



Hargita Megye Tanácsa
Consiliul Județean Harghita

Common Assessment Framework

Informare privind introducerea și aplicarea modelului de management al calității serviciilor publice acceptat la nivel internațional, CAF (Common Assessment Framework) pentru a îmbunătăți calitatea furnizării de servicii publice și a funcționării organizației,

realizat în cadrul proiectului cu titlul "Planificare strategică și managementul performanței în folosul cetățenilor din județul Harghita prin implementarea CAF (CAFHR)".

Lector: Koska-Zanati Éva – Consultant principal

CONSACT Consultanță pentru dezvoltare și management al calității Ltd.

www.consact.com

Proiectul cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020. Cod SIPOCA 533/cod MySmis 126548





TEMATICA INSTRUIRII

Instruirea are loc cu sprijin Zoom.

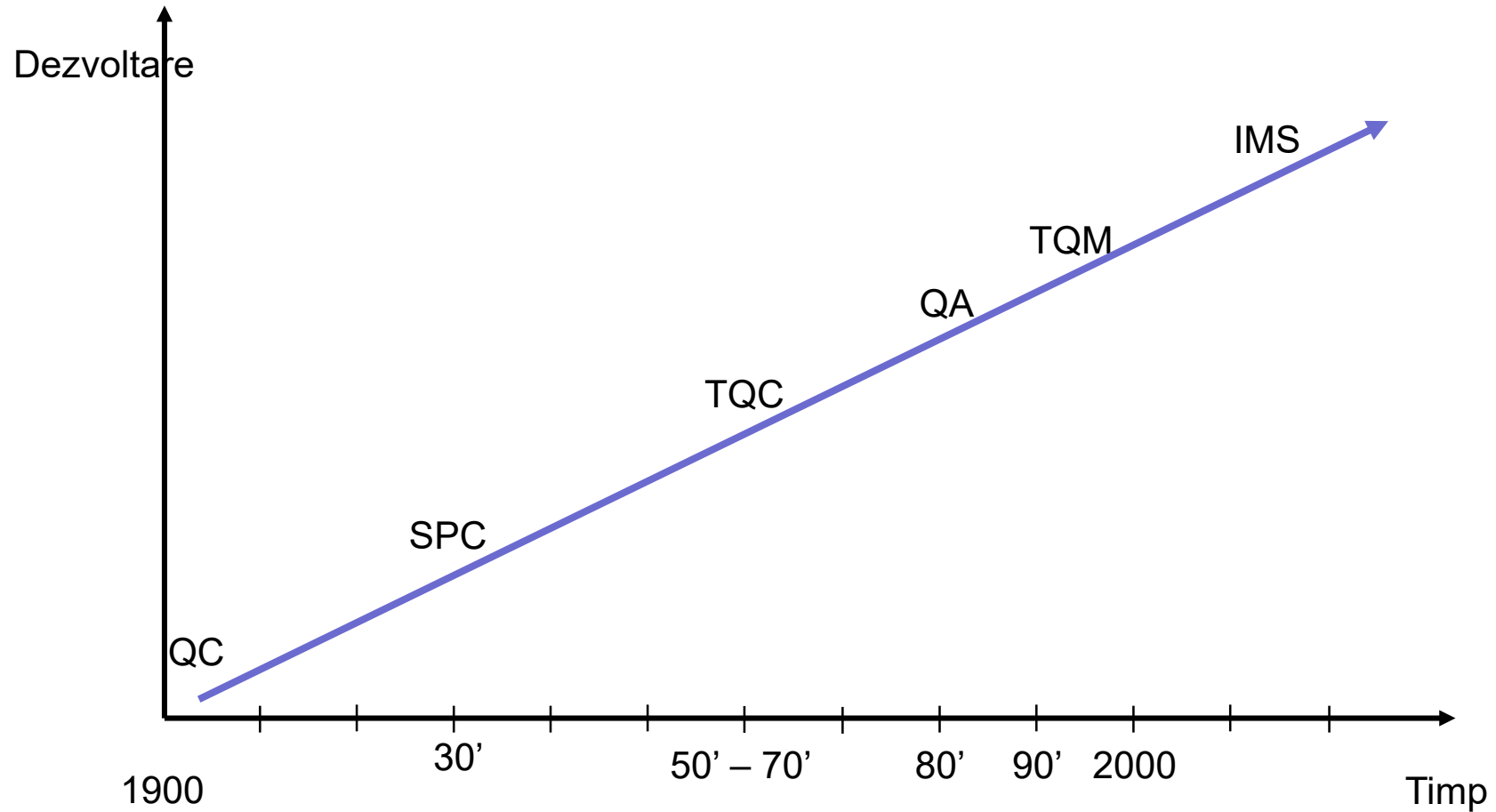
Teme:

- Dezvoltarea managementului calitatii, predesorul CAF előzménye
- Prezentarea CAF, caracteristic
- Planificarea si implementarea proiectului CAF
- Posibile capcane
- Utilizarea CAF
- Legatura dintre CAF si alte sisteme de management



