

8 Decembrie 2022

Managementul Performanței în Administrația Publică

Prezintă:

*Constantin TOMA, Primar
Primăria Municipiului Buzău*

*Julien BRATU, Country Manager
Institutul Kaizen România*



GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Global Enterprises, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. Kaizen Institute is a subsidiary of Kaizen Global Enterprises.

1. Ce este Managementul Performant în Administrația Publică

*Este necesar Managementul Performant
în Administrația Publică din România?*

Definiții

Performanță: rezultat valoros obținut

Sistem: ansamblu de elemente aflate într-o relație de ordine

Sistem de management al îmbunătățirii continue: model de operare pentru creșterea continuă a performanței organizației în sensul realizării misiunii și viziunii acesteia.

Standard: cea mai bună practică realizată la un anumit moment

Cine suntem: Kaizen Institute Ltd.

Creat de Masaaki Imai



Masaaki Imai s-a născut în Tokyo, Japonia

A fondat Institutul Kaizen, în Zug, Elveția



A lucrat la « Japan Productivity » Center



Începe să lucreze cu Shoichiro Toyoda și Taiichi Ohno



Kaizen Institute Ltd.:

- 1 birou global de coordonare
- 67+ de birouri locale KAIZEN™
- 600+ consultanți

AJUTĂM LIDERII SĂ:

Își atingă Viziunea pentru a crește **performanța în activitățile organizațiilor**, implementând o **cultură a îmbunătățirii continue**.

A scris cărțile: “KAIZEN – Cheia succesului competitiv al Japoniei”; “GEMBA KAIZEN – O abordare practică cu costuri reduse a Managementului”, “GEMBA KAIZEN – O abordare practică cu costuri reduse a Managementului” (Ediția 2), “STRATEGIC KAIZEN™”

Ce este KAIZEN™ la nivel Individual?

Azi, să fii mai bun decât ieri !

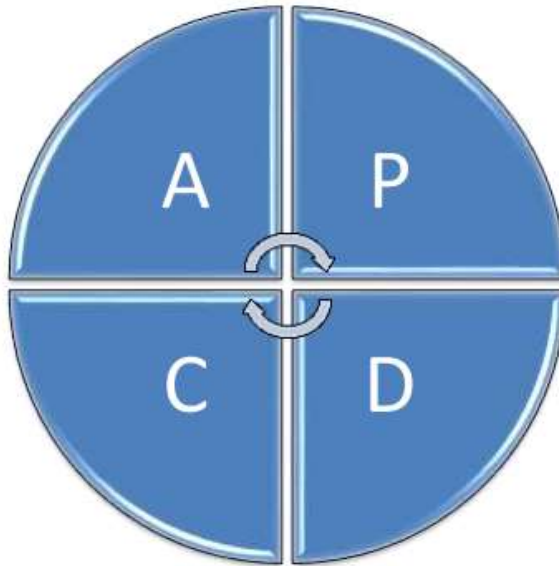
Mâine, să fii mai bun decât azi !

A graphic showing a yellow field with a line of trees. On the left, five trees of increasing height from left to right. On the right, a long line of many small trees of uniform height. The text "KAIZEN™ ca evoluție prin învățare și schimbare" is overlaid on the field.

KAIZEN™
ca evoluție
prin învățare și schimbare

Ciclul PDCA

al managementului îmbunătățirii continue



P - Planifică – Anual, lunar, zilnic

D - Derulează – Execută, pune în aplicare
planificarea

C - Controlează – Audit intern/extern

- *Evaluează performanța proceselor, sistemului* (lunar, anual – Raport către manager)
- *Evaluează performanța anagajaților* – semestrial (6 luni)
- *Evaluează activitatea zilnică* – Meeting Point

A - Ameliorează – aplică planuri de acțiuni
pentru îmbunătățire

Management operațional Management prin obiective măsurate prin indicativele KPI – E.Q.D.C.M.

E

EVOLUȚIE

Rata de îmbunătățire, progres

Q

CALITATE

- Standarde
- Creșterea gradului de satisfacție a cetățeanului



PERFORMANȚĂ

COSTURI REDUSE

- Procese eficiente
- Productivitate crescută
- Controlul proceselor
- Mai bună utilizare a spațiilor

C

M

MOTIVARE, MORAL

- Conștientizarea rolului fiecăruia
- Mai multă responsabilitate
- Idei și măsuri

TERMENE DE LIVRARE

- Mai puține interfețe
- Reducerea nr. locuri înguste

D

2. Ce este un Sistem de Management Performant?

Exemple din practica internațională

Toyota Production System



Performance Management Rolls-Royce

http://www.rrps-capability.rolls-royce.com/pm/how_to/deploy_goals_and_define_targets/default_fi - Microsoft I... 5

Process objective – aligning all plans within every business unit with the Rolls-Royce strategic goals

Rolls Royce Vision, Goal and Values

Rolls Royce plc Strategic goals, plans targets

Business unit 5 year commitment, with associated action plan

Action plan at each plant level

Actions at cell level or by individuals

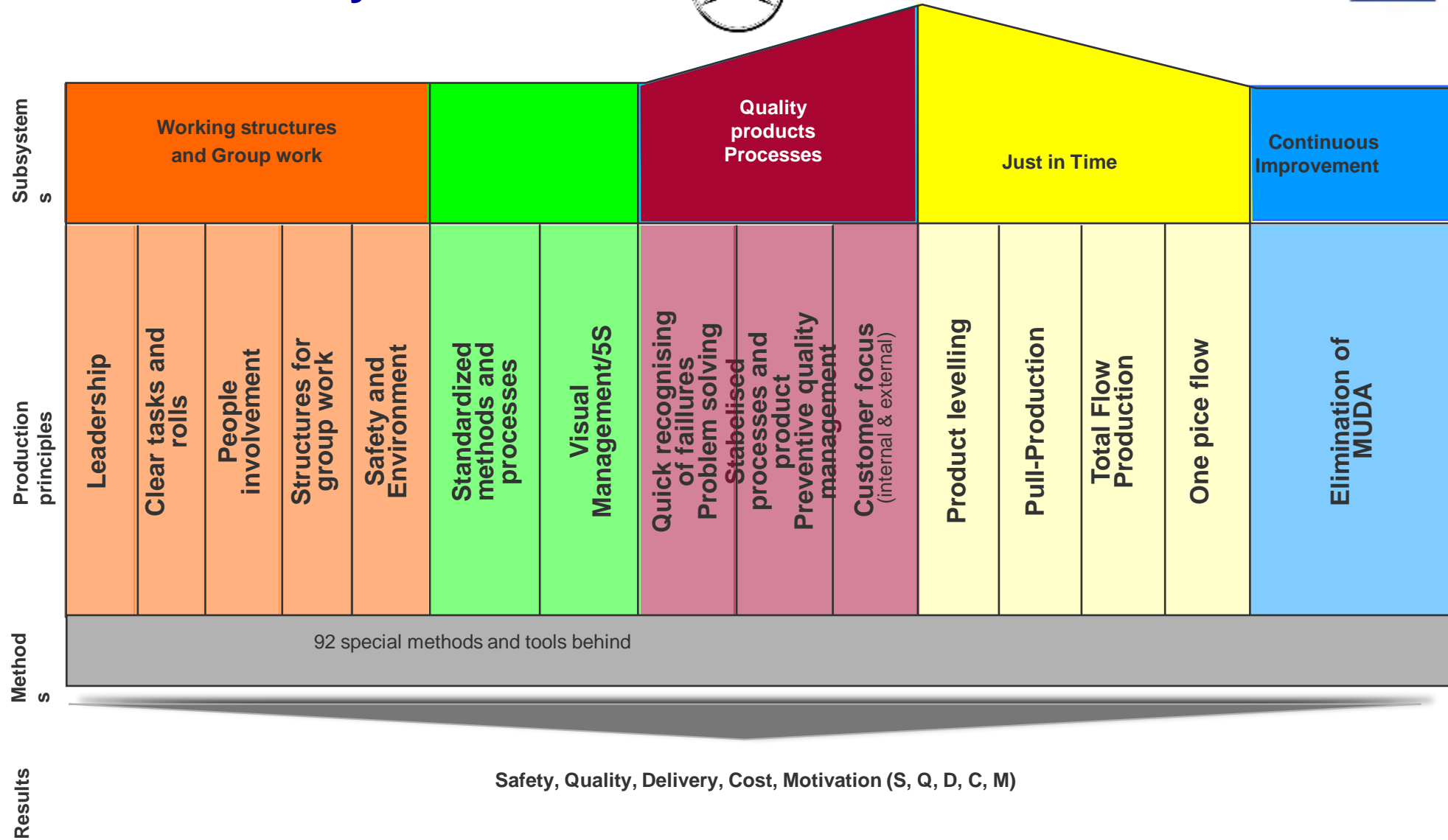
People Quality Cost Delivery Lead-time

The aim is to ensure that the strategic goals of Rolls Royce are realised through building a pyramid of supporting plans addressing each of the key business and measurement areas

