

IBDIS | we know
how

Constantin TOMA • Julien BRATU - coordonatori
Simona SĂVULESCU • Cristina ANDREESCU
Andrei RĂDUȚU • Maria Mădălina ROȘCA



schimbare *in mai bine*
**KAIZEN ÎN
ADMINISTRAȚIA
PUBLICĂ**

**O reformă
necesară
în România!**

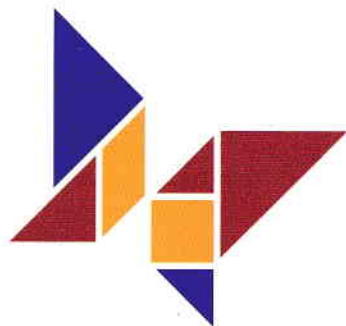


LITERA

CUPRINS

CUVÂNT-ÎNAINTE	6
CAPITOLUL 1 - ABORDĂRI MODERNE ÎN MANAGEMENTUL PUBLIC	12
1.1. Trecerea de la Cultura Conformității la Cultura Îmbunătățirii Continue a Performanței Publice	13
1.2. Cum putem îmbunătăți continuu performanța publică prin sisteme de management?	14
1.3. Coerența între acțiunile zilnice și dezvoltarea strategică a comunității	17
CAPITOLUL 2 - SISTEMUL INTEGRAT DE MANAGEMENT CERINȚE, INSTRUMENTE KAIZEN, REZULTATE AȘTEPTATE	18
2.1. Managementul Strategic	20
2.1.1. Viziune, Misiune, Valori	21
2.1.2. Direcții Strategice de Dezvoltare	22
2.1.3. Tabloul de Bord al Obiectivelor de Îmbunătățire a Performanței	22
2.1.4. Standarde de Leadership Kaizen	23
2.1.5. Audit Strategic Intern	24
2.2. Managementul Operațional	25
2.2.1. Standarde operaționale	26
2.2.2. Managementul zilnic al echipei (PDCA)	27
2.2.3. Managementul zilnic individual (PDCA)	27
2.2.4. Managementul Proiectelor Kaizen Intradepartamentale și Interdepartamentale	28
2.3. Managementul Proceselor	30
2.3.1. Identificarea Proceselor	31
2.3.2. Măsurarea Proceselor	31
2.3.3. Îmbunătățirea Continuă a Proceselor	32
2.4. Managementul Tehnologiei Informației	33
2.4.1. Identificarea Proceselor	34
2.4.2. Mentenanța Total Productivă a Tehnologiei Informației în PDCA	35
2.5. Managementul Calității Serviciilor Administrative	36
2.5.1. Managementul Calității Interne	37
2.5.2. Managementul Calității Externe cu Comunitatea și Autoritățile	38
2.5.3. Auditul Intern și Extern	39
2.6. Organizarea SIM	40
2.6.1. Organizarea pentru Îmbunătățirea Performanței	41
2.6.2. Competențe necesare Performanței în Post	42
2.6.3. Stimularea Îmbunătățirii Performanței	42
2.6.4. Comunicarea Intradepartamentală și Interdepartamentală	43
2.7. Cultura de Bază a Îmbunătățirii Performanței	44
2.7.1. Etică și Atitudine Kaizen prin Armonie – Tehnici Individuale	45
2.7.2. Eliminarea pierderilor, reducerea riscurilor și creșterea Valorii Adăugate (EPRAV)	46
2.7.3. Aplicare 5S	47
2.7.4. Aplicare Management Vizual	48
2.7.5. Aplicare Metode de Rezolvare a Problemelor	48
2.7.6. Aplicare Metode de Stimulare a Performanțelor	49
2.7.7. Acțiuni de Responsabilitate Socială, Educațională, Culturală și Protecția Mediului	50

