

19 Decembrie 2022

Managementul Performanței în Administrația Publică

Prezintă:

*Julien BRATU, Country Manager
Institutul Kaizen România*

*Andrei Radutu, Director Executiv
Institutul Kaizen Romania*



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

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

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

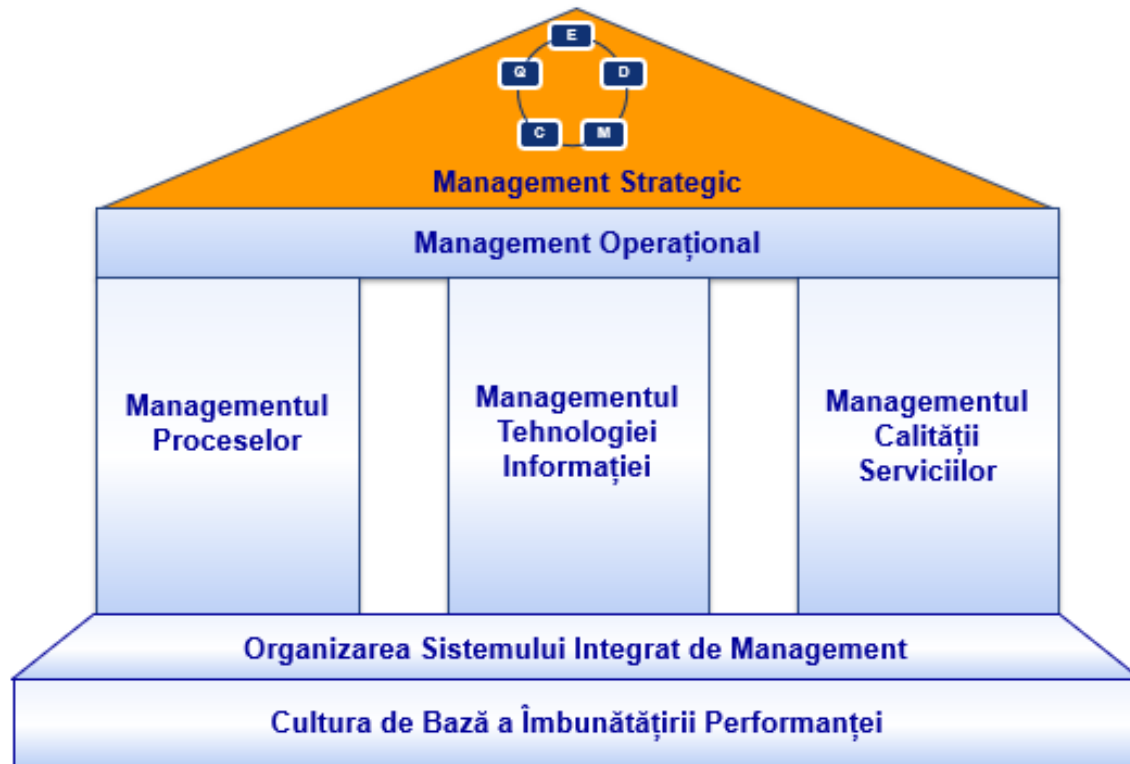
- Conștientizarea rolului fiecăruia
- Mai multă responsabilitate
- Idei și măsuri de îmbunătățire

