



Proiectul: "Implementarea instrumentelor de management al calității și performanței pentru standardizarea proceselor și serviciilor orientate către cetățeni la nivelul Sectorului 1 al Municipiului București"

Cod SIPOCA 1256; MySMIS 154777

METODOLOGIA DE IMPLEMENTARE A PLANULUI DE ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE CAF





CUPRINS:

	Pag.
Introducere - Prezentarea Metodologiei de implementare a Planului de acțiuni de îmbunătățire CAF.....	3
Etapa 1. Dezvoltarea Planului de acțiuni de îmbunătățire	4
Etapa 2. Dezvoltarea unui plan de comunicare	7
Etapa 3. Implementarea Planului de acțiuni de îmbunătățire	7
Etapa 4. Analiza procesului de autoevaluare	9
Etapa 5. Planificarea următoarei autoevaluări pe baza CAF	10
BIBLIOGRAFIE	11
ANEXA 1: Plan Acțiuni îmbunătățire - Stabilirea priorităților	
ANEXA 2: Fișa acțiunii de îmbunătățire	





INTRODUCERE

Ca urmare a procesului de autoevaluare și a diagnozei față de criteriile Modelului CAF, următorul element important al implementării Modelului este folosirea rezultatelor autoevaluării.

În conformitate cu recomandările Modelului CAF, echipa de autoevaluare este invitată să formuleze acțiuni de îmbunătățire pentru ceea ce ei consideră a fi cele mai relevante zone de îmbunătățire aferente fiecărui subcriteriu. În acest sens, membrii echipei de autoevaluare furnizează o primă direcție pentru acțiunile de îmbunătățire.

Concluziile trebuie să fie prioritizate și transpuse într-un plan ce acoperă o listă (scurtă) a acțiunilor de îmbunătățire propuse de echipă, ce urmează a fi implementate într-o perioadă de maxim 2 ani.

Această metodologie este bazată pe recomandările făcute de EIPA în cadrul documentelor de referință dezvoltate pentru a sprijini implementarea Modelului CAF în instituțiile publice.





ETAPA 1. DEZVOLTAREA PLANULUI DE ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE

1.1 Definierea de către Echipa de autoevaluare a zonelor de îmbunătățire relevante pentru fiecare subcriteriu CAF

Rezultatele autoevaluării creează o imagine a situației curente a organizației, evidențiind punctele tari, domeniile care necesită îmbunătățiri și punctajul acestora. În timpul sesiunii de consensualizare, echipa de autoevaluare agreează punctele tari și zonele de îmbunătățire pentru fiecare sub-criteriu. Unele din punctele tari pot necesita îmbunătățiri suplimentare, acest lucru fiind menționat ca o zonă de îmbunătățire specifică.

Pe baza experienței și cunoștințelor deținute, echipa de autoevaluare propune acțiuni adecvate de îmbunătățire pentru zonele de îmbunătățire identificate, în relație cu misiunea și viziunea organizației.

O primă selecție a zonelor critice de îmbunătățire se face de către echipa de autoevaluare pe baza analizei făcute în evaluarea individuală și în urma concluziilor sesiunii de consensualizare. În această etapă, propunerile de acțiuni nu trebuie să fie formulate în detaliu, ci doar colectate, consolidate și dacă e necesar reformulate.

Echipa va identifica rezultatele așteptate, indicatorii și țintele pentru fiecare acțiune de îmbunătățire.

1.2 Consolidarea listei de acțiuni de îmbunătățire

Sunt listate toate acțiunile propuse, relaționate cu cele mai relevante zone de îmbunătățire ale subcriteriilor CAF. Coordonatorul echipei de autoevaluare CAF are sarcina de a face această listă coerentă și consecventă: acțiunile aferente zonelor de îmbunătățire similare sunt integrate, eventual prin reformulare, acțiunile complexe sunt împărțite în acțiuni mai simple etc. Aceasta se face cu respectarea propunerilor originale astfel încât ideile valoroase ale echipei să nu se piardă.