CAPITOLUL 3 – APLICAȚIE – STUDIU DE CAZ PRIVIND IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI KAIZEN LA PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BUZĂU ÎN PERIOADA 2017-2023	52
A. De unde am plecat la data de 5 iunie 2016 în Primăria Municipiului Buzău	53
B. Unde am ajuns în 2023	53
C. Cum am obținut primele rezultate	53
3.1. Managementul Strategic	56
3.2. Managementul Operațional	77
3.3. Managementul Proceselor	97
3.4. Managementul Tehnologiei Informației	122
3.5. Managementul Calității Serviciilor Administrative	127
3.6. Organizarea Sistemului Integrat de Management (SIM)	130
3.7. Cultura de Bază a Îmbunătățirii Performanței	135
ANEXA 1 - TERMINOLOGIE ȘI CONCEPTE UTILIZATE	152
ANEXA 2 - INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ (KPI) UTILIZAȚI PENTRU MĂSURAREA PERFORMANȚEI	158
ANEXA 3 - SELECȚIE A ORGANIZAȚIILOR DIN ROMÂNIA, CE AU APLICAT METODELE KAIZEN ÎN INTERVALUL 2003-2023	159





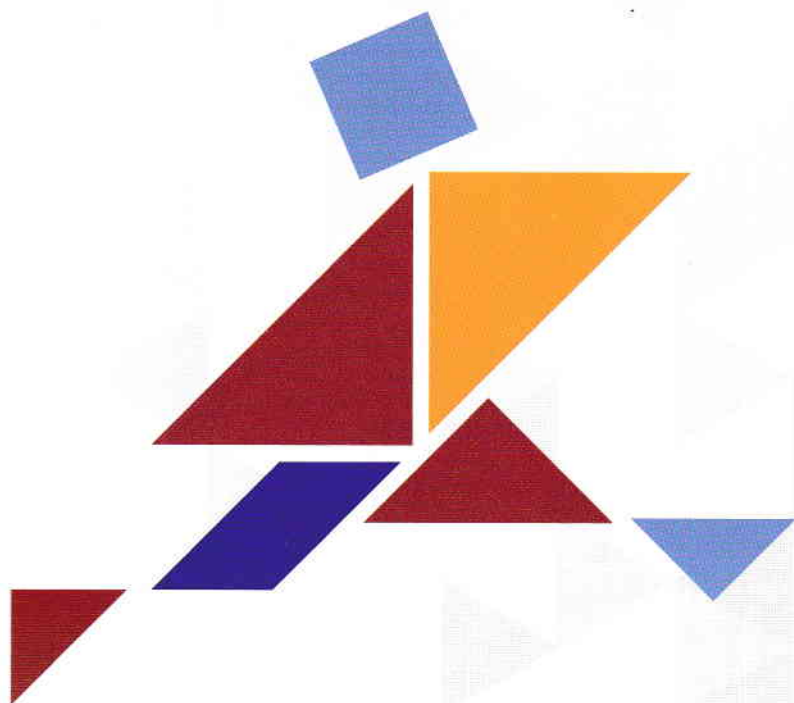
LIBRIS

We know
books

01.

CAPITOLUL 1

ABORDĂRI MODERNE ÎN
MANAGEMENTUL PUBLIC



1.1. Trecerea de la Cultura Conformității la Cultura Îmbunătățirii Continue a Performanței Publice

Omul este vârful maxim al evoluției Vieții pe planeta Pământ. La fel, creierul uman este vârful maxim al evoluției în organizare, în Universul cunoscut în prezent. Încă din secolul XIX, lucrările științifice ale lui Charles Darwin au demonstrat că fenomenul Vieții, în dezvoltarea sa, urmează principiul continuității evoluției. De aceea, este firesc ca și civilizația umană să urmeze acest principiu, în dezvoltarea sa.

Într-adevăr, dacă urmărim evoluția societății umane pe Terra în ultimii 200 de ani, observăm o creștere accentuată a populației și a bunăstării materiale a oamenilor.

Sub impulsul inovațiilor tehnologice, în special în domeniul surselor de energie (abur, petrol, energie nucleară ș.a.m.d.), al electronicii, telecomunicațiilor și aerospațial, în ultimii 50 de ani, această evoluție a devenit acerbă, într-un mod exponențial (a se vedea fig. 1.1).