TERMENE DE LIVRARE

- Mai puține interfețe
- Reducerea nr. locuri înguste și respectarea termenelor

D

SIM: Management Strategic



Viziune, Misiune, Valori

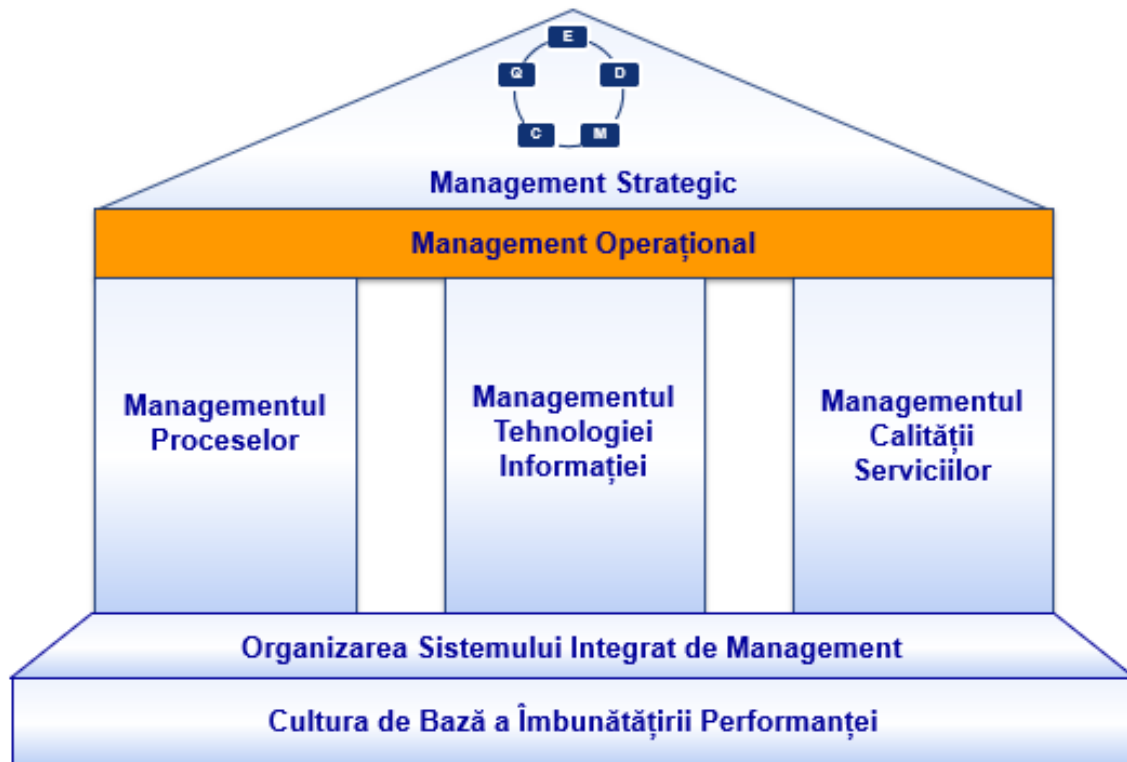
Direcții Strategice de Dezvoltare

Tabloul de Bord al Obiectivelor de Îmbunătățire a Performanței

Standarde de Leadership KAIZEN™

Audit Strategic Intern

SIM: Management Operațional



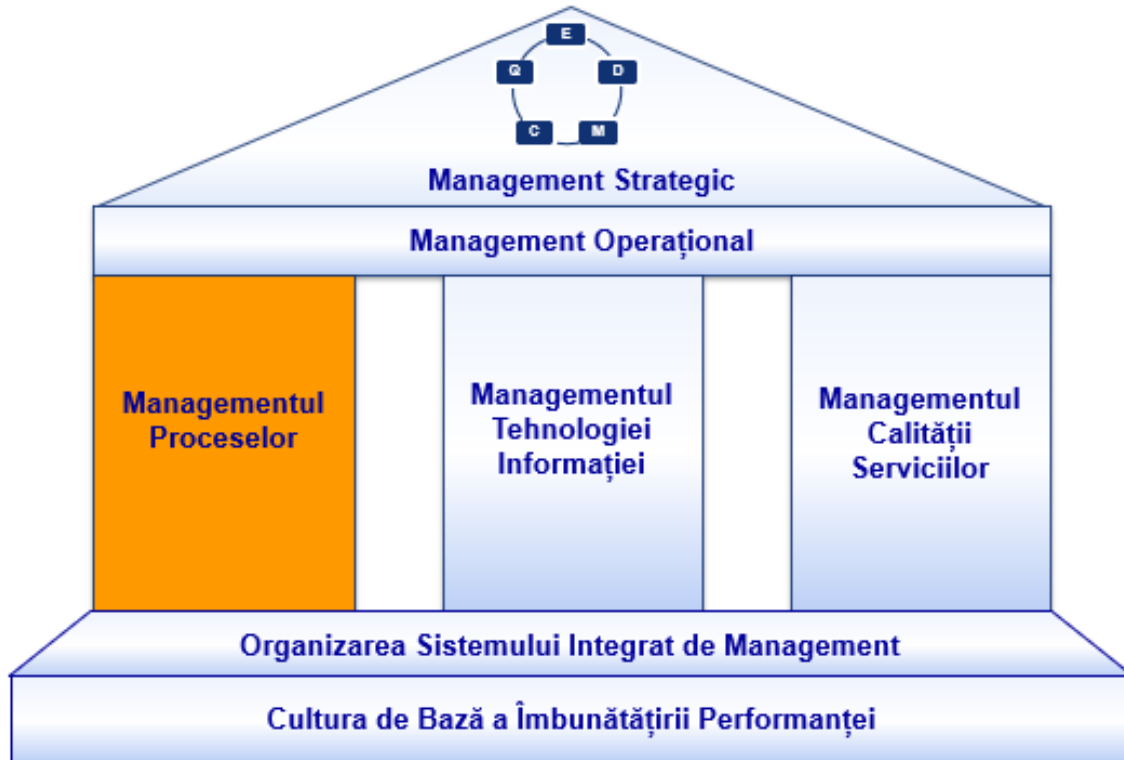
Standarde operaționale

Managementul zilnic al echipei (PDCA)

Managementul zilnic individual (PDCA)

