



UNIUNEA EUROPEANĂ



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

Cod proiect: SIPOCA: 1256; MySMIS: 154777

RAPORT DE ANALIZĂ INSTITUȚIONALĂ

- Octombrie 2022 -

Elaborat:

Expert coordonator FiaTest	
- Expert cheie FiaTest	



**Primăria
Sectorului 1**





CUPRINS

1. INTRODUCERE
2. OBIECTIVUL ANALIZEI INSTITUȚIONALE
3. CONSTATĂRI GENERALE PRIVIND NIVELUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
 - 3.1. Structura organizațională și funcțională
 - 3.2. Managementul general
 - 3.3. Managementul resurselor umane
 - 3.4. Relațiile cu beneficiarii și comunicarea externă
 - 3.5. Managementul financiar
 - 3.6. Logistica și infrastructura
4. CONSTATĂRI PRIVIND SISTEMUL DE CONTROL INTERN MANAGERIAL
5. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI



1. INTRODUCERE

Raportul de analiză și evaluare instituțională a Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București a fost elaborat în cadrul contractului "Servicii de consultanță pentru introducerea instrumentului de auto-evaluare CAF 2020 pentru proiectul: *"Implementarea instrumentelor de management al calității și performanței pentru standardizarea proceselor și serviciilor orientate către cetățeni la nivelul Sectorului 1 al Municipiului București"*

Activitatea de analiză și evaluare organizațională a fost realizată din perspectiva unei abordări participative, cu implicarea reprezentanților instituției și pe baza concluziilor rezultate din procesul de autoevaluare conform Modelului CAF derulat anterior.

Analiza instituțională se bazează pe informațiile cuprinse în documentele furnizate de reprezentanții Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București:

- Planul strategic instituțional al Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București pentru perioada 2022-2023;
- Raportul de autoevaluare a Sistemului de Management al Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București, conform Modelului CAF 2020;
- Regulamentul de organizare și funcționare;
- Regulamentul de ordine interioară.

2. OBIECTIVUL ANALIZEI INSTITUȚIONALE

Obiectivul principal al acestei analize constă în determinarea modului în care funcționează interacțiunile și corelațiile între procesele instituției, aplicând principiile Modelului CAF și, de asemenea, a modului în care sistemul de control intern al instituției contribuie la îmbunătățirea conformării cu criteriile Modelului CAF.

O bună identificare a acestor interacțiuni și corelații creează premisele implementării unui sistem eficace de îmbunătățire continuă, bazat pe rezultatele procesului de planificare și monitorizare a performanței. Indicatorii de performanță identificați vor fi corelați cu obiectivele organizaționale și cu procesele cheie derulate în cadrul instituției.

3. CONSTATĂRI GENERALE PRIVIND NIVELUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

3.1. Structura organizațională și funcțională

Sectorul 1 al Municipiului București este unitate administrativ-teritorială cu personalitate juridică, care deține un patrimoniu și are inițiativă în ceea ce privește administrarea intereselor publice locale.

Administrația publică a Sectorului 1 al Municipiului București a fost întemeiată pe principiile descentralizării, autonomiei locale, desconcentrării serviciilor publice,



eligibilității autorităților administrației publice locale, legalității și al consultării cetățenilor în soluționarea problemelor locale de interes deosebit.

Autoritățile administrației publice prin care se realizează autonomia locală la nivelul Sectorului 1 sunt:

- Consiliul Local ca autoritate deliberativă
- Primarul Sectorului 1 al Municipiului București, ca autoritate executivă,

alese conform legii.

Consiliul local și primarul funcționează ca autorități ale administrației publice locale și rezolvă treburile publice din sector, în condițiile prevăzute de lege.

Primăria Sectorului 1 al Municipiului București este o structură funcțională, cu activitate permanentă, constituită din primar, viceprimari, secretarul municipiului, administrator public și aparatul de specialitate al primarului.

În exercitarea atribuțiilor sale, Primăria Sectorului 1 al Municipiului București contribuie la dezvoltarea economico-socială și culturală sustenabilă a sectorului 1, în parteneriat cu societatea civilă și mediul de afaceri, prin elaborarea și implementarea de strategii și programe, gestionarea eficientă a resurselor și investițiilor publice, promovarea sectorului pe plan intern și extern, dezvoltarea serviciilor publice orientate spre cetățean, adaptate permanent noilor realități și bazate pe rezultate, cu scopul îmbunătățirii calității vieții locuitorilor din sectorul 1.

Aparatul de specialitate al Primarului Sectorului 1 funcționează în temeiul Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, în organizarea acesteia urmărindu-se realizarea condițiilor de operativitate și eficiență.

Aparatul de specialitate al Primarului Sectorului 1 al Municipiului București este structurat pe compartimente funcționale încadrate cu funcționari publici și personal contractual.

