

PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA ETAPIZATĂ A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN AUTORITĂȚI ȘI INSTITUȚII PUBLICE 2016-2020

I. Context și relevanță

Necesitatea elaborării prezentului plan de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice a reieșit din cerințele condiționalității ex-ante aferentă **Obiectivului tematic 11 - Consolidarea capacității instituționale a autorităților publice și a părților interesate și o administrație publică eficientă**, inclus în Acordul de Parteneriat al României cu Comisia Europeană pentru perioada 2014 - 2020.

Condiționalitatea ex-ante face referire la *„Existența unui cadru strategic de politică pentru consolidarea eficienței administrative a statelor membre, inclusiv reforma administrației publice”* și unul dintre criteriile acesteia îl reprezintă *Dezvoltarea unor sisteme de management al calității*.

Planul de acțiuni pentru implementarea managementului calității 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”**. Reiese din această abordare că utilizarea managementului calității reprezintă un subiect ce necesită o atenție deosebită în amplul proces de implementare al acțiunilor menite să conducă la eficientizarea administrației publice, acesta fiind pus pe picior de egalitate cu celelalte criterii ale condiționalității ex-ante:

- existența unei analize și a unei planificări strategice a acțiunilor de reformă juridică, organizațională și/sau procedurală;
- acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative;
- elaborarea și implementarea unor strategii și politici privind resursele umane care să acopere principalele decalaje identificate în acest domeniu;
- dezvoltarea de competențe la toate nivelurile ierarhiei profesionale din cadrul autorităților publice;
- dezvoltarea de proceduri și instrumente de monitorizare și evaluare.

Planul de acțiuni pentru implementarea managementului calității este totodată un rezultat așteptat al Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP 2014 - 2020)¹ și, în funcție de acesta, vor fi finanțate din Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 - 2020, acțiuni pentru dezvoltarea și utilizarea sustenabilă a managementului calității în administrația publică din România.

¹ Hotărârea Guvernului 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 (Anexa 1 - Obiectiv general II. Implementarea unui management performant în administrația publică, Obiectiv specific II.6. Calitate, cercetare și inovare în administrația publică, Direcție de acțiune: Creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică-<http://www.mdrap.ro/administratie/-2168>

În acest context, în calitate de coordonator al Grupului de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice”², Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice a avut sarcina coordonării procesului de elaborare a planului de acțiuni ce cuprinde principalele măsuri ce vor fi implementate în perioada 2016 - 2020 pentru dezvoltarea și utilizarea sustenabilă a standardelor și instrumentelor managementului calității în autorități și instituții publice.

II. Abordarea de ansamblu a planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice

Planul de acțiuni este un document strategic în care sunt incluse liniile directoare ale utilizării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale.

Procesul de elaborare a planului de acțiuni a avut la bază:

- concluziile *Analizei situației actuale în ceea ce privește evaluarea nevoilor părților interesate și utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice din România*, realizată de către Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice prin Direcția pentru Reforma Administrației Publice (DRAP) și Direcția pentru Dezvoltarea Capacității Administrative (DDCA) în cadrul proiectului „Sprijin pentru funcționarea AM PO DCA și pentru pregătirea următorului exercițiu de programare”;

- contribuțiile Grupului de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice”.

Temele privind managementul calității abordate în cadrul documentului *Analiza situației actuale în ceea ce privește evaluarea nevoilor părților interesate și utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice din România* au vizat aspecte referitoare la:

- utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității de către autoritățile și instituțiile publice din grupul-țintă³;

- identificarea de modalități de consolidare a utilizării managementului calității în administrația publică.

În cadrul analizei, accentul a fost pus pe utilizarea sistemelor și instrumentelor recunoscute/certificate, precum ISO⁴ sau CAF⁵, având în vedere principalele caracteristici ale acestora, prezentate în Tabelul nr. 1 - Caracteristici ale standardelor ISO și ale instrumentului CAF.

Pentru realizarea analizei au fost solicitate autorităților și instituțiilor din grupul-țintă informații privind sistemele/instrumentele de management al calității utilizate, organizarea procesului de implementare/menținere a managementului calității, costuri și surse de finanțare aferente implementării acestuia, dificultăți și obstacole întâmpinate în implementare, beneficii ale implementării managementului calității, precum și cauzele neimplementării acestuia în instituțiile care nu utilizează sisteme sau instrumente de management al calității.