After deploying the RRPS and assessing the benefits achievable the targets are aggregated to check that the overall goals will be achieved or exceeded

© Rolls-Royce plc 2001 - 2002 [| Contents | Next |](#)

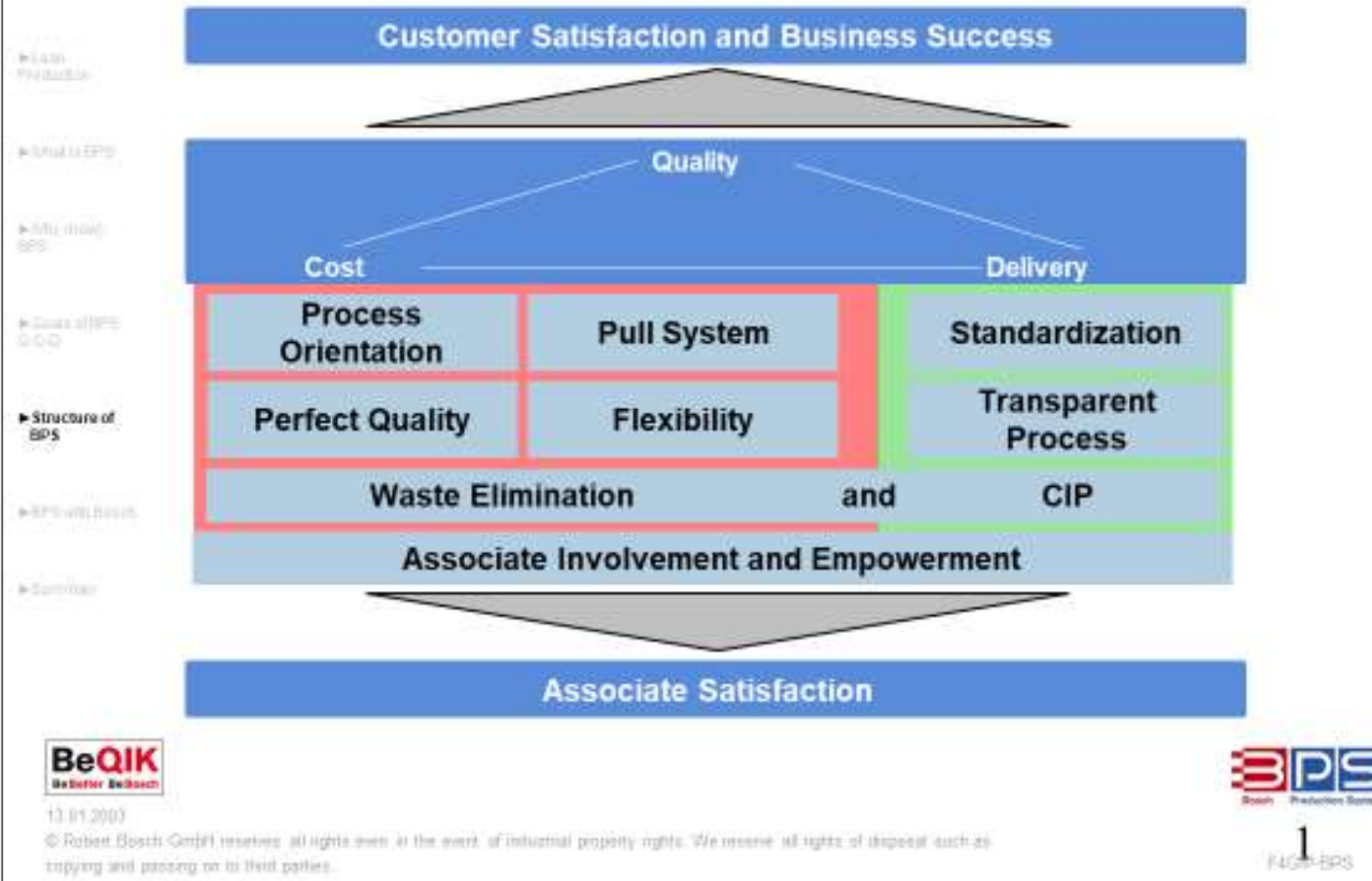
Production System Daimler





Introduction to BPS

BOSCH



Sunt **peste 50 de ani** de când sistemul de management **Kaizen** s-a adoptat și extins în variate domenii ale activității umane.

În primele 500 firme din topul Forbes se aplică în proporție de peste **80%** managementul Kaizen / Lean.

În administrația publică, pe plan mondial, acest sistem se aplică de peste 20 de ani în: **Japonia, Romania, India, Olanda, Finlanda, Portugalia și altele.**



3. Modelul "Managementul KAIZEN™ dezvoltat în România"

Premiul Național KAIZEN™

conferit celor mai bune organizații

în Implementarea KAIZEN™ în România

Sistemul de Management “Kaizen by Harmony” aplicat în România



4. Experiența Institutului Kaizen România în Administrația Publică din România, 2012 - 2022 - Rezultate obținute -

Colaborări și Experiență în Administrația Publică (1/3)

Primăria Municipiului Oradea

Aprilie 2012 - Seminar KAIZEN™

Septembrie 2012 – Instruire și Șantier Value Stream Design – Departament Urbanism

Reducere Lead Time (timp de eliberare Certificat de Urbanism de la 15 de zile, la 3 zile)

Aprilie 2017 – Curs Management KAIZEN™ - Antrenament pentru Top Management

Primăria Municipiului Cluj Napoca

Aprilie 2019 – Curs Management KAIZEN™ pentru Top Management

Septembrie 2019 - Instruire și Șantier Value Stream Design – Departament Resurse Umane

Instruire și Optimizare Proces de Salarizare în Departamentul Resurse Umane

Primăria Municipiului Sibiu

Iunie 2019 – Instruire și Șantier Value Stream Design - Departament Urbanism

Reducere Lead Time (timp de eliberare Certificat de Urbanism de la 26 de zile, la 3 zile)

Primăria Municipiului Buzău

Septembrie 2017 – Curs Management KAIZEN™

Octombrie 2017 – Instruire și Șantier Value Stream Design - Departament Urbanism

August 2018 – Curs Management KAIZEN™ - Antrenament pentru Top Management

Iulie 2020 – Mai 2021 - Program de formare profesională "Specialist îmbunătățire procese", în domeniul Administrației și Serviciilor Publice

Aprilie 2021 – Curs "Planificarea Strategică și Managementul Performanței în cadrul Primăriei Municipiului Buzău" – Stabilirea Strategiei Primăriei pe 10 ani, 2021 – 2030

Noiembrie 2022 – Proiectarea Ghidului Sistemului Integrat de Management (SIM)

Noiembrie 2022 – Instruire și Șantier Value Stream Design – Creșterea gradului de colectare selectivă a deșeurilor, alături de Poliția Locală și compania RER SUD

Primăria Municipiului Brașov

Iunie 2022 – Curs de Pregătire Profesională KAIZEN™- Îmbunătățire Continuă a Performanței Sistemului de Management al Primăriei Municipiului Brașov

