

ANEXĂ la Anunțul nr.29 din 14.04.2021

MODEL CADRU PLAN DE MANAGEMENT

I. PREZENTAREA GENERALA ASOCIAȚIEI

1.1. Cadrul instituțional și strategic

În această secțiune, directorul va prezenta pe scurt cadrul organizatoric în care se regăsește asociația și relațiile instituționale pe vertical (cu UAT-uri ,.....) și pe orizontală (cu celelalte servicii deconcentrate).

De asemenea, directorul va prezenta succint care este rolul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară "Zona Metropolitană Zalău" în aducerea la îndeplinire a politicilor publice ale zonei și a strategiilor UAT-urilor.

În mod particular, directorul va prezenta orientările strategice legate de serviciile oferite.

1.2. Menționarea cadrului legal relevant

Directorul va prezenta rolul care revine serviciului public deconcentrat în aplicarea legislației fiscale și a procedurilor fiscale, cu menționarea necesității aplicării unitare și nediscriminatorii a acestora.

De asemenea, se va menționa faptul că, pe durata exercitării contractului de management, Directorul se va îngriji de aplicarea legislației privind contenciosul administrativ, finanțele publice și controlul financiar, a reglementărilor privind achizițiile publice, a legislației muncii și a statutelor personalului din subordine, de protejarea secretului de serviciu și respectarea reglementărilor privind accesul la informațiile de interes public, etc.

II. MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE GENERALE

2.1. Misiunea directorului

Se va prezenta o declarație de misiune a directorului ca fiind conducătorul asociației care va urmări realizarea obiectivelor UAT-urilor și se va afla în slujba interesului public, dând dovadă de profesionalism și eficiență, imparțialitate și transparență.

Se va prezenta pe scurt care este rolul directorului cu referire la funcția de a planifica, organiza, coordona și controla activitatea asociației. Se va menționa faptul că directorul va aduce la îndeplinire atribuțiile stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare, prin proceduri interne, metodologii, instrucțiuni, etc.

2.2. Obiectivele generale, rezultatele așteptate și indicatori de performanță pe următorii 4 ani

Obiectivele generale vor fi conforme și vor transpune la nivelul asociației obiectivele, planurile și proiectele pentru necesitățile din teritoriul acoperit de Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "ZONA METROPOLITANĂ ZALĂU".

Obiectivele generale vor fi limitate ca număr (nu mai mult de 4 sau 5 obiective generale).

Pentru fiecare dintre obiectivele generale ale asociației se vor propune un număr limitat de rezultate și fiecare dintre rezultate fiindu-i asociat cel puțin un indicator de performanță care să permită măsurarea lui.

De asemenea, directorul va propune o serie de ținte de îmbunătățire a rezultatelor care să fie atinse la finalul celor 4 ani.

Aceste ținte sau nivel al indicatorilor de performanță vor evidenția situația asociației peste 4 ani și vor face dovada modului în care s-au îndeplinit obiectivele generale și s-au atins rezultatele.

Nivelul stabilit pentru a fi atins la finalul celor 4 ani trebui să țină cont de nivelul stabilit pentru primul an de contract, și trebuie să indice, pentru anii următori, o îmbunătățire constantă a activității asociației.

În această secțiune se va descrie pe scurt modul în care se vor monitoriza indicatorii de performanță prezentați la secțiunea anterioară și care sunt sursele de verificare a informațiilor (ex. Raportări periodice)

În cazul unor indicatori de performanță suplimentari, propuși de director se va prezenta pe scurt modalitatea de calcul a acestora precum și care sunt sursele de verificare a acestora.

III .PLANIFICAREA STRATEGICA

3.1 . Identificarea priorităților de dezvoltare

3.2 . Dezvoltarea țințelor SMART

3.3. Planificarea Operațională

Directorul trebuie să aibă în vedere faptul că planificarea operațională se elaborează pentru o durată de maximum 1 an, fiind supusă revizuirii și completării anual.

3.3.1. Principalele măsuri stabilite pentru primul an de mandate

În această secțiune directorul va identifica direcțiile de acțiune ce alcătuiesc cadrul în care se îndeplinesc serviciile majore pe care le oferă asociația. Fiecare dintre aceste direcții coincide cu principalele servicii oferite la nivelul asociației. Fiecărei direcții de acțiune îi corespund niște obiective specifice clar identificate și separate, desprinse din obiectivele generale asumate de director pe perioada derulării contractului de management (în partea de planificare strategică). Obiectivele specifice pentru fiecare direcție de acțiune se stabilesc anual și sunt supuse reactualizării/revizuirii anuale, în funcție de rezultatele obținute în perioada de referință.

