

”Master Planul și Serviciile de Utilități Publice”

# Productivitatea Sectorului Public din România - Calea spre Rezultate Durabile -



**Alin POSTEUCĂ**  
**Dr., MBA, Expert Contabil**  
**Managing Partner**

Ediția a-II-a  
12-14 Iunie 2009  
Hotel Cocor Spa din Neptun – Olimp, România.

**1) Ce este productivitatea în sectorul public?**

**2) Argumente în favoarea consultării cu utilizatorii de servicii și cetățenii?**

**3) Direcții de acțiune**

**4) Managementul Schimbării**

**5) Abordarea Progresivă a Productivității  
-Master Plan-**

**6) Rezultate posibile**



# 1) Ce este Productivitatea? Eficiența în sectorul public.

## EFICIENȚA ÎN SECTORUL PUBLIC

**Eficiența** este determinată de cantitatea de timp, bani și energie (resurse) care sunt necesare pentru obținere anumitor rezultate.

Pentru a realiza nivelul zilnic de activitate în sectorul public avem nevoie de anumite echipamente (imprimantă, calculator, internet, etc) care utilizează energie, de oameni, de metode de management și de materiale.

**De exemplu,** dacă suntem capabili să realizăm nivelul zilnic de servicii publice cu mai puțină energie și cu mai puțini oameni, atunci am lucra mai eficient.



# 1) Ce este Productivitatea? Eficacitatea în sectorul public.

## EFICACITATEA ÎN SECTORUL PUBLIC

**Eficacitatea** este determinată prin compararea a ceea ce un proces sau echipament din sectorul public poate realiza cu ceea ce realizează în mod real (standard vs. real).

Dacă avem succes în a satisface nevoile a cât mai multor cetățeni prin livrarea a cât mai multor servicii bune în aceeași perioadă de timp, eficacitatea va crește.



## PRODUCTIVITATEA ÎN SECTORUL PUBLIC

**Productivitatea** serviciilor publice livrate (eficacitate) este direct proporțională cu efortului investit pentru a atinge rezultatul (eficiența).

Cu alte cuvinte, dacă putem livra servicii către cetățeni mai multe cu mai puțin efort, productivitatea Crește.

### Discuție sală:

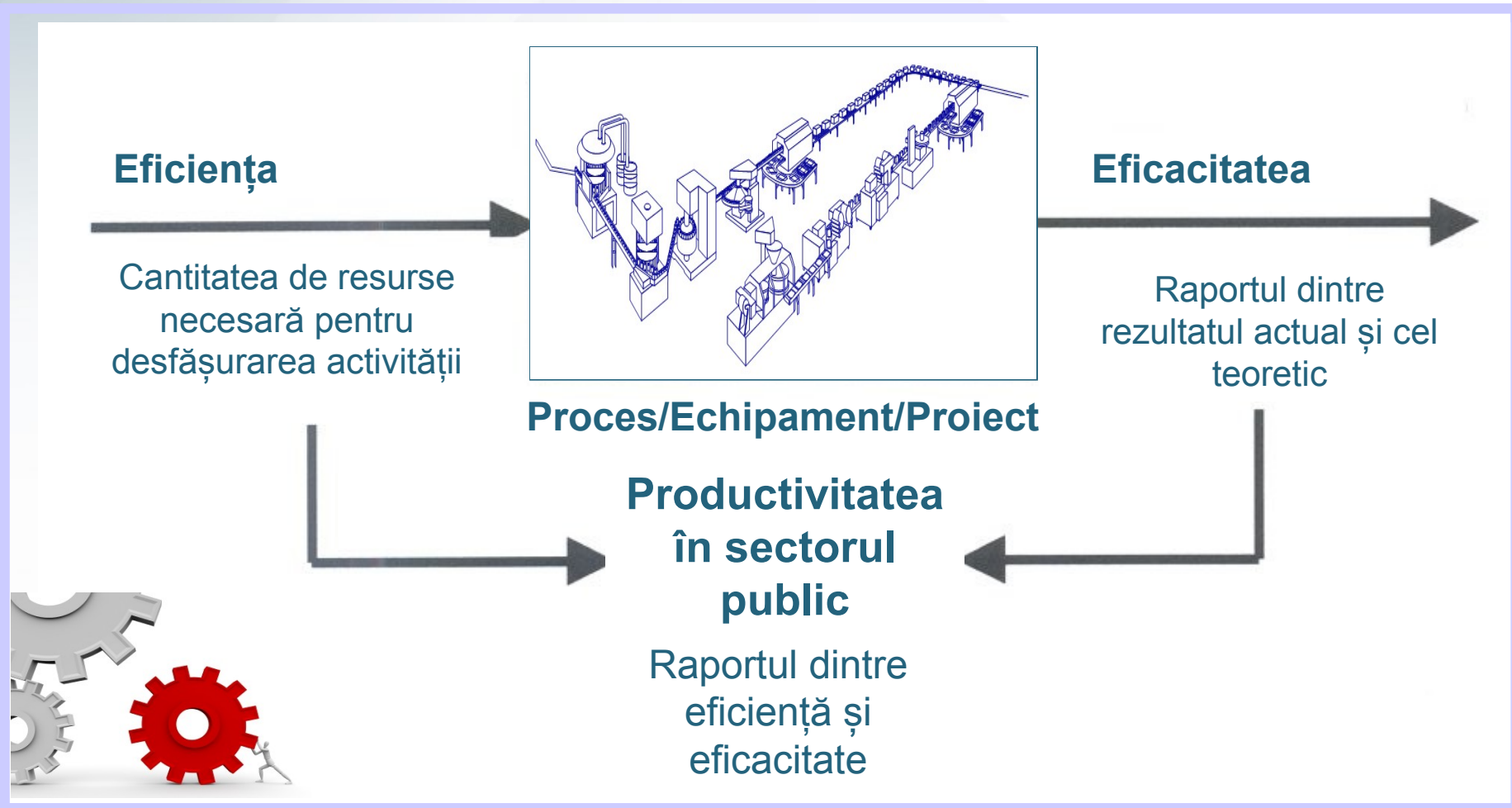
Avem conceptul de Productivitate doar în zonele Productive ale Sectorului Public?



