



Consiliul Județean Harghita

RO-530140 Miercurea Ciuc, P-ța Libertății Nr. 5

Tel.: +4-0266-207700, Fax: +4-0266-207703, info@judetulharghita.ro, www.judetulharghita.ro

Direcția generală programe, proiecte și achiziții publice

Nr. 20530/16.09.2020

Necesități minime obligatorii

privind **Servicii de consultanță pentru implementarea sistemului CAF, training și workshop** necesare derulării proiectului „Planificare strategică și managementul performanței în folosul cetățenilor din județul Harghita prin implementarea CAF” (CAFHR)

– **Cod proiect: 126548**

COD CPV: 79411000-8 Servicii generale de consultanță în management

A. GENERALITĂȚI:

Necesitățile minime constituie parte integrantă din documentația pentru elaborarea și prezentarea ofertei și constituie ansamblul cerințelor pe baza cărora se elaborează de către fiecare ofertant propunerea de ofertă.

Necesitățile minime precizează caracteristicile referitoare la nivelul calitativ, certificarea conformității cu standardele relevante și altele asemenea.

A.1. Denumirea Autorității Contractate: Consiliul Județean Harghita. Adresa: Consiliul Județean Harghita, Piața Libertății nr. 5, Miercurea Ciuc, județul Harghita, România.

A.2. Obiectul contractului: **Servicii de consultanță pentru implementarea sistemului CAF, training și workshop** necesare derulării proiectului „Planificare strategică și managementul performanței în folosul cetățenilor din județul Harghita prin implementarea CAF” (CAFHR)

– **Cod proiect: 126548**

B. DATE DE IDENTIFICARE A ACHIZIȚIEI:

Prezentă achiziție este necesară pentru realizarea derulării activităților proiectului „Planificare strategică și managementul performanței în folosul cetățenilor din județul Harghita prin implementarea CAF” (CAFHR).

Realizarea serviciilor se va face pe bază de contract.

Serviciile de consultanță pentru implementarea sistemului CAF, training și workshop sunt necesare pentru următoarele șase activități ale proiectului, astfel:

Activitatea 3.1 - Organizarea unui training despre procese-proceduri, metode de redactare și scrierea procedurilor **se va realiza în cadrul activității 3.3. Termen: 09.11.2020**

Activitatea 3.2 - Analiza riscurilor asociate activităților, a eventualelor neconformități, a riscurilor asociate proceselor și servicii furnizate cu lacune în trecut (ultimii 3-5 ani); stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță la nivel de procese, pentru fiecare structură; finalizarea procedurilor cu verificarea prealabilă a conținutului și a conexiunilor dintre acestea; **Termen: 09.12.2020**



Activitatea 3.3 - Organizarea de workshop-uri de întocmire scheme flux, stabilire formularistică, la nivelul structurilor; **Termen: 09.11.2020**

Activitatea 3.5. - Autoevaluare/ Indicatori de evaluare CAF / Evaluare performanța / Stabilirea Planului de îmbunătățiri / Realizarea planului de îmbunătățiri și Start implementare / Finalizare Plan de îmbunătățiri CAF, evaluarea rezultatelor Planului de îmbunătățire /Evaluarea rezultatului proiectului/ Redactare Manual de autoevaluare CAF la nivelul CJHR; **Termen: 09.03.2021**

Activitatea 4.1 - Organizare Training CAF2013 pentru consilieri județeni; **Termen: 09.10.2020**

Activitatea 4.2 - Organizare Training CAF2013 (cele 9 capitole și 28 subcriterii) pentru conducerea și personalul implicat din compartimentele Consiliului Județean Harghita și Organizare Training CAF2013 detaliat, combinat cu workshop-uri pentru grupuri de 15 persoane (conducere și personal implicat din compartimente); **Termen: 09.02.2021**

C. CARACTERISTICILE OBIECTULUI:

Prestatorul are obligația de a asigura **Serviciile de consultanță pentru implementarea sistemului CAF, training și workshop** conform prevederilor prezentei necesități minime obligatorii. Ofertantul va trebui să prezinte oferta pentru următoarele activități din cadrul proiectului:

Lot 1: Activitatea 3.2 - Analiza riscurilor asociate activităților, a eventualelor neconformități, a riscurilor asociate proceselor și servicii furnizate cu lacune în trecut (ultimii 3-5 ani); stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță la nivel de procese, pentru fiecare structură; finalizarea procedurilor cu verificarea prealabilă a conținutului și a conexiunilor dintre acestea:

Se vor analiza riscurile asociate activităților, eventualele neconformități, riscuri asociate proceselor și serviciilor furnizate cu lacune în trecut (ultimii 3-5 ani). Se va realiza harta strategică la nivelul instituției reflectând interdependențele principale ale proceselor de lucru. Pe fiecare obiectiv strategic din hartă se definesc indicatori cheie de performanță relevanți pentru măsurarea gradului de realizare a acestora, precum și valori țintă la care se raportează la monitorizarea indicatorilor. Se vor identifica indicatorii de performanță pentru a asigura o interpretare uniformă a indicatorilor de performanță la nivelul întregii instituții, fiecare indicator va fi definit clar și cu formulă de calcul. Indicatorii de performanță și valorile țintă se vor defini cu implicarea comună a personalului de management (până la nivel de directori executivi) din cadrul instituției. Se vor defini măsurile în vederea atingerii valorilor țintă ale indicatorilor de performanță, se definesc o serie de acțiuni.



Se vor stabili obiective și indicatori de performanță la nivel de procese, pentru fiecare structură. Se vor finaliza procedurile cu verificarea prealabilă a conținutului și a conexiunilor dintre acestea. Se vor supune spre aprobare procedurile cu verificarea prealabilă a conținutului și a conexiunilor dintre acestea.

1. Analiza riscurilor asociate activităților, eventualele neconformități, riscuri asociate proceselor și serviciilor furnizate cu lacune în trecut (ultimii 3-5 ani). Obiectivul activității se referă la un efort de a învăța din greșelile noastre din trecut (moduri de operare care au dus la neconformități, reclamații din partea beneficiarilor, alte tensiuni interne). Lista de deficiențe identificate se va păstra la nivelul grupului de lucru și vor fi utilizat la redactarea procedurilor pentru a preveni viitoarele probleme. Activitatea se va desfășura la sediul Consiliului Județean Harghita, pe 4 grupe a câte 15 persoane/grup. Activitatea va fi coordonată de un consultant extern cu experiențe în managementul calității/BPM (Business Proces Management)/CAF. Rezultatul final este întocmirea unei liste de riscuri (situații de evitat, care au apărut în trecut sau sunt șanse reale să apară în perioada următoare).

2. Stabilirea de obiective și indicatori de performanță la nivel de procese, pentru fiecare structură. Vizează stabilirea unor indicatoare de performanță (KPI – Key Performance Indicator) pentru activitățile tipice/repetitive derulate în cadrul Consiliului Județean Harghita, care sunt conectate cu procesele și procedurile identificate anterior, vizează valoarea adăugată realizată în cadrul unui proces. La activitate participă conducerea Consiliului Județean Harghita (directori), aceasta se derulează la Consiliul Județean Harghita. La stabilirea indicatorilor de performanță se va avea în vedere corelarea acestor indicatori cu obiectivele generale stabilite la nivel de instituție, respectiv cascada obiectivelor generale la nivel de obiective specifice pe direcțiuni și servicii. La activitate participă 2 grupuri x 4 ore/întâlniri x 2 întâlniri. 3. Se vor supune spre aprobare procedurile cu verificarea prealabilă a conținutului și a conexiunilor dintre acestea. Activitatea vizează discuțiile finale referitoare la proceduri și aprobarea acestora. Principalul obiectiv este ca eventualele deficiențe sau lipsuri legate de conexiunea dintre procese să fie prevenită, discutată. De regulă funcționarea sistemelor (și a organizațiilor în general) are de suferit datorită rupturii de flux informațional între departamente și între procese. La activitate participă conducerea Consiliului Județean Harghita, activitatea se va derula la Consiliul Județean Harghita. Activitatea se va derula în modul următor: 4 întâlniri x 4 ore/întâlnire. Rezultat program 2 – Sisteme de management al performanței și calității corelate cu Planul de acțiune în etape implementat în administrația publică locală atins prin Rezultat proiect 1 – Instrumentul de management CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) implementat la nivelul Consiliului Județean Harghita.