Așa cum concluziona Darwin, adaptabilitatea este o capacitate esențială a omului: „Supraviețuiește nu cel care este cel mai puternic sau cel mai rapid, ci cel care se adaptează cel mai repede.” Bineînțeles, statele și orașele care au adoptat și asimilat cel mai bine inovațiile tehnologice apărute, au devenit cele mai bogate și influente în competiția politico-economică globală. La fel ca în competiția permanentă din lumea vie a celorlalte viețuitoare, și în societatea umană există o concurență pentru resursele vitale între regiuni, state și orașe. De aceea, statele bine conduse sunt și bogate, iar orașele bine conduse sunt cele cu o dinamică de creștere superioară.

De exemplu, Japonia și Singapore sunt țări cu resurse naturale sărace, dar, ca state, se clasează printre cele mai mari puteri ale lumii.

Astăzi, butada „Statul este cel mai prost administrator”, vehiculată înainte, nu mai e adevărată. Adoptarea sistemelor de management performante pentru administrarea serviciilor publice devine un trend ascendent benefic.

Orașul Paris a adoptat Managementul Calității ISO 9000 încă din anii '90. De asemenea, după anii 2000, Singapore, Japonia, Olanda, SUA, Canada, India au început să asimileze Sistemele de Management ale Îmbunătățirii Continue ale performanțelor de calitate și eficiență în serviciile lor publice prin sistemele de tip KAIZEN - LEAN.

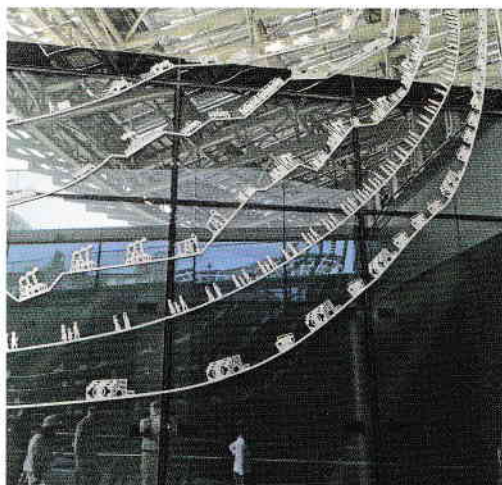


Figura 1.1, Curba exponențială a progresului societății umane în ultimii 50 ani

1.2. Cum putem îmbunătăți continuu performanța publică prin sisteme de management?

Când vine vorba de sisteme, primii pași realizați în acest demers au fost descriși de Ludwig von Bertalanffy în lucrarea denumită „Teoria Generală a Sistemelor (T.G.S.)”. Acesta a introdus concepte precum: sistem, informații, organizare, centralizare sau entropie. Principiile formulate erau bazate pe o serie de discipline matematice, iar scopul lor era de a integra diversele domenii într-o metodologie unitară, la un nivel superior.

Ulterior, Bertrand Russell, considerat unul din cei mai importanți logicieni ai secolului XX, introduce primele elemente ale sistemelor educaționale. Acestea sunt diferite pentru clasa muncitoare, respectiv pentru cea conducătoare.

În domeniul privat, sistemele de management au căpătat un caracter novator prin două persoane de renume mondial: Henry Ford și Taiichi Ohno. Primul dintre cei doi este recunoscut ca fondatorul Ford Motor Company și creatorul „Modelului T”. În acest mod, a fost realizat, pentru prima dată, sistemul de producție în linia de asamblare. Taiichi Ohno a condus performanța la cel mai înalt nivel, în industria auto modernă, revoluționând sistemele de producție și fiind considerat inventatorul sau „părintele” Sistemului de producție Toyota (TPS). Prin metodele de îmbunătățire continuă (Kaizen), nemaîntâlnite până la acel moment, precum „One-piece-Flow” (o piesă pe flux), Kanban sau 5S (organizarea locului de muncă), Taiichi Ohno și Toyota au devenit referință pentru toate sistemele de producție și management din întreaga lume și din aproximativ toate domeniile de activitate.