Organigrama și reglementarea modului de funcționare a aparatului de specialitate al Primarului Sectorului 1 au fost stabilite în baza Hotărârii Consiliului Local al Sectorului 1 al municipiului București (HCL) nr. 291/04.12.2020, adoptată în temeiul Codului Administrativ, așa cum a fost aprobat prin OUG nr. 55/2019, cu modificările și completările ulterioare. În structura actuală a aparatului de specialitate al Primarului Sectorului 1 se regăsesc 43 structuri funcționale.

Structura organizatorică a aparatului de specialitate al Primarului cuprinde:

1. Direcții:

- Direcția Generală Administrație Publică Locală;
- Direcția Publică de Evidență a Persoanelor și Stare Civilă Sector 1,
- Direcția Management Economic,





- Direcția Investiții,
- Direcția Juridică, Legislație, Contencios Administrativ,
- Direcția Management Resurse Umane,
- Direcția Cadastru, Fond Funciar, Patrimoniu și Registru;

2. Structuri organizatorice (Servicii, birouri, compartimente).

Funcțiile, atribuțiile și responsabilitățile compartimentelor funcționale sunt formulate în scris în Regulamentul de organizare și funcționare aprobat prin HCL nr.291/04.12.2020.

Atribuțiile și responsabilitățile personalului sunt descrise în fișele de post. Fișele de post și obiectivele individuale de activitate reflectă activitatea reală a angajaților și reprezintă baza obiectivă pentru evaluarea calitativă a performanțelor profesionale individuale.

Nu sunt delimitate clar atribuțiile și sarcinile ce trebuie duse la îndeplinire conform ROF, rezultate în vederea punerii în aplicare a strategiei și planurilor de investiții asumate la nivel instituțional, care implică în general o comunicare și o strânsă legătură între funcțiile de conducere cu putere de decizie și personalul de execuție, în vederea derulării unor programe cu impact general asupra comunității.

Este dezvoltat Regulamentul Intern care stabilește dispoziții referitoare la organizarea și disciplina muncii în cadrul aparatului de specialitate al Primarului Sectorului 1 și în cadrul Direcției Publice de Evidență a Persoanelor și Stare Civilă Sector 1, în conformitate cu prevederile legale aplicabile.

3.2 Managementul general

3.2.1 Procesul de Planificare

Planificarea strategică aferentă dezvoltării Sectorului 1 al Municipiului București, precum și a autorităților sale (implicit a Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București), se circumscrie obiectivelor și direcțiilor de acțiune cuprinse în documentele programatice ale Regiunii de Dezvoltare București-Ilfov și totodată ale Municipiului București, din care face parte subunitatea administrativ-teritorială.

În acest context, Planul strategic instituțional al Primăriei Sectorului 1 al municipiului București pentru perioada 2022-2023 este organizat în jurul a trei obiective strategice:

- Creșterea competitivității economice a Sectorului 1 prin inovare, specializare inteligentă și adoptarea conceptului de oraș inteligent;
- O administrație modernă, performantă și apropiată de cetățeni;
- O administrare responsabilă și sustenabilă a mediului natural și construit.





Planul Strategic Instituțional cuprinde descrierea obiectivelor strategice și a efectelor estimate, a programelor și rezultatelor așteptate și a măsurilor planificate, corelată cu resursele financiare și distribuția acestora pe durata perioadei de implementare.

Procesul de planificare este consolidat prin implicarea cetățenilor facilitându-se și în acest mod racordarea obiectivelor și rezultatelor asumate la nevoile și interesele cetățenilor.

Sunt utilizate grupurile de lucru (funcționari publici din aparatul de specialitate) în elaborarea unor documente de planificare strategică.

În contextul planificării, urmărind procesul de management a fost analizat modul în care au loc identificarea și colectarea nevoilor pe baza cărora sunt planificate acțiunile, fundamentate și elaborate documentele de planificare strategică, modalitatea de consultare cu stakeholderii și măsura în care propunerile acestora se regăsesc în documentele strategice. Astfel, în relație cu cele de mai sus, au fost identificate situații în care există consultări de amploare cu stakeholderii, constituirea de grupuri tematice și sunt realizate analize de fundamentare a intervențiilor (de exemplu, Strategia de dezvoltare durabilă a Sectorului 1 al Municipiului București 2020-2023), însă pentru alte documente de planificare strategică se apelează la datele deja disponibile.

Necesitatea îmbunătățirii procesului de planificare la nivelul instituției este susținută de absența următoarelor documente:

- Plan de activitate sau alt document de management;
- Plan operațional de evidență a activităților, atât la nivel de instituție, cât și pentru fiecare compartiment.

3.2.2 Organizarea și coordonarea activităților

Exercitarea unui management participativ bazat pe relații profesionale dezvoltate, pe transparență, consultare, comunicare deschisă și onestă, pe delegare, pe o cultură a încrederii reciproce și a respectului, precum și pe o informare corectă a populației.