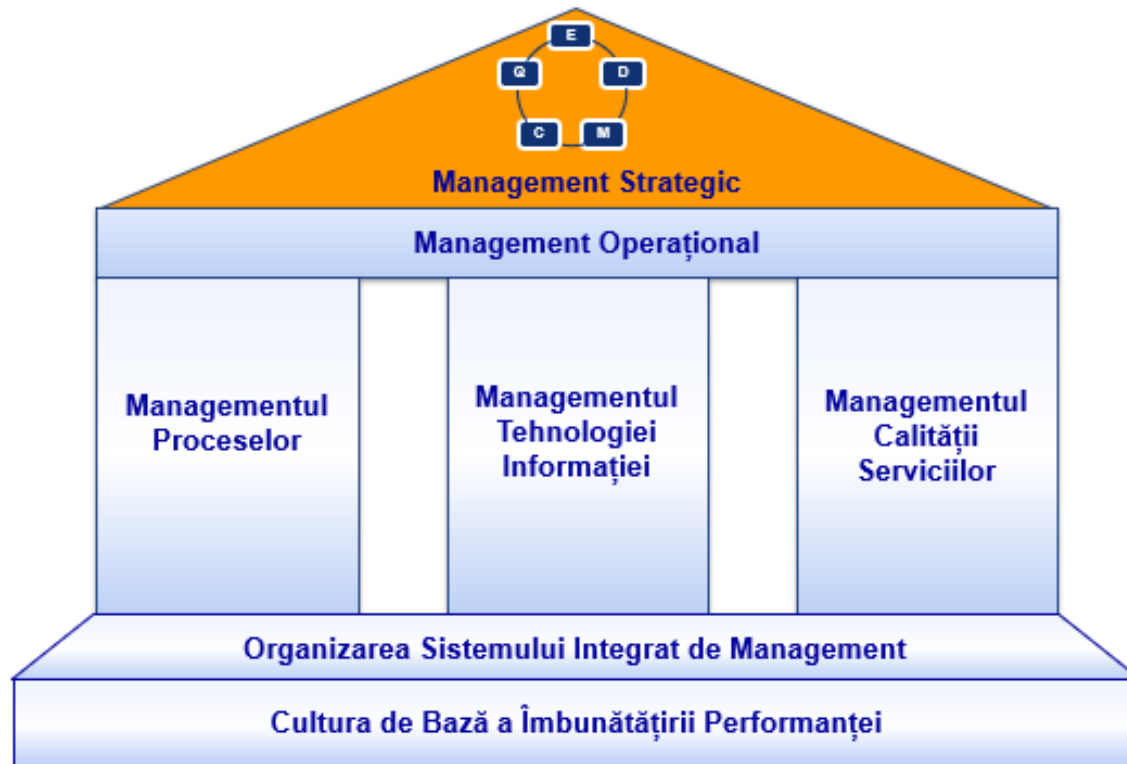
August 2022 – Instruire și Șantier Value Stream Design - Departament Urbanism

Reducere Lead Time (timp de eliberare Certificat de Urbanism de la 45 de zile, la 3 zile)

Noiembrie – Decembrie 2022 – Instruire și Șantiere Management Kaizen Zilnic (5S, Standardizare)

5. Modelul Sistemului Integrat de Management KAIZEN™ în Administrația Publică, SIM-KAP

SIM: Management Strategic



Viziune, Misiune, Valori

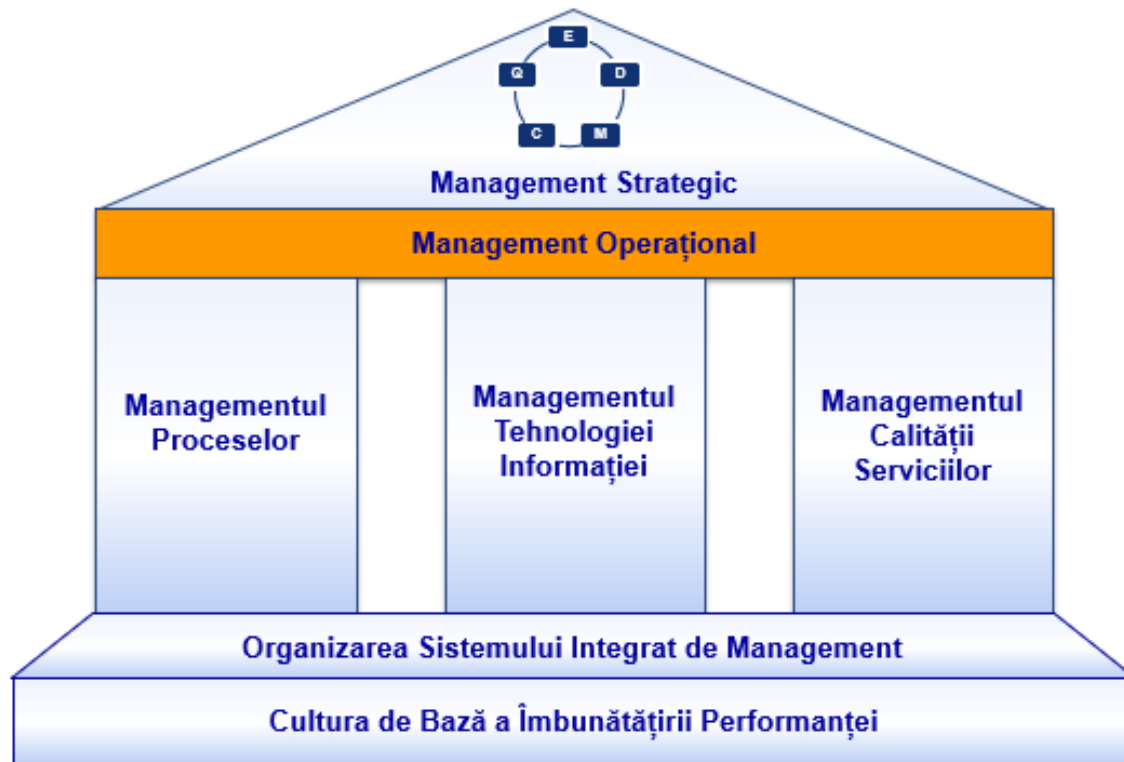
Direcții Strategice de Dezvoltare

Tabloul de Bord al Obiectivelor de Îmbunătățire a Performanței

Standarde de Leadership KAIZEN™

Audit Strategic Intern

SIM: Management Operațional



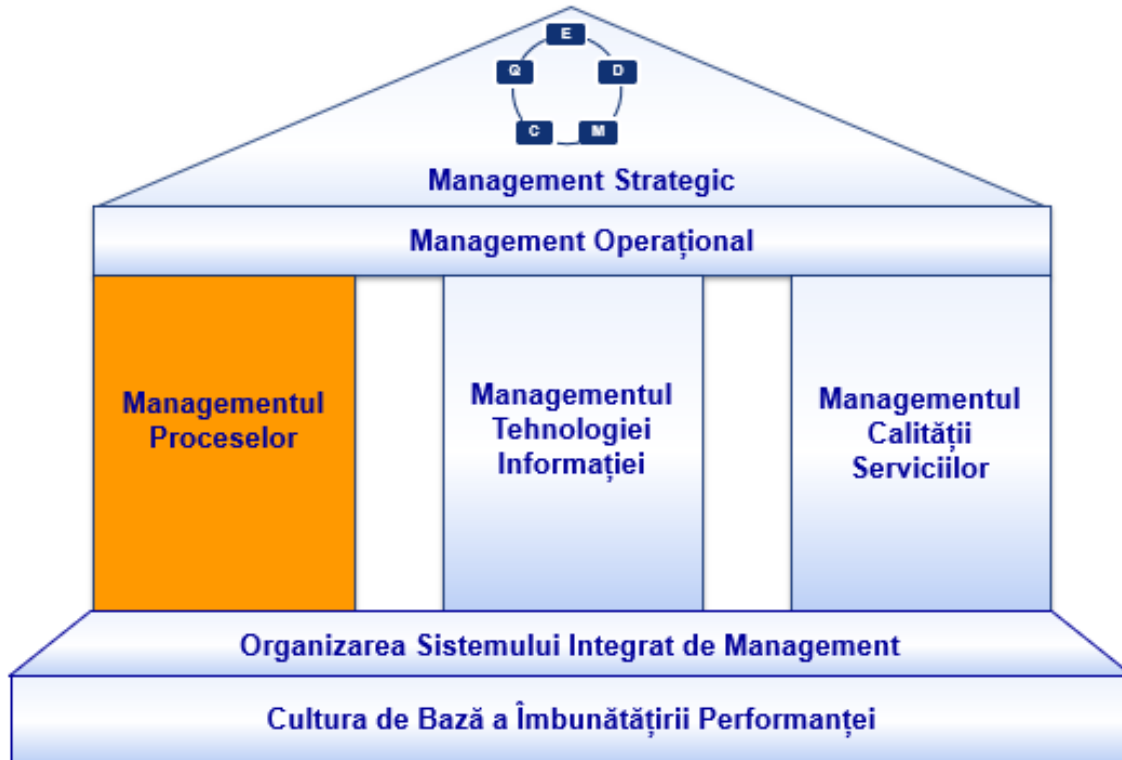
Standarde operaționale

Managementul zilnic al echipei (PDCA)

Managementul zilnic individual (PDCA)