**Cu alte cuvinte: dacă putem obține mai mult cu mai puțin efort, productivitatea crește. Discuție: o primărie poate fi eficientă, dar nu și eficace și invers.**

# 1) Ce este Productivitatea?

## Productivitatea în sectorul public



# 1) Ce este Productivitatea? Formule.

## PRODUCTIVITATEA = IEȘIRI / INTRĂRI

↑↑ PRODUCTIVITATEA = ↑↑ IEȘIRI ↓↓ INTRĂRI

↑↑ PRODUCTIVITATEA = → IEȘIRI ↓↓ INTRĂRI

↑↑ PRODUCTIVITATEA = ↑↑ IEȘIRI → INTRĂRI



### Comentarii sală:

**Avem de-a face doar cu productivitatea muncii?**

**Productivitatea muncii este singura dimensiune  
a productivității?**

## Cinci întrebări cheie:

- 1) Ne consultăm eficient cu cei care utilizează /au nevoie/sunt afectați de politicile/serviciile noastre, de ex. cetățenii/clientii noștri externi?
- 2) Ascultăm ceea ce ne spun ei?
- 3) Învățăm în consecință?
- 4) Acționăm asupra a ceea ce am învățat?
- 5) Le spunem clienților noștri cum răspundem sugestiilor și punctelor lor de vedere?





# 1) Productivitatea Sectorului Public

## Ce este productivitatea pentru sectorului public?

Clienți mai Fericiți



Eliminarea Risipei



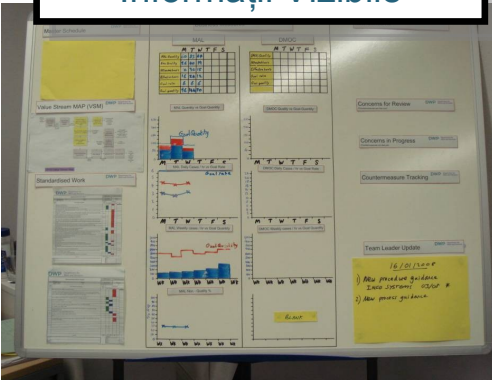
Controlul Stocurilor



Munca în Grup



Informații Vizibile



Loc de Muncă Ușor de Folosit

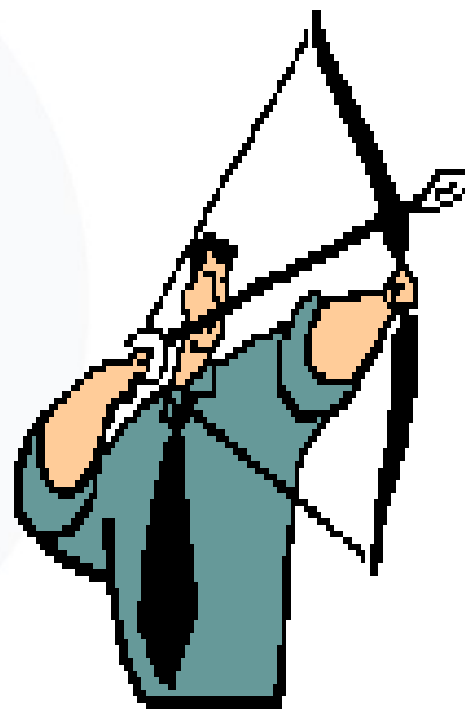


Loc de muncă profesional și funcțional  
leșiri de calitate pentru clienți  
Manageri și echipe motivate

## 2) Productivitatea Sectorului Public

### Argumente în favoarea consultării cu utilizatorii de servicii și cetățenii

- Îmbunătățirea calității serviciilor dumneavoastră existente prin folosirea unor surse mai largi de informații, expertiză și soluții potențiale.
- **Proiectarea unor servicii noi** importante pentru utilizatorii de servicii care să ducă la îmbunătățirea calității vieții.
- Stabilirea unor **obiective ambițioase** și nu doar a unor obiective ce pot fi realizate cu ușurință de către agenția dumneavoastră.