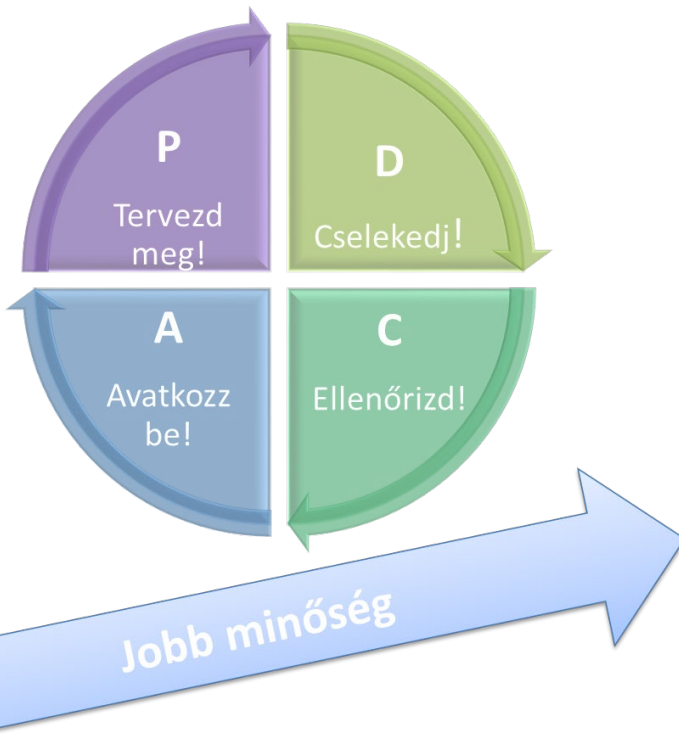


Dezvoltarea managementului calitatii





CICLUL PDCA



Plan: Planifica – faza de planificare

Do: Executa – Faza de efectuare

Check: Verifica – faza de verificare

Act: Interventie – faza de acțiune, reglare și corectare





Principii de baza TQM

- conducere / leadership
- orientare spre client (concentrarea pe clienti externi si interni)
- imbunatatire continua
- participarea larga a angajatilor
- participarea la invatarea comparativa cu alte organizatii, devenind o organizație de învățare

Elementele TQM legate de angajați

- împuternicirea și implicarea personalului
- motivarea
- educatie, instruire
- **munca in echipa**
- comunicarea





ISTORIC

- Necesitatea unui sistem specific pentru administrațiile publice aplicabil în toate statele membre ale UE ➡ este o decizie
- Common Assessment Framework – Cadrul de Evaluare Comun
- Contribuitori la dezvoltarea conținutului (EIPA-Institutul European de Administrație Publică, EUPAN-Rețeaua Europeană de Administrație Publică, manageri responsabili de administrarea statelor membre ale UE, experți)