Din informații furnizate de respondenți, a reieșit faptul că notorietatea cea mai mare o au standardele ISO, urmate de instrumentul CAF și că sistemele ISO sunt utilizate într-o proporție mai mare decât instrumentul CAF. Principalele motive ale neimplementării sistemelor/instrumentelor de

² Grupul de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice” este constituit în cadrul mecanismului de coordonare a implementării SCAP 2014-2020 și este format din reprezentanți ai autorităților și instituțiilor administrației publice centrale, ai structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale, ai societății civile și mediului academic, care au atribuții în domeniile vizate de SCAP 2014-2020.

³ Grupul-țintă al analizei a fost format din 17 ministere, 17 structuri situate la nivel central și aflate în subordonarea/coordonarea ministerelor, 84 servicii publice deconcentrate ale ministerelor (serviciile publice deconcentrate către care s-au transmis chestionare au fost inspectoratele școlare județene și direcțiile de sănătate publică), 42 instituții ale prefectului, 41 consilii județene și 3181 unități administrativ-teritoriale la nivel de municipii, orașe și comune.

⁴ <http://www.iso.org/iso/home.html>

⁵ <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>

management al calității la nivelul autorităților și instituțiilor din administrația publică sunt reprezentate de necesitatea utilizării unor resurse financiare, tehnologice și umane semnificative, de dificultatea promovării sistemelor/instrumentelor de management al calității în cadrul organizației și a motivării personalului pentru utilizarea acestuia, precum și de lipsa accesului la informații suficiente.

Recomandările identificate în cadrul analizei sunt în concordanță cu direcțiile de acțiune ale Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și reprezintă o serie de elemente-cheie prin care poate fi sprijinită dezvoltarea și utilizarea sustenabilă a sistemelor și instrumentelor de management. Astfel, în cadrul analizei s-a formulat recomandarea de a **susține utilizarea sistemelor ISO și instrumentul CAF** (în detrimentul EFQM și Balanced Scorecard), din următoarele considerente:

- ISO poate fi utilizat de toate tipurile de organizații, lucru demonstrat de zeci de ani la nivel global;
- CAF este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA, astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea ca autoritățile și instituțiile publice din statele europene să își consolideze serviciile oferite părților interesate;
- nu în ultimul rând, ținând cont că, până în prezent, ISO și CAF predomină, atât ca notorietate, cât și ca grad de implementare în autoritățile și instituțiile publice de la nivel central și local din România, este recomandabil să se continue cu acestea două prin măsuri care să conducă la utilizarea lor sustenabilă.

Totodată, măsura considerată a fi cea mai utilă pentru dezvoltarea și utilizarea sustenabilă a managementului calității, în opinia reprezentanților grupurilor-țintă chestionate, este existența unui **plan/politică/strategie/politică publică la nivel național cu privire la implementarea managementului calității**, promovat de la nivelul Guvernului.

Alte recomandări din cadrul analizei prin care poate fi sprijinită utilizarea și gestionarea eficientă a sistemelor și instrumentelor de management al calității au vizat:

➤ *înființarea/stabilirea unei structuri centrale, de exemplu în cadrul aparatului de lucru al Guvernului, cu atribuții în ceea ce privește organizarea procesului de promovare a sistemelor și instrumentelor managementului calității în România și coordonarea activităților de instruire la nivel național*

În ceea ce privește stabilirea unei structuri cu rol în promovarea, coordonarea și monitorizarea utilizării managementului calității⁶, această posibilă măsură este condiționată de cadrul de acțiune stabilit prin Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020.

Având în vedere faptul că SCAP 2014-2020 prevede că responsabilitatea privind implementarea, monitorizarea și evaluarea acțiunilor revine autorităților și instituțiilor publice competente responsabile pentru implementarea acțiunilor cuprinse în planul de acțiuni etapizat pentru implementarea managementului calității și că Grupul de lucru tematic „Managementul calității și servicii publice” coordonează implementarea și monitorizarea planului de acțiuni, o **structură centrală înființată/stabilită, de exemplu în cadrul aparatului de lucru al Guvernului, ar putea avea atribuții în ceea ce privește organizarea procesului de promovare a sistemelor și instrumentelor managementului calității în România și coordonarea activităților de instruire la nivel național.**

⁶ Una dintre măsurile care ar putea stimula creșterea interesului autorităților și instituțiilor publice pentru implementarea sistemelor/instrumentelor de management al calității asupra cărora grupul-țintă a fost chestionat a fost reprezentată de „Existența unui instituții care să coordoneze/să monitorizeze implementarea managementului calității la nivel național”. (Întrebarea nr. 13 - Analiza situației actuale în ceea ce privește evaluarea nevoilor părților interesate și utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice din România).