## 2) Productivitatea Sectorului Public Argumente în favoarea consultării cu utilizatorii de servicii și cetățenii

### 1) Îmbunătățirea calității serviciilor prin implicarea utilizatorilor de servicii

În Marea Britanie, multe spitale folosesc foști pacienți pentru a sprijini pacienții cu risc:

- înainte de operații;
- în timpul perioadei de recuperare.

Foștii pacienți au avantajul:

- De a fi mai convingători decât personalul medical;
- De a cunoaște mai bine problemele din viața de zi cu zi;
- De a reduce numărul de vizite la medicul generalist.

Conceptul **”The Pittsburgh Way”**: adaptarea tehnicilor de producției Toyota (Lean Manufacturing) în spitale și nu numai.



## 2) Proiectarea unor noi servicii

### Consultarea Agenției de Pașapoarte din Marea Britanie

”Ne-am organizat mult mai bine după ce **i-am întrebat pe clienți care le sunt doleanțele**, afirmă Christine Nickles, șefa Departamentului de Comunicare pentru Serviciul Pașapoartelor din UK. Serviciul a realizat în anul 2000 o **anchetă în care au fost interogați clienți**, pentru a vedea dacă perioada obișnuită de **zece zile** pentru prelucrarea cererilor răspunde nevoilor lor. Ancheta a arătat că există o cerere pentru un **serviciu special**, mai rapid și că **oamenii sunt dispuși să plătească suplimentar pentru el**. Prin urmare, Serviciul Pașapoartelor din UK **oferă acum un serviciu de o săptămână și unul de o zi**.

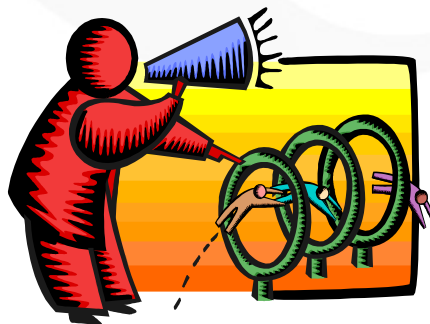
”Oamenii doresc un serviciu rapid și eficient”, spune Christine. ”Unii oameni au nevoie de pașapoarte deosebit de repede, iar după ce le-am adresat întrebări, am descoperit că există cerere pentru includerea a două termene noi, de o săptămână și respectiv de o zi și am fost capabili să dezvoltăm serviciul pentru a răspunde acestor nevoi. Oamenii au fost pregătiți să plătească în plus pentru serviciile respective, ceea ce înseamnă că există o categorie de clienți dispusă să ofere mai mult pentru un serviciu mai rapid.”

Sursă: [http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/case\\_studies/](http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/case_studies/)

### 3) Stabilirea unor obiective ambițioase

Multe agenții din UK au considerat inițial că este important să se **răspundă repede la telefon**. Prin urmare, multe agenții își stabilesc obiectivul de a răspunde la orice apel după ce telefonul sună de cel mult 6 ori.