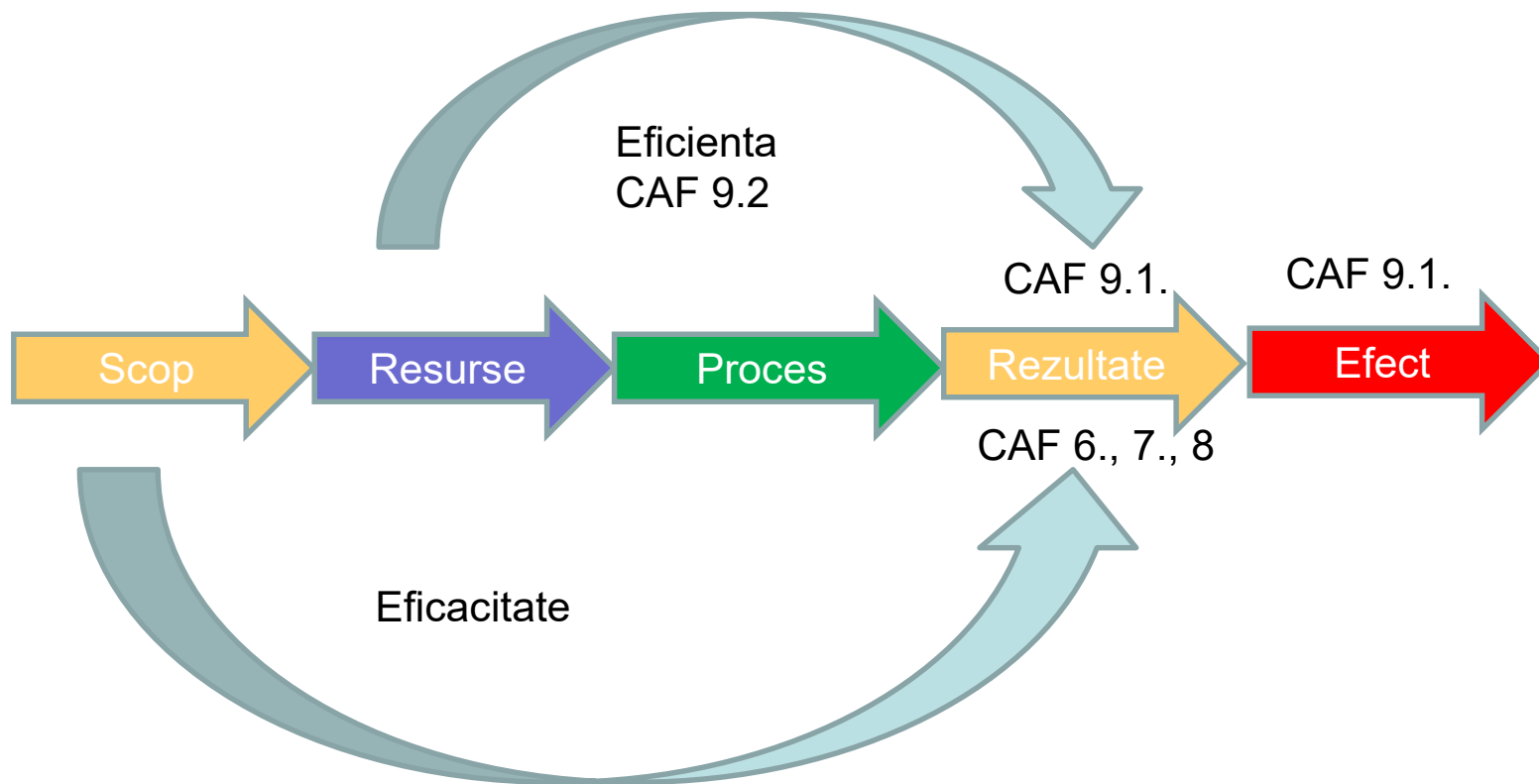


Caracteristicile CAF

- Un model special pentru administrația publică,
- Gratuit, proprietate publică
- Poate fi personalizat pentru orice tip de administrare
- Cunoscut și recunoscut peste tot în UE
- Este ușor de aplicat și necesită o pregătire relativ mică



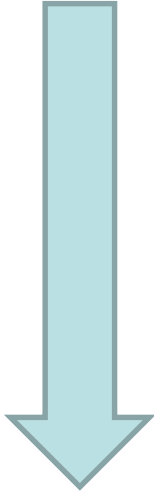
REZULTATE CAF





EVOLUTIA MODELULUI

- Varianta experimentală (2000)
- Revizuire și modificare - 2002, 2006, 2013
- Modificarea semnificativă a Tendințe internaționale care afectează dezvoltarea organizațională a administrației publice → apariția unor noi cerințe
 - digitizare
 - sustenabilitate
 - varietate
 - inovare
 - agilitate



a ultima variantă a modelului CAF
aprobat în 28 Noiembrie 2020.





CELE 5 SCOPURI PRINCIPALE CAF

- Introducerea și diseminarea unei culturi a **excelenței** și a principiilor TQM în organizațiile de serviciu public;
- îndrumarea treptată a organizațiilor pe tot parcursul ciclului de dezvoltare **PDCA**;
- Facilitarea **autoevaluării** organizațiilor de servicii publice pentru identificarea **erorilor** și identificarea **măsurilor** de imbunatatire necesare
- crearea unei punți între diferitele modele utilizate în managementul calității atât în sectorul privat, cât și în cel public;
- a közszolgálati szervezetek közötti **egymástól tanulás** (benchlearning) lehetővé tétele és támogatása.
- Permitterea și sprijinirea **învățării comparative (benchmarking)** între organizațiile de servicii publice