Managementul Proiectelor KAIZEN™
Intradepartamentale si Interdepartamentale

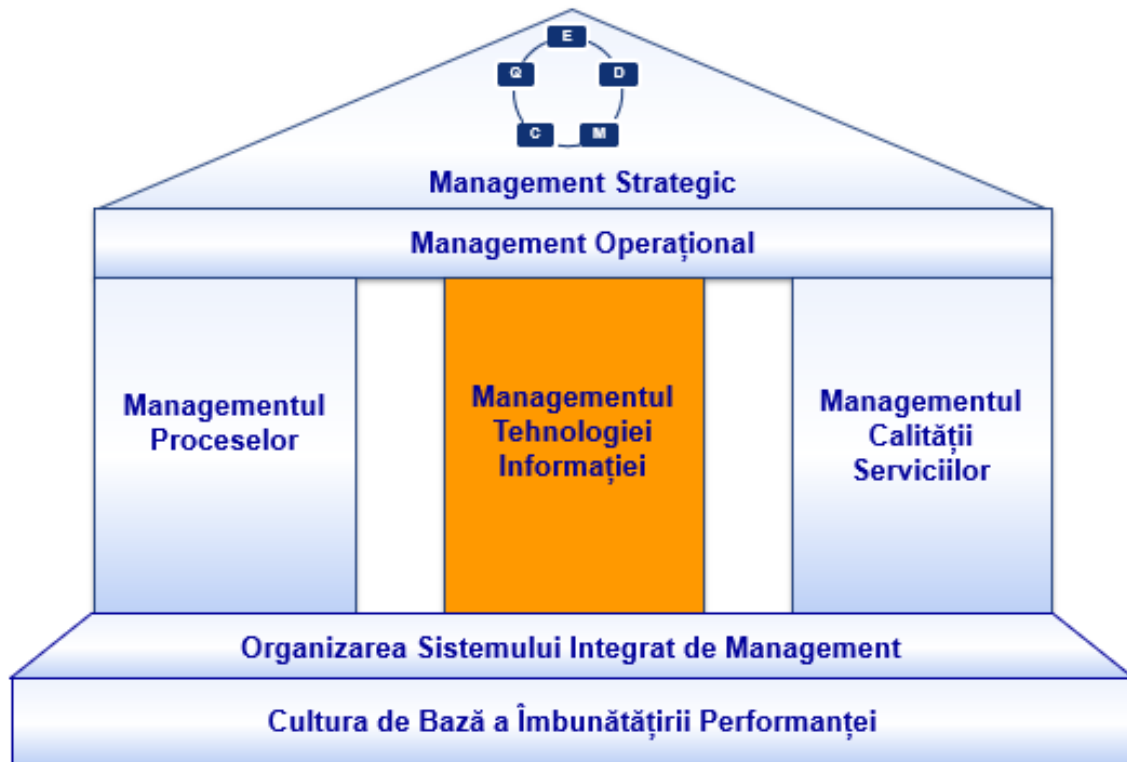
SIM: Managementul Proceselor



Identificarea Proceselor

Masurarea Proceselor

Îmbunătățirea Continuă a Proceselor

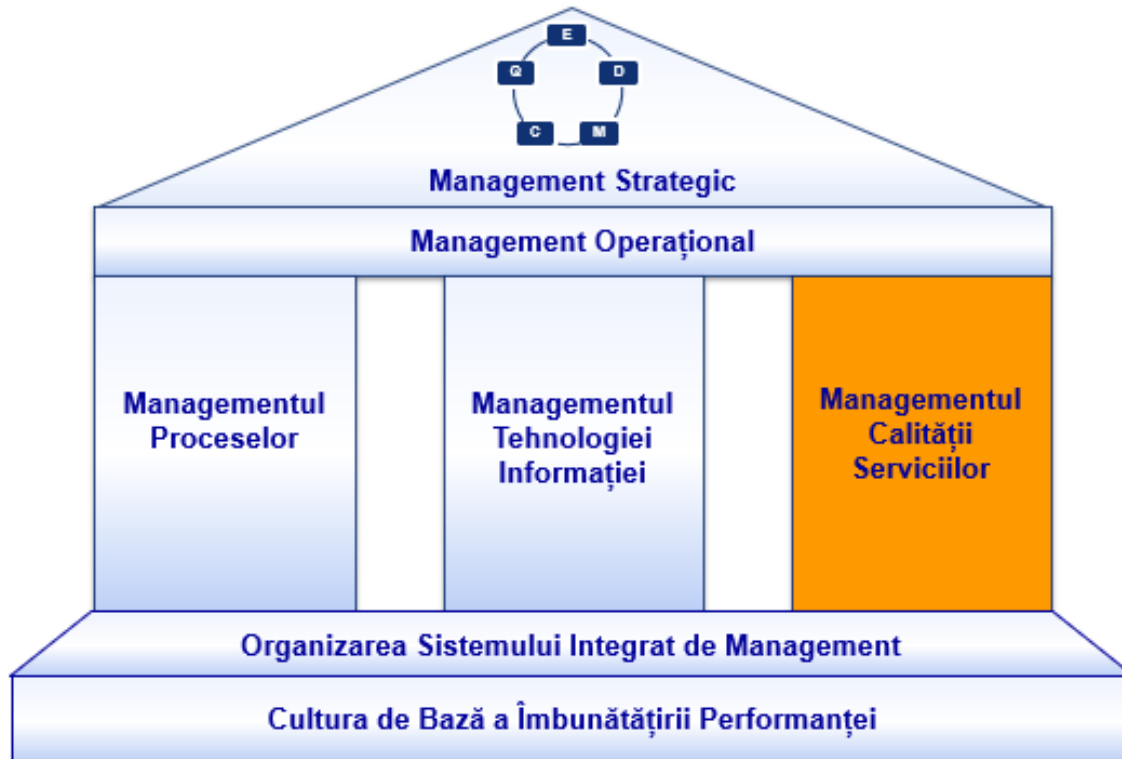


Managementul procesului de digitalizare în

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