Tabel nr. 1 - Caracteristici ale standardelor ISO și ale instrumentului CAF

Metoda	Concept	Avantaje	Dezavantaje	Potențial de inovare	Abordare
ISO	<p>Standarde elaborate de Organizația Internațională de Standardizare⁷. Standardele ISO din clasa ISO 9000 sunt cele mai cunoscute, ele fiind standarde generice, cu aplicabilitate în orice domeniu de activitate. Putem enumera în acest sens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001:2008 stabilește cerințele pentru sisteme de management al calității; - ISO 9000:2005 descrie principii fundamentale și terminologia specifică; - ISO 9004:2009 furnizează linii directoare pentru îmbunătățirea performanței, luând în considerare atât eficacitatea, cât și eficiența sistemului de management al calității; - ISO 19011:2011 furnizează linii directoare pentru auditul sistemelor de management al calității. 	<ul style="list-style-type: none"> - îmbunătățește managementul proceselor/activităților organizației - crește transparența în organizarea și derularea activităților - standard internațional - posibilitatea de certificare și de validare externă 	<ul style="list-style-type: none"> - sistem rigid și strict - risc de nivel ridicat al birocrației - implică costuri ale implementării și menținerii sistemului 	<ul style="list-style-type: none"> - orientare puternică pe conformitate și pe control, mai puțin pe creativitate și pe inovare - posibilitate de îmbunătățire, dacă erorile și defectele sunt notificate - în reflectarea și descrierea proceselor există potențial pentru creativitate și inovare, în special dacă este integrat și conceptul LEAN (sistem de producție conceput pentru creșterea calității, reducerea timpului de producție și a costurilor, bazat pe identificarea și eliminarea constantă a pierderilor) 	<ul style="list-style-type: none"> - identificarea proceselor de bază (procese-cheie) - descrierea și documentarea proceselor de bază - audit extern pentru verificarea compliancei cu cerințele, în vederea certificării - consecințe/modificări rezultate în urma auditului intern și extern
CAF	<p>Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice⁸ reprezintă un instrument creat, la nivel european⁹, special pentru utilizare în sectorul public. Este un instrument de autoevaluare a activității instituției publice, prin care angajații acesteia identifică punctele forte și slabe ale funcționării instituției publice și propun soluții de îmbunătățire a activității.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - instrument de management al calității creat pentru utilizarea în administrația publică - analiză a modului de funcționare a organizației publice, pornind de la procese/activități și de la rezultatele obținute - se urmărește îmbunătățirea continuă a activităților - implicare puternică a angajaților - instrument ușor de utilizat (autoevaluare), nu presupune costuri 	<ul style="list-style-type: none"> - risc de subiectivism în autoevaluare - risc de a nu fi aplicate măsuri de îmbunătățire, după încheierea autoevaluării. 	<ul style="list-style-type: none"> - începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire - acțiunile inovative trebuie să pornească din interior (aspect pozitiv, dar în același timp o provocare) 	<ul style="list-style-type: none"> - începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire aplicate post-evaluare - posibilitate de a obține feedback extern (ca o validare a corectitudinii utilizării instrumentului CAF)

⁷ În limba engleză: International Organization for Standardization - ISO.

⁸ În limba engleză: Common Assessment Framework - CAF

⁹ Instrumentul CAF este creat de către Institutul European de Administrație Publică (EIPA) din Olanda.

➤ *implementarea de acțiuni de promovare a sistemelor/instrumentelor de management al calității, cu accent pe valoarea adăugată pe care acestea o pot genera în cadrul autorităților și instituțiilor publice*

Având în vedere procentajul semnificativ de respondenți din subgrupurile-țintă care nu au încă implementate sisteme sau instrumente de management al calității (în special la nivel local), cât și de gradul de reticență manifestat de personalul instituțiilor publice (personalul de conducere și personalul de execuție) cu privire la utilizarea acestora, în cadrul analizei s-a formulat recomandarea ca acțiuni de promovare a instrumentelor și sistemelor de management al calității să fie realizate pentru toate tipurile de autorități și instituții publice și pentru toate nivelele ierarhice din cadrul acestora. O măsură propusă în acest sens este **realizarea de sesiuni/seminarii organizate pe categorii de personal din administrația publică** (de exemplu: înalți funcționari publici sau personalul de conducere) prin care să se furnizeze **informații de bază privind principiile și instrumentele managementului calității**. Întrucât este importantă atât promovarea pe scară largă a managementului calității, cât și abordarea unitară cu privire la conținutul informațiilor furnizate, recomandarea a fost ca promovarea să fie realizată prin intermediul structurii de la nivel central cu competențe în ceea ce privește promovarea a cărei înființare a fost propusă în cadrul aceleiași analize.