Indiferent de mărimea și natura activităților specifice prevăzute în planul de acțiuni, trebuie să se țină cont de următoarele aspecte:

- Să se stabilească acțiunile necesare pentru a rezolva zonele de îmbunătățire identificate;
- Să se stabilească modul în care vor fi măsurate rezultatele și eficacitatea acțiunilor;
- Să se stabilească un indicator al termenelor de realizare și al resurselor necesare;
- Să existe un control vizibil și specific al acțiunilor, inclusiv al responsabilităților individuale legate de stabilirea obiectivelor personale și de evaluarea performanțelor.
- Să se asigure integrarea acțiunilor în ciclul de planificare al organizației (termene implementare, resurse necesare, obiective, responsabilități, monitorizări periodice).



1.3 Stabilirea priorităților

Raportul de autoevaluare identifică câteva zone de îmbunătățire ale instituției și conține un număr mare (uneori mai mare de 150) de propuneri de îmbunătățire făcute de echipa de autoevaluare. Totuși, un demers reușit al organizației către Excelență include luarea unor decizii și implementarea acelor acțiuni de îmbunătățire care contribuie cu adevărat la maturitatea sustenabilă a instituției.

În acest sens, Echipa de autoevaluare se întrunește pentru a analiza lista de acțiuni de îmbunătățire și a selecta acele acțiuni care consideră că pot fi implementate cu rezultate pozitive.

În stabilirea priorităților acțiunilor de îmbunătățire, echipa de autoevaluare va ține cont de răspunsurile la următoarele întrebări:

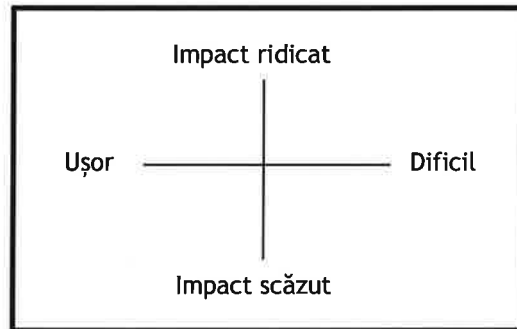
- Unde ne dorim să ajungem în doi ani, având în vedere strategia generală și viziunea organizației?
- Ce acțiuni sunt necesare pentru a duce la îndeplinirea obiectivelor?

Este puțin probabil ca organizația să aibă resursele necesare rezolvării tuturor zonelor de îmbunătățire identificate. Anumite activități de îmbunătățire pot avea un impact limitat asupra rezultatelor cheie ale organizației. De aceea, sunt necesare procese clare de stabilire a priorităților privind rezultatele și un management de planificare a acțiunilor de îmbunătățire ulterioare, precum și monitorizarea modului de desfășurare al acestora prin revizuirii periodice.

Pentru stabilirea priorităților, întrebările cheie la care trebuie să răspundă organizația sunt următoarele:

- Ce este important pentru organizație?
- Cât de bine lucrăm în acest domeniu?
- Care sunt subiectele cheie rezultate din autoevaluare?
- Unde trebuie să lucrăm mai bine?
- Care sunt punctele tari identificate care trebuie să fie menținute la nivel maxim de eficiență?
- Care sunt domeniile care necesită îmbunătățire recunoscute de organizație, dar în care nu se va acționa pentru că nu sunt esențiale pentru activitatea acesteia?
- Care sunt domeniile care necesită îmbunătățire recunoscute de organizație și considerate de maximă importanță?
- Cum se va monitoriza desfășurarea acțiunilor de îmbunătățire?

Prioritatea acțiunilor de îmbunătățire se stabilește combinând **impactul** pe care acțiunea stabilită îl are asupra părților interesate, îndeplinirii obiectivelor și/sau asupra vizibilității interne/externe și **ușurința în implementare** (dificultate, timp necesar pentru implementare, resurse necesare).



Importanța strategică raportată la punctele tari și activitățile care necesită îmbunătățire ajută la înțelegerea și stabilirea priorităților în domeniile care necesită îmbunătățiri și care sunt importante pentru activitatea organizației. Această tehnică pune în evidență domeniile în care organizația are puncte tari, domeniile care trebuie menținute sau dezvoltate în continuare.

Echipa întocmește o listă a acțiunilor de îmbunătățire stabilite ca priorități, folosind matricea prezentată în Anexa 1 la prezenta Metodologie.

1.4 Definirea priorității în implementare

Prioritatea în implementare dă o indicație despre cât de probabil este ca acțiunea propusă să fie selectată.

