



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

GHID PRIVIND IMBUNATAIREA UNOR PROCESE DE MUNCA IN DGASPC SI APL

Proiect

Autoritati Responsabile!

Comunitati Implicate!

Cod SMIS 12327



Consiliul Județean
Bacău



Dirrecția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

CUPRINS

AUTORI	3
BIBLIOGRAFIE	3
GRUP TINTA	3
DOMENIILE DE APLICARE A GHIDULUI.....	3
INTRODUCERE.....	4
ASPECTE DE ÎMBUNĂTĂȚIT ÎN PROCESUL DE SCHIMBARE LA NIVELUL DGASPC ȘI APL..	9
PROCESE DE MUNCĂ DE ÎMBUNĂTĂȚIT ÎN CADRUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE ȘI DIRECȚIEI DE ASISTENȚA SOCIALĂ ȘI PROTECȚIA COPILULUI ÎN GESTIONAREA PROGRAMELOR DE ASISTENȚA SOCIALĂ.....	10
MODEL DE LUCRU PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR DE MUNCĂ.....	16



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”



© EUROCENTER MANAGEMENT NETWORK , 2010

Str Capitan Nicolae Licaret nr 1, bl 33, sc. A, ap. 32, sector 3, Bucuresti

Proiect Autoritati Responsabile! Comunitati Implicate! - **Cod SMIS 12327**

Beneficiar **Directia Generala de Asistenta Sociala si Protectie a Copilului Bacau**

Proiect Finantat prin **Programul Operational Dezvoltarea Capacitatii Administrative 2007-2013**

AUTORI

Catalin Ionescu – EUROCENTER MANAGEMENT NETWORK SRL

Teodora Ioana Dragne – EUROCENTER MANAGEMENT NETWORK SRL

BIBLIOGRAFIE

- Elaine Ciulla Kamarck, *Globalization and Public Administration Reform*, în Joseph S. Nye and John D. Donahue(eds.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings, 2000;
- Cf. French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr. - *Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement)*, 1999, Prentice Hall, New Jersey, p. 24
- *Improving Service Delivery Through Public Service Reform: Lessons Of Experience From Select Sub-Saharan Africa Countries*, A Paper for presentation and discussion at the Second Meeting of the DAC Network on Good Governance and Capacity Development, OECD, 2002
- Navin Girishankar, *Evaluating Public Sector Reform. Guidelines for Assessing Country-Level impact of Structural Reform and Capacity Building in the Public Sector*, World Bank, 2001, p. 18
- Îmbunătățire și schimbare,(managementul proceselor), Flintab

GRUP TINTA

Acest ghid se adreseaza managerilor si angajatilor din DGASPC Bacau si autoritatilor publice locale, ca material consultative, in identificarea si aplicarea unor tehnici de schimbare la nivel organizational pentru operationalizarea proceselor de schimbare implicate de descentralizarea serviciilor de asistenta sociala. Materialul de fata nu reprezinta opinia Uniunii Europene.

EUROCENTER MANAGEMENT NETWORK nu este raspunzatoare de rezultatele proiectelor in cadrul carora se vor folosi informatii prezentate in cadrul acestui ghid sau modul in care acestea sunt utilizate.

DOMENIILE DE APLICARE A GHIDULUI

Ghidul de fata prezinta un compediu de notiuni si instrumente de lucru utile managerilor si angajatilor DGASPC si APL in a gestiona imbunatatirea continua a proceselor de munca in contextul descentralizarii.



Consiliul Județean
Bacău



Directia Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
„Dezvoltarea Capacității
Administrative”

INTRODUCERE

Sub impactul socului viitorului începând din anii '80 un curent de reformare (schimbare) în administrația publică s-a manifestat în întreaga lume. În fond, acest demers de schimbare urmărește modificarea modului în care funcționează sistemul administrativ pentru a facilita atingerea scopurilor pe care acesta, în colaborare cu politicul și le propune. Scopul reformelor a fost acela de a reconfigura rolul statului și instituțiilor sale în raport cu așteptările și nevoile cetățeanului.

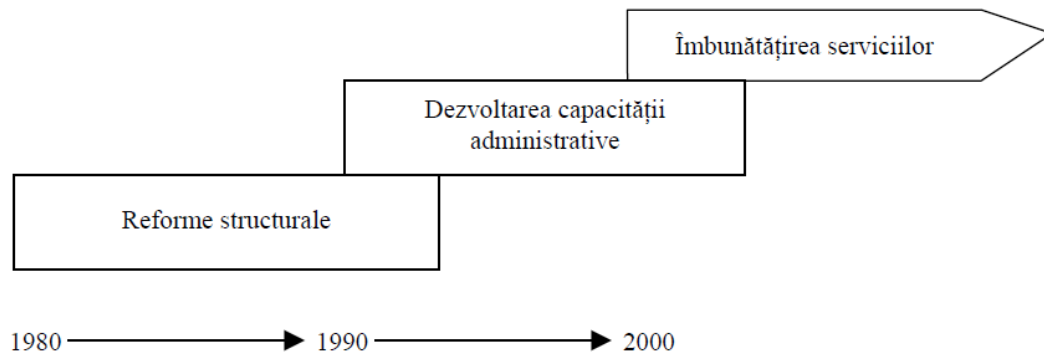
O definiție mai sistematică a dezvoltării organizatorice, ce poate fi interpretată în sensul reformei, substituind termenul de „organizație” cu „sistem administrativ”, îi aparține lui Beckhard¹:

„Dezvoltarea organizațională este un efort (1) planificat, (2) la nivelul întregii organizații și (3) condus de la vârful ierarhiei organizaționale pentru a (4) spori eficacitatea organizației prin (5) intervenții planificate în procesele organizaționale folosind cunoștințele științelor comportamentale”.

Factorii care declanșează de regulă un demers de schimbare de acest tip sunt:

1. Lipsa de încredere a cetățeanului în instituțiile administrației
2. Schimbări ideologice;
3. Democratizarea
4. Aderarea la Uniunea Europeană
5. Dezvoltarea sub presiunea unor instituții internaționale de creditare
6. Crizele economice
7. Evoluția tehnologică și a mijloacelor de comunicare.