În procesul de elaborare a actelor normative, aparatul de specialitate al Primarului Sectorului 1 și Direcția Publică de Evidență a Persoanelor și Stare Civilă Sector 1 au obligația de a informa și de a supune consultării și dezbaterii publice proiectele de acte administrative și de a permite accesul cetățenilor la procesul de luare a deciziilor administrative, precum și la datele și informațiile de interes public, în limitele legii.

Se manifestă deficiențe la nivelul comunicării interne pe verticală și orizontală. O parte din deficiențele ce privesc conexiunea dintre managementul strategic și cel operațional în cadrul PS 1 sunt generate de o comunicare deficitară.





3.2.3 Monitorizarea, controlul și evaluarea activității. Raportarea

Procesul de monitorizare este unul continuu care permite verificarea realizării efective a activităților desfășurate în cadrul Primăriei, precum și pentru coordonarea activităților dintre compartimentele instituției.

Conducătorii compartimentelor monitorizează performanțele activităților aflate în coordonare, prin elaborarea unui sistem adaptat dimensiunii și specificului activității compartimentului. Monitorizarea performanțelor activităților desfășurate se realizează la nivelul fiecărui compartiment în vederea informării conducerii Primăriei privind realizarea obiectivelor propuse.

Procesul de monitorizare include și o raportare privind stadiul implementării Planului anual de lucru, pe baza sistemului de monitorizare a performanței ce cuprinde:

- indicatorii de intrare (input-uri), de proces, de ieșire/de realizare imediată (outputs), de rezultat, de impact;
- instrumentele de realizare a monitorizării și evaluării, respectiv a raportării progresului.

Indicatorii repartizați pe categorii (de impact, de rezultat și de realizare imediată) sunt măsurabili și surprind modelul de interdependență sistemică dintre obiective, programe, măsuri, acțiuni și impact, prin raportare permanentă la planificarea bugetară, ceea ce permite monitorizarea evoluției bugetelor în raport cu performanța instituțională a Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București.

Conducătorii compartimentelor se asigură că sunt stabiliți indicatori de performanță pentru obiectivele stabilite și activitățile prevăzute în plan și/sau desfășurate, cu ajutorul cărora se monitorizează și se raportează realizările. Pe baza indicatorilor stabiliți, conducătorul compartimentului elaborează anual o raportare privind monitorizarea performanțelor.

Monitorizarea progresului obiectivelor strategice și al programelor de către Comisia de Monitorizare (constituită prin Dispoziția Primarului Sectorului 1 al Municipiului București) are o frecvență semestrială, iar indicatorii de impact și de rezultat sunt măsurați la o perioadă mai lungă de timp decât indicatorii de realizare imediată.

La finalizarea implementării planului anual de lucru, secretariatul tehnic prezintă un Raport final de activitate către președintele Comisiei de monitorizare.

Funcția de control-evaluare cuprinde ansamblul acțiunilor de evaluare operativă și postoperativă a rezultatelor organizației, a structurilor organizatorice și a fiecărui salariat, de identificare a abaterilor care apar de la obiectivele, normele, normativele și standardele stabilite inițial și a cauzelor care le-au generat, precum și de adoptare de măsuri care să asigure eliminarea abaterilor.





Principalele activități ale proceselor de control și evaluare sunt următoarele:

- evaluarea operativă și postoperativă a realizărilor instituției, ale structurilor organizatorice și a fiecărui salariat;
- compararea realizărilor cu obiectivele, sarcinile atribuite, normele, normativele, standardele stabilite inițial și evidențierea abaterilor;
- identificarea cauzelor care au generat abaterile;
- adoptarea măsurilor preventive și corective care se impun.

3.3 Managementul resurselor umane

3.3.1 Planificarea necesarului de personal

Sistemul de recrutare și selecție a resursei umane este bazat pe politici care înlătură arbitrariul promovat de PS 1.

O componentă importantă în procesul de planificare, care lipsește la nivelul instituției este planificarea resurselor umane, materializată în principal prin intermediul Planului de ocupare. Acest document sau unul similar acestuia nu a putut fi identificat la nivelul PS1, având în vedere datele disponibile.

Nu se face o estimare a numărului de personal și a competențelor corespunzătoare necesare instituției pe termen mediu și lung, pentru a-și realiza misiunea, funcțiile și obiectivele.

Nu există o corelare a atribuțiilor din fișele de post cu încadrarea pe post și cu activitatea pe care o desfășoară funcționarul public, cu complexitatea lucrărilor și gradul de risc la care este supus din punct de vedere legal.

Nu există corelare între obiectivele, sarcinile și resursele umane disponibile, existând astfel riscul stabilirii și disipării responsabilității (sarcini stabilite, dar care se regăsesc în fișa postului sau nu, la mai multe persoane sau la nici una).

3.3.2 Asigurarea cu personalul necesar

Recrutarea personalului se face în mare parte prin distribuirea anunțurilor pe pagina web a instituției, conform legislației.

Procedura de ocupare a funcției publice vacante se realizează conform cadrului legal.

Schema de personal este incompletă.