Mentenanța Total Productivă a Tehnologiei Informației în PDCA

SIM: Managementul Calității Serviciilor Administrative

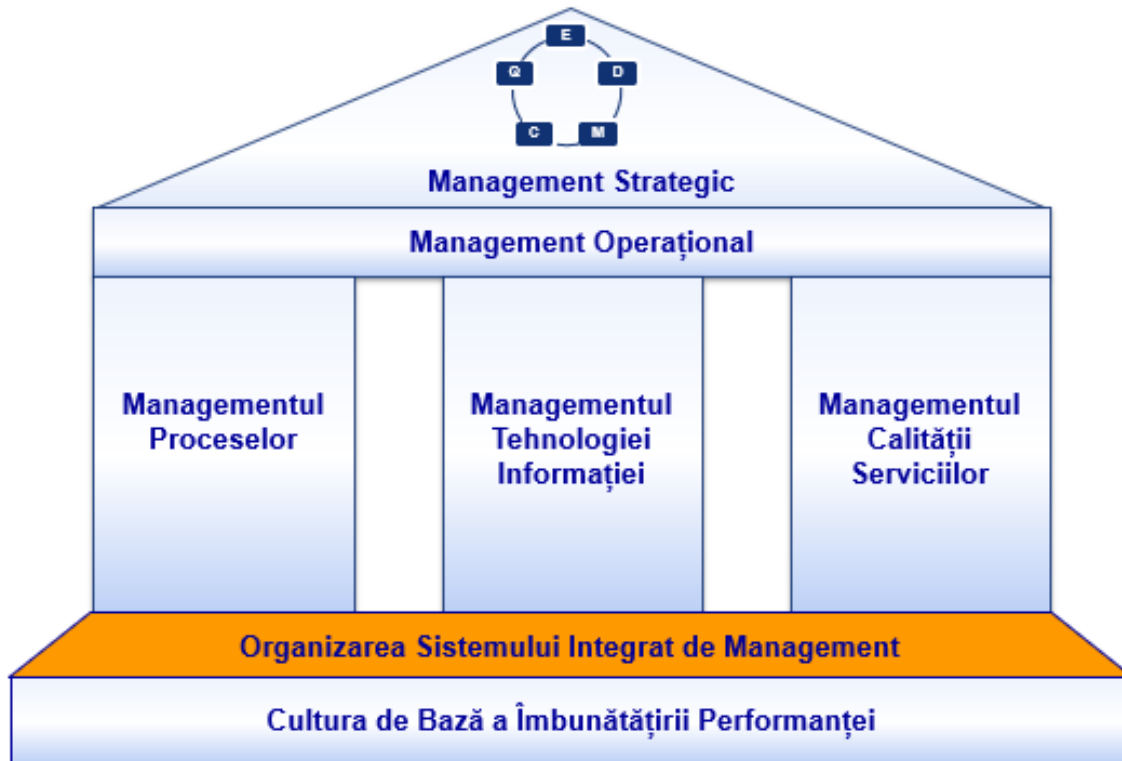


Managementul Calității Interne

**Managementul Calității Externe
cu Comunitatea și Autoritățile**

Auditul Intern și Extern

SIM: Organizarea Sistemului Integrat de Management



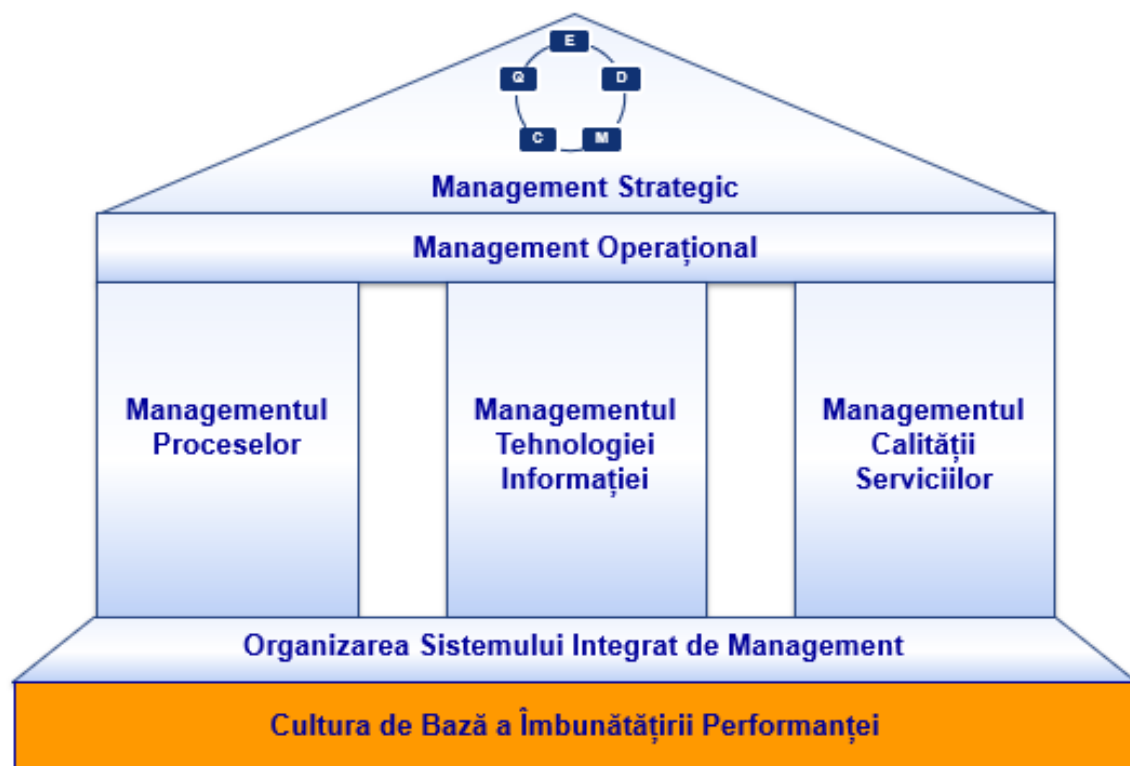
Organizarea pentru Îmbunătățirea Performanței