Există mai multe moduri de a înțelege schimbările și acestea cum au evoluat de-a lungul timpului aceste demersuri. O posibilă clasificare a fost emisă de OECD:²



În mod tradițional administrația publică nu a fost considerată un domeniu rațional și eficace; imaginea generală a fost cea a unui sector haotic, dezordonat, preocupat mai mult de propria supraviețuire și dezvoltare și mai puțin de oferirea unor servicii de calitate cetățeanului și comunității.

¹ Cf. French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr. - Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey, p. 24

² Improving Service Delivery Through Public Service Reform: Lessons Of Experience From Select Sub-Saharan Africa Countries, A Paper for presentation and discussion at the Second Meeting of the DAC Network on Good Governance and Capacity Development, OECD, 2002



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Administrația era văzută ca fiind doar un executant mecanic al ordinelor venite din partea politicienilor. Una din principalele critici aduse modelului administrativ tradițional se leagă de lipsa unei perspective strategice în funcționarea proprie.

Administrația publică modernă nu își mai permite însă această abordare; odată ce ea încearcă să asimileze o abordare managerială bazată pe eficacitate, eficiență și economie a resurselor, existența unui demers strategic este inevitabilă. Pentru a-și realiza scopurile și obiectivele instituția public trebuie, în primul rând, să și le definească. Ea nu mai poate doar "exista", fără a face eforturi de dezvoltare și funcționare performantă.

În general reformele cuprind șase dimensiuni:

• Productivitatea:

Cum se pot furniza mai multe servicii cu aceeași bani?

• Mecanisme de piață:

Cum se pot impune mecanisme tipice sectorului privat în domeniul public?

Printre răspunsuri au fost privatizarea serviciilor publice, concesionarea lor, parteneriatele public-privat;

• Orientarea spre client:

Cum se poate realiza o mai bună legătură cu cetățenii?

O posibilitate este schimbarea viziunii asupra cetățenilor – din administrați în clienți ai serviciilor publice;

• Descentralizarea:

Cum pot ajunge serviciile mai eficiente și mai responsabile?

Strategiile aplicate se referă la transferarea furnizării serviciilor, sau a puterii de decizie mai aproape de nivelul cetățenilor;

• Politicile:

Cum se poate îmbunătăți capacitatea de formulare și evaluare a politicilor?

O posibilitate este analiza centralizată a datelor și formularea unor politici pe termen mediu.

• Responsabilitatea:

Cum se poate îmbunătăți capacitatea de a realiza ceea ce s-a promis?

Se schimbă accentul de la răspunderea față de lege și nivelele ierarhice superioare cu răspunderea față de cetățean și rezultate.

Până în 1999, 40% dintre cele mai mari 123 de țări au întreprins cel puțin o reformă majoră, iar alte 15% reforme sectoriale³.

Despre tipuri ale reformei/schimbării.

Orice proces de reform/schimbare depinde de mediul în care se desfășoară. Caracteristicile politice, ale sistemului administrativ, economic, social etc. afectează ritmul, viteza cu care se desfășoară reforma și, nu în ultimul rând, forma pe care aceasta o îmbracă.

Traectoria unei reforme/schimbări este un model intențional, o secvențialitate de acțiuni aplicate pentru a trece de la starea de fapt (punctul de plecare) la o stare viitoare (punctul de sosire, situația nouă). Cu alte cuvinte, avem un model în trei stadii: starea inițială, traiectorie, stare viitoare:

³ Elaine Ciulla Kamarck, *Globalization and Public Administration Reform*, în Joseph S. Nye and John D. Donahue (eds.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings, 2000



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

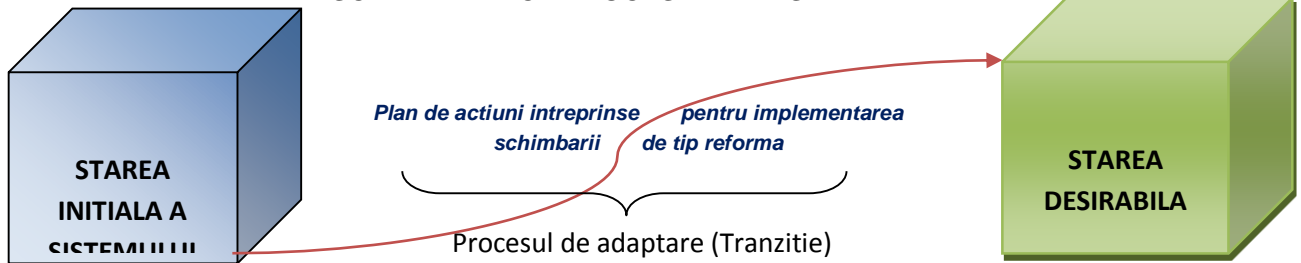


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



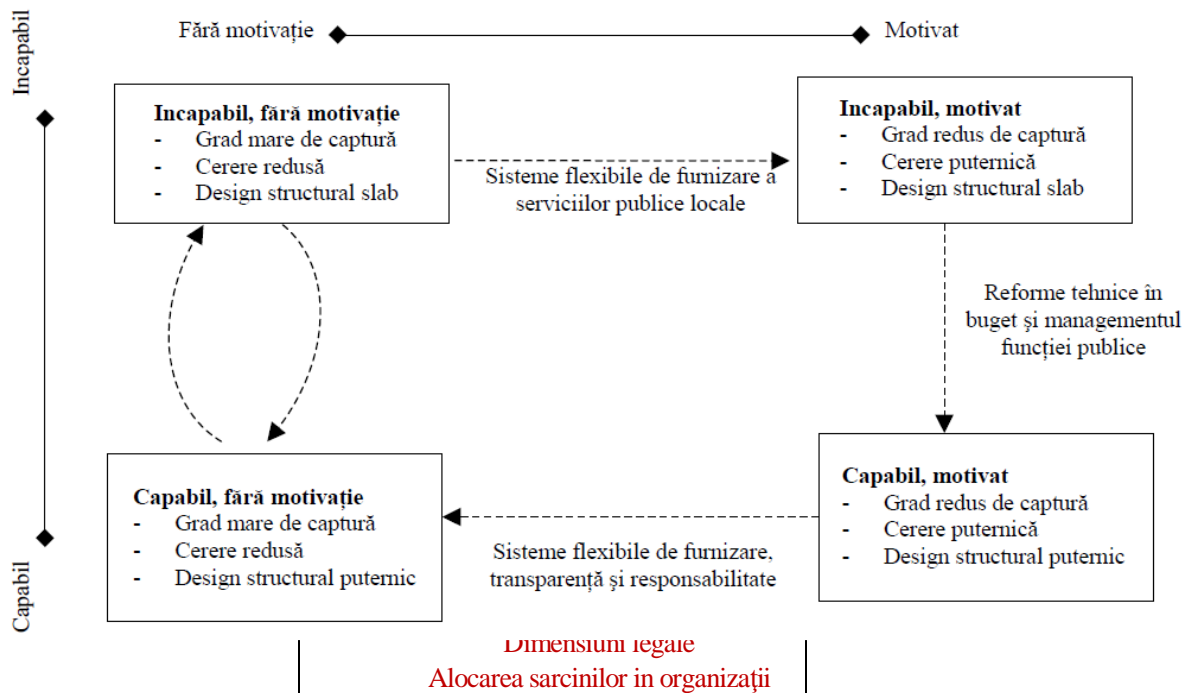
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