**Managementul Proiectelor KAIZEN™
Intradepartamentale si Interdepartamentale**

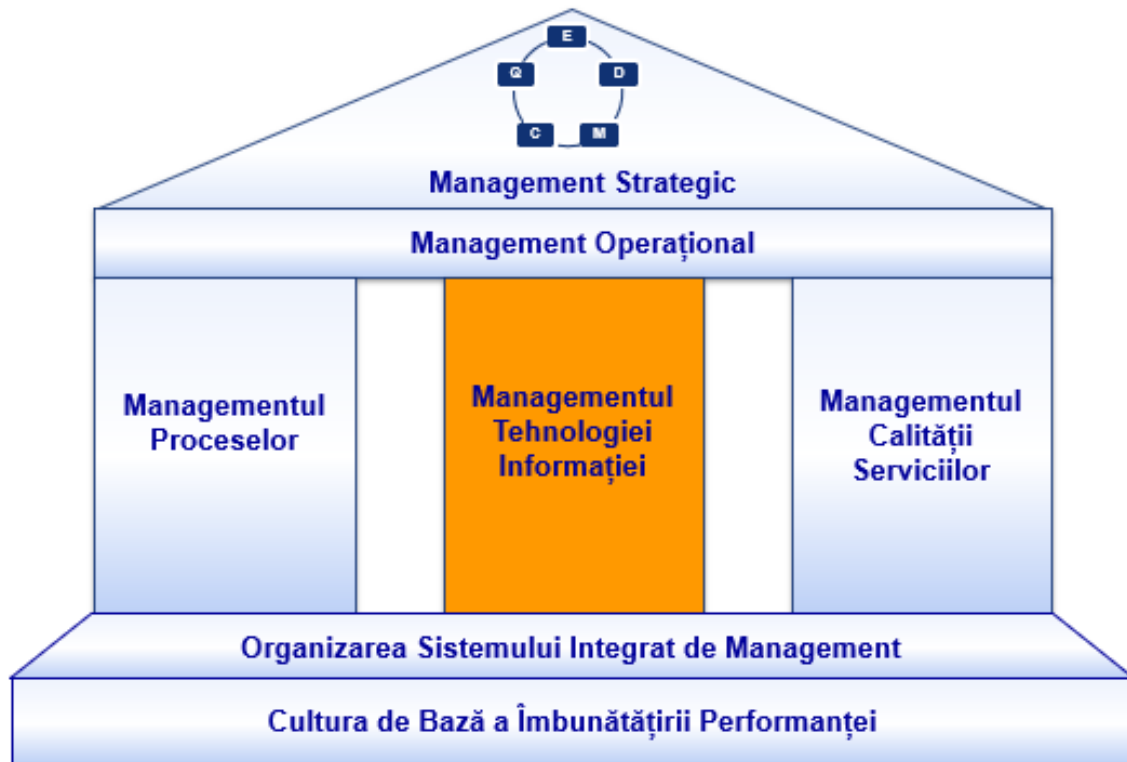
SIM: Managementul Proceselor



Identificarea Proceselor

Masurarea Proceselor

Îmbunătățirea Continuă a Proceselor

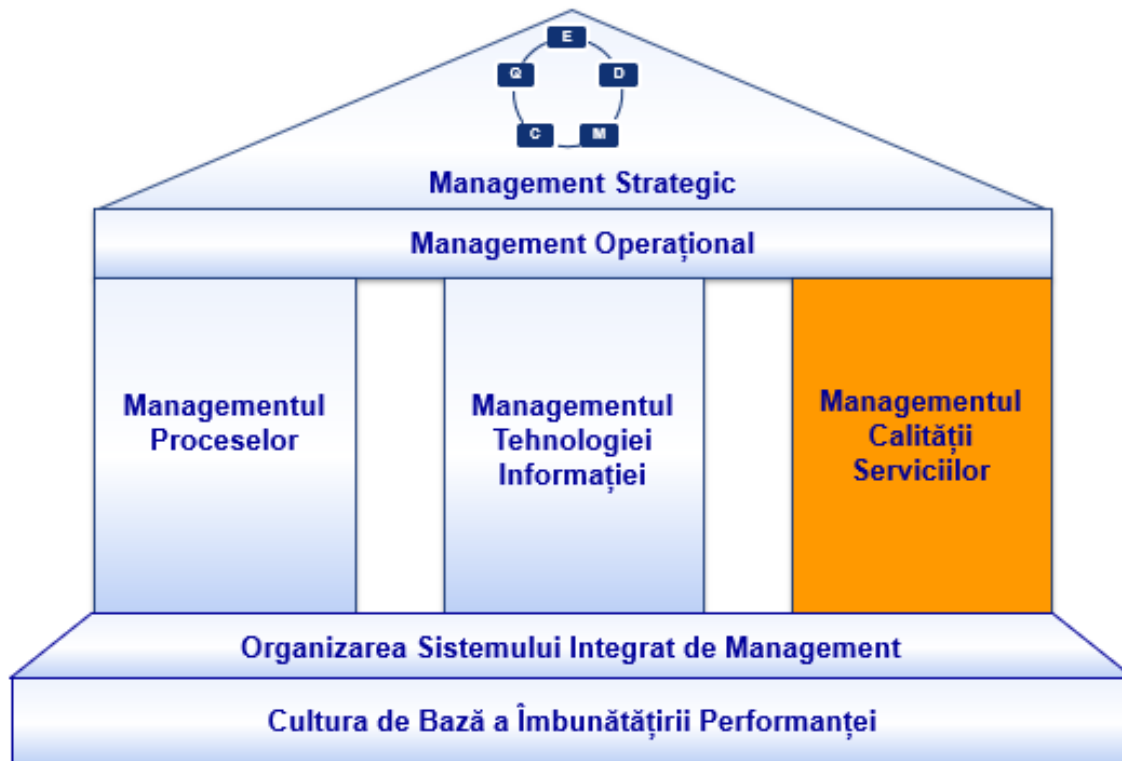


Managementul procesului de digitalizare în

- PDCA**
- Identifică
 - Planifică
 - Programează
 - Testează
 - Validează

Mentenanța Total Productivă a Tehnologiei Informației în PDCA

SIM: Managementul Calității Serviciilor Administrative

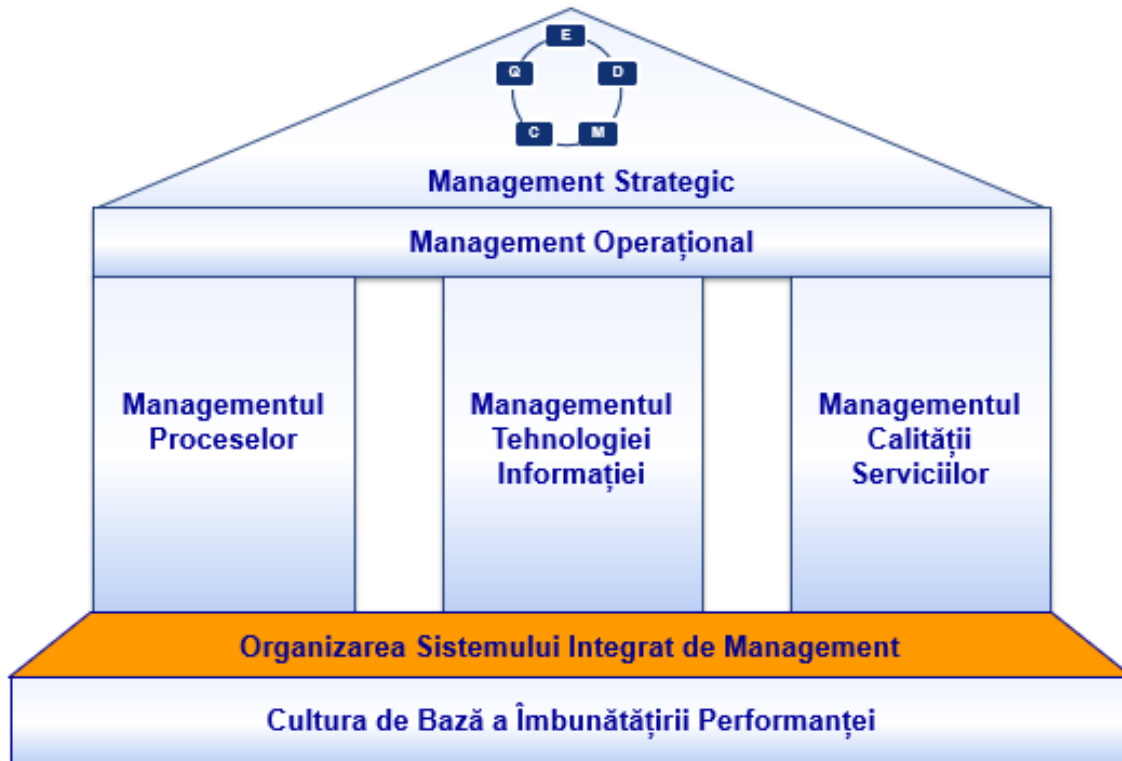


Managementul Calității Interne

**Managementul Calității Externe
cu Comunitatea și Autoritățile**

Auditul Intern și Extern

SIM: Organizarea Sistemului Integrat de Management



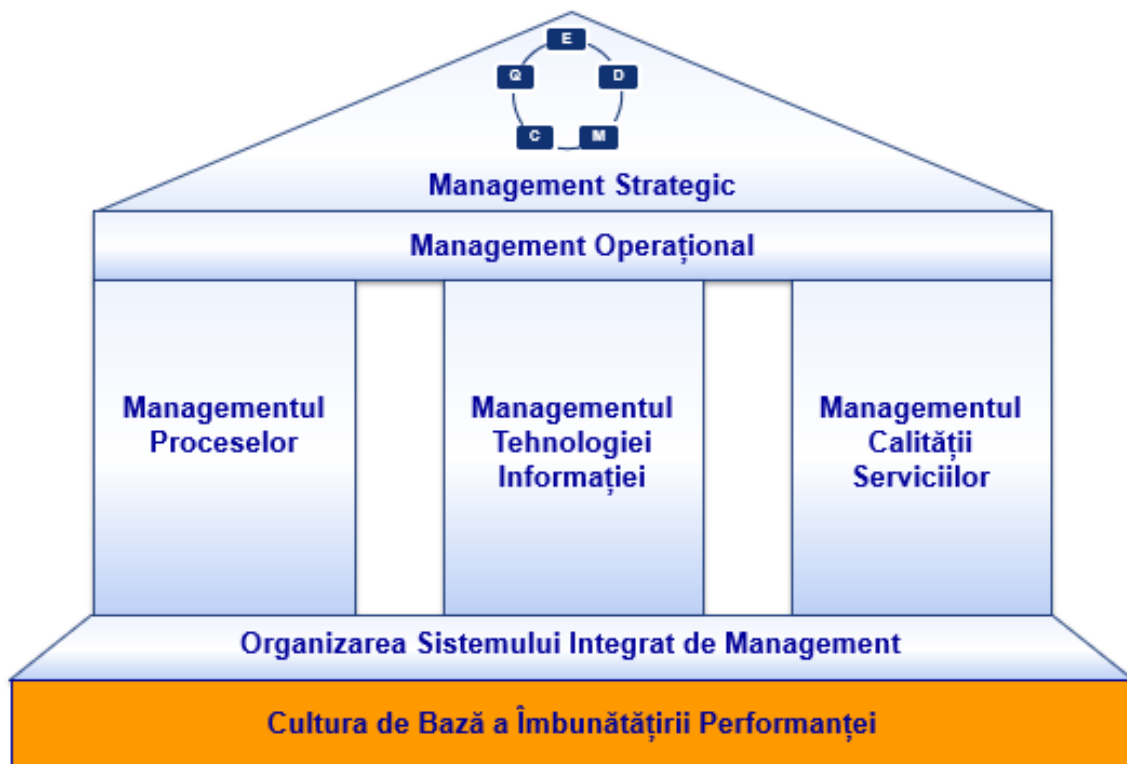
Organizarea pentru Îmbunătățirea Performanței

Competențe necesare Performanței în Post

Stimularea Îmbunătățirii Performanței

Comunicarea Intradepartamentală și Interdepartamentală

SIM: Cultura de Bază a Îmbunătățirii Performanței



**Etică și Atitudine Kaizen prin Armonie
– Tehnici Individuale**

**Eliminarea pierderilor, reducerea riscurilor și
creșterea Valorii Adăugate (EPRAV)**

Aplicare 5S

Aplicare Management Vizual

Aplicare Metode de Rezolvare a Problemelor

Aplicare Metode de Stimulare a Performanțelor

**Acțiuni de Responsabilitate Socială,
Educațională, Culturală și Protecția Mediului
Natural**

**PERFORMANȚĂ MAI BUNĂ
ÎN SERVICIILE
ADMINISTRAȚIEI PUBLICE
DIN ROMÂNIA**

◆
*Cum să creștem continuu Performanța
în Serviciile Administrației Publice*
- Ghid de Implementare -



**6. Legislația actuală, OSGG 600/2018 privind aprobarea Codului
de Control Intern Managerial (CIM) al entităților publice
- Analiză SWOT – CIM vs SIM -**

SIM

S - Puncte tari

- ✓ Fixează domeniile strategice în care se stabilesc obiective de performanță, măsurabile prin indicatori cheie de performanță
- ✓ Structurează clar procesul managerial de îmbunătățire PDCA (Planifică-Derulează-Controlează-Acționează pentru îmbunătățire);
- ✓ Descrie și utilizează standardizat tehnicile de îmbunătățire continuă a performanței în timp
- ✓ Structurează logic și coerent relația dinamică dintre obiective, procese, indicatori de măsurare și resursele necesare realizării dezvoltării strategiei

W - Puncte slabe

Solicită implicarea directă a primarului și a managementului de top din primărie care sunt obligați să adopte o cultură a performanței printr-o pregătire adecvată.

O - Oportunități

- Creșterea atractivității și competitivității localităților din România, care sunt în competiție cu toate localitățile din Uniunea Europeană