În activitatea de promovare, a fost recomandată **realizarea de publicații atât cu conținut general (de exemplu: broșuri cu scop de promovare/informare), cât și specific (manuale și ghiduri de utilizare, ghiduri de adaptare a unor standarde/ modele de excelență în administrația publică, manuale tehnice)**.

De asemenea, în procesul de promovare sustenabilă a instrumentelor și sistemelor de management al calității, este utilă **organizarea și funcționarea unor grupuri/rețele specializate de colaborare**, cu participarea inclusiv a mediului academic, prin care să fie sprijinit schimbul de informații în implementare, diseminarea rezultatelor atinse și a bunelor practici. Totodată, o altă măsură recomandată este **identificarea bunelor practici obținute de autoritățile și instituțiile publice din România în implementarea sistemelor și instrumentelor de management al calității și recunoașterea acestora** prin dobândirea unor certificări, diplome sau includerea în publicații/pagini web cu conținut de bune practici.

➤ *instruirea și organizarea personalului din autorități și instituții publice pentru utilizarea managementului calității*

Nevoia de instruire a fost menționată într-un procentaj ridicat de către respondenții din subgrupurile-țintă și recomandarea formulată în cadrul analizei a fost ca instruirea în domeniul managementul calității trebuie să se axeze pe **instruirea specifică sistemului/instrumentului de management și să fie realizată doar pentru autoritățile și instituțiile în care este inițiat procesul de implementare**. Instruirea va fi realizată, în special, pentru angajații cu atribuții în domeniul managementului calității.

Totodată, având în vedere faptul că implementarea managementului calității prezintă o serie de provocări cauzate de elementele de specialitate ale conceptului de calitate și de evoluția permanentă a acestuia, recomandarea a vizat nu numai realizarea de instruirii privind managementul calității, ci și cuprinderea în organigrama autorităților și instituțiilor publice care implementează/ pregătesc implementarea/ menținerea unor sisteme/ instrumente de management al calității, a unor **posturi cu atribuții strict în managementul calității, numărul lor variind în funcție de mărimea organizației**.

➤ *acordarea de sprijin pentru toate categoriile de autorități și instituții publice pentru implementarea sistemelor de management al calității*

Recomandarea formulată în cadrul analizei a fost ca în planul de acțiune pentru implementarea managementului calității să fie incluse și acțiuni prin care să fie sprijinită

implementarea efectivă a sistemelor și instrumentelor managementului calității la nivelul autorităților și instituțiilor publice sub forma unor proiecte/programe coordonate de autorități publice de la nivel central sau județean, în parteneriat cu entități relevante din sectorul public, din mediul academic sau ONG.

În ceea ce privește organizarea procesului de gestionare a utilizării/implementării managementului calității la nivelul u.a.t.-urilor de tip municipiu, oraș, comună, având în vedere faptul că acestea consideră că li se potrivesc cel mai bine ISO și CAF10, recomandarea a fost ca la nivel central și județean să se realizeze demersuri pentru facilitarea implementării la nivelul acestora, în următorii 5 ani, a cel puțin unuia din cele două instrumente de management al calității menționate. O altă posibilitate de sprijin în implementare ar putea fi oferită de către structurile asociative ale autorităților administrației publice locale prin implicarea lor în implementarea managementului calității la nivelul u.a.t.-urilor interesate.

În ceea ce privește organizarea procesului de gestionare a utilizării/implementării managementului calității la nivel central, recomandarea a fost ca implementarea să fie avută în vedere, în special, pentru ministerele a căror dezvoltare a capacității administrative este considerată prioritară în perioada 2014 - 2020, inclusiv pentru structurile acestora din teritoriu.

Totodată, implementarea managementului calității la nivelul structurilor din teritoriu ale ministerelor ar trebui prioritizată și coordonată de către ministerul de resort.

Pornind de la concluziile analizei și în urma dezbaterilor din cadrul grupului de lucru, principalele acțiuni incluse în planul de acțiuni sunt următoarele:

- ✓ asigurarea și organizarea resurselor umane instituționale necesare implementării sustenabile a managementului calității, fie prin alocarea de personal cu atribuții înscrise în fișa postului privind implementarea managementului calității, fie prin înființarea în cadrul autorităților și instituțiilor publice a unui compartiment pentru asigurarea implementării managementului calității;