SCHIMBAREA CA PROCES IN TREI STADII



Din punct de vedere al starii initiale se disting două caracteristici foarte importante pentru succesul schimbarii:

- capacitatea institutiei statului de a face reformă (captura statului)
- motivația (cererea de reformă și designul acesteia)⁴:



⁴ Navin Girishankar, *Evaluating Public Sector Reform. Guidelines for Assessing Country-Level impact of Structural Reform and Capacity Building in the Public Sector*, World Bank, 2001, p. 18



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

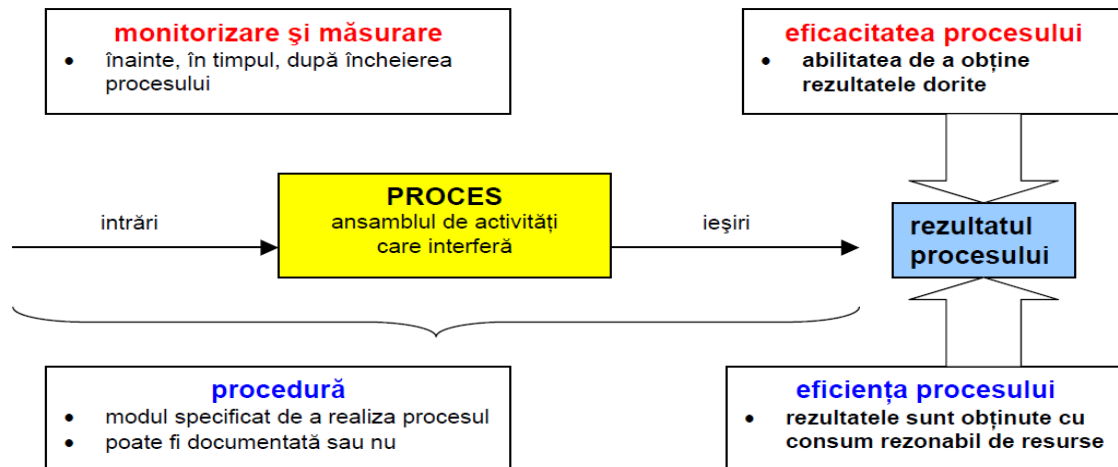


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Orientarea către rezultate a proceselor face deosebit de utilă abordarea bazată pe proces atunci când scopurile îmbunătățirii sunt maximizarea valorii adăugate și creșterea nivelului de satisfacție a clienților.



Traectoria reformei trebuie analizată în contextul aspectelor financiare (bugete, sisteme contabile, audit), resurse umane (volumul și direcția reformei politicilor de personal, promovare în funcție de calificare și vechime, existența și importanța unui serviciu național unificat), organizare (specializare, coordonare, centralizare/descentralizare, dimensiuni ale instituțiilor) și sisteme de măsurare a performanțelor (extinsă, intensivă, deschisă spre exterior).

După scop, avem mai multe tipuri de traiectorii ale reformei:

a. „Iluminarea” birocrăției existente prin: relaxarea reglementărilor și prin raționalizarea sistemului de reguli, proceduri și politici și măsuri de management financiar. Exemple: Germania și Comisia Europeană. Cu alte cuvinte, este vorba despre o strategie conservatoare de modificare a status-quo-ului prin pași mărunți și într-un interval mediu spre lung de timp;

b. Schimbarea fundamentală a modului de organizare a sistemului administrativ în contextul în care statul își menține un rol important în cadrul administrării societății. Metode: reforme bugetare, introducerea generală în domeniul public a indicatorilor de performanță drept criterii de alocare a resurselor, accent pus pe evaluare la toate nivelurile, descentralizare extensivă și delegarea autorității spre instituțiile locale. În cadrul acestei traiectorii a reformei planificarea strategică este foarte importantă. Vorbim despre o modernizare managerială de tip participativ. Exemple: Canada, Finlanda, Franța, Olanda, Suedia

c. Modernizare prin introducerea concurenței drept principiu de funcționare al sistemului administrativ și a MTM (market type mechanisms) în domeniul public. Cu alte cuvinte, adoptarea modelului economiei de piață în domeniul public. Exemple: Australia, Marea Britanie, Noua Zeelandă.

d. „Omega” devine statul minimal. Tot ceea ce poate fi privatizat se privatizează. Acest caz este întâlnit mai ales în teorie. În practică: ultima parte a guvernării Thatcher, 1990, guvernare Partidului Național din Noua Zeelandă și 1996, guvernul liberal (neoconservator) din Australia.

După cum am afirmat mai sus, orice țară folosește mai multe traiectorii ale reformei în funcție de caracteristicile ideologice ale guvernării din momentul respectiv, deci avem o succesiune de modele.



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

De asemenea, nu întâlnim un model pur ci doar accente mai însemnate, caracteristici mai numeroase din diferite modele.