Procedura ce ține de dezvoltarea profesională a personalului trebuie îmbunătățită din prisma corelării cu necesitățile instituționale și individuale, promovării instruirii continue realizată în interiorul instituției.

În cadrul Primăriei Sectorului 1 activează Comisia de concurs, în conformitate cu prevederile legale privind funcția publică și statutul funcționarului public și ocuparea unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale.





Nu există corelare între obiectivele, sarcinile și resursele umane disponibile, existând astfel riscul stabilirii și disipării responsabilității (sarcini stabilite, dar care se regăsesc în fișa postului sau nu, la mai multe persoane sau la nici una).

3.3.3 Menținerea personalului

În cadrul Primăriei resursa umană prezintă un nivel foarte bun de calificare, un procent de aproximativ 85% din personal având studii universitare.

Există interes în promovarea eticii și deontologiei profesionale, normele etice fiind cunoscute la nivelul personalului.

Personalul beneficiază de un plan de formare și îmbunătățire a calității sale profesionale, de un Cod etic (precum și de consiliere etică), manifestându-se preocupări permanente ale managementului privind îmbunătățirea condițiilor de lucru, ceea ce reflectă un management al resurselor umane adecvat la nivelul entității și orientat spre performanță.

Există discontinuități în organizarea aparatului de specialitate și fluctuații de personal din lipsa unei misiuni clare și concise (dovadă demisiile și cererile de transfer în cadrul altor instituții publice).

Există deficiențe în ce privește modul de alocare a sarcinilor și sistemul de evaluare a personalului prin modificarea fișelor de post astfel încât să fie mai specifice pe acțiunile demarate de personalul de execuție.

Procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici și ale personalului cu contract individual de muncă este coordonat de compartimentul funcțional cu atribuții în domeniul resurselor umane din cadrul aparatului de specialitate al Primarului Sectorului 1. În urma rapoartelor de evaluare, în funcție de punctajul individual obținut raportat la rezultatele profesionale din anul anterior, se realizează concursuri de promovare în grad profesional superior dacă punctajul obținut în urma evaluării este încadrat într-un punctaj agreeat.

Obiectivele individuale de activitate nu sunt formulate SMART, sunt puțin corelate cu fișa postului. Procedura de evaluare este formalizată.

3.3.4 Dezvoltarea profesională și cariera profesională a personalului

Există o formă de învățare pentru dezvoltarea competențelor personalului (e-learning, învățare la locul de muncă).

Activitățile de instruire planificate nu sunt corelate cu necesitățile de instruire reale ale funcționarilor publici și prioritățile / necesitățile instituționale.

Lipsește implementarea unui sistem integrat cu privire la procesul de formare inițială și continuă a funcționarilor publici. De asemenea, se remarcă lipsa unui plan de carieră, ceea ce generează lipsa de atractivitate pe un domeniu de activitate foarte complex și care se resimte din punctul de vedere al numărului de locuri vacante,





neocupate prin concursuri organizate în mod repetat, inclusiv pentru funcția de arhitect șef.

3.4 Relațiile cu beneficiarii și comunicarea externă

3.4.1 Părțile interesate

Primăria Sectorului 1 al Municipiului București prezintă o structură organizațională responsabilă pentru relația cu instituțiile subordonate, societatea civilă și mediul de afaceri.

Părțile interesate relevante ale Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București sunt:

- Cetățenii/ beneficiarii;
- Managementul de vârf al Primăriei;
- Societatea, în sensul comunității și publicului;
- ONG-uri partenere în dezvoltarea unor proiecte comune în interesul cetățenilor, Organizațiile internaționale;
- Angajații Primăriei;
- Guvernul (autoritățile administrației publice centrale și locale)
- Autoritățile și instituțiile statului pe domeniile de activitate specifice (tribunal, Poliție, Parchet, unități medicale, unități de învățământ, unități de cult, unități culturale etc.)
- Furnizori de bunuri - pentru desfășurarea curentă a activităților și pentru dezvoltarea permanentă a serviciilor publice oferite;
- Societăți comerciale - pentru contractele de achiziții publice sau contractele de concesiune încheiate cu Sectorul 1 al Municipiului București

Primăria Sectorului 1 al Municipiului București sprijină în mod concret dezvoltarea socio-economică pe plan local și contribuie la îmbunătățirii calității vieții locuitorilor săi, în particular și în general, a tuturor locuitorilor municipiului București.

Primăria Sectorului 1 al municipiului București se evidențiază prin efortul susținut de realizare a unui cadru de cooperare sau asociere cu reprezentanți ai societății civile și ai mediului de afaceri, unități de cult aparținând cultelor religioase recunoscute de România, instituții de învățământ superior, asociații, instituții culturale și artistice, organizații de tineret ș.a., din țară și din străinătate, în vederea realizării și finanțării unor acțiuni sau proiecte care vizează dezvoltarea comunității pe care o reprezintă.

