

EFECTELE implementării OSGG 600/2018 privind aprobarea codului controlului intern managerial al entităților publice, studiu de caz Buzău

Prin utilizarea sistemului de management KAIZEN (îmbunătățire continuă) s-au obținut 2.343 de ani economie de timp oferită cetățenilor buzoieni în perioada 2017 – octombrie 2022

Brașov, 19 decembrie 2022

Constantin TOMA
Primarul Municipiului Buzău



Dezvoltarea unei comunități – așa cum a fost definită de Stanford Institute – constă de fapt în crearea și îmbunătățirea continuă a capacității de dezvoltare în plan economic, educațional, social și cultural.

Buzău

"Oraș Magnet"

viziune 2030

Buzăul trebuie să obțină atât de multă atractivitate și competitivitate pentru locuitorii săi, pentru investitori și pentru vizitatori, astfel încât să devină unul din cele mai importante orașe din România.

misiune

ECONOMIC

EDUCAȚIONAL

SOCIAL

CULTURAL

Domeniile în care se stabilesc obiective



Creșterea calității serviciilor publice (Q,D,C,M)

Explicarea rezultatului obținut de 2.343 de ani economie de timp, în 5 ani:



În perioada 2017 – octombrie 2022, în Primăria Municipiului Buzău, au fost analizate și îmbunătățite procesele adresate cetățenilor din 16 departamente, din totalul de 36.

- **Serviciul Relații cu Publicul și Gestionarea dosarelor fiscale** – eliberare documente arhivă,
- **Serviciul Prelucrare Date** - prelucrare dosare auto,
- **Serviciul Prelucrare Date** – prelucrare alte tipuri de documente
- **Arhitect șef** – eliberare certificate de urbanism,
- **Ghișeul unic** – acordare acces servicii electronice,
- **Biroul comerț** - emitere autorizații de transport persoane
- **Biroul comerț** - eliberare/vizare autorizație alimentație publică
- **Serviciul Patrimoniu** – eliberare certificat nomenclatură stradală și de adresă
- **Serviciul Patrimoniu** – eliberare adeverință intravilan/extravilan
- **Serviciul Patrimoniu** – eliberare adeverință istoric străzi
- **Serviciul Patrimoniu** – eliberare certificat de recunoaștere a vecinătăților unui imobil
- **Serviciul Control Fiscal PF** – rezolvare cereri contribuabili
- **Direcția Evidența Persoanelor** – emitere acte de identitate
- **Serviciul Administrare Fond Locativ** – rezolvare cereri cetățeni
- **Direcția Tehnică** – răspuns la sesizările cetățenilor,
- **Direcția de Asistență Socială** – acordare servicii sociale.

Gradul de realizare îmbunătățire procese 2017-2022: 44%

Domenii din Primăria Buzău în care s-au stabilit obiective de performanță pentru anul 2022

Pentru anul 2022, în Primăria Municipiului Buzău, au fost stabilite obiective și indicatori de performanță în Q,D,C,M pentru un număr de 22 de departamente din totalul de 36.

- Direcția Finanțe Publice Locale:
- Serviciul Relații cu Publicul și Gestionarea dosarelor Fiscale
- Serviciul Prelucrare Date și Încasări
- Serviciul Urmărire, Executare și Colectare Creanțe Fiscale Persoane Juridice
- Serviciul Urmărire, Executare și Colectare Creanțe Fiscale Persoane Fizice
- Serviciul Control și Inspecție fiscală Persoane Juridice
- Serviciul Control, Inspecție și Facilități fiscale Persoane Fizice
- Arhitect șef
- Biroul Comerț și Transporturi Locale
- Serviciul Administrare Patrimoniu și Licitații

- Direcția Tehnică:
- Serviciul Gospodărie Urbană și Protecția Mediului
- Direcția Evidența Persoanelor:
- Serviciul Evidența Persoanelor
- Direcția Poliție Locală:
- Serviciul Ordine și Liniște Publică
- Serviciul Circulație și Disciplină Rutieră
- Serviciul Disciplină în Construcții, Afișaj Stradal, Inspecție Comercială, Evidența Persoanelor și Protecția Mediului
- Direcția de Asistență Socială:
- Serviciul Asistență și Protecție Socială Persoane Adulte
- Serviciul Asistență și Protecție Socială Familie și Copil
- Serviciul Administrare Fond Locativ

Procent compartimente în care au fost stabilite obiective: 61%

Reducerea timpului de operare în procese (Q,D,C,M)

Explicarea rezultatului obținut de 2.343 de ani economie de timp, în 5 ani:

Ca urmare a îmbunătățirii proceselor din serviciile primăriei Buzău în perioada 2017 – octombrie 2022, s-au obținut următoarele rezultate:

- **Serviciul Relații cu Publicul** – eliberare documente arhivă, reducere de timp **87%**, economie de timp obținută **76 ani**
- **Serviciul Prelucrare Date** - declarare dosare auto, reducere de timp **98%**, economie de timp obținută **974 ani**
- **Arhitect șef** – eliberare certificate de urbanism, reducere de timp **60%**, economie de timp obținută **90 ani**
- **Ghișeul unic** – acordare acces servicii electronice, reducere de timp **73%**, economie de timp obținută **28 ani**
- **Birou comerț** - emitere autorizații, reducere de timp **50%**, economie de timp obținută **5 ani**
- **Serviciul Patrimoniu** – eliberare adeverințe de adresă, reducere de timp **50%**, economie de timp obținută **8 ani**
- **Serviciul Control Fiscal PF** – rezolvare cereri contribuabili, reducere de timp **33%**, economie obținută **167 ani**
- **Evidența Persoanelor** – emitere acte de identitate, reducere de timp **67%**, economie obținută **898 ani**
- **Eidența Persoanelor** – emitere acte de identitate pentru reședință, reducere de timp **50%**, economie obținută **15 ani**
- **Serviciul Administrare Fond Locativ** – rezolvare cereri cetățeni, reducere de timp **33%**, economie obținută **10 ani**
- **Direcția Tehnică** – răspuns la sesizările cetățenilor, reducere de timp **77%**, economie obținută **45 ani**
- **Direcția de Asistență Socială** – acordare servicii sociale, reducere de timp **50%**, economie obținută **27 ani**

TOTAL economie de timp obținut în 2017-2022: 2.343 ANI

Introducere

Ce înseamnă KAIZEN?



SCHIMBARE

+



MAI BINE

=



**ÎMBUNĂTĂȚIRE
CONTINUĂ**

**Fiecare!
În fiecare zi!
Pretutindeni!**

Model de referință al Sistemului Intern de Management (S.I.M.), aplicat în U.A.T.



E = Evoluție

Q = Cantitate, Calitate

D = Derulare în timp

C = Cost

M = Moral

Management operațional

Management prin obiective măsurate prin indicativele
KPI – E.Q.D.C.M.

E

EVOLUȚIE

Rata de îmbunătățire, progres

Q

CALITATE

- Standarde
- Creșterea gradului de satisfacție a cetățeanului



PERFORMANȚĂ

M

MOTIVARE, MORAL

- Conștientizarea rolului fiecăruia
- Mai multă responsabilitate
- Idei și măsuri

COSTURI REDUSE

- Procese eficiente
- Productivitate crescută
- Controlul proceselor
- Mai bună utilizare a spațiilor

C

TERMENE DE LIVRARE

- Mai puține interfețe
- Reducerea nr. locuri înguste

D

Kaizen pe scurt

...înseamnă de fapt:

- Fă totul de calitate – **Q**
- Redu permanent costurile – **C**
- Respectă termenele de livrare – **D**
- Fă totul cu motivare – **M**
- **ȘI VEI EVOLUA - E**

KAI ZEN
schimbare bine (spre
mai bine)

Îmbunătățire continuă

Performanță: rezultat valoros obținut

Sistem: ansamblu de elemente aflate într-o relație de ordine

Sistem de management al îmbunătățirii continue: model de operare pentru creșterea continuă a performanței organizației în sensul realizării misiunii și viziunii acesteia.

Standard: cea mai bună practică realizată la un anumit moment



Managementul strategic pentru îmbunătățirea calității vieții cetățeanului este propus de primar și aprobat în Consiliul local:

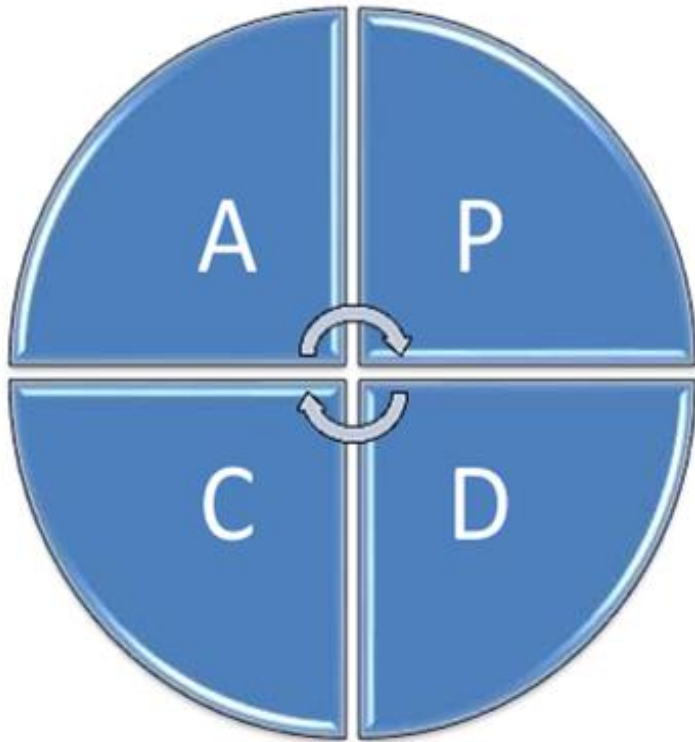
- Viziune
- Misiune
- Domenii strategice
- Obiective de performanță