Pentru stabilirea priorității în implementare se calculează produsul între scorul pentru Impact (unde 1 = impact scăzut; 2 = impact mediu; 3 = impact ridicat) și scorul pentru Ușurința în implementare (unde 1 = dificil; 2 = dificultate medie; 3 = ușor de implementat). Valoarea maximă a acestui produs este 9.

Toate acțiunile cu scor 6 sau 9 sunt acțiuni importante din punct de vedere strategic și ușor de implementat. Aceste acțiuni vor fi selectate cu prioritate ridicată.

În ce privește acțiunile ce au scorul 2 sau 3, vor fi selectate cu prioritate pentru implementare acțiunile cu impact mai mare.

Un indicator important pentru prioritatea în implementare îl reprezintă scorul CAF pentru subcriteriul aferent. Un scor CAF mic poate fi un argument pentru o prioritate mare, indiferent de nivelul de dificultate. Alte aspecte pot fi hotărâtoare în stabilirea priorității în implementare, cum ar fi programul guvernamental de reformă în Administrația publică, legătura cu programe de îmbunătățire derulate în ministere etc.



De aceea, definirea priorității în implementare nu trebuie văzută ca un simplu calcul. Managementul și angajații instituției sunt invitați să analizeze fiecare acțiune în parte și să ia deciziile strategice potrivite, ținând cont de informațiile referitoare la impactul strategic, ușurința în implementare, scorul CAF și necesitățile altor factori interesați.

Etapa 2. DEZVOLTAREA UNUI PLAN DE COMUNICARE

După ce a fost formulat planul de acțiuni de îmbunătățire și implementarea schimbărilor a început, este important să se verifice dacă schimbările au un efect pozitiv și nu afectează în mod negativ domeniile în care organizația funcționează bine.

O bună practică este informarea întregului personal despre rezultatele autoevaluării, zonele unde este imperioasă aplicarea de acțiuni și acțiunile de îmbunătățire planificate.

Planul de acțiuni și direcțiile strategice actualizate trebuie să fie comunicate tuturor stakeholderilor.

Planul de comunicare descrie strategiile ce vor fi utilizate pentru a comunica rezultatele implementării Planului de acțiuni de îmbunătățire. Planul stabilește ce rezultate vor fi comunicate, cum vor fi acestea comunicate și către cine. Este important să se țină seama de diferitele tehnici de comunicare pentru a discuta evaluarea rezultatelor cu stakeholderii.

Planul de comunicare va conține referiri la principalele faze ale acțiunilor de îmbunătățire.

Organizația va asigura informarea stakeholder-ilor relevanți - în special a personalului - despre status-ul și progresul implementării acțiunilor, inclusiv despre evaluarea rezultatelor și experiențele dobândite.

Etapa 3. IMPLEMENTAREA PLANULUI DE ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE

Implementarea acțiunilor de îmbunătățire trebuie să se bazeze pe o abordare adecvată și consistentă și pe un proces de monitorizare și evaluare. Termenele și rezultatele așteptate trebuie clarificate. Trebuie desemnat un responsabil pentru fiecare acțiune.

Nivelul de alocare a responsabilităților este adecvat iar rolurile responsabililor sunt coerente cu acțiunile ce vor fi implementate. Delegarea responsabilităților este definită și comunicată, pentru a garanta transparența.

Pentru fiecare acțiune de îmbunătățire cuprinsă în Plan, Responsabilul desemnat emite o Fișă a acțiunii de îmbunătățire, cu conținutul prezentat în Anexa 2 la prezenta metodologie





3.1 Ciclul PDCA aplicat în îmbunătățirea performanțelor

Instrumentul PDCA este un ciclu care trebuie repetat pentru a asigura că organizația continuă procesul de îmbunătățire. Acest proces favorizează îmbunătățirea produselor și serviciilor organizației și poate fi aplicat tuturor funcțiilor.

Etapa 1: Plan

În această etapă este analizată situația actuală, sunt identificate problemele și sunt definite rezultatele ce se dorește a fi obținute. Etapa de planificare include următoarele elemente cheie:

- Identificarea acțiunilor de implementat;
- Definirea rezultatelor de obținut;
- Identificarea stakeholder-ilor interni și externi implicați în proiect;
- Identificarea resurselor (umane, materiale, tehnologice, financiare) necesare pentru a implementa acțiunile și a obține rezultatele dorite.