Un alt aspect care influențează traiectoria reformei este reprezentat de revendicările urgente, imediate, de cerințele de moment. De exemplu, presiunea demografică (în ambele sensuri) afectează traiectoria reformei. La fel fac și cerințele economice.

Sursele, actorii și resursele care generează reforma sunt:

1. **Politicul** (executiv și legislativ); acest aspect reprezintă voința care definește filosofia, scopul, direcția, ritmul și mijloacele reformei.
2. **Sistemul administrativ**; contribuția sa este reprezentată de idei, tehnici, informații, instrumente care contribuie la implementarea reformei
3. **Societatea**; influențează schimbarea prin exprimarea unui set de nevoi și expectanțe care direcționează alegerile politicului și intervențiile sistemului administrative, este vorba de diferențe între procesul de reformă între diferitele guvernări și de diferențe ale traiectoriei reformei în interiorul aceleiași guvernări, în funcție de anumiți factori, exogeni și endogeni.
4. **Capacitatea administrativă**; se referă la nivelul de pregătire profesională, la abilitățile și deprinderile resursei umane implicate în reformă; la tipul de organizații/instituții și la deschiderea lor față de schimbare

Din punct de vedere al modalității de implementare a reformei, avem trei dimensiuni care ne interesează:

- a. Direcția reformei sau poziția agentului de schimbare care inițiază schimbarea: de sus în jos sau de jos în sus. Cu alte cuvinte este vorba despre implicarea (la nivel decizional și nu doar de implementare) a autorităților locale.
- b. Dimensiunea legală. Măsura în care organizațiile și structurile noi au fost create în mod special pentru a susține schimbarea, alternativa fiind realizarea reformei prin structurile și organizațiile existente deja.
- c. Intensitatea reformei, ritmul și seriozitatea cu care se aplică noile măsuri.

Dintr-un alt punct de vedere strategiile de reformă pot fi centrate în jurul a două dimensiuni: structuri și procese, respectiv performanță și rezultate, pentru fiecare având posibile măsuri sau indicatori.

Pentru dimensiunea structuri/procese putem avea următorii indicatori:

- Descentralizarea deciziei manageriale;
- Reducerea numărului de nivele ierarhice;
- Simplificarea procedurilor interne;
- Externalizarea (sau concesionarea) principalelor programe;
- Simplificarea regulilor privind resursele umane;
- Transparența în folosirea fondurilor.

Din punct de vedere al dimensiunii performanță/rezultate avem:

- Întocmirea de planuri strategice;
- Programe de formare tehnica și privind abilitățile complementare (soft skills);
- Programe de îmbunătățire a performanței;
- Măsurarea rezultatelor;



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

– Măsurarea satisfacției beneficiarilor.

ASPECTE DE ÎMBUNĂTĂȚIT ÎN PROCESUL DE SCHIMBARE LA NIVELUL DGASPC ȘI APL

Într-o situație dificilă de subfinanțare a sistemului de protecție și asistență socială cum este cea pe care o traversează în această perioadă atât România cât și alte state europene unde protecția socială ocupă un procent esențial din bugetul de stat, se impune o reșezare a politicii sociale în special prin centrarea pe măsuri active de incluziune în detrimentul celor pasive care creează dependență și presiune mare asupra bugetului de stat.

Necesitatea reformării sistemului de asistență socială pornește de la câteva aspecte ce pot fi îmbunătățite:

1. În prezent nu există o abordare integrată în rezolvarea problemelor de excludere socială, a diverselor măsuri: prestațiile, serviciile sociale și cele de ocupare.
2. Incluziunea pe piața forței de muncă sau în comunitate a persoanelor vulnerabile se realizează de către o diversitate de instituții, prin intermediul mai multor mecanisme de finanțare neexistând o coordonare a acestora ceea ce reduce eficiența acțiunii publice.
3. Centrarea pe măsurile pasive de asistență socială (prestațiile) în detrimentul serviciilor sociale a creat o dependență față de sistem a beneficiarilor acestor măsuri, și a condus la costuri foarte mari ale cheltuielilor direcționate către asistență socială în bugetul de stat.

Schimbarea incluziunii sociale și a ocupării forței de muncă ține și de o serie de rațiuni politice, economice și sociale printre care pot fi amintite:

Aspecte politice

Ca membru al Uniunii Europene România și-a stabilit ca obiectiv comun pe termen lung creșterea ratei de ocupare și concentrarea politicilor sociale pe incluziunea activă pe piața forței de muncă prin crearea de noi locuri de muncă și -sau adaptarea acestora pentru persoanele marginalizate social. România este departe de atingerea obiectivelor de ocupare ale Strategiei Lisabona și a noilor ținte prevăzute pentru Europa 2020. În acest demers un suport substanțial poate fi accesarea fondurilor europene destinate acestor scopuri și revigorarea mediului privat ca sursă de venituri suplimentare la bugetul local.

Aspecte financiare

Cea mai mare parte a bugetului de stat pentru asistență socială este alocată către acordarea de prestații sociale, o pondere foarte mică fiind destinată furnizorilor de servicii sociale sau a celor de ocupare a forței de muncă. De asemenea programele de ocupare finanțate public nu sunt integrate serviciilor sociale. Schimbarea raportului dintre măsurile pasive de asistență (prestații) în măsuri active de incluziune socială (servicii sociale și de ocupare) este soluția pe termen lung pentru scăderea numărului de asistați sociali și de reducerea presiunii bugetare în acest sector.

Aspecte sociale

Criza va adânci problemele sociale și de șomaj cu care se confruntă România. Este necesară crearea unui dispozitiv eficient de răspuns la situațiile sociale cu care se va confrunta România pe termen scurt și mediu. Evaluarea serviciilor sociale apropie instituțiile publice locale de nevoia concretă a beneficiarilor, deoarece prin aceste măsuri autoritățile vor putea înțelege mult mai bine nevoile sociale ale comunității, fiind în postura de a identifica cele mai eficiente instrumente și servicii de intervenție socială.



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Procesele de modificare a sistemului actual de acordare a asistenței sociale se va baza pe promovarea **incluziunii sociale** ca un concept integrat ce conține sfera prestațiilor, a serviciilor sociale și a serviciilor de ocupare, înlocuind prezenta accepțiune de **asistență socială** cu un concept de **servicii sociale**.

