele convenite de comun acord într-un moment anterior.

Elemente principale care trebuie avute în vedere în legătură cu managementul performanței sunt:

- a) continuitatea procesului în care sunt implicați în egală măsură managerii și colaboratorii lor;
- b) cunoașterea de către cei cărora li se apreciază performanța, a priorităților, a sarcinilor ce le revin în mod curent, a obiectivelor concrete și a măsurii în care toate acestea influențează rezultatele echipei din care fac parte, și de asemenea, ale entității.

8.1.2. Pentru conturarea dimensiunilor performanței s-au folosit mai multe categorii de măsurători:

a) **Măsurarea costurilor, a mijloacelor:** ceea ce presupune măsurarea, în expresie monetară, a consumului de resurse realizat pentru furnizarea unui anumit volum de servicii.

b) **Măsurarea economiei de resurse:** ce poate fi definită ca obținerea de resurse de calitate adecvată, cu costuri mai scăzute decât cele prognozate. În această evaluare trebuie incluse toate costurile pertinente. O măsură a economiei de resurse poate fi raportul între prețurile de achiziție a inputurilor sau resurselor și valoarea așteptată, programată sau adoptată drept obiectiv.

c) **Măsurarea eficienței:** are în vedere relația dintre rezultatul obținut și mijloacele folosite pentru a-l obține. Un proces este eficient dacă obține maximum de rezultate posibile la o cantitate dată de resurse sau dacă utilizează minimum de resurse la un volum dat de rezultate.

d) **Măsurarea eficacității:** are în vedere capacitatea unei activități de a produce rezultatul scontat.

Cuantificarea ei este dată de raportul dintre rezultatul obținut și obiectivul prevăzut la inițierea unui program. Aceasta presupune ca obiectivul să fie definit în prealabil, iar rezultatul obținut să poată fi măsurat cu ajutorul unui indicator. Eficacitatea este elementul cel mai important al raportului calitate-preț.

În figura 1 este prezentată schema unui indicator de performanță.

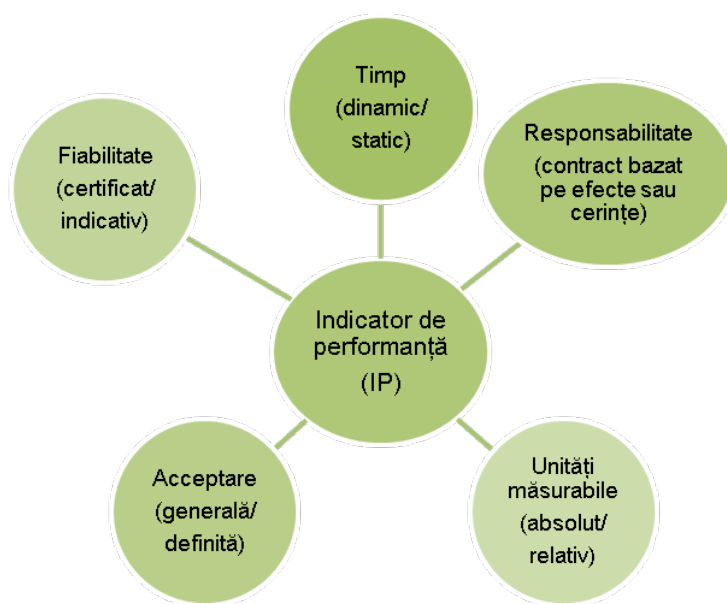


Fig.1. Schema unui indicator de performanță

Dimensiunea „TIMP” poate fi definită în două moduri: *dinamic* sau *static*. În cazul *dinamic* este vorba de efortul sau deplasarea către un anumit statut nedefinit, în celălalt caz, cel *static*, există o perioadă sau o durată în care obiectivul ar trebui să fie realizat.

Dimensiunea „UNITĂȚI/MĂSURARE” are două extreme: *absolut* și *relativ*. Atunci când absolut este o sumă sau o valoare (buget), un număr (delicte/ilegalități) și perioade de transfer față de o îmbunătățire relativă, reducere, creștere etc.

Dimensiunea „FIABILITATE” este legată de statutul oferit: *certificat* sau *indicativ*. Statutul are diferite niveluri de fiabilitate, cu o modificare corespunzătoare a valorii. Spectrul include de la așteptări, estimări, extrapolări la respectare parțială și inventariere și descoperirea faptului ca informațiile (de obicei cifre/numere) sunt complete, corecte și exacte.

Dimensiunea „RESPONSABILITATE” este legată de gradul de influențare al rezultatelor și de modul în care responsabilitățile sunt împărțite în ceea ce privește *efortul* sau *cerințele*.