Având în vedere măsurile de distanțare socială, activitățile de consultanță în cadrul proiectului vor fi realizate prin metode on-line sau în cadrul unor întâlniri de maxim 5 persoane. Platforma care se va utiliza și eventuale cheltuieli legate de licență sau administrare vor fi în grija consultantului.



Lot 2: Activitatea 3.3 - Organizarea de workshop-uri de întocmire scheme flux, stabilire formularistică, la nivelul structurilor.

Se vor organiza workshopuri de întocmire scheme flux, stabilire formularistică, la nivelul structurilor. Activitatea vizează documentarea procedurilor (schemelor flux), stabilirea clară a anexelor și formularisticii utilizate la nivel de fiecare serviciu în parte. Activitatea se va derula la sediul Consiliului Județean Harghita, coordonat de către un consultant cu experiență, cu participarea proactivă a directorilor și coordonatorilor de servicii. Se va documenta de către coordonatorul fiecărui serviciu în parte modul de lucru standardizat, anexele-formularele utilizate (atât cele în format electronic, cât și cele pe hârtie), cu focus pe punctele critice ale activității (care pot genera rupturi în fluxul de informații, responsabilități sau autorități neclarificate). Activitatea se va derula în 6 sesiuni consecutive în cadrul fiecărui serviciu, fiecare sesiune fiind de circa 4 ore. Rezultatul final al activității va fi pentru fiecare serviciu un set de proceduri la care se anexează formularistica utilizată.

Rezultat program 2 – Sisteme de management al performanței și calității corelate cu Planul de acțiune în etape implementat în administrația publică locală atins prin Rezultat proiect 1 – Instrumentul de management CAF (Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) implementat la nivelul Consiliului Județean Harghita

Totodată în cadrul acestui Lot se va realiza Activitatea 3.1 - Organizarea unui training despre procese-proceduri, metode de redactare și scrierea procedurilor:

Se va organiza un training despre procese-proceduri, metode de redactare și scrierea procedurilor. Vor avea loc 4 ședințe cu un număr total de 60 de participanți. Trainingul va fi susținut de o firmă de consultanță specializată, pe bază de subcontractare.

Detalii legate de curs:

- Trainingul va fi furnizat de către un consultant, pe bază de subcontractare.
- La training vor participa 4 grupe x 15 persoane/grup, fiind vorba despre coordonatorii de direcțiuni și coordonatorii de servicii (aceiași colegi care vor avea un rol important în scrierea și implementarea procedurilor)
- Tematica cursului: Ce este un proces (activitate repetitivă), Care sunt inputurile și outputurile proceselor, Ce este o procedura (forma scrisă a unui proces), Care este valoarea adăugată a proceselor și procedurilor, Modalități de documentare proceduri (text, scheme flux, combinat – avantaje și dezavantaje), Conexiunea dintre procedură și workflow utilizat în sistemele informatice existente

Rezultat program 5 – Cunoștințe și abilități ale personalului din autoritățile și instituțiile publice locale îmbunătățite, în vederea sprijinirii măsurilor/acțiunilor vizate de acest obiectiv specific atins prin Rezultat proiect 2 – în total 91 persoane instruite în domeniile: planificare strategică (60 de persoane), managementul calității (60 persoane) și management public (31 de persoane)

Activitățile previzionate, inclusiv cele care au fost prevăzute la activitățile 3.1 se vor organiza și realiza prin metode on-line sau în cadrul unor întâlniri de maxim 5 persoane.



Platforma care se va utiliza și eventuale cheltuieli legate de licență sau administrare vor fi în grija consultantului.