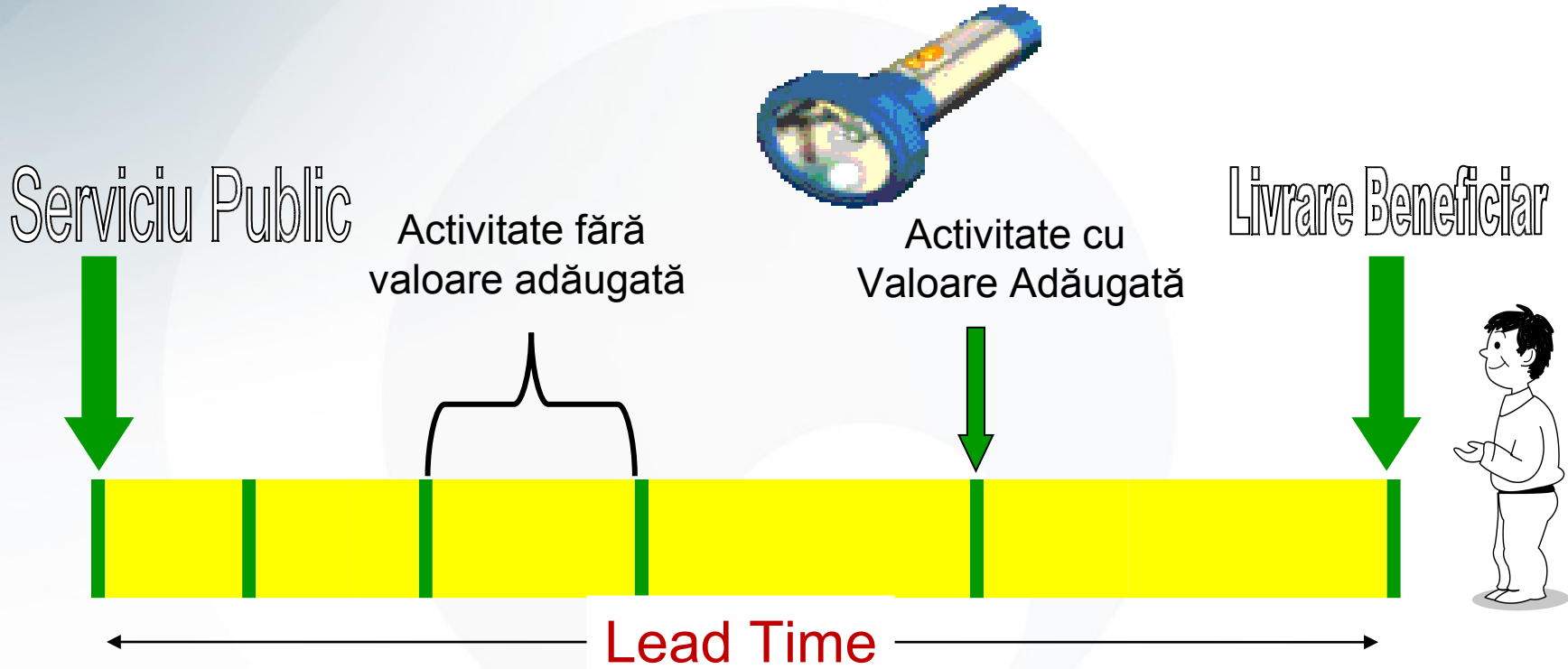
Totuși, consultările avute cu publicul au arătat că acesta nu este un aspect important pentru cetățeni. Ceea ce contează cel mai mult pentru ei este ca **persoana care răspunde la telefon să fie competentă și să îi poată ajuta eficient sau cel puțin să le facă legătura cu o altă persoană capabilă să le soluționeze cererea**.



### 3) Productivitatea Sectorului Public Direcții de acțiune.

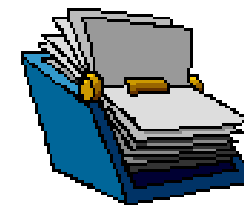
- **Valoare activităților sectorului public** – capacitatea de a furniza servicii clientului sectorului public, așa cum sunt definite de fiecare categorie de clienți, la momentul potrivit, în locul potrivit, în cantitatea potrivită, de calitate potrivită, la prețul potrivit și în combinația potrivită. Caracteristicile serviciului public, disponibilitatea, costul și performanța sunt dimensiuni ale valorii.
- **Pierderi din Sectorul Public** – Orice activitate care consumă resursele Administrațiilor Publice dar care nu creează valoare pentru beneficiari.





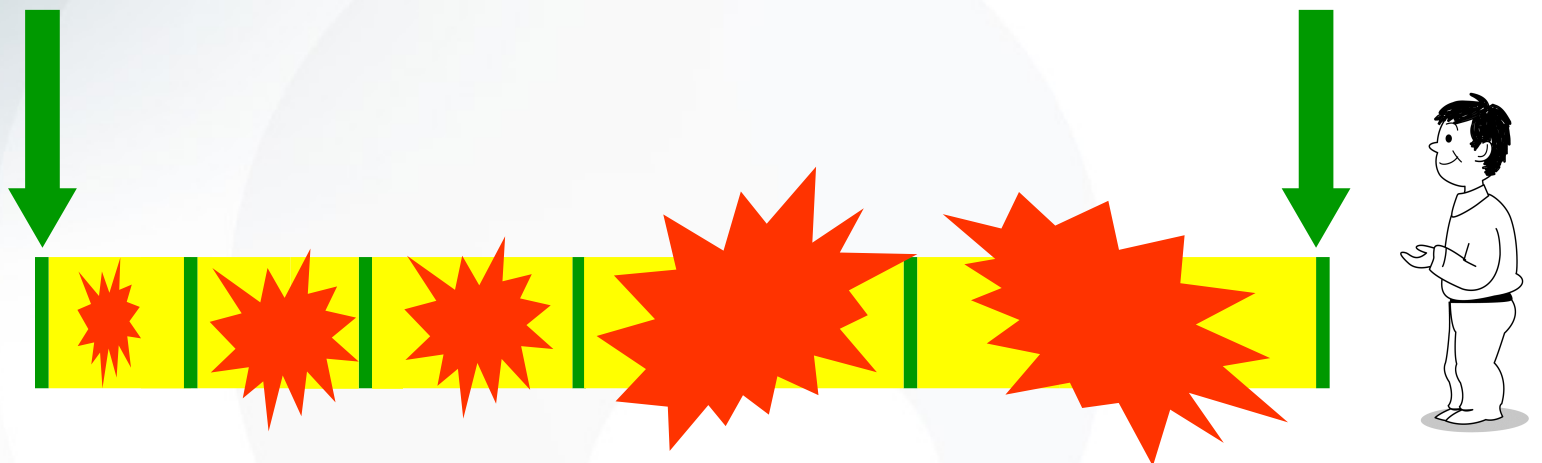
Statistic 85% din activități NU adaugă valoare Beneficiarilor - Muda