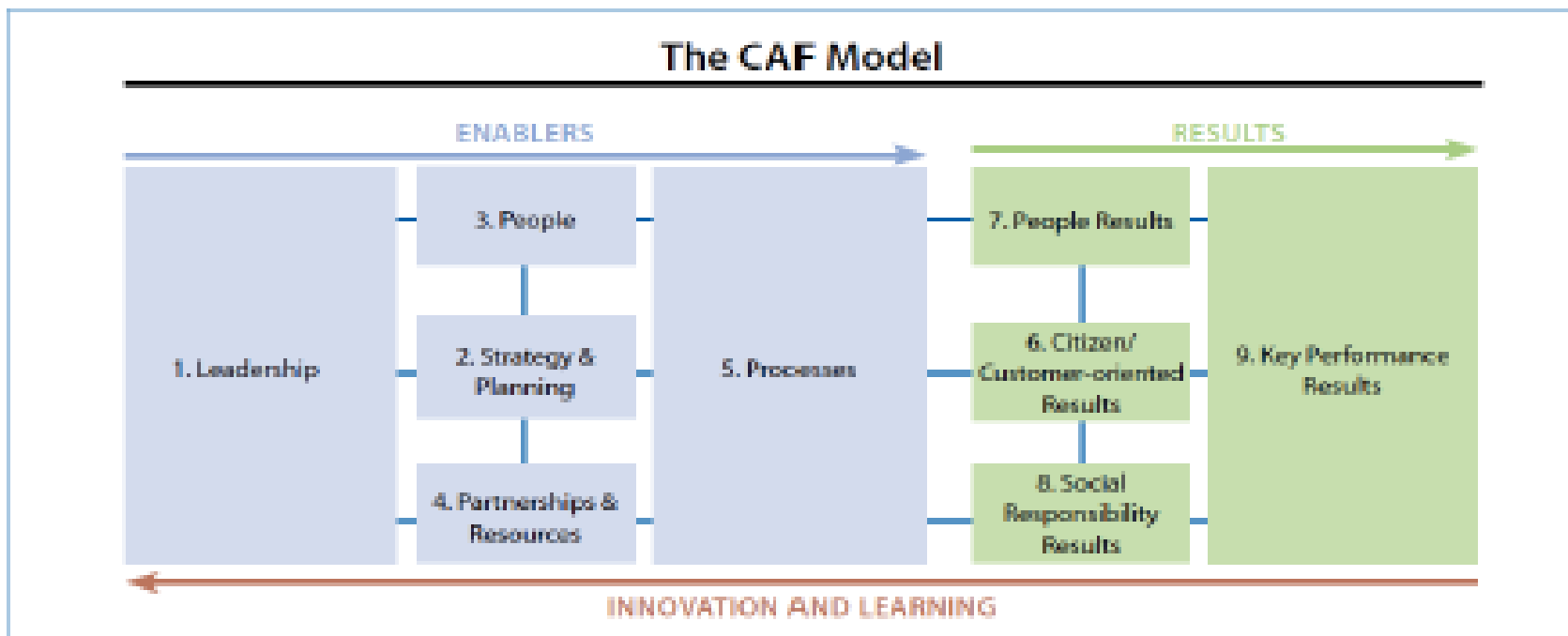
Interpretarea excelentei

Cele 8 principii de baza a excelentei





STRUCTURA MODELULUI





A SISTEMUL DE CRITERII SI EVALUAREA MODELULUI CAF

- Amodelul cuprinde 9 criterii principale si 28 subcriterii (constant).
- Criterii și exemple suplimentare specifice organizației pot ajuta la interpretarea și evaluarea subcriteriilor.
- Scala de evaluare: 0-100 pont.
- Evaluarea bazată pe niveluri a celor 1-5 criterii principale a partii „dotări”, pe baza principiului PDCA
- Evaluarea criteriilor principale 6-9 ale partii „rezultate” (măsurabilitatea rezultatelor, dezvoltarea tendințelor sale, relația cu realizarea obiectivelor stabilite).





PASI PROIECTULUI DE AUTOEVALUARE

Faza I.: Inceputul “calatoriei” - planificarea

- Pasul 1. : Decizie privind modul de realizare a autoevaluării, planificarea autoevaluării
- Pasul 2. : Comunicarea proiectului de autoevaluare

Faza II.: Procesul autoevaluării

- Pasul 3. : Crearea unui sau mai multor grupuri de autoevaluare
- Pasul 4. : Organizarea de instruiți (traininguri)
- Pasul 5. : Realizarea autoevaluării
- Pasul 6. : Pregătirea unui raport care să conțină rezultatele autoevaluării

Faza III. : Inițierea și categorizarea îmbunătățirilor

- Pasul 7. : Elaborarea propunerilor de îmbunătățire pe baza Raportului de autoevaluare
- Pasul 8. : Comunicarea Planurilor de îmbunătățire
- Pasul 9. : Realizarea Planurilor de îmbunătățire
- Pasul 10. : Planificarea următoarei autoevaluări