Lot 3: Activitatea 3.5. - Autoevaluare/ Indicatori de evaluare CAF / Evaluare performanța / Stabilirea Planului de îmbunătățiri / Realizarea planului de îmbunătățiri și Start implementare / Finalizare Plan de îmbunătățiri CAF, evaluarea rezultatelor Planului de îmbunătățire /Evaluarea rezultatului proiectului/ Redactare Manual de autoevaluare CAF la nivelul CJHR: consultanță și consiliere pentru realizarea autoevaluării / Prezentare și update a rezultatelor, stabilirea versiunii finale/ Organizarea sesiunilor de consultanță succesiva pentru conducere, personal implicat din compartimente pentru a stabili conexiunile între indicatorii de evaluare CAF si evaluarea performanței angajaților /Stabilirea versiunii finale ale evaluării performanței angajaților bazat pe CAF / Organizarea unor sesiuni succesive de consultanță pentru stabilirea Planului de îmbunătățiri / Realizarea planului de îmbunătățiri și start pentru implementare / Finalizare Plan de îmbunătățiri CAF, evaluarea rezultatelor Planului de îmbunătățire /Evaluarea rezultatului proiectului, stabilirea activităților pentru dezvoltarea sustenabila pe termen lung al proiectului / Redactarea Manualului de autoevaluare CAF la nivelul Consiliului Județean Harghita.

În cadrul subactivității va avea loc:

1. Consultanță și consiliere pentru realizarea autoevaluării pentru 4 grupuri de lucru interne cu aproximativ 15 participanți, 20 de ore de consultanță. Autoevaluarea va avea loc pe baza metodologiei CAF, la nivel de direcțiune/ grupuri de lucru interne.
2. Prezentare și update a rezultatelor, stabilirea versiunii finale. Structurile interne vor prezenta propriile autoevaluări, se va efectua un update-echilibrare, cu participarea conducerii instituției.
3. Organizarea sesiunilor de consultanță succesivă pentru conducere, personal implicat din compartimente pentru a stabili conexiunile între indicatorii de evaluare CAF si evaluarea performanței angajaților în grupuri de 15 persoane/4 ore (total 60 persoane – 64 ore).
4. Stabilirea versiunii finale ale evaluării performanței angajaților bazat pe CAF, prin implicarea specialiștilor de resurse umane, cu stabilirea legăturilor dintre autoevaluare CAF/ indicatori și evaluarea performanței angajaților. Va participa conducerea instituției, în 2 grupuri, în 3 sesiuni de circa 4 ore (total 24 ore – 25 persoane).
5. Organizarea unor sesiuni succesive de consultanță pentru stabilirea Planului de îmbunătățiri (bazat pe autoevaluare) cu implicarea tuturor angajaților, cu durata de 115 ore
6. Realizarea planului de îmbunătățiri și start pentru implementare.
7. Finalizare Plan de îmbunătățiri CAF, evaluarea rezultatelor Planului de îmbunătățire, discuții la nivel de management despre rezultatele evaluării. Subactivitatea va fi derulată cu conducerea instituției.
8. Evaluarea rezultatului proiectului la nivelul Consiliului Județean Harghita, stabilirea activităților pentru dezvoltarea sustenabilă pe termen lung al proiectului. Va fi implicat



consultantul, membrii unității de implementare al proiectului. Subactivitatea vizează evaluarea rezultatelor proiectului și pe baza acestora repetitivitatea aplicării metodologiei CAF. Scopul final este îmbunătățirea continuă a activităților și eficacității utilizării resurselor. Se vizează realizarea unui plan schematic pentru aplicarea metodologiei CAF pe termen lung. Activitatea contribuie la rezultatul 2 privind implementarea sistemului CAF în cadrul Consiliului Județean Harghita. Subactivitatea va fi realizată de conducerea instituției și firma de consultanță, împreună cu membrii unității de implementare al proiectului.