**PUNETI-VĂ ÎNTREBĂRI LA FIECARE PAS**



Serviciu Public

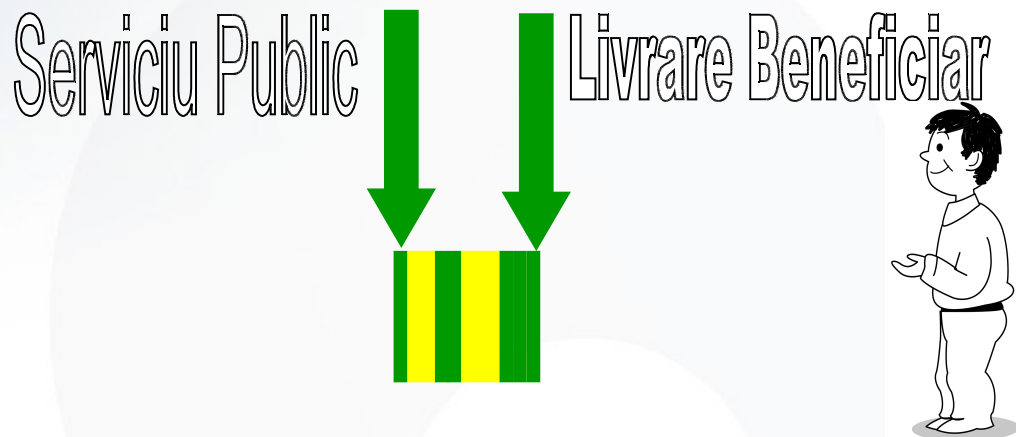
Livrare Beneficiar



**Spațiul cu verde = muncă în folosul beneficiarului**

**Spațiul cu galben = "muncă" inutilă pentru beneficiar = "muncă" nerecunoscută de beneficiar = pierdere = diminuarea imaginii Administrației**

**PUNETI-VĂ ÎNTREBĂRI LA FIECARE PAS**



Noi trebuie să eliminăm pierderile. Așadar trebuie să utilizăm resursele Administrației Publice astfel încât beneficiarul să recunoască **TOATE** aceste resurse consumate.

## 9 pierderi specifice activităților de servicii

1. Erori în documente
2. Traseele documentelor
3. Realizarea de muncă nenecesară și necerută
4. Așteptarea pasului următor din proces
5. Procesul de obținere a aprobărilor
6. Mișcări nenecesare ale personalului
7. Comenzi de muncă care "stau la coadă"
8. Neutilizarea muncii oamenilor
9. Returnări de documente (rebuturi/reprelucrări)