3.3.2. Rezultate așteptate și activități programate pentru primul an al contractului

Fiecare dintre obiectivele specifice asumate este considerat a fi realizat prin atingerea unui rezultat/unor rezultate precise. Rezultatele trebuie privite ca produse ale activităților ce se desfășoară, iar realizarea lor duce la îndeplinirea obiectivelor propuse.

Activitățile programate în primul an corespund acțiunilor de întreprins pentru realizarea rezultatelor așteptate, utilizând resursele care sunt puse la dispoziție (financiare, umane, de infrastructură , etc.).

Pentru fiecare dintre activități se va realiza o scurtă descriere a ceea ce se propune a se întreprinde. Între rezultatele așteptate și activitățile programate trebuie să existe o legătură cauză – efect.

3.3.3. Indicatori specifici de performanță

Indicatorii de performanță reprezintă instrumente de măsură ce permit cuantificarea nivelului atins prin îndeplinirea obiectivelor specifice propuse și a rezultatelor înregistrate ca urmare a implementării/realizării activităților ce au fost programate.

Pentru fiecare direcție de activitate directorul va avea mai întâi în vedere indicatorii specifici de performanță.

Pe lângă acești indicatori, în funcție de activitățile concrete programate pentru fiecare direcție de acțiune, directorul va putea stabili și alți indicatori de performanță care pot fi măsurați /cuantificați periodic.

Este posibil ca pentru fiecare obiectiv specific și rezultatele așteptate să fie identificați mai mulți indicatori, care corelați să ofere o imagine cât mai cuprinzătoare cu privire la stadiul îndeplinirii obiectivelor.

În stabilirea indicatorilor de performanță suplimentari, directorul trebuie să aibă în vedere că fiecare indicator de performanță trebuie să îndeplinească 5 mari caracteristici:

- să fie măsurabil – să poată fi măsurat cu unități de măsură specifice (de exemplu, număr de..., % din...), din punct de vedere cantitativ și, eventual, calitativ;
- să fie specific – să poată oferi informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv;
- să fie accesibil – să poată fi identificați la un cost rezonabil, astfel încât să se poată măsura gradul îndeplinirii unui obiectiv și al realizării rezultatului aferent;
- să fie relevant – să fie semnificativ pentru obiectivul urmărit și rezultatul așteptat;
- să poată fi stabilit pentru o anumită durată în timp (corespunzătoare perioadei de atingere a rezultatelor așteptate) – să facă referire la un anumit interval de timp.

La stabilirea fiecărui indicator de performanță trebuie să se țină cont și să se identifice riscurile care pot duce la realizarea defectuoasă a acestora sau la realizarea acestora cu întârziere ori la nerealizarea acestora.

Riscurile pot fi interne (țin de instituția coordonată și care, cel mai adesea, pot fi prevăzute și prevenite) sau externe (țin de alte instituții/organizații și care, cel mai adesea, nu pot fi controlate).

3.4. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare

Fiecare indicator de performanță stabilit trebuie să poată fi identificat prin intermediul unor surse de verificare.

Directorul va specifica sursele de verificare ale indicatorilor de performanță o dată cu formularea acestora.

Specificarea sursei de verificare are în vedere 3 aspecte:

- forma în care este prezentată sursa, informația – de exemplu, raport de activitate, bază de date, etc.;
- periodicitatea cu care se furnizează informația – o dată/periodic, lunar/trimestrial/ anual.

Sistemul de monitorizare permite urmărirea modului de îndeplinire al obiectivelor specifice asumate pe fiecare direcție de activitate și a rezultatelor așteptate.

Prin monitorizare se realizează o analiză a stadiului îndeplinirii obiectivelor asumate/rezultatelor așteptate și o comparație între stadiul îndeplinirii și ceea ce s-a planificat inițial.

Procesul de monitorizare trebuie să vizeze următoarele activități:

- stadiul îndeplinirii fiecărui obiectiv/realizării fiecărui rezultat în raport cu cel stabilit prin planificarea operațională;
- timpul și resursele financiare cheltuite față de resursele alocate;
- îmbunătățirile aduse asociației și care influențează capacitatea acestuia de a îndeplini serviciile publice;
- schimbări ale mediului extern care determină modificarea planificării;
- evaluarea rezultatelor după implementarea planificării;

Sistemul de monitorizare are în vedere utilizarea sistemului de monitorizare al indicatorilor de performanță;

IV. GESTIONAREA RESURSELOR ASOCIAȚIEI

4.1. Descrierea sumară a sistemului de control intern

Directorul va face o prezentare scurtă a modului în care intenționează să dezvolte și să aplice un sistem de control intern pentru a asigura eficacitatea, eficiența funcționării asociației, fiabilitatea informațiilor interne și externe precum și conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne.