9. Redactarea Manualului de autoevaluare CAF la nivelul Consiliului Județean Harghita. Manualul va fi un instrument util pentru autoevaluarea CAF la nivelul Consiliului Județean Harghita, cu detalierea conceptului și metodologiei CAF și a tuturor informațiilor specifice instituției, dezvoltate în activitățile anterioare: descrierea obiectivelor strategice, harta strategică, indicatorii, procedurile, procese de implementare/urmărire.

Rezultat program 2 – Sisteme de management al performanței și calității corelate cu Planul de acțiune în etape implementate în administrația publică locală atins prin Rezultat proiect 1 – Instrumentul de management CAF (Cadru comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice) implementat la nivelul Consiliului Județean Harghita.

Activitatea se va realiza în principal prin metode on-line sau în cadrul unor întâlniri de maxim 5 persoane, realizarea acestei activități este necesară pentru obținerea rezultatelor proiectului.

Lot 4: Activitatea 4.1 - Organizare Training CAF2013 pentru consilieri județeni: organizare Training CAF2013 (cele 9 capitole și 28 subcriterii) pentru consilieri județeni cu durata de 2 ore. Se vor prezenta elementele de bază ale metodologiei CAF.

În cadrul subactivității se va organiza un Training CAF2013 (cele 9 capitole și 28 subcriterii) pentru consilieri județeni cu durata de 2 ore. Se vor prezenta elementele de bază ale metodologiei CAF.

Se vor prezenta elementele de bază ale metodologiei CAF în cadrul unui training introductiv de 2 ore pentru consilieri județeni. Tematica: beneficiile implementării unui sistem CAF, bune practici identificate în cadrul vizitelor de lucru la cele 2 instituții (RO și UE), prezentarea proiectului CAF.

Rezultat program 5 – Cunoștințe și abilități ale personalului din autoritățile și instituțiile publice locale îmbunătățite, în vederea sprijinirii măsurilor/acțiunilor vizate de acest obiectiv specific atins prin Rezultat proiect 2 – în total 91 persoane instruite în domeniile: planificare strategică (60 de persoane), managementul calității (60 persoane) și management public (31 de persoane)

Lot 5: Activitatea 4.2 - Organizare Training CAF2013 (cele 9 capitole și 28 subcriterii) pentru conducerea și personalul implicat din compartimentele Consiliului Județean Harghita și Organizare Training CAF2013 detaliat, combinat cu workshop-uri pentru grupuri de 15 persoane (conducere și personal implicat din compartimente).

În cadrul activității nr. 4 vor avea loc cursuri de instruire și sesiuni de workshop pentru membrii grupului țintă din cadrul proiectului. Derularea cursurilor de instruire:



A) Organizare Training CAF2013 (cele 9 capitole și 28 subcriterii) pentru conducerea și personalul implicat din compartimentele Consiliului Județean Harghita cu durata de 4 ore, pentru 4 grupuri cu aproximativ 15 participanți (total: 16 ore – 60 persoane). Vor fi prezentate elemente teoretice, posibilități de aplicare CAF. Vor fi prezentate elemente teoretice, posibilități de aplicare CAF, cu câteva exemple de aplicare pentru fiecare element.

Sesiunile de câte 1-3 zile vor fi derulate în aproximativ 4 grupuri de câte 15-30 persoane, aliniată cu planul de instruire. Cursurile vor avea caracter aplicat în vederea dezvoltării cunoștințelor și abilităților practice privind introducerea și utilizarea instrumentului CAF și managementul performanței la nivel strategic în administrația publică locală (principale teme abordate fiind: conceptele generale privind managementul strategic și managementul performanței modul de definire de obiective strategice, harta strategică, indicatori de performanță, instrumentul pentru implementarea CAF în cadrul Consiliului Județean Harghita. Modulele de formare vor include o secțiune dedicată dezvoltării durabile și o secțiune privind egalitatea de șanse, nediscriminarea și egalitatea de gen. La finalul cursului va avea loc evaluarea cunoștințelor prin aplicarea unui test de verificare.