Programul de dezvoltare CAF al Consiliului Județean Harghita

Azonosító	Tevékenység neve	Kezdés	Befejezés	Időtartam	Kontakt ráfordítás	márc. 2021				ápr. 2021				máj. 2021				jún. 2021					
						21.2	28.2	7.3	14.3	21.3	28.3	4.4	11.4	18.4	25.4	2.5	9.5	16.5	23.5	30.5	6.6	13.6	20.6
1	A HMT önértékelésének előkészítése	2021. 03. 01.	2021. 03. 15.	11n	4x5 óra	[Gantt bar from 21.2 to 28.2]																	
2	A HMT önértékelésének végrehajtása	2021. 03. 16.	2021. 03. 22.	5n	0 óra	[Gantt bar from 7.3 to 14.3]																	
3	Konszenzusteremtés, végleges jelentés elkészítése	2021. 03. 23.	2021. 04. 05.	10n	2x4 óra	[Gantt bar from 21.3 to 28.3]																	
4	a CAF értékelési mutatók és az alkalmazottak teljesítményének értékelése közötti kapcsolat meghatározása	2021. 04. 06.	2021. 04. 19.	10n	4x4 óra	[Gantt bar from 4.4 to 11.4]																	
5	A munkavállalói teljesítmény értékelés végleges változatának elkészítése	2021. 04. 20.	2021. 06. 10.	38n	2x3x4 óra	[Gantt bar from 18.4 to 25.4]																	
6	Fejlesztési terv elkészítése	2021. 04. 15.	2021. 04. 29.	11n	3x6 + 1 óra	[Gantt bar from 2.5 to 9.5]																	
7	A CAF fejlesztési tervének véglegesítése	2021. 04. 30.	2021. 05. 06.	5n	1x4 óra	[Gantt bar from 16.5 to 23.5]																	
8	Fejlesztési terv kiadása	2021. 05. 07.	2021. 06. 11.	26n	0 óra	[Gantt bar from 30.5 to 6.6]																	
9	CAF Önértékelő Kézikönyv kidolgozása	2021. 05. 10.	2021. 05. 26.	13n	3x4 óra	[Gantt bar from 13.6 to 20.6]																	
10	A projekt eredményének értékelése	2021. 06. 22.	2021. 06. 25.	4n	1x4 óra	[Gantt bar from 20.6 to 20.6]																	





PLANIFICAREA PROIECTULUI DE AUTOEVALUARE

- **Decizie** privind aplicarea CAF.
- Un nivel ridicat de **angajament** managerial și **responsabilitatea comună** a conducerii superioare și a personalului sunt esențiale pentru succesul proiectului.
- Determinarea **focalizării** și **metodei** de autoevaluare
- Desemnarea **managerului de proiect**, stabilirea sarcinilor.
- **Comunicarea** proiectului de autoevaluare.
- Crearea și pregătirea unui **grup de autoevaluare**.





CAPCANE POSIBILE

- Subestimarea cerințelor de resurse ale proiectului
- Nu se știe exact ce se așteaptă de la ea
- Selectarea incorectă a grupului de autoevaluare
 - Nu este reprezentativ
 - Persoanele nu dispun de informații corespunzătoare
 - Colegi supraincarcați
- Comunicare inadecvată
 - Către grupul de evaluare
 - Către angajați (lipsa de sprijin)





EXPERIENȚA ALTOR ORGANIZAȚII

Echipa de autoevaluare nu a inclus un lider, dar după procesarea evaluării

- Avantaj: angajații sunt mai deschiși; Solicita mai puțin timpul liderilor
- Dezavantaj: Liderii nu se pot identifica cu rezultatul

Kministerul Administratiei si Justitiei

Toți membrii personalului au efectuat o autoevaluare. Ulterior au trecut la evaluarea reprezentativă.

- Avantaj: reprezentativitate totala
- Dezavantaj: cerințe ridicate de resurse; nu toată lumea a înțeles-o în mod egal

Tatabánya PH





PROCESUL DE AUTOEVALUARE

- **Toți membrii** grupului (grupurilor) de autoevaluare evalueaza
- Colectarea de **date și informații** ca bază obiectivă pentru evaluare
- **Asigurarea accesului** la informații.
- **Evaluarea**, formularea punctelor tari și a punctelor slabe, utilizarea unui tablou de bord și justificări.
- Disponibilitate continua al managerului de proiect, gestionarea problemelor care apar





CAUZELE SCĂDERII VERIDICITĂȚII - 1

Participantii la autoevaluare

- Metoda este înțeleasă greșit (considerată o colecție de opinii)
- Nu se înțelege fiecare element al modelului, dar simt că trebuie evaluat peste tot
- Nu sunt confruntate faptele și opiniile (de ex. nu este suficient timp pentru aceasta)
- Concentrarea pe un punct de vedere personal (dispoziție, implicare, constrângere de a se conforma)





CAUZELE SCĂDERII VERIDICITĂȚII - 2

- Datele necesare pentru evaluare nu sunt disponibile
 - Functionarea nu este reglementata
 - Nu exista indicatori
 - Evaluarea unui domeniu care nu poate fi susținut de fapte concrete (de ex. elemente invizibile ale culturii organizaționale)
- Lipsa informațiilor individuale
 - Nu este familiarizat cu domeniul din pdv profesional
 - Nu are legatura cu domeniul
 - Nu demult lucreaza in organizatie
- Faptele nu au fost adunate
 - Nu exista timp suficient
 - Neglijență profesională