În timp, pe baza TPS și alte companii multinaționale la nivel global și-au proiectat astfel de sisteme personalizate (a se vedea figura 1.2), cum ar fi:

- Daimler
- Rolls Royce
- Bosch etc.



Figura 1.2. Exemple de sisteme de management al îmbunătățirii continue din companiile multinaționale

De aproximativ 20 de ani, România este și ea prezentă pe această „hartă” a proiectării sistemelor de management al îmbunătățirii continue. Modelul „MKRO”, creat de Institutul Kaizen România în anul 2011, a constituit o referință, atât pentru dezvoltarea sistemelor de management de îmbunătățire continuă din mediul privat, cât și pentru cele din sistemul public. Acest sistem a fost aplicat și ca evaluare pentru decernarea „Premiului Kaizen în România”, în 2013 și 2015. La aceste evenimente de renume internațional au participat numeroși reprezentanți ai mediului de afaceri și administrației publice, premiile fiind înmânate chiar de către fondatorul Kaizen Institute Global, Dl Masaaki Imai, iar Ceremonia fiind transmisă și de postul național de televiziune (TVR) (a se vedea fig. 1.3.).



Figura 1.3. Sistemul de Management „Kaizen by Harmony”, aplicat în România

Sistemul educațional din România a beneficiat de aplicarea acestora prin intermediul Școlii Profesionale Germane Kronstadt din Brașov. Această instituție este organizată în sistem dual și este susținută de 12 companii germane care activează în oraș. Intervenția Institutului Kaizen România a condus la fondarea propriului sistem de management al îmbunătățirii continue a procesului educațional, plecând de la structurarea strategică a viitorului, la adaptarea curriculei pentru cerințele pieței, precum și la introducerea criteriilor de performanță pentru cadrele didactice. De asemenea, s-au identificat metodele de îmbunătățire continuă necesare pentru viitorii angajați.

O serie de companii românești și multinaționale din România și-au dezvoltat prin parteneriatul cu Institutul Kaizen România, propriile sisteme de management ale îmbunătățirii continue, devenind astfel modele ale aplicării metodelor Kaizen în mediul de afaceri din România (a se vedea fig. 1.4, 1.5, 1.6).



Figura 1.4. Sistemul de Management Supremia (actuala Solina România, din Alba Iulia)

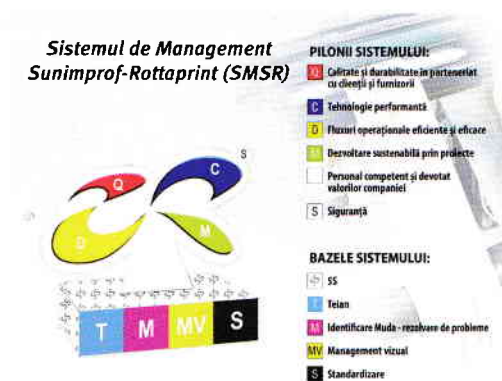


Figura 1.5. Sistemul de Management Sunimprof-Rottaprint



Figura 1.6. „Sistemul de Management AMIC” (compania Electroalfa, din Botoșani)

Începând din anul 2017, în Primăria Municipiului Buzău au fost implementate numeroase proiecte de îmbunătățire, utilizând metode Kaizen, pentru creșterea gradului de satisfacție a cetățenilor. În anul 2022, s-a demarat constituirea Sistemului Integrat de Management (SIM), pentru Administrația publică, având ca model de cea mai bună practică implementarea metodelor de îmbunătățire continuă în Primăria Municipiului Buzău (a se vedea fig. 1.7.).