B) Organizare Training CAF2013 detaliat, combinat cu workshopuri pentru grupuri de 15 persoane (conducere, personal implicat din compartimente) cu durata de 20 ore/grup (total: 80 ore – 60 persoane). Vor fi prezentate elemente teoretice urmate imediat de workshop privind aplicarea practică, organizată la nivel de direcțiuni. Vor fi prezentate elemente teoretice, posibilități de aplicare CAF Training combinat cu workshop despre aplicarea în practică a CAF: Activitățile vor fi derulate în cadrul unui grup de 15 persoane care vizează discutarea pas cu pas a fiecărei element al CAF și aplicarea acestuia în practică în cadrul activității Consiliului Județean Harghita. Parcurgerea tuturor elementelor al CAF. Obiectivul activității este ca fiecare grup să realizeze propriul său ghid de aplicare al CAF în cadrul propriei activități cu identificarea posibilităților de îmbunătățire. Activitățile se vor derula în afara Consiliului Județean Harghita, pentru o mai mare eficiență. Activitățile vor include consultanță-suport pentru realizarea autoevaluărilor. Se presupune implicarea conducerii Consiliului Județean Harghita în finalizarea autoevaluării. Rolul conducerii în acest caz este de a echilibra propunerile venite de la servicii/direcțiuni Activitatea vizează stabilirea unor conexiuni între indicatorii de performanță stabiliți și a autoevaluărilor, respectiv o sincronizare a acestora cu evaluarea performanței angajaților.

Rezultat program 5 – Cunoștințe și abilități ale personalului din autoritățile și instituțiile publice locale îmbunătățite, în vederea sprijinirii măsurilor/acțiunilor vizate de acest obiectiv specific atins prin Rezultat proiect 2 – în total 91 persoane instruite în domeniile: planificare strategică (60 de persoane), managementul calității (60 persoane) și management public (31 de persoane)

Având în vedere importanța înțelegerii și transmiterii informațiilor despre standardele CAF, precum și pentru a crește interesul grupului țintă pentru funcționarea pe termen lung al sistemului CAF, este esențial ca această activitate să se poate realiza cu grupurile



inițial planificate (4 grupuri cu 15 persoane). În vederea asigurării securității participanților se vor lua măsuri suplimentare de distanțare socială, conform prevederilor în acest sens la data organizării acestor evenimente, workshop-urile vor fi susținute de 4 trainerii la locații diferite.

D. CERINȚE

Furnizorul are obligația întocmi oferta de preț conform prevederilor prezentelor necesități minime obligatorii și pe baza cerințelor achizitorului.

Ofertantul trebuie să nominalizeze 7 experți care vor lua parte la prestarea serviciilor ce fac obiectul prezentului contract. Doi dintre experții nominalizați trebuie să aibă experiență similară în domeniul CAF la nivelul a cel puțin 3 contracte (servicii). Se vor prezenta următoarele date privind experiența similară a expertului:

- Numele/prenumele expertului
- Denumirea contractului/obiectul contractului (obligatoriu CAF)
- Durata și perioada de prestare
- Beneficiarul serviciilor

Pe parcursul evaluării autoritatea contractantă are dreptul de a solicita documentele suport privind îndeplinirea experienței similare. Documentele redactate în alta limbă decât limba română, vor fi prezentate însoțite de traducerea în limba română.

Pe parcursul derulării contractului, toate activitățile ce fac obiectul prezentei achiziții se vor desfășura ținând cont de principiul egalității de șanse, tratamentului egal pentru toți, principiul nediscriminării și a egalității de gen, evenimentele fiind deschise pentru orice persoană interesată indiferent de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, orientare sexuală, vârsta, handicap, boala cronică necontagioasă, infectare HIV sau orice alta apartenență la o categorie defavorizată.

E. MODALITĂȚI DE PLATĂ

Plata achiziției se va face cu ordin de plată, în termen de maxim 30 de zile de la recepționarea și primirea facturilor emise de furnizor.

Manager proiect
Szócs-Mátyás István

Director general adjunct
Farkas Enikő

Asistent manager
Bartalis Tünde

Responsabil achiziții publice proiect
Groza Noémi

Miercurea Ciuc, la 15.09.2020