- ✓ analiza oportunității și fezabilității stabilirii/înființării unei structuri, în cadrul aparatului de lucru al Guvernului, cu atribuții în ceea ce privește organizarea procesului de promovare a sistemelor și instrumentelor managementului calității în România și coordonarea activităților de instruire la nivel național. Pornind de la recomandarea furnizată prin „Analiza situației actuale în ceea ce privește evaluarea nevoilor părților interesate și utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice din România”, prin analiza privind oportunitatea și fezabilitatea stabilirii/înființării unei astfel de structuri, se urmărește identificarea, în mod concret, a variantei/variantelor prin care aceasta poate fi pusă în practică, pornind de la analiza beneficiilor și a costurilor pe care le-ar aduce o astfel de structură, a atribuțiilor concrete pe care aceasta le-ar avea, a sursei/surselor de finanțare și a resurselor ce trebuie avute în vedere pentru realizarea de sesiuni de informare și conștientizare pentru grupuri-țintă stabilite;

- ✓ implementarea, în perioada 2016 - 2020, a unor sisteme unitare de management al calității aplicabile administrației publice, respectiv standardul ISO 9001 și instrumentul Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice (în limba engleză: Common Assessment Framework - CAF), în special de către o serie de autorități și instituții publice a căror dezvoltare a capacității administrative este considerată prioritară în Acordul de Parteneriat al României cu Comisia Europeană pentru perioada 2014-2020;

- ✓ derularea de acțiuni de promovare a standardelor și a instrumentelor managementului calității de către autoritățile publice centrale;

- ✓ formarea/instruirea specifică pentru implementarea sistemului/instrumentului de management al calității;

- ✓ evaluarea impactului implementării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică.

¹⁰ 201 u.a.t.-uri la nivel de comună, oraș și municipiu au indicat instrumentul CAF și 538 au indicat ISO.

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

Având în vedere faptul că majoritatea autorităților publice centrale care vor implementa managementul calității vor utiliza ca sursă de finanțare fonduri din PO CA 2014-2020, informații precum numărul structurilor din subordinea/coordonarea acestora care vor implementa standardul ISO și/sau instrumentul CAF, bugetul aferent acțiunilor de implementare și promovare, detalii privind rezultatele ce se așteaptă a fi obținute în urma implementării, vor fi disponibile ulterior aprobării cererilor de finanțare.

Având în vedere necesitatea îndeplinirii condiționalității ex-ante, pentru autoritățile și instituțiile administrației publice centrale a căror dezvoltare a capacității administrative este considerată prioritară în Acordul de Parteneriat pentru perioada 2014 - 2020, termenul limită de finalizare al acțiunilor de promovare și implementare a managementului calității, finanțate prin POCA 2014-2020, este luna decembrie 2018, cu condiția ca proiectul să fie în derulare la finalul anului 2016. Pentru administrația publică locală, termenul limită de finalizare al acțiunilor de promovare și implementare a managementului calității este luna decembrie 2020.

Formarea/instruirea specifică pentru implementarea sistemului/instrumentului de management al calității se va realiza ca parte a procesului de implementare.

**PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA ETAPIZATĂ A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII
ÎN AUTORITĂȚI ȘI INSTITUȚII PUBLICE 2016 - 2020**

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
Obiectiv general: I. Utilizarea sustenabilă de standarde și instrumente ale managementului calității în autorități și instituții publice				
<i>Obiectiv specific I.1.</i> Asigurarea și organizarea¹² resurselor umane instituționale necesare implementării sustenabile a managementului calității	- Alocarea de personal cu atribuții înscrise în fișa postului privind implementarea managementului calității (fără modificarea structurii organizatorice); - Înființarea în cadrul autorităților și instituțiilor publice a unui compartiment pentru asigurarea implementării managementului calității.	Autorități și instituții publice de la nivel central și local	Decembrie 2018	-
<i>Obiectiv specific I.2.</i> Implementarea de sisteme unitare de management al calității aplicabile administrației publice, standardul ISO 9001 și instrumentul CAF, inclusiv formarea/instruirea specifică pentru implementarea sistemului/instrumentului de management al calității	Implementarea sistemului unitar de management al calității ISO 9001 și a instrumentului CAF la nivelul Secretariatului General al Guvernului, inclusiv la nivelul direcțiilor și structurilor administrației publice centrale aflate în subordinea/coordonarea/sub autoritatea acestuia.	Secretariatul General al Guvernului	Decembrie 2019	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea managementului calității (ISO 9001 și/sau CAF) la nivelul autorității publice autonome Avocatului Poporului	Autoritatea publică autonomă Avocatul Poporului	Decembrie 2020	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea standardului ISO 9001 și a instrumentului CAF la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE)	Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020/ Finanțare prin Program asistență tehnică MDRAPFE
	- Menținerea și recertificarea sistemului de management al calității, conform ISO 9001, la nivelul Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară	Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară	Decembrie 2017	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020

¹¹ Autoritățile și instituțiile publice a căror dezvoltare a capacității administrative este considerată prioritară în Acordul de Parteneriat pentru perioada 2014 - 2020 vor implementa sisteme unitare de management al calității reprezentate de sistemul ISO 9001 și de instrumentul CAF. Formarea/instruirea specifică pentru implementarea sistemului/instrumentului de management al calității se va realiza ca parte a procesului de implementare.