Există raporturi de colaborare cu instituții ale administrației publice centrale și locale (ministere (M.D.R.A.P.), Instituția prefectului, Consiliul Județean R.U.R., O.A.R., Consiliul Local al Sectorului 1, A.N.C.P.I., O.C.P.I. Sector 1, A.N.L., I.S.C.) și raporturi de consultare (Direcția Investiții, Direcția Juridică, Legislație și Tehnică Legislativă, Secretariat și Arhivă, Serviciul Imagine și Cultură, Serviciul Contencios Administrativ, Juridic, Serviciul Registratură și Relații cu publicul, D.G.I.T.L., Poliția Locală a Sectorului 1, A.D.P., Administrația Unităților de Învățământ Preuniversitar, Unităților





Sanitare Publice, Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, Direcția de Statistică, Direcția Regională în Construcții București-Ilfov și Direcția Inspecție).

Primăria derulează o serie de acțiuni de informare și educative, umanitare, în domeniul protecției mediului pentru cetățeni. De asemenea, instituția implementează mai multe proiecte împreună cu partenerii naționali și internaționali.

Primăria Capitalei și primăriile de sector s-au întâlnit și au reușit să cadă la un acord comun privind infrastructura urbană și mobilierul urban pe care îl vor pune în valoare alături de utilitatea și frumusețea Capitalei.

3.4.2 Comunicarea externă

Comunicările oficiale ale Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București sunt realizate prin mijloacele media existente: site-ul oficial al Primăriei, pagina oficială de Facebook a primăriei, mijloacele media scrise și comunicări.

Fiecare departament comunică cu mediul extern prin intermediul aplicațiilor Web la nivelul fiecărei structuri, telefonic, prin corespondență și verbal. Datele de contact, precum și orarul de funcționare a fiecărui departament pot fi accesate la secțiunea destinată acestora pe site-ul Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București, iar informații suplimentare despre fiecare structură se găsesc în ROI și ROF.

Comunicarea cu mediul extern conține următoarele:

a) Accesul publicului la informații

- Participarea publicului la procesul de elaborare a unui proiect de act normativ (se realizează prin două metode: posibilitatea de a primi recomandări/propuneri/opinii scrise și organizarea de întâlniri de dezbateri publice);
- Participarea publicului la procesul de luare a deciziilor administrative

b) Comunicarea prin intermediul canalelor electronice

Primăria Sectorului 1 al Municipiului București pune la dispoziția cetățenilor pagina Web a instituției www.primariasector1.ro, precum și pagina oficială de Facebook a Primăriei, prin intermediul cărora se afișează informațiile publice și comunicatele de presă care îi vizează în mod direct.

c) Întâlnirile cu cetățenii

Cetățenii interesați pot participa la ședințele Consiliului Local. De asemenea atât primarul Sectorului 1 cât și secretarul au program de audiențe iar cetățenii se pot înscrie la Serviciul Registratură și relații cu publicul.





3.4.3 Instrumente și activități de consultare

- **Întâlnirile la primărie:** sunt adunări extinse ale comunității ce servesc la informarea comunității largi despre planurile și proiectele Primăriei.
- **Întâlnirile cu anumite părți interesate** afectate de acțiuni specifice
- **Pagina de internet** pentru informare publică
- **Biroul Registratură și relații cu publicul:** deține informații disponibile despre proiectele și activitățile Primăriei. De asemenea, poate să ia la cunoștință sau să consemneze nemulțumirile, sesizările și comentariile cetățenilor cu privire la aspecte de interes.
- **Relațiile cu mass-media:** pentru a transmite informații către comunitatea locală și pentru a explica diferite aspecte ale proiectelor derulate de primărie.

Nu există o persoană desemnată pentru Relația cu presa. Există persoană desemnată conform legii 544/ 2001 iar răspunsul în relația cu presa respectiv cu comunitatea este asigurat de către Serviciul Imagine și Cultură și Serviciul Registratură și relații cu publicul.

Instituția se focalizează preponderent pe realizarea activităților. Instituția nu dispune de un mecanism de colectare regulată a opiniei beneficiarilor. Practic, unica modalitate de examinare a opiniei și problemelor beneficiarilor este analiza petițiilor.

3.5 Managementul financiar

Gestiunea financiară se realizează eficient în conformitate cu legislația în vigoare și cu ajutorul sistemului informatic.

Se realizează gestionarea responsabilă a resurselor financiare, în vederea furnizării serviciilor către beneficiari (ilustrată de asigurarea disponibilității resurselor, prin alinierea managementului financiar la obiectivele strategice într-un mod eficient și eficace, implementarea bugetelor multianuale și a abordării multicriteriale a investițiilor, pe analiză cost-beneficiu, analiza riscurilor și oportunităților deciziilor financiare etc.).

Există o preocupare permanentă pentru urmărirea modului de utilizare a resurselor cu scopul asigurării unei utilizări eficiente a acestora (control financiar preventiv intern, sistem integrat de gestionare a finanțelor).