Etapa 2: Do

În această etapă, acțiunile stabilite în etapa 1 sunt implementate.

Etapa 2 presupune următorii pași:

- Aplicarea acțiunilor de îmbunătățire selectate;
- Ajustarea acțiunilor dacă este necesar.

Implementarea acțiunilor selectate se poate face prima dată la scară redusă, pentru a asigura că vor fi obținute rezultatele dorite și nu vor fi consecințe negative.

În implementarea Planului de acțiuni se va ține cont de termenele de realizare propuse. Deviațiile de la aceste termene vor fi documentate și justificate. Trebuie definite:

- Gradul de extindere a implementării acțiunilor;
- Controalele aplicate;
- Monitorizarea acțiunilor;
- Modificările planului datorate lipsei de resurse sau schimbării priorităților etc.

Etapa 3: Check

Această etapă permite evaluarea eficacității măsurilor de îmbunătățire implementate în cadrul etapei 2.

Fazele principale ale acțiunilor de îmbunătățire (etape intermediare principale, finalizarea unor proiecte, analiza rezultatelor) trebuie monitorizate

De asemenea în această etapă se analizează eventualele diferențe dintre obiectivele stabilite și rezultatele obținute. Dacă rezultatele obținute sunt nesatisfăcătoare, va trebui revizuit planul de acțiuni de îmbunătățire. Etapa 2 reprezintă momentul ideal pentru a verifica dacă performanțele organizației au fost îmbunătățite sau nu.



Etapa 4: Act

Ultima etapă a instrumentului PDCA corespunde fazei de desfășurare a planului de acțiuni de îmbunătățire. Obiectivul etapei 4 este de a asigura că procesul de îmbunătățire este eficace pe termen lung.

Dacă planul de acțiuni nu a obținut rezultatele dorite, este necesară repetarea ciclului PDCA și adaptarea acțiunilor în funcție de noile oportunități de îmbunătățire identificate.

3.2 Monitorizarea implementării Planului de acțiuni de îmbunătățire

Implementarea acțiunilor de îmbunătățire va fi însoțită de un proces de monitorizare și evaluare a rezultatelor și a impactului pe care aceste acțiuni îl au asupra Instituției. Pentru aceasta este necesar să fie stabilite metodele prin care se va determina eficacitatea acțiunilor implementate (indicatori de performanță, criterii de succes etc.).

Pentru a beneficia pe deplin de rezultatele acțiunilor de îmbunătățire, acestea ar trebui integrate în procesele curente ale organizației.

3.3 Menținerea ritmului de aplicare a procesului de autoevaluare

Există câteva activități pe care le poate desfășura organizația pentru a menține ritmul de aplicare a procesului de autoevaluare:

- Cunoștințe și experiență împărtășite între managerii proiectului de autoevaluare;
- Conferință organizată cu toate părțile implicate pe tema succeselor obținute și a planurilor de viitor;
- Acordarea unei recunoașteri persoanelor implicate în procesul de autoevaluare.
- Comunicări lunare cu personalul.
- Monitorizarea îndeplinirii obiectivelor personale.

Etapa 4. ANALIZA PROCESULUI DE AUTOEVALUARE

După cum s-a menționat anterior, procesul de autoevaluare este o activitate pe termen lung și de aceea analiza lui are un rol foarte important pentru organizație.

Următoarele întrebări sunt de ajutor în efectuarea analizei:

- S-au îndeplinit obiectivele propuse?
- S-au îndeplinit scopurile stabilite, la termen și în cadrul bugetului?
- Au fost realizate acțiunile propuse?
- Va urma o nouă autoevaluare? Cine decide?
- Au fost implicate persoanele potrivite?
- Ce alte persoane mai pot fi implicate în mod util și permanent?



- Care au fost funcțiile implicate?
- Cât de eficiente au fost aceste funcții?
- Ce se poate face pentru creșterea eficacității acestor funcții?
- Cât de eficiente au fost metodele de colectare a datelor?
- Cât de bine au fost folosite datele?
- În ce mod poate fi îmbunătățită analiza datelor?
- Când s-a obținut feedbackul privind rezultatele autoevaluării?
- Cunosc aceste rezultate toate persoanele îndreptățite?
- Rezultatele au fost integrate în procesul de planificare? Dacă nu, de ce?
- Care sunt consecințele efectuării autoevaluării?
- Autoevaluarea a ajutat la îmbunătățirea organizației?
- Autoevaluarea ajută organizația în realizarea obiectivelor sale pe termen lung?
- Care sunt consecințele nedorite ale autoevaluării?
- Ce trebuie făcut în această privință?
- Ce probleme au apărut referitor la valorile organizației și cum se vor rezolva?