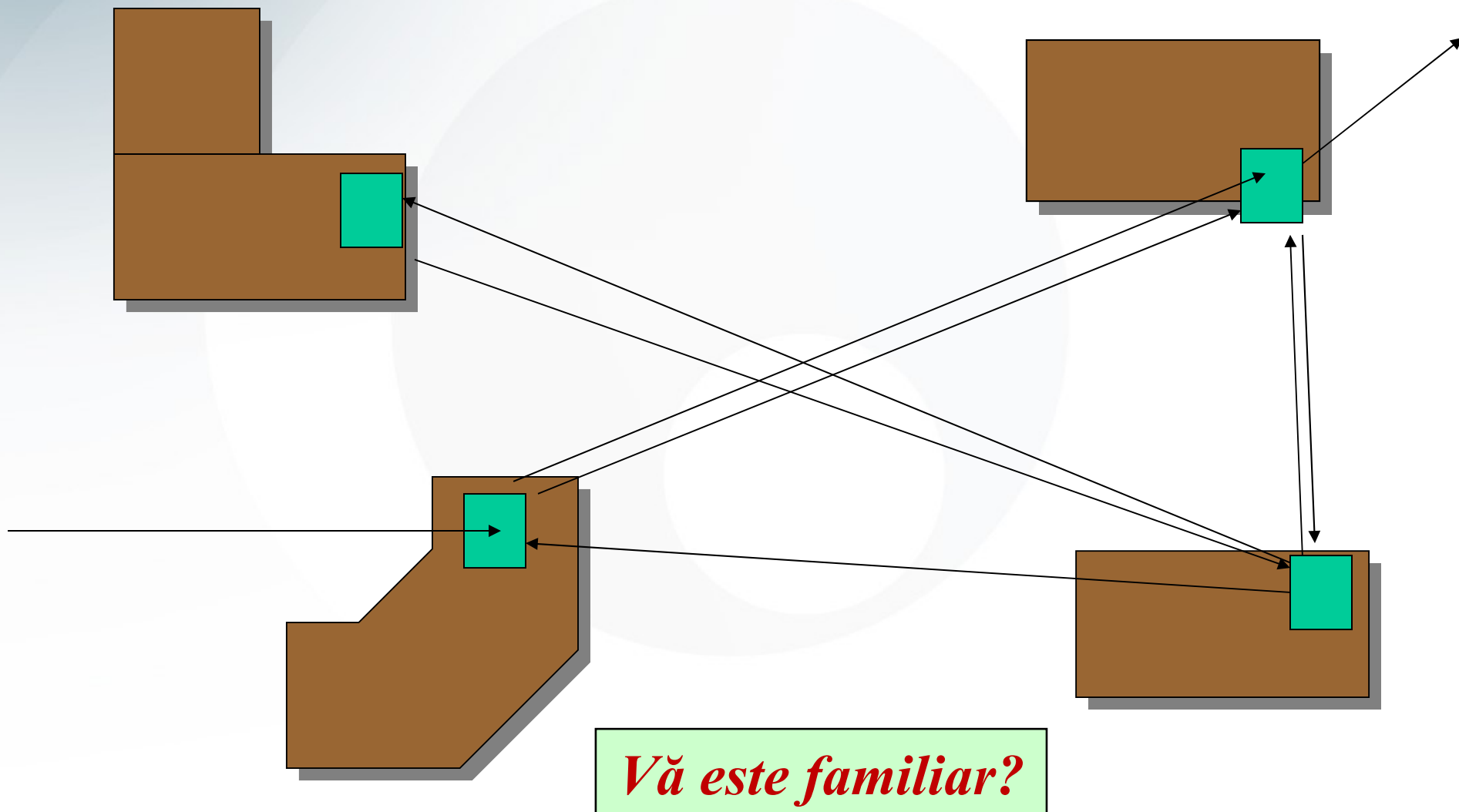
### 3) Productivitatea Sectorului Public Direcții de acțiune - pierderile -EXEMPLE-

- Prea multe nivele de ”semnături”
- Descrierea neclară a locului de muncă
- Baza de date, fișierele și foldere prea învechite
- Comenzile de aprovizionare necuplate exact cu cererile clienților
- Erori – date greșite, erori de citire/scriere
- Așteptări – pentru informații, pentru întâlniri etc.
- Slaba așezare a obiectelor în birou
- Email-uri nenesesare



### 3) Productivitatea Sectorului Public

#### Direcții de acțiune - valoare pentru beneficiar și pierderile



## Secretul: trebuie să fim sistematici

- Să muncim în echipe experimentate: **KAIZEN**
- Să facem măsurători și evaluări: **Visual Control**
- Să standardizăm și să sincronizăm procesele: **VSM**
- Să simplificăm modul de a munci: **5S**
- Să combinăm procesele în mod sincronizat: **JIT**
- Să tratăm pierderile ca fiind urâte: **ABC/ VSC**
- Să putem preveni: **Hoshin Kanri**