- Crește nivelul de trai în localități și astfel, și satisfacția locuitorilor
- Reducerea personalului bugetar din UAT-uri datorită creșterii eficienței serviciilor publice furnizate cetățenilor
- Economii substanțiale la bugetul de stat și al UAT-urilor

T - Riscuri:

Necesită un efort de instruire managerială a primarului și a personalului operațional pentru adoptarea culturii performanței UAT



CIM

S - Puncte tari

- ✓ Însăși existența Ordinului 600/2018 a putut permite, chiar dacă incomplet, o îmbunătățire managerială.

W - Puncte slabe

- Procesul de management este incomplet tratat. Inclusiv prin titlu se sugerează faptul că actul de management implică doar actul de control.
- Nu sunt tratate în nici un fel acțiunile necesare de îmbunătățire.
- Nu sunt definite domeniile strategice în care se fixează obiective de performanță.
- Nu sunt menționați indicatorii cheie de performanță pentru măsurarea realizării obiectivelor
- Nu se măsoară în timp progresul realizării obiectivelor
- Actul de control se realizează de către Curtea de Conturi la 3-4 luni după închiderea anului bugetar.

O - Oportunități

--

T - Riscuri:

După 4 ani de aplicare Ordinul 600/2018 nu a dus la îmbunătățiri semnificative a performanței administrației din România.

7. Studiu de Caz

Primăria Municipiului Buzău

Studiu de caz privind aplicarea Sistemului KAIZEN la Primăria Buzău

Situația existentă la data de 5 iunie 2016

De unde s-a plecat

- arierate de 12,1 mil. €, la un venit de cca. 45 mil €
- Sume în cont 57.000 €
- 60% din personal lipsă
- 80% din posturile de conducere vacante
- 323 polițiști locali în plus => salarii de 3 mil. €/an



Implementarea sistemului Kaizen a fost o necesitate obiectivă pentru că Primăria Buzău **era în încetare de plăți** (definiția falimentului), cu **60% mai puțin personal operațional**, dar cu **323 de polițiști locali în plus**.

În 2017 am apelat la Compania Kaizen Institute România, filiala Kaizen Institute Global, care asigură în România implementarea sistemelor de management de îmbunătățire continuă a performanței.

Au început instruirii și s-au inițiat acțiuni de îmbunătățire a proceselor în tot ansamblul serviciilor furnizate de primărie cetățenilor.



KAI ZEN
schimbare bine (spre mai bine)
Îmbunătățire continuă



Buzău

"Oraș Magnet"

viziune 2030

Buzăul trebuie să obțină atât de multă atractivitate și competitivitate pentru locuitorii săi, pentru investitori și pentru vizitatori, astfel încât să devină unul din cele mai importante orașe din România.