PROCESE DE MUNCA DE IMBUNATATIT IN CADRUL ADMINISTRATIEI PUBLICE LOCALE SI DIRECTIEI DE ASISTENTA SOCIALA SI PROTECTIA COPILULUI IN GESTIONAREA PROGRAMELOR DE ASISTENTA SOCIALA

Procesele de munca necesar a fi imbunatatite in cadrul institutiilor judetene si locale responsabile sa administreze si sa implementeze aplicarea politicilor de asistenta sociala la nivel local si comunitar in vederea atingerii unei convergente intre scopul functionarii administratiei publice si nevoile comunitatilor se centreaza in jurul urmatoarelor aspecte:

- Satisfacerea nevoilor primare ale membrilor comunitatii aflati in nevoie;
- Un management unitar al cazurilor de asistenta sociala prin unificarea bazelor de date privind prestatiile si serviciile sociale, prin profesionalizarea si specializarea personalului implicat in asistenta sociala la nivel local, crearea unei comunitati de bune practice in rezolvarea cazurilor;
- Cooperarea si implicarea activa a institutiilor satelitare domeniului asistentei sociale (scoala, medic de familie, spitale, institutii sanatoriale, biserica) in actiuni concrete de prestare a serviciilor si monitorizare a beneficiarilor;
- Reconstruirea constiintei comunitare prin educarea si consilierea membrilor comunitatii in vederea implicarii in prevenirea cazurilor sociale;
- Elaborarea unui set de proceduri clare si transparente de lucru cu beneficiarii
- Diversificarea mediilor de informare a beneficiarilor
- Implementarea de programe de voluntariat la nivelul comunitatii folosind voluntari locali si intarirea spiritului de aparteneta la comunitate prin participarea la consultari si medieri publice a problemelor comunitare, prin crearea de programe de motivare a membrilor comunitatii (acordarea de deduceri si beneficii)
- Valorizarea mediului de afaceri local ca sursa de venituri suplimentare la bugetul local si ca sprijin in implementarea politicilor de ocupare si incluziune prin crearea unui context fiscal local care sa permita relansarea acestuia;
- Promovarea cooperarii cu societatea civila (fundatii, asociatii) in gestionarea unor servicii de preventive, consiliere si asistare a beneficiarilor;
- Promovarea actiunilor de advocacy si fund raising in vederea indeplinirii obiectivelor de asistenta sociala.
- Transparenta administrarii fondurilor destinate functionarii si dezvoltarii sistemului de asistenta sociala;

Obiectivele schimbarilor



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

1. Punerea în practică a principiului subsidiarității prin trecerea de la un sistem de asistență socială și de ocupare centralizat la un sistem mixt descentralizat care include și intervenția sectorului privat, cu precădere a celui fără scop lucrativ pentru o reducere a costurilor și creșterea calității și gradului de acoperire a serviciilor;
2. Trecerea de la un sistem bazat pe măsuri active la un sistem bazat pe o rețea eficientă de servicii care să asigure îndeplinirea într-o mai mare măsură a obiectivelor de incluziune și reducerea dependenței de sistemul de asistență precum și convergența cu obiectivele de politică socială a Uniunii Europene;
3. Asigurarea coordonării între diversele servicii și măsuri de asistență care vizează integrarea socială cu precădere între măsurile (prestații, servicii și programe) de asistență socială și cele de ocupare prin colaborarea cu instituțiile de la nivelul județului (Consiliul Județean și instituțiile subordonate, AJOFM etc);
4. Creșterea eficienței unor servicii publice, în principal a celor de ocupare, prin descentralizarea unor servicii încă centralizate și prestarea acestora eficient la nivelul unui grup de comunități;
5. Facilitarea implicării autorităților publice locale și a organizațiilor neguvernamentale, actori ai economiei sociale, în promovarea dezvoltării locale și a ocupării.

Etape de punere în practică a propunerii de reformă:

La nivelul DGASPC:

1. Agrearea la nivelul central și județean a unor politici publice locale de asistență socială orientate către susținerea beneficiarilor prin programe și pachete de servicii în detrimentul prestațiilor, impunând în acest sens atât o diferențiere bugetară între alocările financiare de funcționare a serviciilor/compartimentelor locale și alocările financiare de dezvoltare a sistemului de asistență socială;
2. Comunicarea acestor noi cerințe asociate politicilor publice definite atât în interiorul DGASPC și a APL-urilor – într-o primă fază – și către beneficiarii și actorii locali – într-o a doua fază.
3. Realizarea ca activitate principală a managementului de caz în cooperare cu autoritățile locale și responsabilizarea acestora în raport cu monitorizarea cazurilor și comunicarea directă cu beneficiarii;
4. Remodelarea rolului de furnizor de servicii sociale instituționalizate prin diminuarea serviciilor prestate direct în instituțiile pe care le administrează și externalizarea/concesionarea acestora către APL-uri sau medii private non-guvernamentale, prin instituirea unui parteneriat public privat în furnizarea de servicii sociale;
5. Crearea unor evenimente speciale în cadrul cărora să se comunice aceste schimbări și beneficiile obținute pe termen scurt – în acest fel atât beneficiarii cât și actorii care lucrează la implementarea schimbărilor vor prinde mai mult curaj și încredere în beneficiile acestei schimbări.
6. Promovarea unor modificări ale cadrului legislativ existent cum ar fi:
 - redefinirea procesului de dezvoltare, înființare și finanțare a serviciilor sociale, cu precădere aspectele privind personalul implicat în aceste servicii (numărul, rolul și competențele specifice necesare) și funcționalitatea SPAS-ului;
 - reșezarea rolurilor tuturor actorilor implicați în reforma asistenței sociale precum și stimularea prestării de servicii sociale în detrimentul acordării prestațiilor sociale
 - revizuirea mecanismelor instituționale de acordare a prestațiilor sociale.