EVALUAREA FACILITATILOR

Nivel	Descrierea nivelurilor legate de facilitati	Puctaj
-	Dacă organizația nu desfășoară activitatea specificată în subcriteriu sau nu intenționează să o introducă, atunci 0 puncte; dacă ideea introducerii a apărut deja, dar planificarea nu a început, valoarea care poate fi dată este de aproximativ 10 puncte.	0-10
Planificare (Plan)	Există doar planuri de dezvoltare a practicilor aplicabile.	11-30
Realizare (Do)	Organizația își operează zona legată de sub-criteriu așa cum a fost planificat, dar nu a evaluat încă experiența.	31-50
Verificare (Check)	În zona legată de sub-criteriu, evaluarea operațiunii se efectuează în mod regulat, dar rezultatele evaluării nu au fost încă puse în practică de către organizație.	51-70
Interventie (Act)	Pe baza auditurilor și controalelor legate de sub-criteriu, organizația își dezvoltă funcționarea.	71-90
PDCA	Organizația trebuie să aplice metode de îmbunătățire continuă într-un mod sistematic (planificat și regulat) în zona legată de subcriteriu. De asemenea, încorporează rezultatele evaluării comparative și ale învățării reciproce în evoluții.	91-100





EVALUAREA REZULTATELOR

Evaluarea rezultatelor	Pontszám
Nu există rezultate măsurabile sau informații relevante legate de sub-criteriu.	0–10
Rezultatele sunt măsurabile, dezvoltarea lor în timp arată o tendință de deteriorare și / sau rezultatele nu ating obiectivele stabilite de organizație în raport cu subcriteriul.	11–30
Rezultatele sunt stagnante și / sau, în unele cazuri, au atins obiectivele organizației legate de sub-criteriu.	31–50
Rezultatele arată o tendință de îmbunătățire și / sau majoritatea obiectivelor stabilite sunt îndeplinite în raport cu sub-criteriul.	51–70
Rezultatele arată o îmbunătățire semnificativă și / sau toate obiectivele stabilite legate de sub-criteriu sunt îndeplinite.	71–90
Rezultatele sunt excelente și se mențin la un nivel constant, toate obiectivele stabilite legate de sub-criteriu sunt îndeplinite. Indicatorii importanți ai subcriteriului arată un rezultat pozitiv în comparație cu rezultatele altor organizații.	91–100





PRELUCRAREA REZULTATELOR

- Prezentare generală a punctelor tari și a punctelor slabe
- Formularea și evidențierea răspunsurilor cu același sens scris de mai multe ori
- Evidențierea răspunsurilor relevante
- Medierea scorurilor individuale
- Crearea consensului
- Formularea rezultatele (tabelar, diagramă)
- Elaborarea raportului





EXPERIENTA ALTOR ORGANIZATII

Evaluarea individuala

- 542 puncta tari, 482 domenii de imbunatatit
- După prelucrarea primară, 47 de puncte tari, 52 de domenii care urmează să fie imbunatatite
- Experienta: utilizarea unor exemple, cuvinte care nu sunt proprii
- Lipsa suportului, nu au fost utilizate date sursă
- Evaluarea ciclului PDCA nu a avut întotdeauna succes

KIM





EXPERIENTA ALTOR ORGANIZATII

Consens (middle management)

- Prin metoda de clasare
- Erezultat 20 de domenii pentru imbunatatire

Consens (conducere)

- Scor în termeni de importanță, urgență, fezabilitate - marcați cele mai importante 5 domenii de îmbunătățire