misiune

ECONOMIC

EDUCAȚIONAL

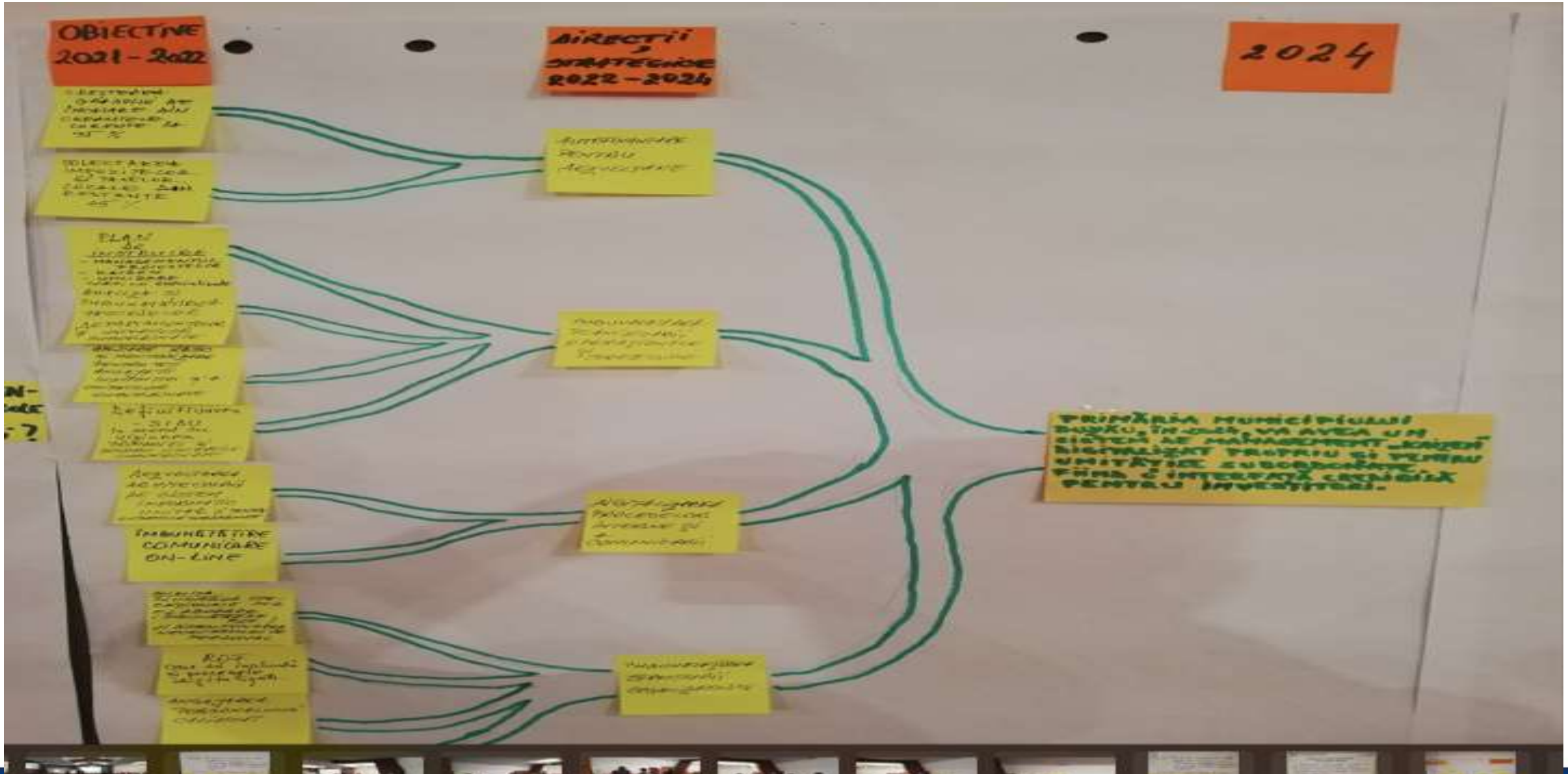
SOCIAL

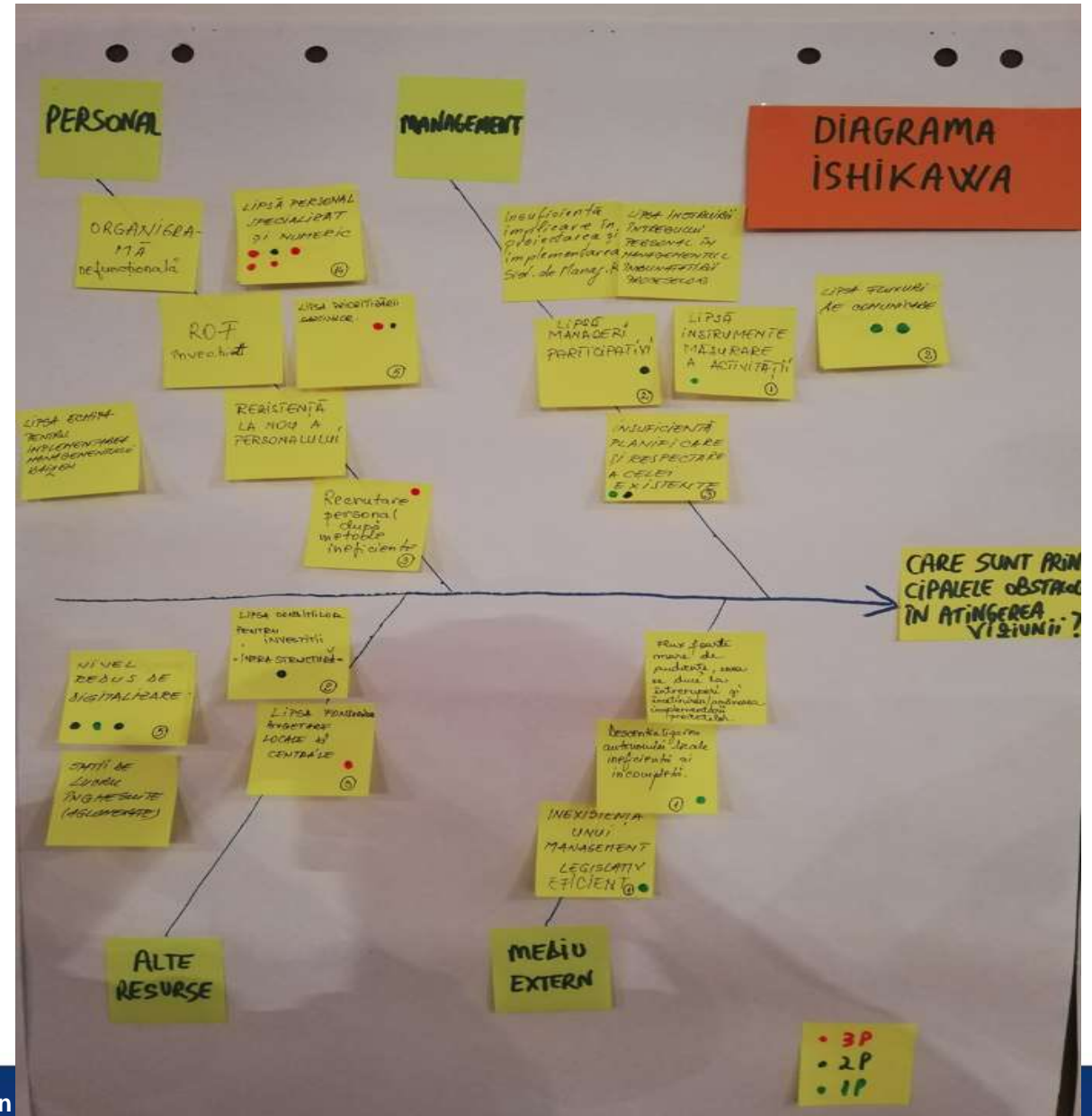
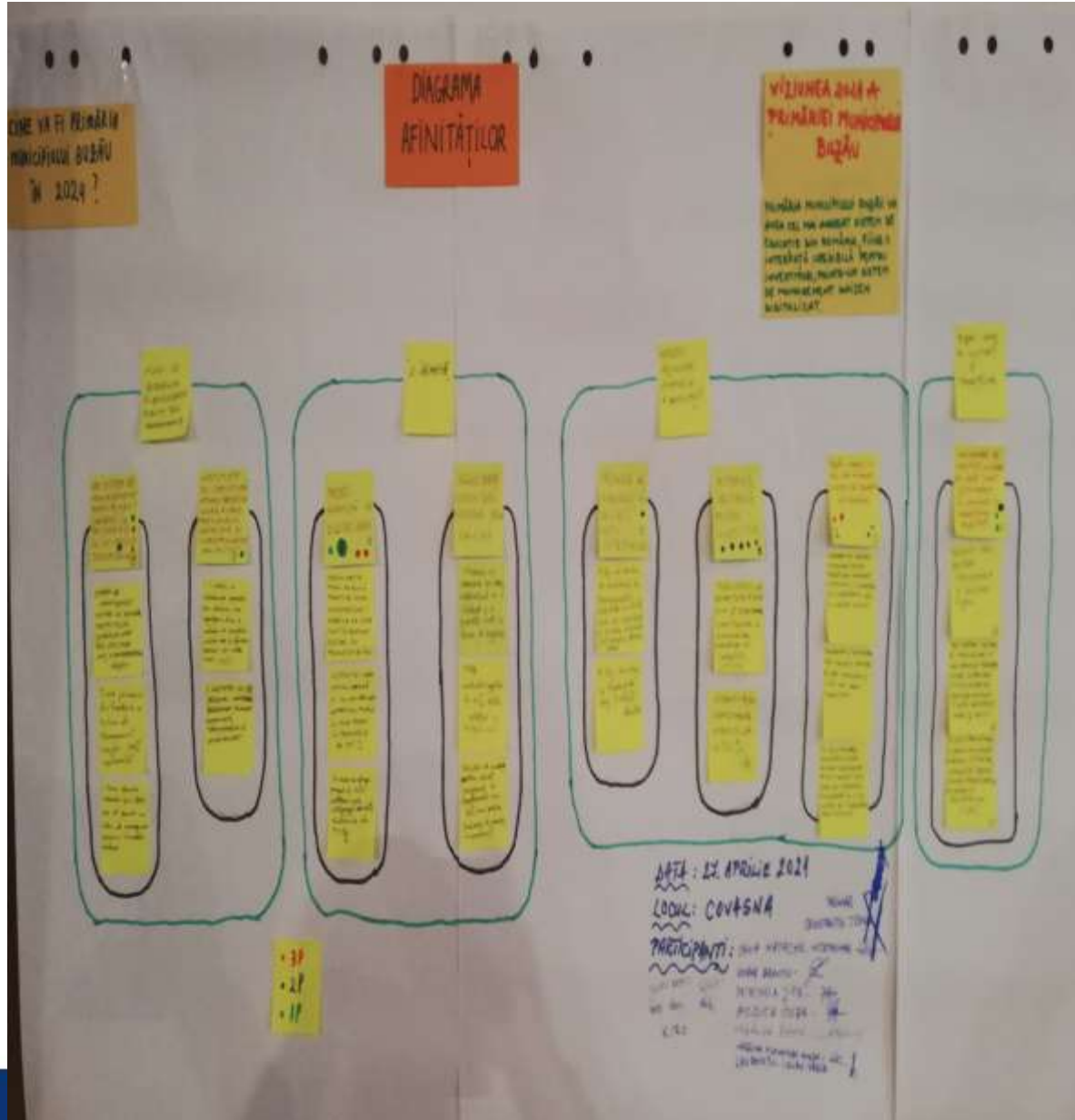
CULTURAL