¹² Autoritățile și instituțiile publice de la nivel central și local pot opta pentru una din cele două acțiuni de asigurare și organizare a resurselor umane instituționale necesare implementării sustenabile a managementului calității.

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
	Implementarea CAF la nivelul Ministerului Finanțelor Publice	Ministerul Finanțelor Publice (MFP)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea managementului calității la nivelul Ministerului Mediului	Ministerul Mediului (MM)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea managementului calității la nivelul Ministerului Apelor și Pădurilor	Ministerul Apelor și Pădurilor (MAP)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea CAF la nivelul Ministerului Muncii și Justiției Sociale (MMJS)	Ministerul Muncii și Justiției Sociale (MMJS)	Decembrie 2018	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea standardului ISO 9001 și a instrumentului CAF la nivelul Ministerului Economiei (ME)	Ministerul Economiei (ME)	Decembrie 2018	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea standardului ISO 9001 și a instrumentului CAF la nivelul Ministerului pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenoriat (MMACA)	Ministerul pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenoriat (MMACA)	Decembrie 2018	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea standardului ISO 9001 la nivelul Ministerului Sănătății (MS), inclusiv în unități aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea acestuia	Ministerul Sănătății (MS)	Decembrie 2017	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea CAF și a standardului ISO 9001 la nivelul Ministerului Educației Naționale (MEN)	Ministerul Educației Naționale (MEN)	Februarie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	- Implementarea CAF și a standardului ISO 9001 la nivelul inspectoratelor școlare		Decembrie 2018	
	- Implementarea CAF și a standardului ISO 9001 la nivelul celorlalte instituții din subordinea/sub autoritatea MEN		Decembrie 2018	
	Implementarea sistemului de management al calității ISO 9001 la nivelul Ministerului Energiei (ME)	Ministerul Energiei (ME)	Iunie 2017	Buget propriu
	Implementarea CAF la nivelul Ministerului Energiei (ME)	Ministerul Energiei (ME)	Decembrie 2017	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
	Implementarea CAF la nivelul Ministerului Transporturilor (MT)	Ministerul Transporturilor (MT)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA axa prioritară 1: „Administrație publică și sistem judiciar eficiente”
	- Menținerea și recertificarea sistemului de management al calității, conform ISO 9001 la nivelul instituțiilor publice din subordinea Ministerului Transporturilor	Ministerul Transporturilor (MT)	Permanent	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea de sisteme unitare de management a calității ISO 9001 și CAF la nivelul Ministerului Afacerilor Interne pentru activitatea managementul situațiilor de urgență, inclusiv în Inspectoratul General de Aviație, în Direcția Medicală, în Centrul de Psihosociologie al M.A.I. și la nivelul Corpului de Control al Ministrului afacerilor interne.	Ministerul Afacerilor Interne (MAI)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Certificare/recertificare sistem de management al calității la nivelul Ministerului Justiției	Ministerul Justiției (MJ)	Aprilie 2016	Buget propriu
	- Implementarea sistemului de management al calității în conformitate cu standardul ISO 9001 în vigoare, la nivelul Oficiului Național al Registrului Comerțului	Oficiul Național al Registrului Comerțului	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020 - linia de finanțare destinată sistemului judiciar
	Implementarea sistemului unitar de management al calității la nivelul Ministerului Comunicațiilor și Societății Informaționale (MCSI), inclusiv în structuri ale administrației publice centrale aflate în subordinea/sub autoritatea acestuia	Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale (MCSI)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	- Implementarea CAF și ISO 9001 la nivelul direcțiilor MCSI			
	- Implementarea ISO la nivelul Agenției pentru Agenda Digitală a României (AADR)			
	- Implementarea ISO la nivelul Centrului Național de Răspuns la Incidente de Securitate Cibernetică (CERT)			
	- Acțiuni de formare pentru implementarea sistemelor de management al calității			
	Implementarea de sisteme unitare de management al	Autorități și instituții	Decembrie 2020	Resurse proprii sau cu