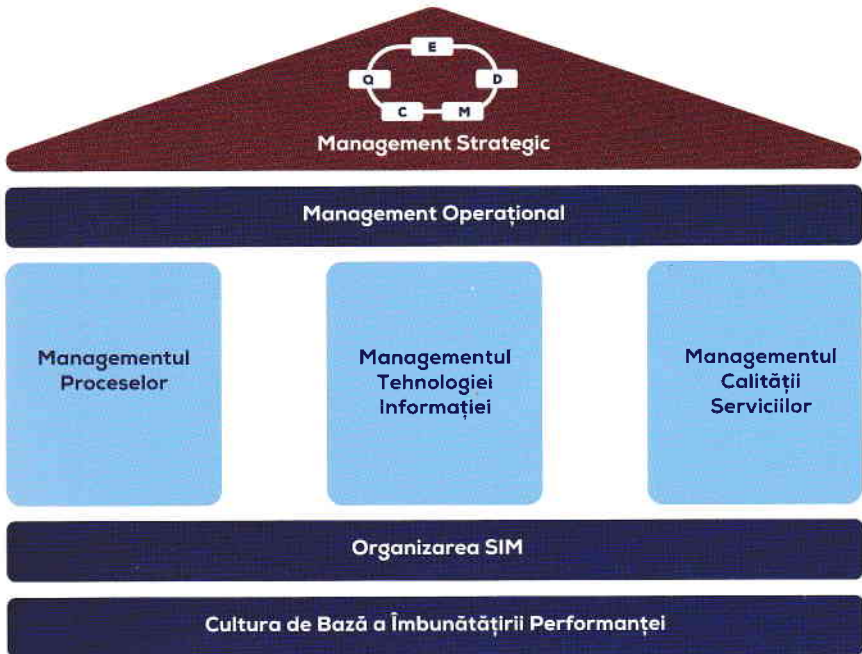


Figura 1.7. Modelul Sistemului Integrat de Management Kaizen (SIM) în Administrația Publică

1.3. Coerența între acțiunile zilnice și dezvoltarea strategică a comunității

Dezvoltarea strategică a comunității reprezintă rolul esențial pentru care orice U.A.T. își desfășoară activitatea, contribuind la bunăstarea cetățenilor și oferind valoare adăugată acestora.

Pentru ca aceasta să se întâmple, echipa de Top Management a unui U.A.T. trebuie să își definească o viziune pe un număr de ani (de ex. Viziunea 2030), aceasta reprezentând un ansamblu de direcții strategice cu ținte precise, care se doresc a fi obținute. Cele din urmă sunt ulterior defalcate pe ani. În acest fel devin un mod clar și măsurabil a ceea ce este necesar a fi dezvoltat, pentru obținerea progresului înspre atingerea viziunii.



Figura 1.8. Coerența între Viziune, Misiune, Sistem de Management, Obiective Generale și Specifice

Dacă în cazul administrației publice, misiunea este clară și definită de lege, viziunea și sistemul de management devin instrumentele esențiale ale liderului pentru obținerea unei performanțe continuu îmbunătățite.

După cum a fost prezentat și în secțiunea anterioară, sistemul de management reunește cel mai bun mod prin care organizația poate obține performanță în activitatea sa. Prin pilonii și elementele sale, specific particularizate pentru organizația în cauză, direcțiile strategice sunt, ulterior, transpuse în obiective generale (de ex. obiective anuale ale unui U.A.T.) și obiective specifice. Acestea din urmă sunt defalcate din obiectivele

anuale ale organizației pe fiecare nivel de management. Astfel, prin instrumentul denumit „Tabloul de Bord al Obiectivelor de Îmbunătățire a Performanței” (fig. 2.1) se stabilesc diferite direcții pentru servicii, birouri și alte compartimente, până la nivelul funcționarilor și al întregului personal.