KIM





Raportul de autoevaluare

Structura corespunde structurii CAF

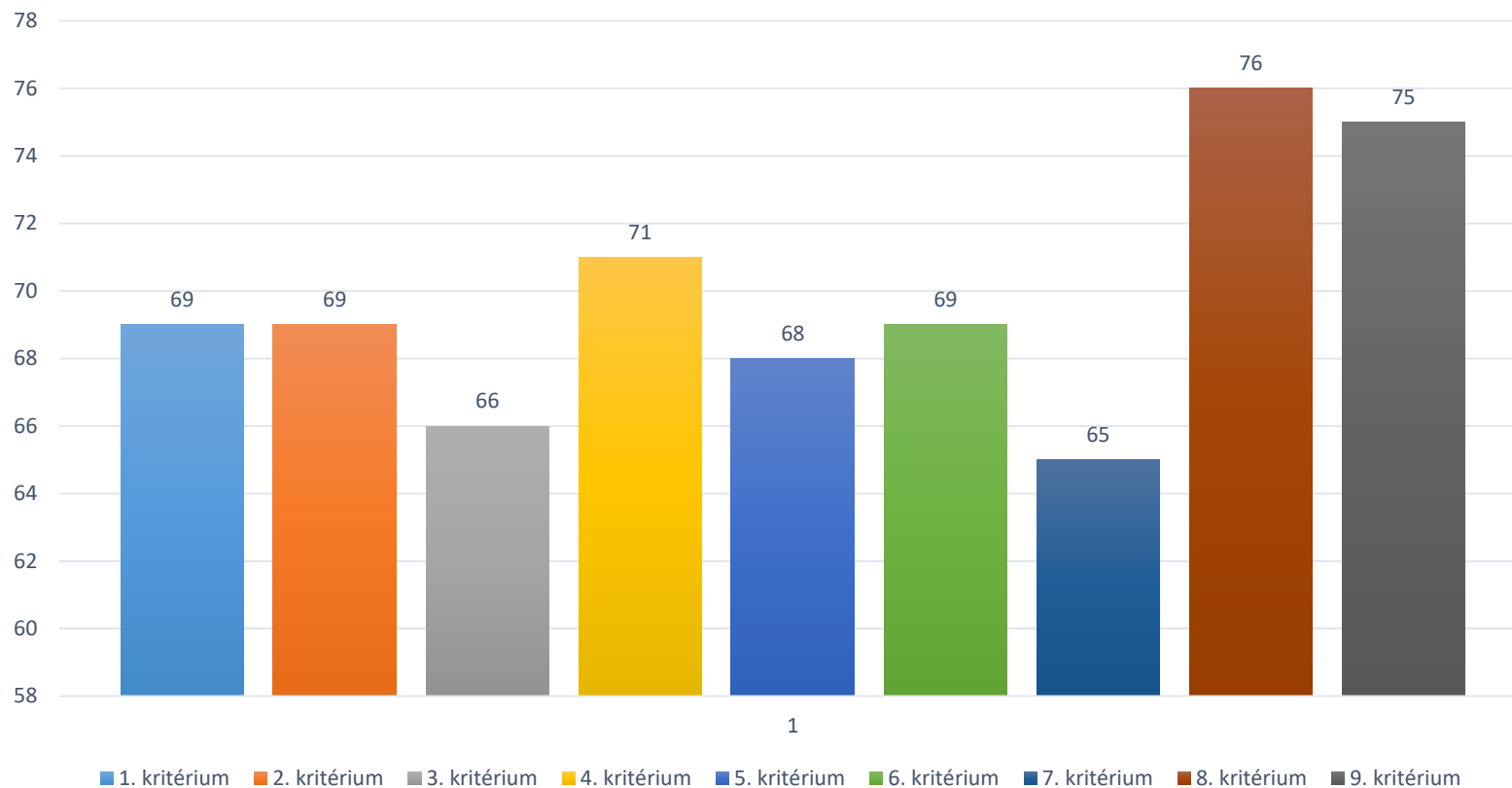
Continut

- Puncte tari și domenii de îmbunătățire pentru fiecare sub-criteriu, susținute de dovezi relevante.
- Valori justificate corespunzătoare pe baza tabelului de evaluare.
- Idei privind pașii de îmbunătățire
- Raportul de autoevaluare este aprobat de conducerea superioară
 - Angajament suplimentar
 - Recunoașterea necesității de îmbunătățire
- Prezentarea raportului autoevaluatorilor și, în formă rezumativă, întregului personal al organizației.



Rezultatul autoevaluării anetrioare

Valorile medii ale criteriilor 1-9.





RAPORTUL DE AUTOEVALUARE PRECEDENT

Luați în considerare raportul sondajului CJH CAF

- Cifrele și interpretarea lor
- Puncte slabe – puncta tari: posibile cauze ale unor eventuale neconcordanțe
- Interpretarea dispersiei (abaterii standard)
- Raportul și interpretarea numărului de non-respondenți





GESTIONAREA ȘI UTILIZAREA REZULTATELOR

- Prezentarea rezultatelor către conducerea superioară
- Publicare

- PROCESUL DE IMBUNATATIRE

- Verificarea implementării și eficacității măsurilor, repetarea autoevaluării CAF
- Dezvoltarea managementului calității





PROCESUL DE IMBUNATATIRE

- Identificarea domeniilor de imbunatatit (ce)
- Elaborarea propunerilor de imbunatatire (cum)
- Elaborarea planului de imbunatatire (cine, ce, cu ce, pana cand)
- Aprobarea planului de imbunatatire (resurse)
- Comunicarea planului de masuri
- Implementare (și monitorizare)
- Controlul eficienței





EXEMPLE DE TIPURI DE MASURI

- Administrativ (modificarea regulilor interne)
 - Costuri mai mici
 - Afectează în primul rând organizația
 - Asta se epuizează prima dată
- Mediul juridic
 - Nu există întotdeauna un efect, rezultatele nu sunt garantate
 - Frecvent este lent
- Educație
 - Cheltuieli medii
 - Afectează în primul rând organizația
 - Efect indirect
- Dezvoltarea de instrumente, metode, resurse
 - Cheltuieli ridicate
 - Rezultatul scontat mai mare
 - În general este lent





CAPCANE PROSIBILE

- Lipsa propunerilor
- Formularea inexactă / nespecifică a măsurilor, lipsa indicatorilor
- Implementarea lentă a planului de acțiune
- Lipsa de monitorizare și control al eficacității
- Lipsa resurse





EXPERIENTA ALTOR ORGANIZATII

Formularea de propuneri pentru 6 domenii care urmează să fie dezvoltate

Trei surse

- Propuneri de Îmbunătățire aduse în timpul procesului de evaluare
- Material stimulat: cu sugestii de îmbunătățire
Propunerile de îmbunătățire au inclus o propunere de câștig rapid, cu costuri reduse
- Set complet de propuneri de dezvoltare - pe temă electronică.
85 de propuneri de îmbunătățire de fond

Prioritizarea conducerii, realitate: 37 sugestii

Decizie de top management: 25 de acțiuni specifice

KIM



REZULTATELE EVALUARII ANTERIOARE

Puncte tari

Acesta definește valorile oficiale, profesionale și regulile de conduită care trebuie respectate respectând în același timp valorile generale ale sectorului public.