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
	calității la nivelul autorităților și instituțiilor publice locale de la nivelul județelor	publice de la nivel local		finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea de sisteme unitare de management al calității la nivelul autorităților și instituții publice locale de la nivelul municipiilor	Autorități și instituții publice de la nivel local	Decembrie 2020	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea de sisteme unitare de management al calității la nivelul autorităților și instituțiilor publice locale de la nivelul orașelor	Autorități și instituții publice de la nivel local	Decembrie 2020	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Implementarea de sisteme unitare de management al calității la nivelul autorităților și instituțiilor publice locale de la nivelul comunelor	Autorități și instituții publice de la nivel local	Decembrie 2020	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
Obiectiv specific I.3. Consolidarea cadrului legislativ pentru implementarea managementului calității la nivelul administrației publice	Elaborarea unei analize privind oportunitatea și fezabilitatea stabilirii/înființării unei structuri, în cadrul aparatului de lucru al Guvernului, cu atribuții în ceea ce privește organizarea procesului de promovare a sistemelor și instrumentelor managementului calității în România și coordonarea activităților de instruire la nivel național.	CNCISCAP prin GLT „Managementul calității și servicii publice”, coordonat de MDRAPFE.	Octombrie 2017	-
	Stabilirea autorităților și instituțiilor publice pentru care este oportună și fezabilă introducerea obligativității utilizării unui sistem unitar de standarde/instrumente de management al calității	CNCISCAP prin GLT „Managementul calității și servicii publice”, coordonat de MDRAPFE.	Noiembrie 2017	-
Obiectiv specific I.4. Promovarea¹³ standardelor și instrumentelor managementului calității la nivelul autorităților și instituțiilor publice	Promovarea managementului calității prin: a) publicarea de informații pe pagina proprie de internet; b) realizarea și diseminarea de materiale având conținut general (de exemplu: broșuri cu scop de promovare /informare), cât și a unor materiale cu un conținut specific (manuale și ghiduri de utilizare); c) realizarea unor sesiuni/seminarii de informare și conștientizare ¹⁴ prin care să se furnizeze informații de bază privind principiile și instrumentele managementului calității.			

¹³Promovarea sistemelor unitare de management al calității va fi axată pe diseminarea de informații de bază privind etapele, beneficiile și resursele necesare implementării și a unor cazuri/situații de implementare din experiența utilizatorilor din administrația publică.

¹⁴ Grupul-țintă al sesiunilor/seminariilor de informare și conștientizare este format, după caz, din:

- înalți funcționari publici din cadrul ministerelor și a altor organe de specialitate ale administrației publice centrale și din cadrul instituțiilor prefectului, conducătorii serviciilor publice deconcentrate;
- personalul de conducere din cadrul compartimentelor de politici publice, audit și resurse umane, de la nivel central și local;
- conducători ai autorităților și instituțiilor publice locale de la nivelul județelor, municipiilor, comunelor și orașelor.

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
	Promovare la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE) - Publicarea de informații pe pagina proprie de internet pentru implementarea CAF; - Publicarea de informații pe pagina proprie de internet pentru ISO 9001.	Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE)	Mai 2016 Decembrie 2018	-
	Promovare la nivelul Ministerului Finanțelor Publice (MFP)	Ministerul Finanțelor Publice (MFP)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020, în cadrul aceluiași proiect a cărui implementare este menționată la obiectivul specific I.2
	Promovarea standardelor și instrumentelor managementului calității la nivelul Ministerului Mediului (MM)	Ministerul Mediului (MM)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Promovarea standardelor și instrumentelor managementului calității la nivelul Ministerului Apelor și Pădurilor (MAP)	Ministerul Apelor și Pădurilor (MAP)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Promovare la nivelul Ministerului Transporturilor (MT) a managementului calității prin: a) publicarea de informații pe pagina proprie de internet; b) realizarea unor sesiuni/seminarii de informare și conștientizare prin care să se furnizeze informații de bază privind principiile și instrumentele managementului calității.	Ministerul Transporturilor (MT)	Decembrie 2018	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	Promovare la nivelul Ministerului Afacerilor Interne (MAI) - Publicarea de informații pe pagina proprie de internet, realizarea și diseminarea de materiale de promovare și informare, realizarea de sesiuni/seminarii de informare și conștientizare	Ministerul Afacerilor Interne (MAI)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Promovare la nivelul Ministerului Comunicațiilor și Societății Informaționale (MCSI)	Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale (MCSI)	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
	<p>Promovarea managementului calității la nivelul Ministerului Economiei (ME) prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicarea de informații pe pagina proprie de internet; - Realizarea și diseminarea de materiale având conținut general (de exemplu: broșuri cu scop de promovare /informare), cât și a unor materiale cu un conținut specific (manuale și ghiduri de utilizare); - Realizarea unor sesiuni/seminarii de informare și conștientizare prin care să se furnizeze informații de bază privind principiile și instrumentele managementului calității. 	Ministerul Economiei (ME)	Decembrie 2018	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	<p>Promovarea managementului calității la nivelul Ministerului pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenoriat (MMACA)</p>	Ministerul pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenoriat (MMACA)	Decembrie 2018	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	<p>Promovarea standardelor și a instrumentelor managementului calității la nivelul instituțiilor subordonate Ministerului Justiției (MJ)</p>	Oficiul Național al Registrului Comerțului - Ministerul Justiției	Decembrie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020 în cadrul aceluiași proiect a cărui implementare este menționată la obiectivul specific I.2
	<p>Promovarea standardelor și a instrumentelor managementului calității la nivelul Ministerului Sănătății (MS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicarea de informații referitoare la implementarea etapizată a managementului calității atât pe pagina de internet a ministerului, cât și a unităților aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea acestuia; - Realizarea și diseminarea de materiale având conținut general (de exemplu: broșuri cu scop de promovare /informare), cât și a unor materiale cu un conținut specific (manuale și ghiduri de utilizare); - Realizarea unor sesiuni/seminarii de informare și conștientizare prin care să se furnizeze informații de bază privind principiile și instrumentele managementului calității. 	Ministerul Sănătății (MS)	Decembrie 2017	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA 2014-2020
	<p>Promovare la nivelul autorităților și instituțiilor publice locale</p>	Autorități și instituții publice de la nivel local	Decembrie 2020	Resurse proprii sau cu finanțare prin POCA