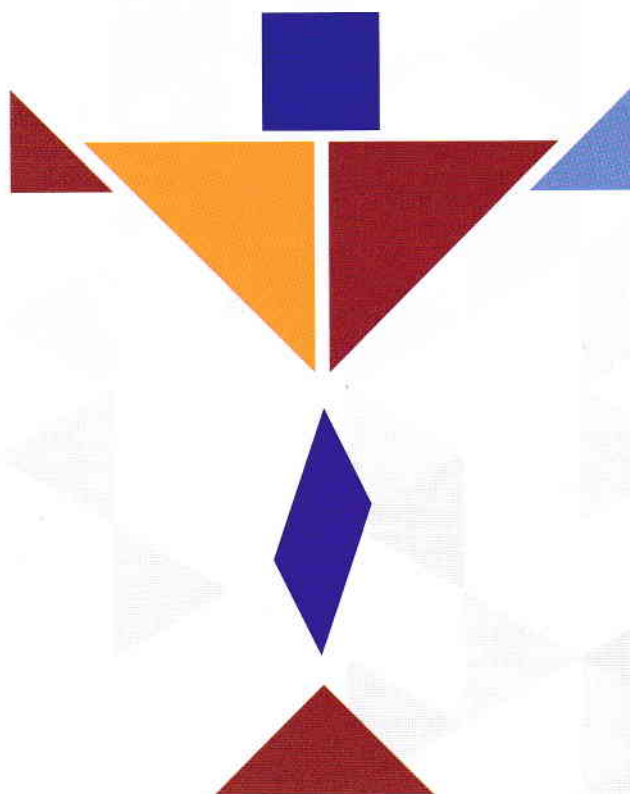
Se poate, astfel, afirma că, în fiecare zi, săptămână sau lună din an, prin intermediul acestei coerențe între Managementul Strategic și Operațional, fiecare angajat din organizație devine conștient de progres și îl poate măsura. Ulterior, rezultatele proprii obținute vor conduce către îndeplinirea obiectivelor specifice, a celor generale, a direcțiilor strategice și, implicit, a viziunii stabilite (a se vedea fig. 1.8.).

02.

CAPITOLUL 2

SISTEMUL INTEGRAT
DE MANAGEMENT

Cerințe, Instrumente Kaizen,
Rezultate Așteptate



SCOPUL GENERAL al Sistemului Integrat de Management (SIM) al Îmbunătățirii

Continue a performanței serviciilor în Administrația Publică este de a asigura dezvoltarea continuă și sustenabilă a comunității pe care o deservește U.A.T.-ul, în planul economic, educațional, social și cultural.

Implementarea completă a SIM conduce la creșterea încrederii cetățenilor în instituțiile publice, îmbunătățirea eficienței proceselor interne și la bunăstarea întregii comunități.

Sistemul Integrat de Management al Îmbunătățirii Continue a performanței serviciilor reprezintă, în același timp, și o dezvoltare necesară a actualului cadru legal (Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului Intern managerial în entitățile publice). Acesta oferă instrumentele de management pentru aplicarea CIM într-o formă modernă, la nivelul celor mai bune practici internaționale în administrația publică.

DOMENIUL DE APLICARE: SIM se aplică tuturor proceselor interne din U.A.T. și relațiilor externe pe care această entitate le are cu partenerii săi.

DOCUMENTE LEGISLATIVE CONEXE

Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

a) În continuare, în acest capitol, vom prezenta setul de cerințe generale pentru proiectarea și implementarea SIM propriu U.A.T., organizat pe 7 subsisteme componente și 28 de elemente asociate.

Cerințele aferente fiecărui element sunt organizate, la rândul lor, pe cele 3 niveluri ierarhice din entitatea U.A.T., esențiale pentru obținerea performanței serviciului: post de lucru, proces și organizație (entitate U.A.T.).

Pentru fiecare nivel ierarhic, se descriu: conținutul cerințelor de implementare, respectiv tehnicile Kaizen necesare pentru ca aceste cerințe să fie aplicate cu succes, și rezultatele așteptate în urma implementării, sub forma **performanțelor măsurabile în KPI**. (vezi „Anexa 1 - Terminologie și concepte utilizate”).