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**

7. Studiu de Caz

Primăria Municipiului Buzău

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

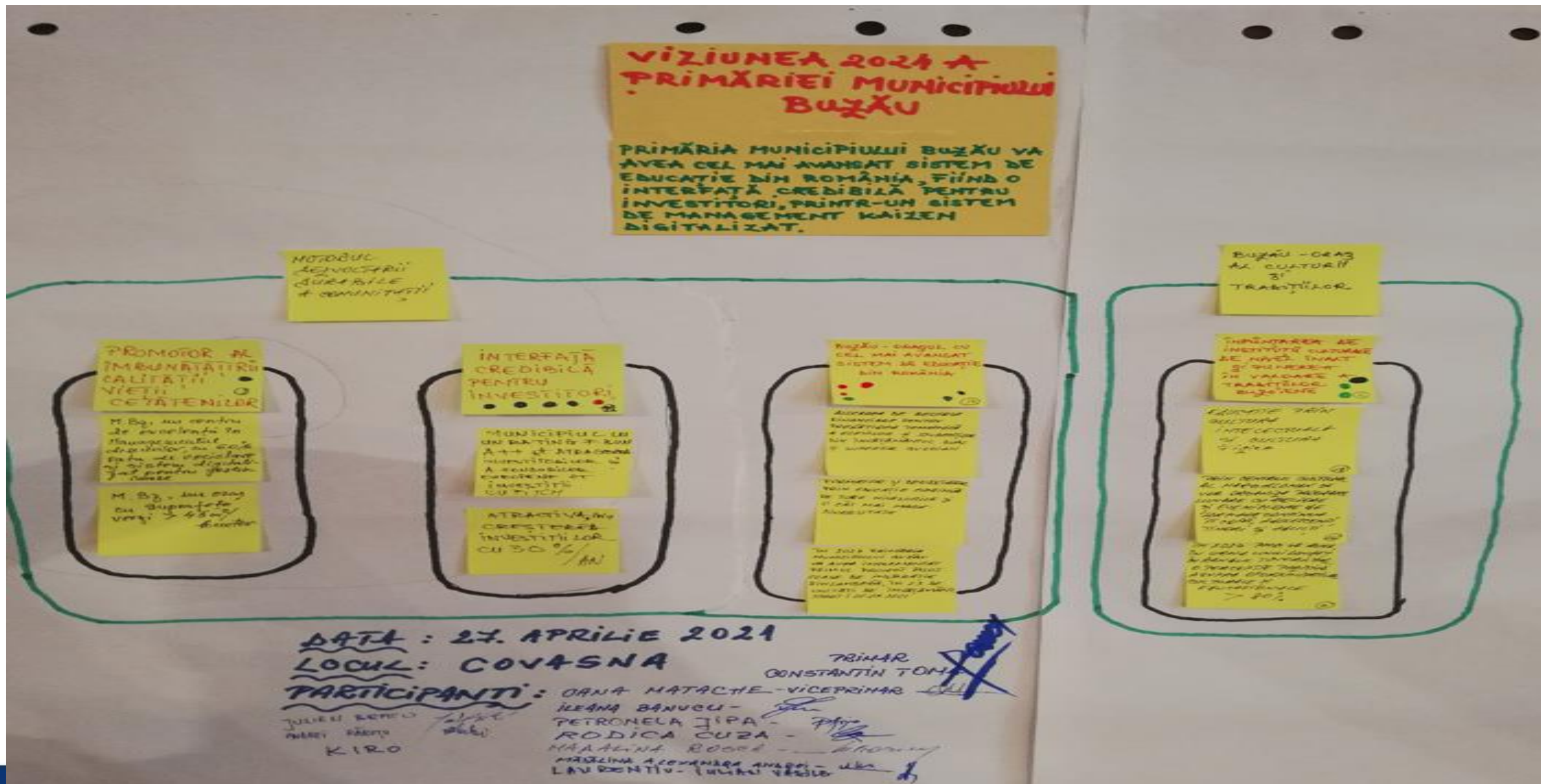
EDUCAȚIONAL

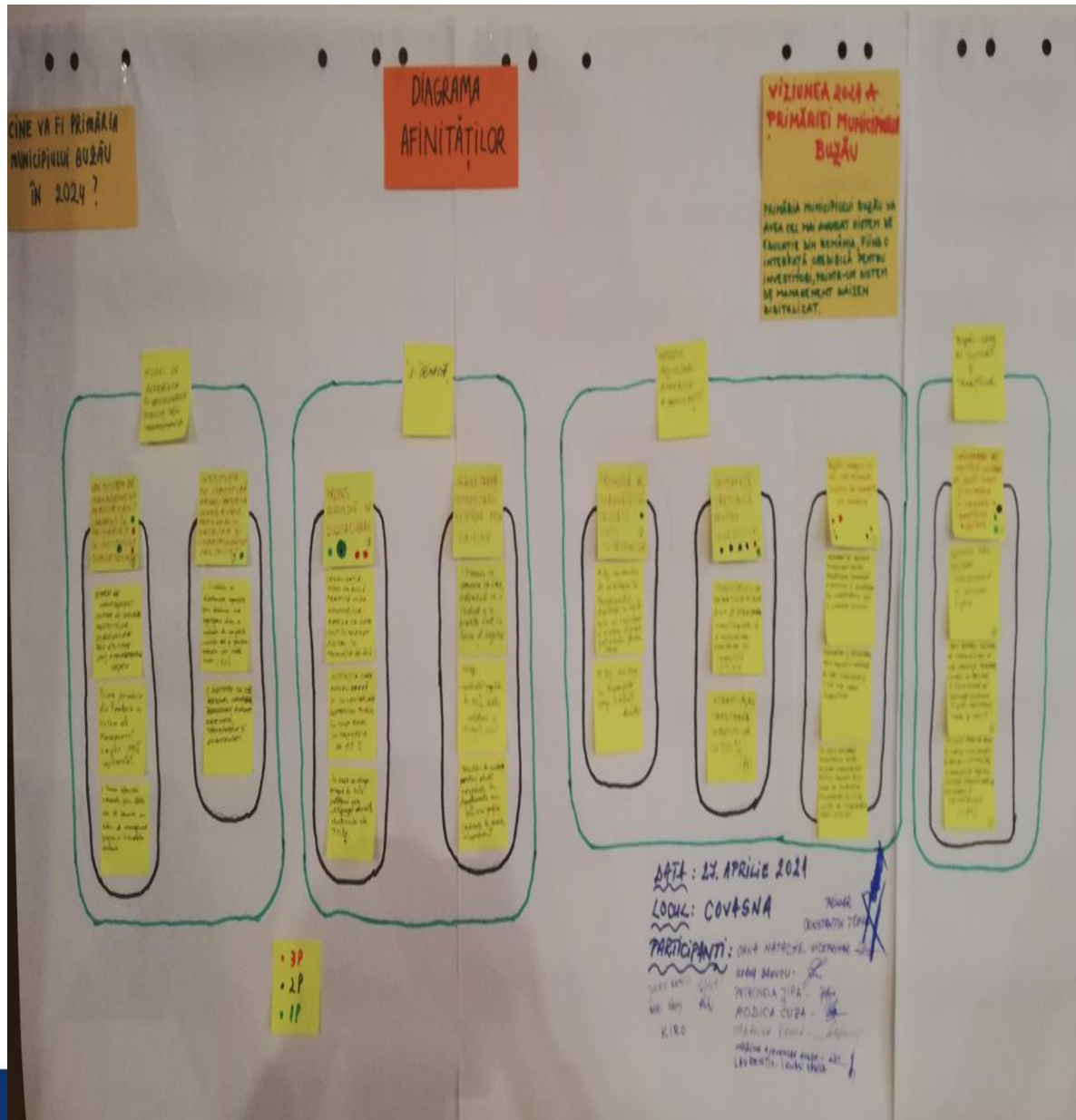
SOCIAL

CULTURAL

Domeniile în care se stabilesc obiective







MODEL KBSC IMPLEMENTAT

PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BUZĂU

BALANCED SCORECARD

Direcția	Finanțe Publice Locale
Nume, prenume Director/Semnătură	
Compartimentul	
Nume, prenume Conducator/Semnătură	

Fișă pentru definirea obiectivelor strategice pentru anul 2022

Criterii	Nr. crt.	Obiective nivel 1 (Direcție)	Obiective nivel 2 (compartimente)	KPI (indicator măsurare obiectiv)
FINANCIAR	1.	Creșterea gradului de încasare a impozitelor și taxelor locale la 93% de la 90,5% 2021	1. SERVICIUL EXECUTARE PERSOANE JURIDICE • Creșterea gradului de colectare a creanței curente pentru persoanele juridice, la 93% • Creșterea gradului de colectare a creanței rămășiță pentru persoanele juridice, la 64% (~2.000.000 lei) 2. SERVICIUL EXECUTARE PERSOANE FIZICE Colectarea sumei de 10.000.000 lei din creanța curentă a persoanelor fizice, prin măsuri de executare, fata de 8.800.000 lei in 2021	Gradul de colectare 93%
	2.	Creșterea gradului de colectare a impozitelor și taxelor locale la 64% de la 59% 2021		Gradul de colectare 64%
	3.	Diminuarea cu 75% a creanțelor din lista de rămășiță a persoanelor fizice, pentru o raportare corectă a veniturilor din impozite și taxe, față de 2021.	SERVICIUL EXECUTARE PERSOANE FIZICE Diminuarea cu 75% a creanțelor din lista de rămășiță a persoanelor fizice, pentru o raportare corectă a veniturilor din impozite și taxe	Gradul de diminuare de 75%

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
	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.
A	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/propunerilor 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.