Domeniile în care se stabilesc obiective



METODA "DIAGRAMA ÎN ARBORE" PENTRU DEFINIREA VIZIunii 2024





Obiective în domeniul **ECONOMIC**



- Buzău - centru național al economiei circulare;
- Înființarea Băncii naționale de resurse genetice vegetale (Banca de Gene pentru Legumicultură, Floricultură, Plante aromatice și Medicinale);
- Extinderea Zonei economice în sudul orașului, punând în valoare viitoarea Autostradă A7 Ploiești - Buzău - Focșani - Siret și viitorul Drum Expres Buzău - Brăila;
- Aeroport Civil pentru marfă și călători pe lângă aerodromul militar de la Boboc
- Buzău - primul oraș permacultural din România;
- Realizarea unui sistem modern de transport în comun în municipiul Buzău și extinderea acestuia în toate localitățile din apropiere;
- Realizarea unei piețe en-gros moderne care să stimuleze producția de produse agro-alimentare din gospodăriile țărănești și microfermele din tot județul Buzău.



Obiective în domeniul **EDUCAȚIONAL**



- Înființarea de clase de inspirație finlandeză în toate școlile din oraș;
- Înființarea unui centru universitar permanent în domenii tehnice;
- Înființarea unui centru de excelență în învățământul dual;
- Realizarea unui centru de educație în domeniul permaculturii și al alimentației sănătoase;
- Transformarea tuturor școlilor în “școli circulare”, după modelul Școlii 11;
- Construirea unui “Science center” la Buzău care să stimuleze copiii și tinerii să se apropie mai mult de științele exacte și tehnologie;
- Încurajarea elevilor de a citi cât mai mult.



Obiective în domeniul **SOCIAL**

- BUZĂUL VERDE - Realizarea a cel puțin 100 de m²/ locuitor de spațiu verde;
- Realizarea unei infrastructuri stradale moderne în tot orașul;
- Punerea în valoare a arealului natural lazul Morilor, pe toată distanța de 20,3 km;
- Construirea de locuințe sociale în noi cartiere dezvoltate în jurul Buzăului;
- Realizarea unui centru modern pentru îngrijirea persoanelor vârstnice;
- Îmbunătățirea și dezvoltarea permanentă a infrastructurii de agrement și petrecere a timpului liber;
- Relansarea sportului buzoian, inclusiv a sportului de masă ca sursă a mândriei locale, a coeziunii cetățenești, a plus valorii economice și a unei vieți sănătoase.



Obiective în domeniul **CULTURAL**



- Dezvoltarea brandului “Buzău – oraș deschis” în plan local, național și internațional;
- Identificarea și reabilitarea întregului patrimoniu cultural, sursă a întăririi identității locale;
- Transformarea culturii în resursă de dezvoltare economică și socială sustenabilă a municipiului Buzău;
- Înființarea unui teatru de artă și a unei filarmonici la Buzău;
- Transformarea domeniului “Alexandru Marghiloman” într-un centru de educație și cultură, de anvergură națională și internațională;
- Programe de răspândire a artei și culturii în școli;
- Dezvoltarea brandurilor istorice ale Buzăului (Drăgaica, Benone Sinulescu, Vasile Voiculescu, Festivalul Top T)



STANDARD ȘEDINȚĂ DE RAPORTARE SĂPTĂMÂNALĂ REZULTATE CĂTRE PRIMAR/VICEPRIMAR PRIVIND ÎDEPLINIREA OBIECTIVELOR PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI BUZĂU – ÎN PAI.

METODA UTILIZATĂ „STANDARDIZARE”

	Nr. Crt.	CE?	CINE?	UNDE?	CAND/ CAT?	CUM?	DE CE?
P	1	Pregătire sedinta săptămânală pentru comunicarea rezultatelor activității	Fiecare echipă ce participă la sedinta Echipa de control intern managerial	Sala 13	În fiecare zi de vineri a săptămânii, începând cu ora 8.00, câte 10 min/echipă	Prin comunicarea acțiunilor planificate, a măsurilor implementate și a rezultatelor obținute	Pentru măsurarea performanțelor obținute și eficientizarea activității entității publice
A	2	Comunicarea rezultatelor obținute conform obiectivelor stabilite	Fiecare echipă ce participă la sedinta Echipa de control intern managerial	Sala 13	În fiecare zi de vineri a săptămânii, începând cu ora 9.00, câte 10 min/echipă	Prin cuantificarea rezultatelor obtinute conform planificarii (măsurate în indicatori KPI și QDCM)	Pentru îndeplinirea obiectivelor managementului privind eficacitatea și eficiența funcționării, fiabilitatea informațiilor și respectarea legilor și regulamentelor.
	3	Comunicare obstacolelor întâmpinate și a măsurilor propuse pentru remedierea acestora	Fiecare echipă ce participă la sedinta Echipa de control intern managerial	Sala 13	În fiecare zi de vineri a săptămânii, începând cu ora 9.00, câte 10 min/ echipă	Prin analiza cauză - rădăcină a problemelor și identificarea soluțiilor/propușerilor de rezolvare a acestora	Pentru definirea obiectivelor de îmbunătățire, observarea muncii, îmbunătățirea, standardizarea și consolidarea muncii.
I	4	Concluzii	PRIMAR/VICEPRIMAR și Fiecare echipă ce participă la sedinta Echipa de control intern managerial Echipa de monitorizare Kaizen	Sala 13	În fiecare zi de vineri a săptămânii, începând cu ora 9.00, câte 10 min/ echipă 20 minute/Viceprimar/ Echipa de control intern managerial Echipa de monitorizare Kaizen	Prin aprecierea obiectivelor atinse si stabilirea unor noi prioritati Asigură monitorizarea activității prin platformă electronică	Pentru asigurarea managementului îmbunătățirii continue. Pentru proiectarea metodelor de analiză și îmbunătățire a procesului, adecvate la nevoile clientului. Pentru identificarea nevoilor, surselor și formelor de perfecționare profesională. Pentru dezvoltarea unui sistem intern de îmbunătățire continuă a proceselor.