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
				2014-2020
<i>Obiectiv specific I.5. Promovarea și recunoașterea bunelor practici privind calitatea în administrația publică</i>	Organizarea de conferințe/ seminarii cu participare națională/sau internațională pentru promovarea și recunoașterea bunelor practici privind calitatea în administrația publică, identificate, la nivel național și/sau internațional	Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE)	Iunie 2019 Decembrie 2020	Finanțare prin POCA 2014-2020
Obiectiv general: II. Monitorizarea utilizării managementului calității în autoritățile și instituțiile publice				
<i>Obiectiv specific II.1 Monitorizarea situației privind utilizarea managementului calității în administrația publică</i>	Elaborarea unui mecanism de monitorizare a utilizării sistemelor și instrumentelor managementului calității în administrația publică	Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE)	August 2016	-
	Elaborarea unui raport anual privind utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice	Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE)	În trim. I al fiecărui an	-
<i>Obiectiv specific II.2 Monitorizarea planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autoritățile și instituțiile publice</i>	Monitorizarea acțiunilor cuprinse în planul de acțiuni prin solicitarea de informații din partea structurilor responsabile de realizarea acestora	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (CNCISCAP), prin Grupul de Lucru Tematic „Managementul calității și servicii publice”, coordonat de MDRAPFE	Semestrial	-
Obiectiv general: III. Evaluarea utilizării managementului calității în autorități și instituții publice				
<i>Obiectiv specific III.1 Evaluarea impactului implementării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică</i>	Elaborarea unei metodologii de evaluare și colectare de informații privind impactul obținut la nivelul autorităților și instituțiilor publice în ceea ce privește îmbunătățirea modului de realizare a activităților și de prestare a serviciilor publice. Metodologia de evaluare a impactului va fi aplicată etapizat de către autoritățile și instituțiile competente, în funcție de realizarea principalelor măsuri de dezvoltare a utilizării managementului calității.	CNCISCAP, prin Grupul de Lucru Tematic „Managementul calității și servicii publice”, coordonat de MDRAPFE	Iunie 2018	Finanțare prin POCA 2014-2020
	Realizarea de rapoarte de evaluare a impactului	CNCISCAP, prin Grupul	Septembrie 2018	Finanțare prin POCA

Obiectiv general /obiectiv specific	Acțiune	Responsabil ¹¹	Termen de finalizare	Sursa de finanțare
	implementării sistemelor și instrumentelor managementului calității	de Lucru Tematic „Managementul calității și servicii publice”, coordonat de MDRAPFE	Decembrie 2020	2014-2020
	Elaborarea de analize, studii, cercetări și sisteme de monitorizare care să susțină procesul de evaluare a impactului implementării sistemelor și instrumentelor de management al calității la nivelul autorităților și instituțiilor publice în domenii cheie de interes strategic pentru România	Secretariatul General al Guvernului	Decembrie 2019	Finanțare prin POCA 2014-2020