Etapa 5. PLANIFICAREA URMĂTOAREI AUTOEVALUĂRI PE BAZA CAF

După ce Planul de îmbunătățire a fost aprobat și implementarea acțiunilor a început, organizația se va asigura că îmbunătățirile implementate au un efect pozitiv și nu există impact negativ asupra performanțelor sale.

Utilizarea ciclului PDCA ca instrument de monitorizare a Planului de îmbunătățire implică organizarea unei noi autoevaluări CAF.

Astfel, pentru a observa impactul măsurilor care au fost luate și pentru a identifica noile priorități de îmbunătățire continuă, se va relua ciclul de autoevaluare după o perioadă de 2 ani de la prima aplicare.

Recomandarea este ca aceste exerciții de autoevaluare să se permanentizeze pentru susținerea stabilirii obiectivelor anuale ale instituției și a alocării resurselor, într-un proces integrat al managementului calității totale (TQM) pentru îmbunătățirea performanțelor instituției, pentru creșterea calității serviciilor oferite comunității și, implicit, pentru creșterea nivelului de satisfacție a cetățenilor, clienților, angajaților și a celorlalți stakeholderi.





BIBLIOGRAFIE

- Common Assessment Framework - The European model for improving public organisations through self-assessment - CAF Resource Center, EIPA, 2020
- CAF Improvement identification, prioritisation and implementation - Patrick Staes, Nick Thijs, Dorina Claessens, EUPAN 2016
- CAF External Feedback - EUPAN, 2013
- Procedura de implementare a modelului CAF în cadrul sistemului de management al instituției



PLAN DE ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE

Stabilirea priorităților

Autoevaluare - anul

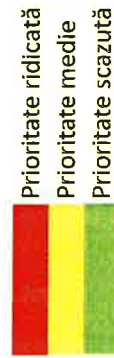
Nr. crt.	Sub-criteriu	Acțiune de îmbunătățire propusă	Termen	Impact	Ușurința	Prioritate
I. Managementul strategic - Factor conducător pentru schimbare						
1	1.1			2		
2	2.1			0	0	0
3	2.2			0	0	0
4	2.3			0	0	0
5	2.4			0	0	0
II. Managementul organizației						
6	1.2			0	0	0
7	4.3			0	0	0
8	4.4			0	0	0
9	4.5			0	0	0
10	4.6			0	0	0
11	9.1			0	0	0
12	9.2			0	0	0
III. Eficacitatea implicării părților interesate						
13	1.4			0	0	0
14	4.1			0	0	0
15	4.2			0	0	0
16	5.1			0	0	0
17	8.1			0	0	0
18	8.2			0	0	0
IV. Managementul Resurselor Umane						
19	1.3			0	0	0
20	3.1			0	0	0
21	3.2			0	0	0
22	7.1			0	0	0
23	7.2			0	0	0
V. Implicarea personalului						
24	3.3			0	0	0
VI. Orientarea către cetățean/client						
25	5.2			0	0	0
26	6.1			0	0	0
27	6.1			0	0	0
28	6.2			0	0	0
VII. Interconectarea proceselor - Colaborarea cu alte instituții pentru atingerea obiectivelor						
29	5.3			0	0	0

MATRICE PRIORITĂȚI

Nivel Impact	Explicație
1	Cu impact scăzut asupra părților interesate, îndeplinirii obiectivelor și/sau asupra vizibilității interne/externe
2	Cu impact mediu asupra părților interesate, îndeplinirii obiectivelor și/sau asupra vizibilității interne/externe
3	Cu impact ridicat asupra părților interesate, îndeplinirii obiectivelor și/sau asupra vizibilității interne/externe

Ușurința în implementare	Explicație
1	Grad de dificultate mare, perioada de timp mare, necesar ridicat de resurse
2	Nivelul de dificultate mediu, perioadă de timp medie, necesar mediu de resurse
3	Se poate implementa ușor, repede, necesar scăzut de resurse

Legenda



Ușurința