**Viziune + Abilități + Stimulent + Resurse + Plan = Schimbare**

**XXX + Abilități + Stimulent + Resurse + Plan = Confuzie**

**Viziune + XXX + Stimulent + Resurse + Plan = Anxietate**

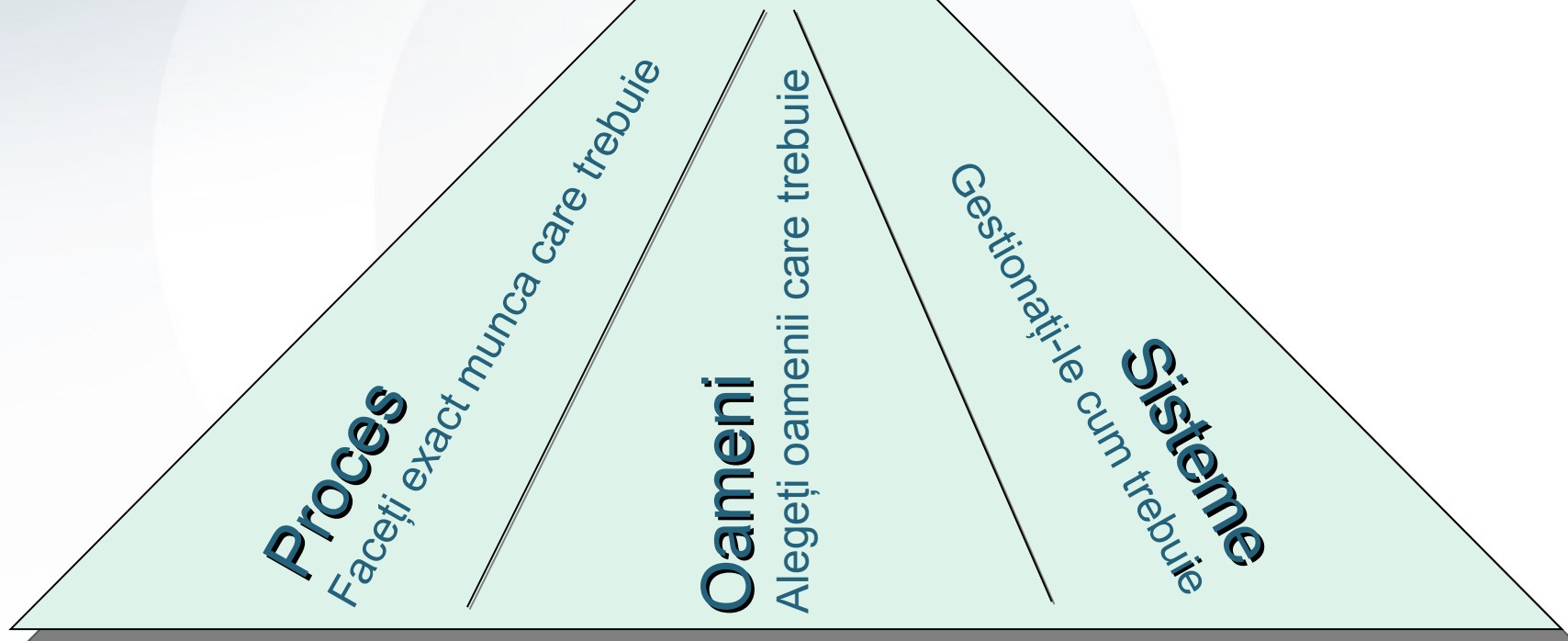
**Viziune + Abilități + XXX + Resurse + Plan = Schimbări Graduale**