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

La nivelul APL

1. Identificarea de surse alternative de finanțare a serviciilor de asistență socială;
2. Promovarea unei distincții între rolul de lider politic local al primarului și rolul managerial pe care acesta îl are la nivelul comunității și în conexiune cu care se regăsesc obiectivele de asistență socială comunitară;
3. Valorizarea tuturor factorilor interesați enumerați anterior (membrii comunității, alte instituții conexe asistenței sociale, societatea civilă) în vederea implicării lor în programe specializate, cu rezultate măsurabile în beneficiul dezvoltării comunităților și incluziunii sociale;
4. Limitarea prin proceduri locale de monitorizare a muncii în folosul comunității și decizii administrative locale a cazurilor în care se abuzează de prestațiile sociale;
5. Creșterea implicării compartimentelor de asistență socială în monitorizarea cazurilor și în gestionarea și rezolvarea lor la nivelul comunității;

Axele principale ale reformei

Prezenta propunere de schimbare a unor procese de muncă are în vedere două mari axe principale de intervenție:

- A. *Redefinirea mecanismului de dezvoltare, furnizare și finanțare a serviciilor sociale pe principii de concurență reală, bazată pe calitate și eficiență în utilizarea bugetului public, redefinirea rolurilor autorităților publice locale și eficientizarea managementului serviciilor publice, prin abordarea integrată a nevoilor individului: prestații, servicii sociale și de ocupare.*

În acest sens sunt două elemente care concurează la redefinirea mecanismelor, anume politica publică locală și modelul funcțional.

Asadar politica publică din acest domeniu trebuie să se centreze pe incluziunea socială și ocupare și, în acest sens, să redefinească rolul și ponderea serviciilor în comparație cu prestațiile sociale. În același timp ce modelul funcțional și operațional trebuie să definească în cazul DGASPC un rol de monitorizare a implementării politicii publice prin programe unitare centrate pe nevoile beneficiarului în condiții de transparență bugetară, un rol de autoritate competentă pentru asistență APL în managementul de caz și rezolvarea acestuia în mediul adecvat;

Structura și rolurile autorităților publice locale pot fi reconfigurate astfel:

- Serviciile publice de asistență socială să funcționeze ca servicii autonome subordonate administrativ și financiar Consiliilor Județene/Locale însă relația dintre acestea să aibă o bază contractuală anuală măsurabilă prin indicatori de performanță și obiective de dezvoltare în direcția politicilor publice promovate de către Consiliile Județene prin strategii de dezvoltare județeană.
- Structurile actuale cu responsabilitate în asistență socială de la nivel județean pot fi redefinite păstrându-și atribuțiile la nivelul managementului serviciilor sociale, respectiv partea de diagnostic social, planificare, finanțare, monitorizare și evaluare:
 - Coordonează procesul de colectare și centralizare a tuturor datelor referitoare la nevoile sociale;



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Elaborează strategia județeană de incluziune socială și planul de implementare bazat pe programe unitare;
- Asigură comunicarea și analiza nevoilor comunitate centralizate în vederea fundamentării transferului de resurse financiare de la nivel central la nivelul local pe baza standardelor medii de cost;
- Funcționează ca promotor al programelor de profesionalizare în asistența socială;
- Funcționează ca furnizor de expertiză oferind suport specializat APL în rezolvarea cazurilor complexe.

În acest context apare și necesitatea reformulării rolului Serviciilor Locale de Asistență Socială din cadrul APL:

- Identifică nevoia de prestații, servicii sociale și servicii de ocupare;
 - Elaborează strategia locală de incluziune socială și ocupare împreună cu toți furnizorii de servicii sociale din comunitate;
 - Avizează tipurile de servicii primare necesare la nivelul comunității;
 - Stabilește bugetul pentru serviciile sociale: identificând proporția transferabilă de la Consiliul Județean (standarde de cost) și resursele proprii pe care le poate atrage;
 - Întocmește fișele detaliate pentru fiecare serviciu social ce este dezvoltat sau se dorește a fi dezvoltat;
 - Înființează în subordinea sa Furnizorii Publici de Asistență Socială, structuri cu personalitate juridică;
 - Organizează consultări cu toți furnizorii de servicii sociale în vederea încheierii contractelor de servicii sociale;
 - Solicită oferte de prestări de servicii sociale și organizează o procedură competitivă pentru selectarea furnizorilor de servicii sociale (dacă este cazul);
 - Finanțează serviciile sociale primare:
 - Subvenția serviciilor existente pe baza standardelor de cost
 - Inițierea de licitații, competiții sau concursuri de proiecte pentru înființarea de noi servicii sociale
 - Monitorizează furnizarea serviciilor către beneficiari
- Furnizarea serviciilor sociale se vor face prin încheierea de contracte cu furnizori acreditați de servicii sociale (publici sau privați) la nivelul fiecărei comunități pe principii de competitivitate cu acces egal.



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

B. Implementarea unui proces de furnizare a serviciilor bazat pe următoarele componente:

Diagnoza socială – reprezintă procesul de identificare a nevoilor sociale ale comunității, cauzele acestora, numărul de beneficiari, precum și potențialul său de creștere, tendințele sociale și de dezvoltare la nivel local;

Colectarea datelor referitoare la nevoile sociale din comunitate se realizează de către Consiliul Local, care va transmite aceste date către DGASPC, iar acesta va coordona metodologic colectarea și centralizarea datelor de la Consiliile Locale. DGASPC va colabora în colectarea de date referitoare la prestațiile sociale acordate beneficiarilor din cadrul județului asigurându-se implementarea unui sistem unic de monitorizare a acordării serviciilor sociale și integrarea acestuia cu sistemul de gestionare a prestațiilor sociale (Agenția pentru Prestații Sociale)

Planificare – procesul prin care autoritățile publice locale și județene își definesc tipurile de servicii sociale ce trebuie dezvoltate precum și bugetul necesar, în funcție de diagnoză socială a comunității.