METODA UTILIZATĂ „STANDARDIZARE,, MANAGEMENTUL ZILNIC AL ECHIPEI ȘI MANAGEMENTUL INDIVIDUAL

Panou Meeting Point Serviciul/Compartimentul

A. Ziua Anterioară				B. Ziua Curentă				C. Ziua Următoare
Obiectivele Zilei (O.)	Eficacitate Rezultat/Obiectiv propus Q (%)	Eficiență Rezultat/Resurse alocate D (%)	Rezultatele Zilei (O.)	Obiectivele Zilei (O.)	Eficacitate Rezultat/Obiectiv propus Q (%)	Eficiență Rezultat/Resurse alocate D (%)	Rezultatele Zilei (O.)	
1. Obiectiv 1: ceea ce am avut de facut in ziua in anterioară, prioritizarea actiunilor, responsabilul de activitate			Rezultatul Obiectivului 1: ceea ce s-a realizat din ce a fost planificat	1. Obiectiv 1: ceea ce am de facut in ziua in curs, prioritizarea actiunilor, responsabilul de activitate			Rezultatul Obiectivului 1	C1. Subiecte in atenție in viitor pentru șef serviciu
2. Obiectiv 2			Rezultatul Obiectivului 2	2. Obiectiv 2			Rezultatul Obiectivului 2	
3. Obiectiv 3			Rezultatul Obiectivului 3	3. Obiectiv 3			Rezultatul Obiectivului 3	
4. Obiectiv 4			Rezultatul Obiectivului 4	4. Obiectiv 4			Rezultatul Obiectivului 4	
Medie				Medie				C2. Subiecte in atenție pentru Echipă

Concluzii (Idei de Îmb, Prob. Escal.):

Solicitare Suport (după caz):

Desfășurător
planificarea zilei
de lucru

Managementul zilnic individual – planificarea activității

MODEL																		ORE SUPLIM. (după caz)							
Serviciul/Compartimentul Data:		Durată (min)		8.00		9.00		10.00		11.00		12.00		13.00		14.00		15.00		16.00		16.30			
NUME	Durata planif	Durata realizata	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	15'	
Planificarea zilei																									
ACTIVITATEA	Întocmire adresa privind	60 min	60 min																						
ACTIVITATEA	Întocmire raspuns privind																								
ACTIVITATEA																									
ACTIVITATEA	Preluare informatii privind																								
ACTIVITATEA	Comunicare documente, raspunsuri, adrese catre...																								
ACTIVITATEA																									
ACTIVITATEA	Actualizarea procedurii privind																								
ACTIVITATEA																									
ACTIVITATEA	Santier 5 S post de lucru																								
ACTIVITATEA																									
ACTIVITATEA																									
ACTIVITATEA																									
ACTIVITATEA																									
ACTIVITATEA	Analiza zilei (timpul acordat vs timpul alocat, activități realizate si activitati reprogramate)																								

	Activitati urgente ziua in curs
	Activitati de realizat ziua in curs
	Activitati cu termen mai mare de rezolvare

METODE UTILIZATE: " MATRICE PROCESE - PRODUSE,, ȘI „MATRICE PRODUSE - CLIENȚI"

PRODUSE \ PROCESE	EVIDENȚĂ, VERIFICARE, ÎMPUNERE ȘI URMĂRIRE, COLECTARE ȘI EXECUTARE CREAȚE FISCALE ȘI BUGETARE PJ	EXECUTARE CREAȚE ALTE INSTITUȚII	INSOLVABILITATE	INSOLVENȚĂ	DIZOLVARE/LICHIDARE	RADIERI SOCIETĂȚI COMERCIALE	COMPENSĂRI/RESTITUIRI SUME ACHITATE ÎN PLUS	TRANSFER DOSAR EXECUTARE AUTO	MANAGEMENT INTERN SERVICIU
SOMATIE ȘI TITLU EXECUTORIU	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DECIZIE COMPENSARE/RESTITUIRE SUME							X		
ÎNȘTIINȚĂRI ÎNFIINȚARE/RIDICARE POPRIRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PV SECHESTRU BUNURI MOBILE/IMOBILE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AVIZ DE IPOTECA IMOBILIARĂ	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DECIZIE DE RIDICARE SECHESTRUBUN MOBIL/IMOBIL	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INVITATIE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SITUAȚIE BUNURI MOBILE/IMOBILE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TRANSFER DOSAR EXECUTARE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PV AFISARE PUBLICAȚIE VÂNZARE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ADRESĂ ÎNSCRIERE LA MASA CREDALĂ	X	X	X	X	X	X	X	X	X
NOTARE ÎN BAZA DE DATE A SECHESTRULUI	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ADRESĂ/RĂSPUNS ȘI ÎNSCRISURI PENTRU ÎNREGISTRARE POPRIRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
RĂSPUNS SOLICITARE/ADRESĂ TRANSFER AMENZI ANAF	X	X	X	X	X	X	X	X	X