Consolidează încrederea reciprocă, loialitatea și respectul între angajați și manageri.

A dezvoltat o structură organizațională adecvată.

Membrii conducerii CJHR arată angajamentul personal și un exemplu de îmbunătățire a calității muncii de birou și a propriilor activități de management.

CJHR menține contacte regulate cu organizații partenere importante pentru funcționarea sa (organizații neguvernamentale, alte organe ale administrației publice, precum și cetățeni).

Asigură transparență în funcționarea sa.

CJHR se asigură că cazul fiecărui client este tratat în mod eficient, agentul care se ocupă de caz poate fi identificat; gestionarea individuală a cazurilor și consultanța caracterizează activitatea de servicii pentru clienți, administrația este prietenoasă cu clientul, orientată spre servicii, flexibilă, receptivă la situații individuale.

CJHR se asigură că clienții și partenerii săi au acces la informații importante pentru ei, altfel publice.

Accesibilitatea fizică a clădirii CJHR este adecvată.

Asigura autoritate adecvată principalelor persoane din fiecare proces

Angajează profesioniști bine pregătiți, a căror formare continuă și schimb de experiență (extern) este asigurată.

Reprezentantul CJHR apare / exprimă în mod regulat în mass-media locală în domeniul responsabilității sociale.



REZULTATELE EVALUARII ANTERIOARE

Domenii de dezvoltat

Înființarea și dezvoltarea unui sistem IT unificat. Fișierul, urmărirea sarcinilor etc. ar trebui să funcționeze în același sistem. Digitalizarea documentelor.

Ca parte a unei comunicări interne eficiente, ar trebui acordată o atenție deosebită integrării noilor angajați în organizație, de ex. să păstreze informații despre organizație în cazul angajării unui nou angajat.

În prezent, evaluările personalului sunt considerate a fi adesea doar formale. Ar fi necesar ca conducerea să stabilească obiective măsurabile, măsurabile pe termen mediu.

În plus față de ascultarea nevoilor și inițiativelor angajaților, este necesar să le implementăm și / sau să oferim feedback angajaților cu privire la măsurile luate sau motivele eșecului acestora.

Este necesar să se analizeze sistematic propriile puncte tari și puncte slabe ale organizației și, în acest scop, să se efectueze anchete și autoevaluări CAF sistematice.

Planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt trebuie să fie puse în aplicare prin stabilirea priorităților, stabilirea termenelor și stabilirea unei structuri organizaționale adecvate.

Potrivit opiniilor, există mulți colegi supraîncărcați, diviziune inegală a muncii. Există un efort de a distribui sarcinile în mod egal, dar în practică acest lucru nu este cazul. Ar fi necesar să se evalueze volumul de muncă și să se facă o utilizare bine fundamentată și planificată a competențelor profesionale.

Angajații și părțile interesate externe relevante ar trebui să fie implicați în planificarea procesului.





EXEMPLUL UNUI ORGANISM CENTRAL

- Activitate de bază: gestionarea solicitărilor, cererilor
- Obiectiv: reducerea timpilor de soluționare (date concrete)
- Propuneri de măsuri:
 - Informarea mai bună a clienților
 - Dezvoltarea proceselor (simplificarea procedurilor, elaborarea reglementărilor)
 - Predarea de noi reguli
 - Transferul celor mai bune practici
 - Formarea înlocuitorilor
- Revizuirea indicatorilor de performanță individuali
- Revizuirea sistemului de motivare
- Stabilirea unor obiective de performanță individuale





DEZVOLTAREA CAF

EXPERIENȚE

- Revizuirea periodică a chestionarelor (menținerea comparabilității)
- Chestionare mai ușor de înțeles
- Delimitarea clară a problemelor din cadrul biroului și al relațiilor municipale
- Baza de date centrală sau altă sursă de informații
- Perspectiva internațională





Legatura dintre CAF si ISO 9001

- Elemente comune, de ex.
 - Principii de baza, abordare
 - Focalizare (satisfactia clientului)
 - Angajamentul managementului
 - PDCA
 - Planificare bazata pe fapte
 - Stabilire obiective și a acțiuni
- Diferențe
 - 9001: sistem de instrumente de management bazat pe reglementare, îmbunătățire continua; CAF: evaluare continuă a performanței organizaționale
 - Efect direct asupra operației CAF: efect indirect
- Nu se exclude, din contra