În cuprinsul conținutului fiecărui element, s-a adăugat la final și un scurt text cu „Recomandări”, cu idei utile unei implementări reușite, bazate pe experiența autorilor.

b) În cadrul fiecărui U.A.T., se va realiza **Manualul propriului SIM**, care va cuprinde totalitatea practicilor proprii U.A.T.-ului, documentate sub formă de **standarde** corespunzătoare cerințelor generale din modelul SIM de mai jos, precum și înregistrările aferente implementării Manualului, Modul de implementare în U.A.T., a Manualului SIM propriu se auditează periodic, atât intern cât și extern, de către autoritățile responsabile, conform legii.

c) Performanța serviciului public se definește ca fiind **Rezultatul cu valoare publică**. Aceasta cuprinde rezultatele proceselor desfășurate în cadrul U.A.T. Măsurarea ei se face prin indicatorii de performanță **E,Q,D,C,M**, mai departe numiți **KPI Kaizen**, unde: **E = Evoluție, Q = Calitate, D = Termen, C = Cost, M = Moral** (a se vedea Anexa 2).

În continuare se prezintă conținutul SIM, organizat pe cele 7 subsisteme și 28 de elemente.

2.1. Managementul Strategic

Subsistemul Managementul Strategic este reprezentat de următoarele elemente, după cum urmează (figura 2.1):

- Viziune, Misiune, Valori
- Direcții Strategice de Dezvoltare
- Tabloul de Bord al Obiectivelor de Îmbunătățire a Performanței
- Standarde de Leadership Kaizen
- Audit Strategic Intern



Figura 2.1. Elementele Managementului Strategic

2.1.1. Viziune, Misiune, Valori

Tabel 2.1. Elemente SIM: Viziune, Misiune, Valori

Nr. crt.	Descrierea cerinței	Performanțe măsurabile (KPI Auditat (EQDCM))
1	<p>A. Organizație</p> <ul style="list-style-type: none"> Definim Viziunea Primarului și Obiectivele Strategice pe cele 4 direcții de dezvoltare (economic, educațional, social și cultural) (figurile 3,1, 3,7, 3,9, 3,11, 3,13) Definim Valorile UAT corelate cu Misiunea, Viziunea și cultura organizației Primăriei (figura 3,6) Comunicăm Viziunea, Misiunea și Valorile Primăriei (informare și dezbateri) către întreg personalul Actualizăm periodic în funcție de dezvoltarea internă și de evoluția mediului extern (după caz) <p>Instrumente Standard Kaizen de realizat: Brainstorming, Hoshin Kanri (Diagrama Afinităților – figura 3,3, Diagrama în Arbore, – figura 3,5, Diagrama Ishikawa – figura 3,4 Diagrama Matriceală, Diagrama Relațiilor), Management Vizual.</p> <p>Recomandare: Utilizați tehnicile Kaizen de mai sus prin lucrul în echipă.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Performanța măsurabilă îmbunătățită, raportată la situația existentă în instituție, la finalul mandatului anterior și definită în maximum 6 luni de la preluarea mandatului, prin aplicarea corectă a instrumentelor Kaizen Gradul de cunoaștere al Viziunii, Misiunii și Valorilor la nivelul întregului personal (de ex.: %) Actualizare adecvată a Viziunii, Misiunii și Valorilor
2	<p>B. Proces</p> <ul style="list-style-type: none"> Obiectivele Primăriei sunt coerente cu Viziunea acestora <p>Instrumente Standard Kaizen de realizat: Brainstorming, Hoshin Kanri (Diagrama Afinităților, Diagrama în Arbore, Diagrama Matriceală, Diagrama Relațiilor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grad de coerență
3	<p>C. Post de lucru</p> <ul style="list-style-type: none"> Viziunea, Misiunea și Valorile Primăriei sunt cunoscute de către fiecare membru al aparatului de specialitate <p>Instrumente Standard Kaizen de realizat: Brainstorming, Hoshin Kanri (Diagrama Afinităților, Diagrama în Arbore, Diagrama Matriceală, Diagrama Relațiilor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gradul de cunoaștere al Viziunii, Misiunii și Valorilor la nivelul întregului personal (de ex.: %)