Definirea unui indicator de performanță (IP) este esențială. Contează dacă un indicator de performanță este definit în general sau dacă este o definiție acceptată legal, științific sau politic. Dacă într-un lanț (proces) sunt folosite aceleași concepte și definiții, acceptarea și valoarea IP va crește. O condiție importantă o reprezintă folosirea pe scară largă a acelorași sisteme de informații.

Monitorizarea performanțelor se realizează prin activități de rutină, evaluări separate sau chiar o îmbinare a acestor două activități. Sistemele de control trebuie monitorizate pentru a putea evalua calitatea performanței sistemului în timp.

8.2. Resurse necesare

8.2.1. Resurse materiale

Logistică: mobilier, rechizite, calculatoare, scanere, servere, software cu licență, rețea, imprimante, posibilități de stocare a informațiilor.

8.2.2. Resurse umane

Personalul din cadrul primăriei cu sarcini de serviciu stabilite în acest sens.

8.2.3. Resurse financiare

Cotă parte din cheltuielile generale ale primăriei în vederea achiziționării materialelor consumabile necesare acestei activități și asigurării serviciilor de întreținere a logisticii.

8.3. Modul de lucru

Monitorizarea performanțelor activităților desfășurate se realizează la nivelul fiecărui compartiment în vederea informării conducerii primăriei cu privire la realizarea obiectivelor propuse.

Pentru monitorizarea performanțelor, se va proceda la :

- completarea la nivelul fiecărui compartiment a „Listei cuprinzând obiectivele, activitățile și indicatorii de performanță” (anexa **PS 07/F1**), întocmită de către conducătorul de structură și aprobată de către primar.

Conducătorii compartimentelor/structurilor se asigură că este stabilit cel puțin un indicator de performanță pentru obiectivele stabilite și activitățile prevăzute în plan și/sau desfășurate, cu ajutorul căruia se monitorizează și se raportează realizările.

- pe baza indicatorilor stabiliți, conducătorul compartimentului elaborează anual o raportare privind monitorizarea performanțelor (anexa **PS 07/F2**), pe care o transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare. Această raportare poate fi inclusă într-un raport mai amplu, precum un raport de activitate sau al document de raportare al entității publice.

- pe baza raportărilor anuale pentru monitorizarea performanțelor primite de la compartimente, Secretariatul tehnic al comisiei întocmește o informare privind monitorizarea performanțelor la nivelul primăriei, către conducătorul acesteia.

Conducerea primăriei dispune evaluarea periodică a performanțelor, constată eventualele abateri de la obiective și ia măsurile preventive și corective ce se impun.

9. RESPONSABILITĂȚI

Nr. crt.	Compartimentul (postul) / acțiunea (operațiunea)	I	II	III	IV	V	VI
	0	1	2	3	4	5	6
1	Conducătorii de structuri/Responsabilii de activitate -Răspund de completarea formularului cod PS 07/F1 - Lista obiectivelor, activităților și indicatorilor de performanță și de efectuarea/calcularea corectă a indicatorilor. -Răspund de asigurarea existenței bazelor de date necesare pentru calcularea indicatorilor. -Elaborează anual raportarea privind monitorizarea performanțelor cod PS 07/F2	E					
2	Președintele Comisiei de monitorizare -Avizează prezenta procedură		Av				
3	Primarul -Asigură cadrul legislativ și organizatoric pentru desfășurarea activităților descrise în prezenta procedură; -Aprobă/reaprobă prezenta procedură -Dispune evaluarea periodică a performanțelor, constată eventualele abateri de la obiective și ia măsurile preventive și corective ce se impun.			A			

Notă:

E - elaborat
 V – verificat
 A – aprobat
 Ap – aplicat
 R - Răspunde

10. ANEXE, INCLUSIV DIAGRAMA DE PROCES

Nr. crt.	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobă	Număr de exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte elemente
						Loc	Perioada	
1	Anexa 1 – Lista obiectivelor, activităților și indicatorilor de performanță, cod PS 07/F1	Responsabil structură/ activitate	Primar	1				
2	Anexa 2 – Raport de monitorizare a performanțelor, cod PS 07/F2	Responsabil structură/ activitate		1				
3	Anexa 3 – Diagrama de proces a PS, cod PS 07/A1							

11. CUPRINS

Numărul componentei în cadrul procedurii documentate	Denumirea componentei din cadrul procedurii documentate	Pagina
	Coperta	
1	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea, avizarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii documentate	1
2	Formular evidență modificări	2
3	Formular distribuire procedură	3
4	Scop	4
5	Domeniu de aplicare	4
6	Documente de referință (reglementări)	4
7	Definiții și abrevieri	5
8	Descrierea activității sau procesului	7
9	Responsabilități	10
10	Anexe, inclusiv diagrama de proces	10
11	Cuprins	11