Este implementată metoda bugetării participative on-line. Bugetarea participativă reprezintă un instrument inovator pentru promovarea unei democrații incluzive și pentru modernizarea și creșterea capacității de răspundere a autorităților locale. Prin intermediul procesului de bugetare participativă, cetățenii care au domiciliul sau adresa de reședință pe raza Sectorului 1 al Municipiului București și care au împlinit vârsta de 16 contribuie în mod direct la procesul decizional cu privire la destinația unei părți a resurselor publice disponibile.





La fundamentarea planificării bugetare, în cazul veniturilor curente, se ține seama de următoarele elemente:

- nivelul fiscalității, care trebuie fixat în funcție de obiectivele autorității publice locale a Sectorului 1;
- dezvoltarea economică ce influențează direct creșterea/descreșterea bazei de impozitare și care influențează direct și nivelul de încasare a impozitelor locale;
- subvențiile primite din bugetele unor ordonatori principali de credite ai bugetului de stat, pentru finanțarea integrală sau parțială a unor proiecte de dezvoltare sau sociale de interes național sau local, care se estimează în funcție de contractele de finanțare încheiate de ministere cu instituția, beneficiară de fonduri, cu respectarea prevederilor art.34 din Legea nr.273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare.

La fundamentarea și dimensionarea cheltuielilor publice locale pe ordonatori de credite se au în vedere atribuțiile care revin autorităților administrației publice locale, prioritățile stabilite de acestea în vederea funcționării lor în interesul comunității locale respective precum și prevederile OUG nr. 63/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr 273/2006 privind finanțele publice locale, precum și stabilirea unor măsuri financiare.

Stabilirea cheltuielilor bugetului local se efectuează în strictă corelare cu posibilitățile reale de încasare a veniturilor la bugetul local, estimate a se realiza.

Planul Strategic Instituțional 2022-2023 folosește indicatori repartizați pe categorii (de impact, de rezultat și de realizare imediată), măsurabili și care surprind modelul de interdependență sistemică dintre obiective, programe, măsuri, acțiuni și impact, prin raportare permanentă la planificarea bugetară, ceea ce permite monitorizarea evoluției bugetelor în raport cu performanța instituțională a Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București.

Conceptul de performanță financiară a început să fie aplicat concomitent cu analiza și raportarea privind executarea bugetului. Performanța financiară bugetară se dimensionează folosind patru categorii de indicatori: venituri bugetare, cheltuieli bugetare, indicatorii capacității de finanțare a investițiilor și îndatorare.

Transparența bugetară se caracterizează prin publicarea următoarelor informații bugetare:

- Bugetul de venituri și cheltuieli;
- Programul anual al achizițiilor publice;
- Lista obiectivelor de investiții;
- Declarația de venit și declarația de interese ale funcționarilor publici și ale personalului contractual.





Chiar dacă la nivelul instituției a putut fi identificat Programul anual de achiziții publice, nu există o strategie de achiziții publice (document care cuprinde totalitatea proceselor de achiziție publică planificate a fi lansate de o instituție pe parcursul unui an bugetar care cuprind cheltuieli de capital mai mari de 125 milioane de lei).

3.6. Logistica și infrastructura

Primăria Sectorului 1 deține două clădiri:

- Clădirea din strada Banu Manta;
- Clădirea din Piața Amzei.

Este asigurată mentenanța pentru toate facilitățile (clădiri, birouri, echipamente și materiale utilizate, instalații, mijloace de transport, resurse de energie) prin servicii externalizate (instalații sanitare, curățenie, lifturi, centrale termice, echipamentele pentru aer condiționat, instalații electrice).

Mentenanța echipamentelor IT este asigurată de Serviciul Management Informatic.

Serviciul Administrativ gestionează parcul auto format din 20 de autoturisme (2 electrice) și 7 utilitare.

Există un generator din 2015. Mentenanța acestuia este externalizată. Alimentarea generatorului se face de 1-2 ori pe an. Pornirea este săptămânală pentru a funcționa cu consum de 80l/h.

Alimentarea generatorului se face de către personalul PS1 sau la solicitare de către mașina benzinăriei.

Sunt asigurate condiții de muncă sigure inclusiv accesibilitate fizică a clădirilor, aliniate cu necesitățile și așteptările clienților.

Pentru persoanele nevăzătoare există un sistem wifi în apropierea Primăriei (aproximativ 80 m) care ghidează persoanele să ajungă la Registratura și la Relații cu publicul.

În sediul din Piața Amzei există lift pentru persoanele cu dizabilități.

În domeniul tehnologiei IT, este în implementare un proiect care are unul dintre obiective "Modernizarea sistemului de management al documentelor din Primăria Sectorului 1, prin implementarea unei aplicații informatice care să susțină digitalizarea proceselor de înregistrare și arhivare a documentelor".

Rezultatele preconizate ale acestui proiect, din perspectiva îmbunătățirii tehnologiei IT, sunt:

- Instrument IT suport pentru Planul anual al achizițiilor publice realizat în scopul îmbunătățirii planificării strategice și execuției bugetare;
- Aplicație software pentru management documente.