Procesul de eliberare copie document aflat la dosarul personal din arhivă

înainte



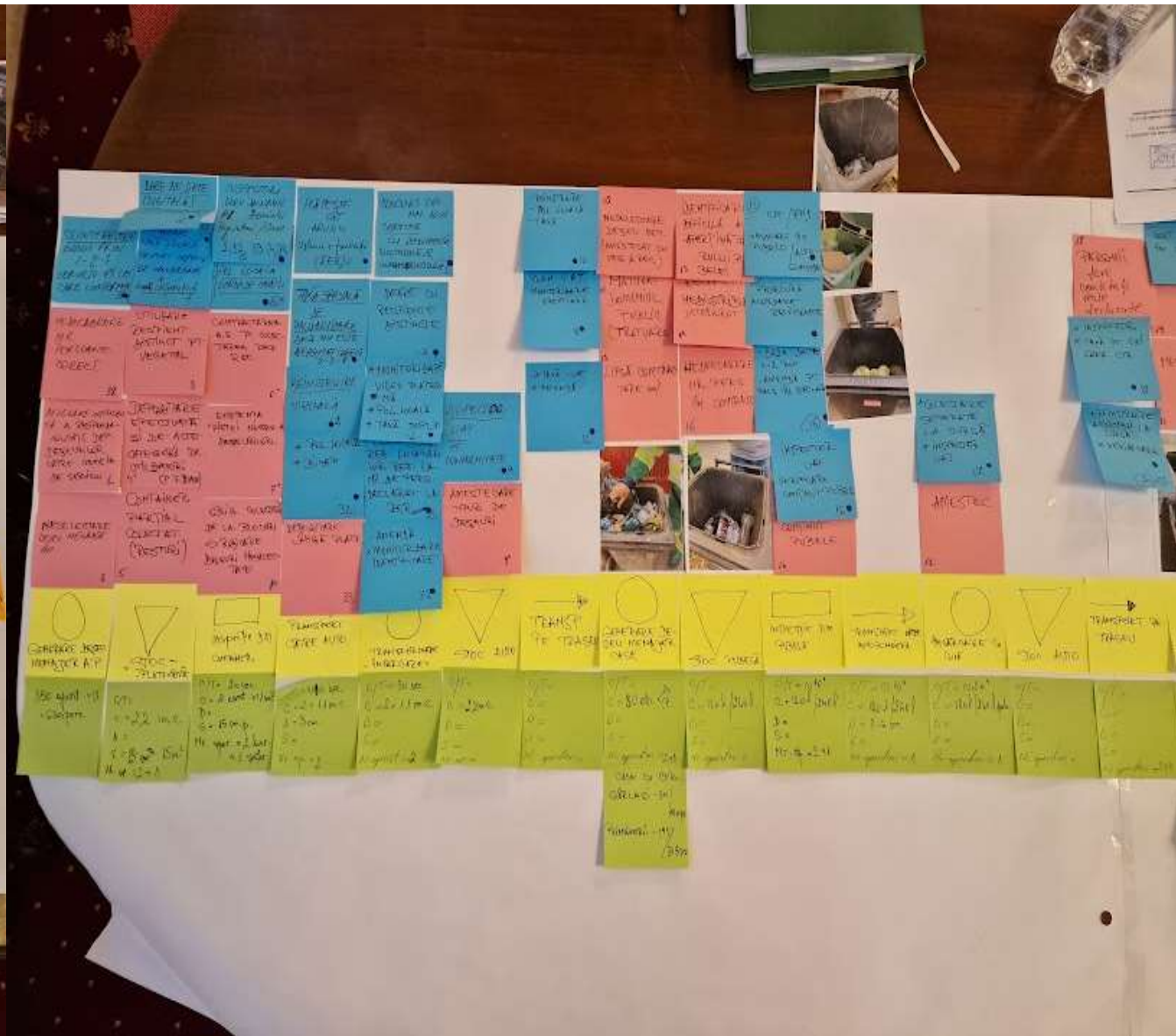
- LT = 4 zile
- To = 98 min
- Număr de interfețe = 8+1
- Distanță = 333 m
(cetatean- 116m,
functionar 217m)

după



- LT = minim 41 min- maxim o zi- reducere de **75÷99%**
- $\Sigma To = 31$ min- reducere de **68%**
- Număr de interfețe = 3+1- reducere de **62.5%**
- Distanță = 239 m (cet 24, func 215)- reducere de **79%**
pentru cetatean, (28% pentru functionar)

METODA UTILIZATĂ „VSD (VALUE STREAM DESIGN) PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESULUI DE COLECTARE SELECTIVĂ – Creșterea gradului de reciclare la 50% în 2025



VSD – ANALIZA PROCESULUI DE COLECTARE DEȘEURI CULEGEREA DATELOR DIN TEREN



METODA UTILIZATĂ – PLAN DE AȚIUNI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESULUI DE SALUBRIZARE ȘI CREȘTEREA GRADULUI DE RECICLARE LA 50% ÎN 2025

Project Name - Plan de acțiuni pentru îmbunătățirea procesului de salubritate									noiembrie-2022										decembrie-2022																								
Project Lead: viceprimar Ionuț Apostu									W46		W47					W48			W49				W50																				
Project Budget: Estimated: \$0,00 Baseline: \$0,00 Task Costs: Estimated: \$0,00 Baseline: \$0,00 Actual: \$0,00									14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
WBS	Task	PRIORITY	Responsabil	Start	Finish	Duration	Done	% Complete	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d
▶ 1	Poliția Locală aplică sancțiuni contravenționale în baza monitorizării video	NORMAL	Trifan Sorin	lun 14-nov-22	vin 29-dec-23	410		0%	Poliția locală aplic																																		
▶ 2	Poliția locală monitorizează video platformele de colectare	NORMAL	Trifan Sorin	lun 14-nov-22	vin 29-dec-23	410		0%	Poliția locală monit																																		
▶ 3	Poliția locală transmite pe mail, către RER un raport săptămânal cu evenimentele de neconformitate	NORMAL	Trifan Sorin	mie 01-feb-23	vin 29-dec-23	331		0%																																			
▶ 4	UAT definește cadrulul legal al dublării tarifului suplimentar, Regulament și HCL	HIGH	Ileana Bănuțu	mie 01-feb-23	mar 28-feb-23	27		0%																																			
▶ 5	UAT modifică prin HCL schimbarea denumirii din la taxă specială în taxă suplimentară pentru cei care nu au contract. Modificare HCL 192/2018 și actualizare în HCL privind impozitele și taxele locale 2023	HIGH	Ileana Bănuțu	mie 01-feb-23	mie 15-mar-23	42		0%																																			
▶ 6	RER identifică și dotează cu recipiente clienții care nu beneficiază de acestea sau sunt insuficiente	NORMAL	Olivia Chifan	lun 14-nov-22	mie 01-feb-23	79		0%	RER identifică și do																																		
▶ 7	RER actualizează procedura privind clienții noi pentru dotarea acestora cu recipiente	NORMAL	Tudor Lupu	lun 14-nov-22	joi 29-dec-22	45		0%	RER actualizează pro																																		
▶ 8	UAT obține baza de date privind evidența persoanelor din Municipiul Buzău	NORMAL	Madalina Roșca	mar 29-nov-22	joi 15-dec-22	16		0%	UAT obține baza de d																																		
▶ 9	RER actualizează contractele cu evidențele bazei de date privind evidența persoanelor	NORMAL	Olivia Chifan	vin 16-dec-22	mie 15-feb-23	61		0%	RER actualize																																		
▶ 10	UAT, RER și Poliția Locală Organizează echipa de verificare a conformităților de reciclare ale generatorului de deșeuri	NORMAL	Robert Dragomir	joi 01-dec-22	vin 29-dec-23	393		0%	UAT, RER și Poliția																																		
▶ 11	RER tipărește etichete pentru recipientii cu fotografii explicative "Așa DA, Așa NU" și fișa de bifat cu tipurile de conținut	NORMAL	Denisa Hâncu	lun 14-nov-22	mar 29-nov-22	15		0%																																			
▶ 12	RER întocmește fișa pentru preluarea sesizărilor	NORMAL	Denisa Hâncu	lun 14-nov-22	lun 21-nov-22	7		0%																																			
▶ 13	RER întocmește fișă de verificare pentru auditul lunar	NORMAL	Denisa Hâncu	lun 14-nov-22	lun 21-nov-22	7		0%																																			
▶ 14	Motivarea personalului din cele trei entități pentru performanțele obținute	NORMAL	Olivia Chifan	mie 01-mar-23	lun 01-mai-23	61		0%																																			
▶ 15	RER introduce taxă pentru recipiente în contractele agenților economici	NORMAL	Olivia Chifan	mie 01-mar-23	lun 01-mai-23	61		0%																																			
▶ 16	UAT întocmește regulamentul de autorizare a agenților	NORMAL	Ionuț Apostu	dum 01-ian-23	mie 01-mar-23	59		0%																																			

5S Public



„Bunele practici pe care domnul Toma, împreună cu echipa sa le-a dezvoltat în Primăria Buzău și în companiile publice ce aparțin primăriei, cred că vor fi un **model de referință pentru orice administrație publică**, stabilind astfel premisele fundamentale pentru o dezvoltare sustenabilă și inovativă a performanțelor în acest domeniu.”

Risa Cox

Managing Director Kaizen® Institute Ltd.,
fiica lui Masaaki Imai, fondatorul Institutului Kaizen Global

Mulțumim!



Kaizen Institute Consulting Group, Ltd.
info@kaizen.com | kaizen.com

Kaizen Institute Romania
ro.kaizen.com