METODA UTILIZATĂ „VSD (VALUE STREAM DESIGN) PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR

EXEMPLE: Procesul de emiterie a certificatului de urbanism



inainte

- LT inițial proces= 29 zile (durata totală a procesului)
- $\Sigma T_o = 650$ min (10h50')- suma timpilor în care se lucrează efectiv pentru emiterea certificatului de urbanism respectiv
- Număr de interfețe= 16+1 (16 persoane din cadrul Primăriei + cetățeanul solicitant)
- $\Sigma T_{transport} = 53'$ (timp consumat cu transportul fizic al documentelor)
- Total distanță parcursă= 850 m (distanța totală pe care o parcurge certificatul de urbanism, pe măsură ce este creat

dupa



Parametri de proces:

LT viziune inițială= 9÷14 zile (în funcție de ziua din săptămână în care se depun documentele)- reducere de 52%-69%

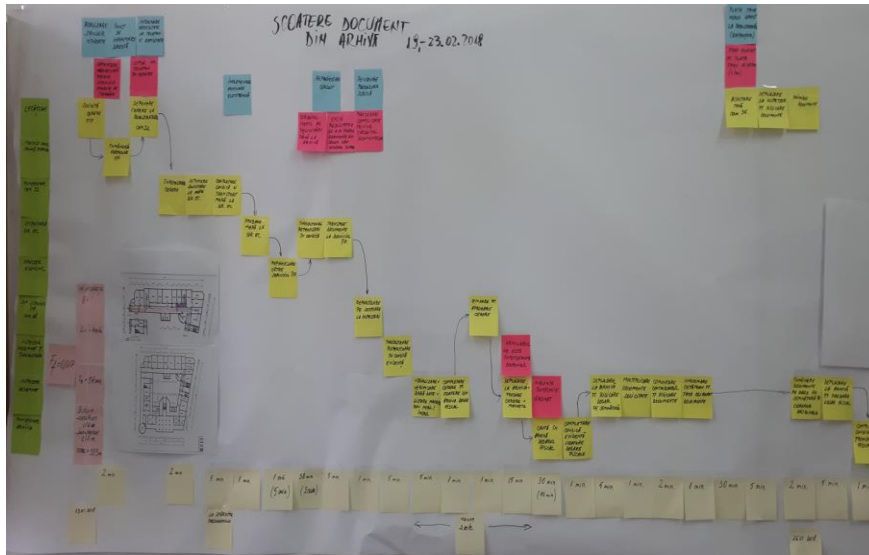
$\Sigma T_o = 280$ min (6h40')- reducere de 57%

Număr de interfețe= 6+1- reducere de 62,5%

Total distanță parcursă= 300 m (dar transportul documentelor se face de către curier si nu de către