4. CONSTATĂRI PRIVIND SISTEMUL DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

În cadrul Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București este dezvoltat și implementat Sistemul de Control Intern Managerial (SCIM) în conformitate cu prevederile Ordinului 600 din 2018.

În vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial este constituită Comisia de monitorizare, desemnată prin dispoziția Primarului. Există Regulament de organizare și funcționare al Comisiei de Monitorizare.

În vederea consolidării SCIM, Comisia de monitorizare trebuie să elaboreze Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial, care se actualizează anual.

Procesul de management al riscurilor se află în responsabilitatea președintelui Comisiei de monitorizare.

Conducătorii compartimentului transmit măsurile de control pentru riscurile semnificative către secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare, care elaborează anual Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul Primăriei.

În vederea îndeplinirii în condiții de regularitate, eficacitate economicitate și eficiență a obiectivelor Primăriei, compartimentele au elaborat proceduri documentate (proceduri de sistem și operaționale), în coordonarea Comisiei de monitorizare.

Stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la nivelul Primăriei și al instituțiilor subordonate, constatat de către Comisia de monitorizare, face obiectul informării, prin întocmirea de situații centralizatoare anuale.

Evaluarea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial se realizează la nivelul tuturor compartimentelor Primăriei, inclusiv la nivelul instituțiilor subordonate.

Primarul Sectorului 1 al Municipiului București elaborează anual Raportul asupra sistemului de control intern managerial.





5. CONCUZII ȘI RECOMANDĂRI

5.1 Structura organizațională și funcțională

Structura organizațională și funcțională a primăriei Sectorului 1 al Municipiului București este conformă cu prevederile legale aplicabile.

Există Organigramă detaliată, ce asigură un grad ridicat de descentralizare, conform R.O.F. al Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București.

Din analiza legislației specifice de organizare și funcționare a autorităților locale, precum și a celor rezultate din analiza documentelor de organizare internă a PS 1, rezultă că structura sa organizatorică este adecvată și funcțională și este capabilă să răspundă cerințelor mediului în care acționează.

5.2 Managementul general

Primăria Sectorului 1 al Municipiului București nu dispune de un sistem complex de planificare.

Deși realizează activitățile planificate în proporție de 100%, instituția este extrem de focalizată pe activități, nu pe impactul acestora asupra beneficiarilor.

Necesitatea îmbunătățirii procesului de planificare la nivelul instituției este susținută de absența unor documente de planificare.

Nu există un sistem clar de monitorizare a activităților.

Se manifestă deficiențe la nivelul comunicării interne pe verticală și orizontală. O parte din deficiențele ce privesc conexiunea dintre managementul strategic și cel operațional în cadrul PS 1 sunt generate de o comunicare deficitară.

Recomandări:

a) Dezvoltarea și implementarea unor documente de planificare:

- Plan de activitate sau alt document de management;
- Plan operațional de evidență a activităților, atât la nivel de instituție, cât și pentru fiecare compartiment.

b) Îmbunătățirea conexiunii dintre nivelul strategic și cel operațional la nivelul Primăriei.

c) Dezvoltarea capacității de monitorizare și evaluare

5.3 Managementul resurselor umane

Sunt efectuate analize periodice ale nevoilor prezente și viitoare ale resurselor umane precum și dezvoltarea și implementarea unei politici de management al resurselor umane utilizând criterii obiective cu privire la recrutare, dezvoltarea carierei, promovare, remunerare.





Procedura de ocupare a posturilor vacante se realizează conform cadrului legal.

Schema de personal este incompletă.

Nu există o corelare a atribuțiilor din fișele de post cu încadrarea pe post și cu activitatea pe care o desfășoară funcționarul public, cu complexitatea lucrărilor și gradul de risc la care este supus din punct de vedere legal.

Obiectivele individuale de activitate nu sunt formulate SMART, sunt puțin corelate cu fișa postului.

Procedura ce ține de dezvoltarea profesională a personalului trebuie îmbunătățită din prisma corelării cu necesitățile instituționale și individuale, promovării instruirii continue realizată în interiorul instituției.

Activitățile de instruire planificate nu sunt corelate cu necesitățile de instruire reale ale funcționarilor publici și prioritățile / necesitățile instituționale.

Realizarea evaluărilor de final de an există doar pentru personalul de execuție.

Există discontinuitate în organizarea aparatului de specialitate și fluctuații de personal.