Pe baza nevoilor colectate de la nivel local fiecare Consiliu Local își elaborează o strategie de dezvoltare a serviciilor sociale pe termen mediu 3-5 ani și un plan de servicii sociale pe care dorește să le dezvolte și pe care îl solicită spre finanțare Consiliului Județean. Elaborarea strategiei se va face prin consultare cu toți furnizorii de servicii sociale de la nivel local. Consiliul Județean, pe baza datelor colectate și a propriilor date, va elabora strategia de dezvoltare a serviciilor sociale la nivel județean în parteneriat cu Direcția de Muncă și Serviciul Județean de Ocupare. La elaborarea strategiei vor participa și reprezentanții furnizorilor de servicii sociale. Strategia județeană va cuprinde și date referitoare la prestațiile sociale precum și evidențierea unor indicatori referitori la ocuparea forței de muncă a beneficiarilor de servicii sociale pentru a răspunde obiectivelor de dezvoltare economică și socială. Pe baza strategiei județene se stabilesc și bugetele Consiliilor Județene și transferurile către Consiliul Local pentru o perioadă de 3 ani, precum și planul de servicii sociale care se actualizează anual.

Comunicarea în interiorul instituției a planului de lucru, a beneficiilor și a planificării efectuate, a rezultatelor scontate și a intervalelor de timp în care aceste rezultate vor deveni vizibile. Menținerea contactului și a unei comunicări vizibile – atât de sus în jos cât și de jos în sus – în interiorul organizației pentru ca managementul instituției să fie în permanentă actualitate în raport cu activitățile ce se derulează. Este util ca toate informațiile să fie transmise în timp util – în timp real – astfel încât orice decizie necesară pentru a schimba cursul evenimentelor să fie transmisă și aplicată în timp util.

Finanțare – mecanismul de transfer financiar de la nivel central la nivelul local, precum și finanțarea contractelor de furnizare de servicii sociale cu furnizorii publici și privați de servicii sociale și de ocupare.

Transferul de la bugetul de stat către bugetul Consiliilor Județene și apoi către Consiliile Locale se face pe baza standardelor de cost/tip de beneficiar și în baza strategiei județene și a planului anual de servicii înaintat către Ministerul Finanțelor. Fiecare Consiliu Județean va transfera bugetul aferent serviciilor primare către Consiliile Locale și, după caz, a cofinanțării serviciilor specializate sau a proiectelor dezvoltate în parteneriat. Atât Consiliile Județene, cât și Consiliile Locale vor putea cofinanța înființarea de noi servicii sau creșterea calității serviciilor și a îmbunătățirii standardelor.



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

După adoptarea bugetului, Consiliile Locale și Consiliile Județene vor publica lista de servicii sociale pe care intenționează să le finanțeze precum și bugetul aferent acestor servicii. Consiliile Locale și Consiliile Județene după caz, vor elabora o fișă de proiect pentru fiecare serviciu social în parte pentru care există un buget alocat și vor solicita din partea furnizorilor de servicii sociale oferte de prestări servicii. Atât furnizorii publici cât și cei privați vor înainta oferte. Un proces de evaluare și selecție a furnizorilor va fi organizat în măsura în care vor exista mai multe oferte depuse.

Monitorizare – atribuția pe care autoritatea locală și-o dezvoltă pentru a superviza tehnic și financiar contractele de furnizare a serviciilor sociale;

La nivel județean se va defini un rol de monitorizare financiară și tehnică pentru respectarea contractului de furnizare a serviciilor încheiat cu furnizorii publici și cu cei privați.

Informațiile financiare vor asigura un feedback eficient și dacă sunt obținute în timp real pot fi extrem de utile în ajustarea acțiunilor, atunci când situația o impune.

Rezultatele – mai ales cele pozitive – trebuie comunicate urgent în toată instituția pentru ca managementul să poată dovedi că planul schimbării funcționează, că rezultatele sunt cele așteptate și că executanții și cei care au pus în operă planul se pot bucura de aprecierea conducătorilor.

Inspekția socială este instituția care va verifica respectarea standardelor minime de calitate, modul de furnizare a serviciilor sociale precum și acordarea de prestații sociale. Agenția de Prestații va extinde sistemul informatic și în cadrul beneficiarilor de servicii sociale și ocupare. La nivelul central al Agenției de Prestații se va constitui o Unitate de Politică Publică care va analiza datele culese și va sprijini fundamentarea propunerilor de politică publică.

Evaluare – este o funcție a autorității publice locale care a încheiat contractele de furnizare de servicii sociale. Serviciul public local și județean își poate dezvolta competențe speciale care vor permite evaluarea periodică a procesului de finanțare a serviciilor sociale și va propune Consiliilor Locale/Județene. Îmbunătățirea mecanismului. Rezultatele și concluziile evaluărilor procesului de furnizare a serviciilor sociale vor fi folosite în cadrul viitoarelor strategii de servicii sociale.

Rezultatele evaluărilor vor fi de asemenea comunicate tuturor părților interesate, atât din interiorul instituției cât și din exteriorul ei (beneficiari, actori locali, furnizori, etc.)



Consiliul Județean
Bacău



Diracția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

MODEL DE LUCRU PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR DE MUNCĂ

Din punct de vedere al relevanței pentru crearea valorii, procesele se clasifică în următoarele trei categorii: În vederea structurării proceselor interne care necesită adaptare și îmbunătățire permanentă, la nivelul APL și DGASPC, prin reglementarea lor prin proceduri interne, în complementaritate și conformitate cu prevederile legale în procesele de implementare a unor schimbări care să genereze valoare comunității și beneficiarilor modelul de abordare prin similitudine poate fi aplicat simplu pentru crearea propriului sistem de auditare, îmbunătățire a proceselor:

Procese de creare de valoare:	Procesele care determină sau contribuie în mod direct la crearea de valoare. Se referă în mod normal la competența de bază a organizației și au o misiune critică. Ele sunt procesele care sunt observate și testate în mod direct de clienții externi
Procese de sprijin:	Procesele care nici nu creează valoare, nici nu sunt esențiale pentru existența lor, dar sunt necesare pentru suportul / sprijinirea aparatelor organizației. Procesele suport tind să fie standardizate și pot fi subcontractate.
Procese de management	Procese care nu creează valoare, dar sunt esențiale pentru existența și îmbunătățirea lor continuă

Din punct de vedere al relevanței pentru strategie, procesele se clasifică în funcție de importanța lor pentru strategiile pe termen lung ale organizației.