**Viziune + Abilități + Stimulent + XXX + Plan = Frustrare**

**Viziune + Abilități + Stimulent + Resurse + XXX = Start Fals**



Rezultate sustenabile  
prin  
Schimbare Comportamentală

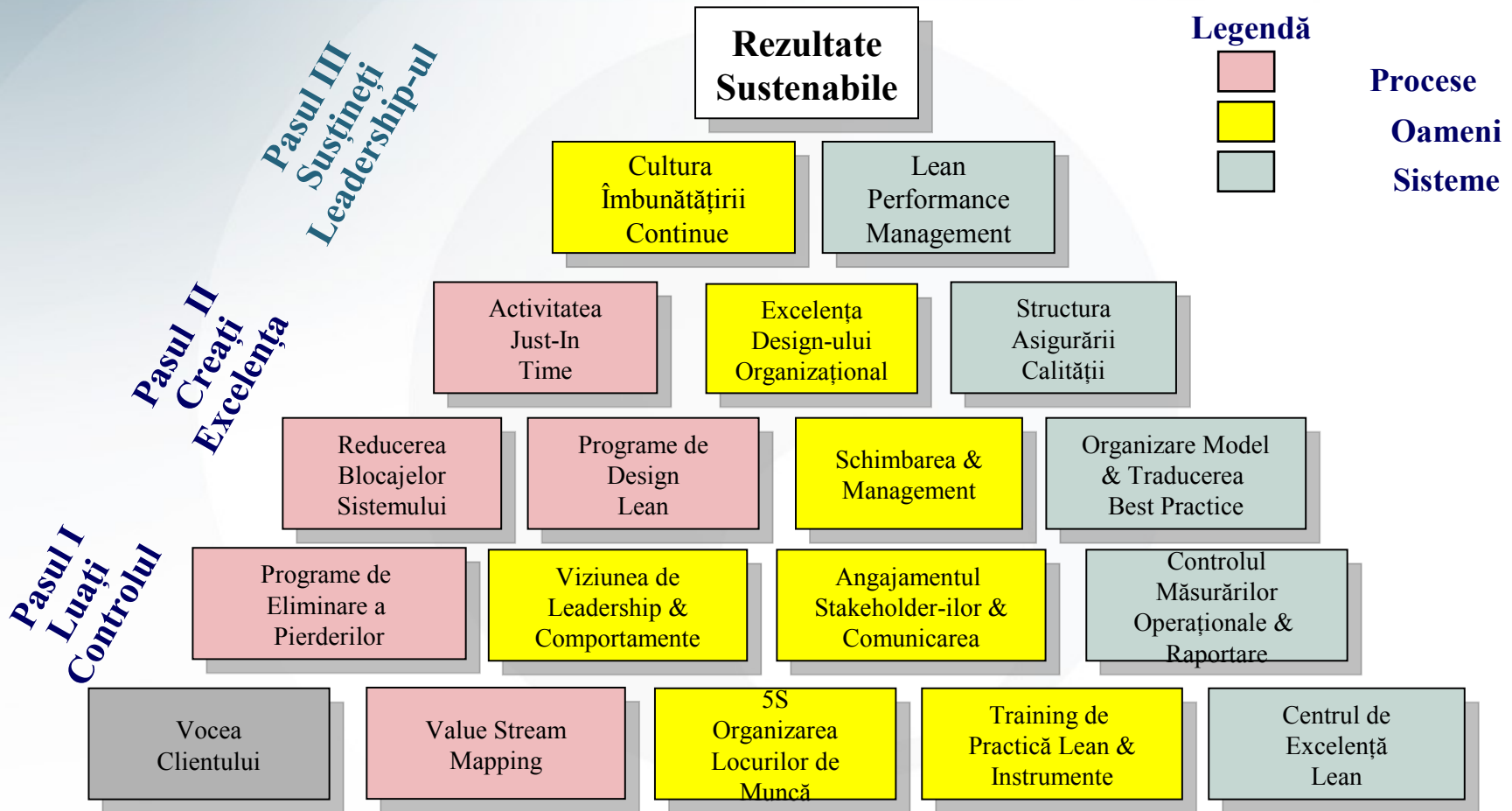


**Doar printr-o abordare care vizează toate cele 3 arii veți putea schimba comportamentele și veți obține rezultate sustenabile privind Productivitatea**

# 5) Productivitatea Sectorului Public

## Abordarea Progresivă a Productivității

### -Master Plan-

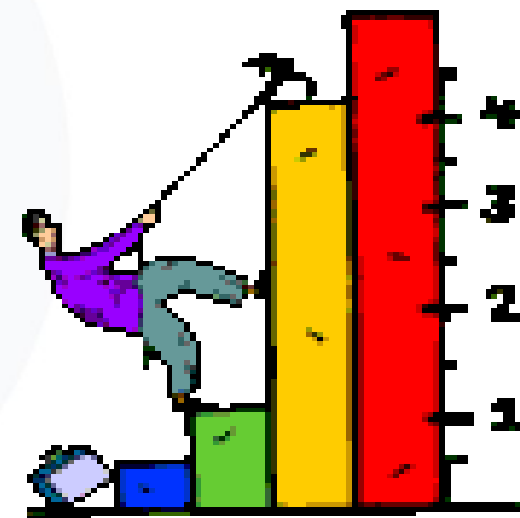


*Planul director pentru schimbare construiește capacități pentru procese, sisteme și oameni prin livrarea progresivă a elementelor critice*



## 6) Productivitatea Sectorului Public Rezultate Posibile

	<b>Rezultate</b>
<b>Productivitate</b>	30% la 150%
<b>Lead Time</b>	40% la 60%
<b>Costul Serviciilor Publice</b>	20% la 35%
<b>Stocurile</b>	40% la 60%
<b>Spațiu</b>	30% la 40%
<b>Timp de dezvoltare de noi servicii</b>	30% la 40%
<b>Costurile calității</b>	35% la 50%
<b>Căderi de sistem</b>	1-100
<b>Întoarceri de documente (refaceri)</b>	1%≤
<b>Costul cu întreținerea</b>	15% la 20%
<b>Activități în curs (cereri, proiecte, etc)</b>	30% la 45%
<b>Reclamații Client</b>	35% la 50%
<b>Costurile cu utilitățile</b>	15% la 30%
<b>Accidentele</b>	”zero”
<b>Poluarea</b>	”zero”
<b>Sugestiile de la angajați</b>	20%-35%





Conferința Națională de  
Management Modern în  
**Administrație**

# Vă mulțumim pentru atenția acordată

## Întrebări & Răspunsuri!

Prezentarea a fost susținută de către:

**Alin POSTEUCĂ**

**Dr., MBA, Expert Contabil**

**[alin.posteuca@exegens.com](mailto:alin.posteuca@exegens.com)**

**<http://exegens.com>**

12-14 Iunie 2009

Hotel Cocor Spa din Neptun – Olimp, România.