Recomandări:

a) Îmbunătățirea următoarelor componente:

- Managementul performanței;
- Sistemul motivațional;
- Condițiile de lucru;
- Dezvoltarea tehnicilor și metodelor de dialog și consultare;
- Procesele de lucru.

b) Implementarea următoarelor acțiuni:

- Formularea obiectivelor individuale (SMART) și alinierea acestora cu obiectivele strategice ale instituției;
- Completarea schemei de personal;
- Asigurarea formării continue a personalului;
- Promovarea programelor pentru dezvoltarea competențelor digitale ale angajaților;
- Amenajarea ergonomică a locurilor de muncă;
- Îmbunătățirea procedurii de dezvoltare profesională a personalului;





- Implementarea unei metodologii de consultare a personalului PS 1 în procesul de luare a deciziilor care îi privesc realizarea și aplicarea la intervale regulate, a chestionarelor de evaluare a satisfacției angajaților;
- Elaborarea și implementarea unui program de motivare non-financiară a personalului care să includă acțiuni de motivare/stimulare (concurs „angajatul anului”, felicitări personalizate de zile de naștere, activități de teambuilding, diplome/panou de onoare etc.).

5.4 Relațiile cu beneficiarii și comunicarea externă

Există raporturi de colaborare cu alte instituții ale administrației publice centrale și locale.

Se păstrează legătura cu instituțiile publice și private, cu asociațiile de proprietari, ONG-uri și cu cetățenii, prin programul de audiențe permanente săptămânal.

Sunt încheiate și se derulează parteneriate pe mai multe domenii de activitate.

Implicarea crescută a cetățenilor în procesele decizionale ale autorităților locale ale Sectorului 1 și în evaluarea serviciilor oferite acestora de către PS 1, determină o mai bună adaptare a documentelor programatice la nevoile și interesele beneficiarilor/cetățenilor.

Nu sunt identificați toți factorii interesați relevanți. Nu se face analiza informațiilor despre nevoile, așteptările și satisfacția lor prezente și viitoare, precum și evaluarea constantă a experienței pe care au avut-o cetățenii Sectorului 1 în colaborare cu instituțiile publice

Comunicările oficiale ale Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București sunt realizate prin mijloacele media existente: site-ul oficial al Primăriei, pagina oficială de Facebook a primăriei, mijloacele media scrise și comunicări.

PS1 nu deține o strategie de comunicare.

Nu există o persoană desemnată pentru Relația cu presa.

Instituția nu dispune de un mecanism de colectare regulată a opiniei beneficiarilor. Unica modalitate de examinare a opiniei și problemelor beneficiarilor este analiza petițiilor.

Recomandări:

- Implementarea unei metodologii de definire a stakeholder-ilor relevanți și de determinare a necesităților și așteptărilor acestora;
- Instituirea unui mecanism de colectare regulată a opiniei stakeholder-ilor;
- Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare;
- Desemnarea unei persoane responsabile de relația cu presa.





5.5 Managementul financiar

Gestiunea financiară se realizează în conformitate cu legislația în vigoare și cu ajutorul sistemului informatic.

Se realizează gestionarea responsabilă a resurselor financiare, în vederea furnizării serviciilor către beneficiari (prin alinierea managementului financiar la obiectivele strategice într-un mod eficient și eficace, implementarea bugetelor multianuale și a abordării multicriteriale a investițiilor, pe analiză cost-beneficiu, analiza riscurilor și oportunităților deciziilor financiare etc.).

Există o preocupare permanentă pentru urmărirea modului de utilizare a resurselor cu scopul asigurării unei utilizări eficiente a acestora (control financiar preventiv intern, sistem integrat de gestionare a finanțelor).

Este implementată metoda bugetării participative on-line.

PS1 nu deține o strategie a achizițiilor publice.

Recomandări:

- Îmbunătățirea managementului achizițiilor publice, managementului investițiilor publice, managementului fondurilor nerambursabile și managementului riscurilor.
- Creșterea gradului de absorbție a fondurilor nerambursabile, implementarea criteriilor de prioritizare a investițiilor publice, adoptarea strategiei de achiziții publice

5.6 Logistica și infrastructura

Este asigurată mentenanța pentru toate facilitățile (clădiri, birouri, echipamente și materiale utilizate, instalații, mijloace de transport, resurse de energie) prin servicii externalizate (instalații sanitare, curățenie, lifturi, centrale termice, echipamentele pentru aer condiționat, instalații electrice). Este asigurată accesibilitatea pentru persoane cu dizabilități.

Este aplicată în mod eficient tehnologia adecvată pentru gestionarea cunoștințelor din mediul intern și exterior organizației (sistem informatic performant și în curs de operaționalizare sistemul cloud).

Recomandări:

- Amenajarea ergonomică a locurilor de muncă.
- Dezvoltarea serviciilor publice electronice cu accent pe folosirea cloud-ului ca infrastructură preferată de IT.





5.7 Sistemul de control intern managerial

În cadrul Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București este dezvoltat și implementat Sistemul de Control Intern Managerial (SCIM) în conformitate cu prevederile Ordinului 600 din 2018.

La nivelul anului 2021, conform Raportului anual, din cele 16 standarde de control intern managerial, 12 sunt implementate, 3 parțial implementate și unul neimplementat.

Recomandări:

Recomandările detaliate privind respectarea cerințelor standardelor de control intern managerial sunt cuprinse în *Raportul de evaluare a implementării și funcționării Sistemului de control intern al Primăriei Sectorului 1 al Municipiului București*.