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

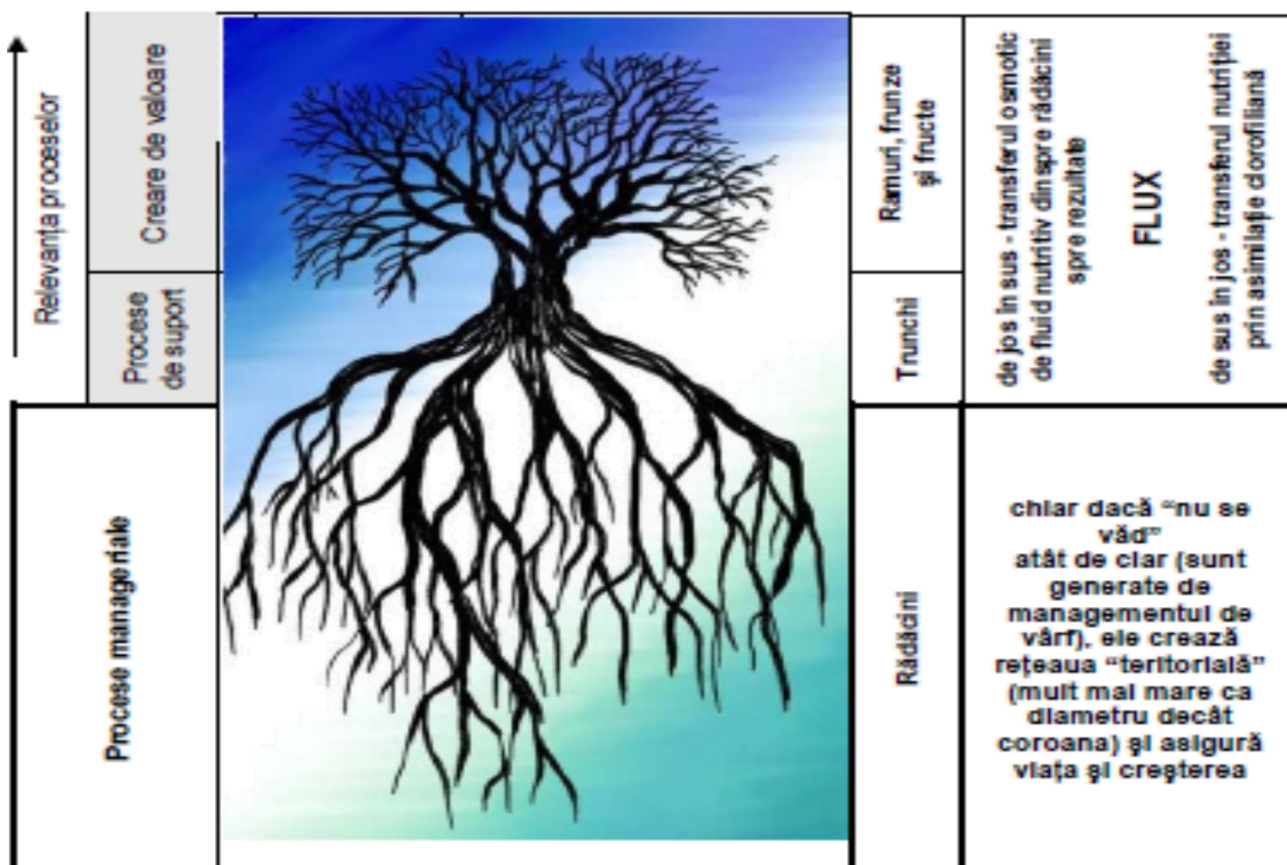


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Abordarea prin similitudine



Prin combinarea acestor două puncte de vedere - relevanță pentru creare de valoare și relevanță pentru strategie - se poate aprecia mai ușor care procese sunt importante pentru a susține abilitatea competitivă a organizației.

Pe baza fluxului de creare de valoare și pe baza clasificării proceselor prin determinarea relevanței, se construiește matricea proceselor de creare de valoare ("harta proceselor"), un instrument foarte util pentru ilustrarea informațiilor relevante despre crearea de valoare, interdependența dintre procese prin poziționarea vizuală a lor pe baza rolului pe care îl au în lanțul creării valorii.



Consiliul Județean
Bacău



Dirrecția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



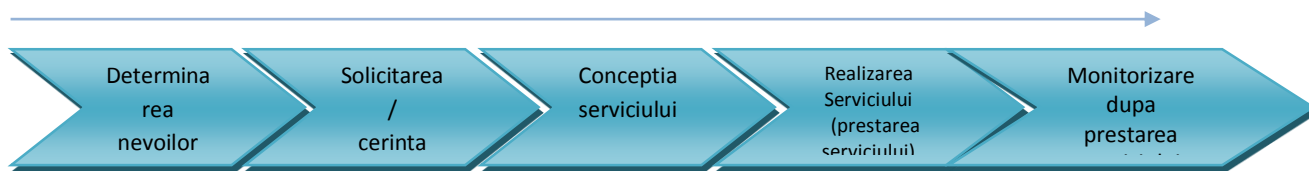
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

MODEL DE AUDITARE A PROCESELOR INTERNE

Fluxul de creare a valorii pentru beneficiar



Relevanta proceselor

Proces creator de valoare adaugata	Feedback de la clienti	Solicitarea serviciilor	Proiectare si dezvoltare programe/servicii	Prestarea serviciului	Furnizare de alte servicii
	Promovarea si Informarea beneficiarilor	Prezentarea serviciilor/ Constientizarea beneficiarilor	Know-How tehnic	Urmărirea raporturilor cu beneficiarii	Relatiile cu beneficiarii
Procese de suport	"PATUL" DE RESURSE				
	Comunicarea interna a schimbarilor		<ul style="list-style-type: none"> • Resurse umane • Resurse informaționale • Resurse financiare • Resurse fizice 	Financiar-Contabilitate	
Procese de management	Planificare strategică		Managementul conformității	Îmbunătățire și schimbare	

Calea către procese eficiente și eficiente necesită identificarea priorităților și concentrarea sistematică asupra acestora. Calea către procese adaptive necesită mai mult, și anume managementul schimbării și crearea obișnuințelor.

Calea nu este ușoară, dar aplicată consecvent, este o cale sigură pentru obținerea unor rezultate semnificative.



Consiliul Județean
Bacău



Direcția Generală de Asistență
Socială și Protecția Copilului
Bacău