Procesul de eliberare copie document aflat la dosarul personal din arhivă

înainte



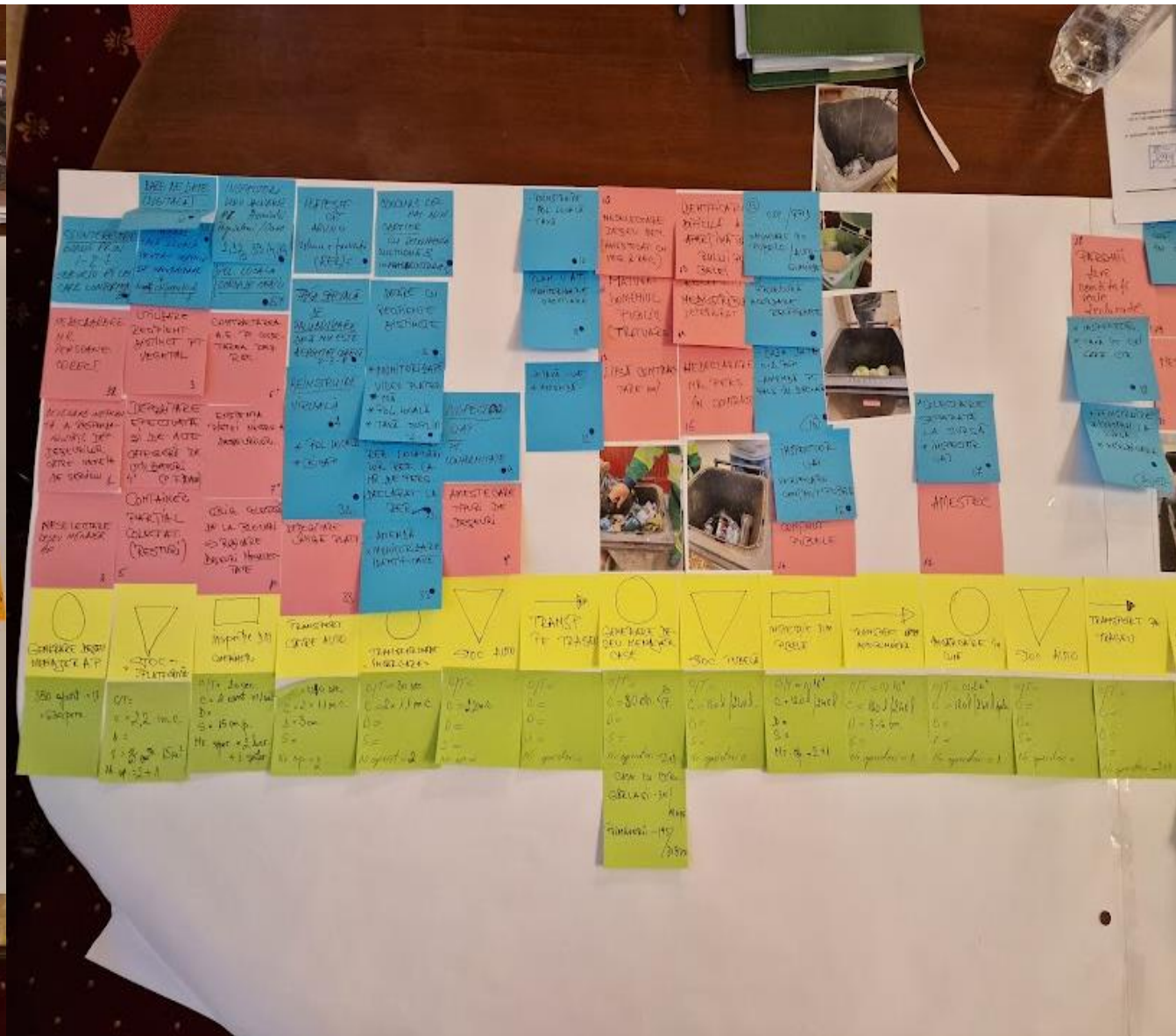
după

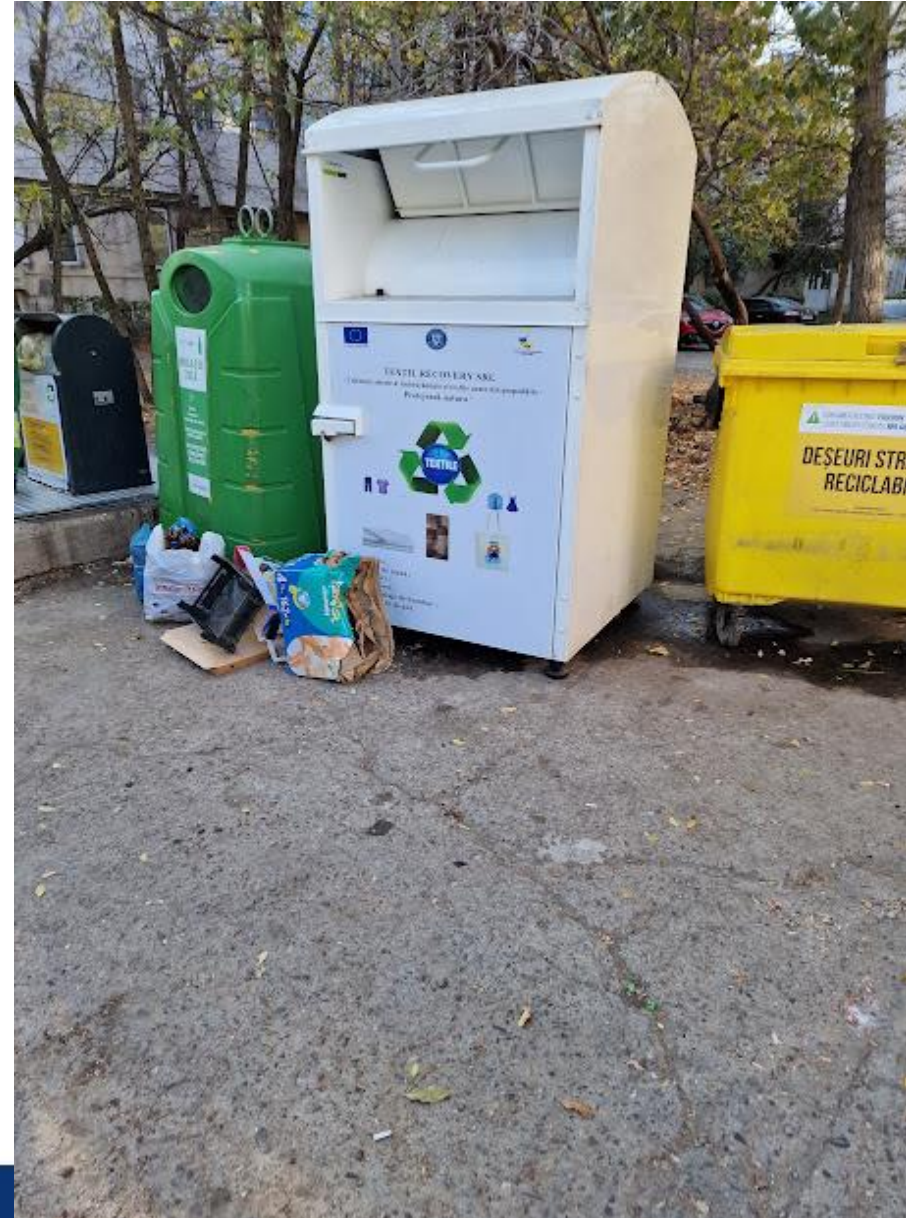


- LT = 4 zile
- To = 98 min
- Număr de interfețe = 8+1
- Distanță = 333 m (cetatean- 116m, functionar 217m)

- 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



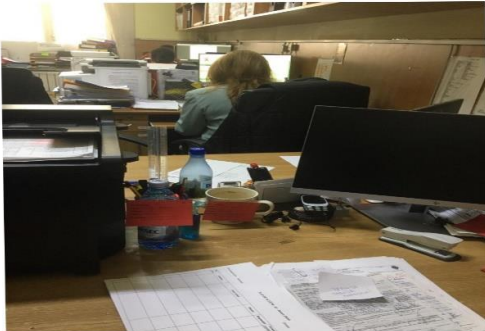
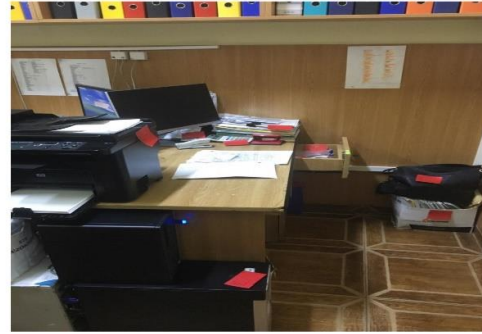


METODA UTILIZATĂ – PLAN DE AȚIUNI PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PROCESULUI DE SALUBRIZARE ȘI CREȘTEREA GRADULUI DE RECICLARE LA 50% ÎN 2025

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 recipienți 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%	RER tipărește etichete																																		
▶ 12	RER întocmește fișa pentru preluarea sesizărilor	NORMAL	Denisa Hâncu	lun 14-nov-22	lun 21-nov-22	7		0%	RER întocmește fișa																																		
▶ 13	RER întocmește fișă de verificare pentru auditul lunar	NORMAL	Denisa Hâncu	lun 14-nov-22	lun 21-nov-22	7		0%	RER întocmește fișă																																		
▶ 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%																																			

METODA UTILIZATĂ „5S,, PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA LOCULUI DE MUNCĂ

ÎNAINTE



METODA UTILIZATĂ „5S,, PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA LOCULUI DE MUNCĂ

DUPĂ



5S Public



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



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



Mulțumim!



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

Kaizen Institute Romania
ro.kaizen.com