4.2. Managementul resurselor umane

Directorul coordonator va prezenta modalitatea în care înțelege să aplice bunele practici cu privire la managementul resurselor umane, pornind de la recrutarea personalului și până la încetarea raporturilor de serviciu sau a contractului de muncă. Se va face dovada că se cunosc și se vor respecta normele care reglementează statutul personalului din subordine.

Directorul va acționa cu respect, obiectivitate și bună – credință în relațiile cu personalul din subordine.

De asemenea, se va îngriji să susțină dezvoltarea carierei precum și inițiativele justificate venite din partea subordonaților privind îmbunătățirea activității asociației.

Directorul va avea un comportament nediscriminatoriu cu privire la personalul din subordine și va respecta neutralitatea politică a acestuia sau orice alte convingeri conforme cu ordinea de drept și bunele moravuri.

4.3. Programul de dezvoltare a competențelor profesionale ale personalului din subordine

Directorul va prezenta programul pe care și-l propune pentru a sprijini dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din subordine, în acord și cu modificările survenite în activitatea asociației (noi proceduri, noi instrumente informatice introduse, etc.).

Pentru primul an al contractualului de management se pot defini și temele / programele de formare profesională care se vor implementa cu prioritate.

4.4. Utilizarea și controlul utilizării resurselor financiare și materiale ale asociației

Directorul va prezenta măsurile pe care le are în vedere pentru a asigura o gestiune eficientă și responsabilă a resurselor financiare și materiale ale asociației, potrivit alocărilor bugetare.

Directorul se va referi la strategia pe care o urmărește cu privire la planificarea resurselor bugetare. Elaborarea bugetului asociației trebuie să țină cont de direcțiile de acțiune și obiectivele stabilite la secțiunea 3.1.

De asemenea, directorul va prezenta cum înțelege să asigure o bună gestiune a patrimoniului asociației precum și eventuale măsuri pe care le are în vedere în domeniul acizițiilor publice.

V. COMUNICAREA INTERN/ EXTERNĂ

5.1. Comunicarea internă

Directorul va prezenta măsurile pe care le are în vedere pentru a îmbunătăți comunicarea cu personalul din subordine, precum și dezvoltarea comunicării și a unor relații de colaborare între compartimentele din subordine.

Se pot prezenta măsuri legate de eventuala implementare a unor măsuri de îmbunătățire a managementului documentelor sau de introducere a unor noi instrumente de lucru sau de comunicare (de exemplu, extinderea utilizării mijloacelor de lucru și de comunicare în mediul electronic).

5.2. Comunicarea externă

Relațiile cu UAT-urile, cu celelalte servicii publice;

Directorul va prezenta măsurile pe care le are în vedere pentru a colabora sau îmbunătăți relația cu și cu celelalte servicii deconcentrate și descentralizate.

5.3. Relația cu presa și îmbunătățirea imaginii publice a asociației

Directorul vor prezenta principiile precum și un scurt plan de măsuri pentru modul în care vor construi relația cu presa și va încerca să îmbunătățească imaginea publică a asociației.

Directorul va explica cum înțelege să apere în relația cu presa atât imaginea instituției cât și imaginea personalului din subordine. De asemenea, directorul se va abține de la a face declarații care să dăuneze imaginii asociației. Directorul va asigura sprijin și va colabora cu structurile responsabile de la nivelul a UAT-uri pentru promovarea unor proiecte de imagine publică sau pentru a crea o anumită identitate vizuală.

VI. Managementul riscului

Directorul va realiza cel puțin o prezentare a principalelor riscuri pe care le identifică în legătură cu obiectivele și activitatea asociației, evidențiind probabilitatea producerii acestora, posibilul impact asupra realizării activității precum și, acțiunile de prevenire sau atenuare a fiecăruia dintre riscurile identificate pe care și le propun și pe care le pot realiza în cursul primului an al contractului de management.

**Președintele Asociației de
Dezvoltare Intercomunitară
"Zona Metropolitană Zalău"**