Managementul operațional este asigurat de primar împreună cu aparatul administrativ al primăriei:

- Obiective anuale
- Obiective lunare
- Obiective zilnice
- Obiective individuale



Ciclul PDCA al managementului îmbunătățirii continue



P - Planifică – Anual, lunar, zilnic

D - Derulează – Execută, pune în aplicare planificarea

C - Controlează – Audit intern/extern

- *Evaluează performanța proceselor, sistemului* (lunar, anual – Raport către manager)
- *Evaluează performanța anagajaților* – semestrial (6 luni)
- *Evaluează activitatea zilnică* – Meeting Point

A - Ameliorează – aplică planuri de acțiuni pentru îmbunătățire

MANAGEMENT STRATEGIC

DEFINIRE:

Strategie - ansamblul obiectivelor majore ale entității publice pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii entității. Strategia presupune stabilirea obiectivelor și priorităților organizaționale (pe baza previziunilor privind mediul extern și capacitățile entității) și desemnarea planurilor operaționale prin intermediul cărora aceste obiective pot fi atinse;

Viziune - imaginea amplă a aspirațiilor instituției către viitor, exprimată ca un obiectiv măsurabil pe termen mediu sau lung (4 - 12 ani)

Misiunea entității - precizează scopul entității și legitimitatea existenței sale în mediul înconjurător, contribuind la crearea imaginii interne și externe a entității.

MANAGEMENT OPERAȚIONAL

Management prin Obiective, măsurate prin indicatori (KPI – E,Q,D,C,M)

E – Evoluție

Q – Calitate, Cantitate

D – Timp de rezolvare, Termen

C – Cost

M – Motivație, Moral, Monitorizare

Nivelul Operațional se aplică în Direcții → Compartimente → Birouri → Posturi de lucru

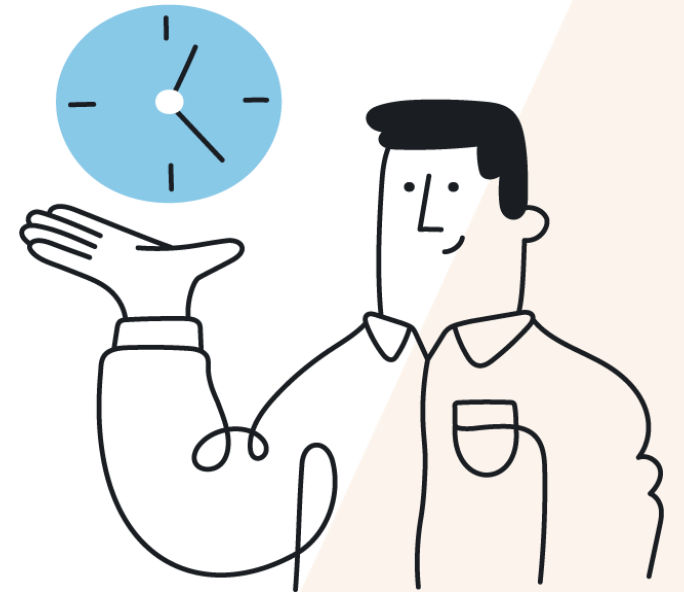
E = Evoluție - Rata de îmbunătățire, progres (Nr., %)

Q = Cantitate, Calitate - Satisfacerea cerințelor (%)

D = Derulare în timp - Încadrarea în timp (%)

C = Consum de resurse - Cost [Lei, Euro (%)]

M = Moral - Motivație, Creativitate [(%) (nr.idei)]



SIM

S - Puncte tari

- ✓ Fixează domeniile strategice în care se stabilesc obiective de performanță, măsurabile prin indicatori cheie de performanță
- ✓ Structurează clar procesul managerial de îmbunătățire PDCA (Planifică-Derulează-Controlează-Acționează pentru îmbunătățire);
- ✓ Descrie și utilizează standardizat tehnicile de îmbunătățire continuă a performanței în timp
- ✓ Structurează logic și coerent relația dinamică dintre obiective, procese, indicatori de măsurare și resursele necesare realizării dezvoltării strategiei

W - Puncte slabe

Solicită implicarea directă a primarului și a managementului de top din primărie care sunt obligați să adopte o cultură a performanței printr-o pregătire adecvată.

O - Oportunități

- Creșterea atractivității și competitivității localităților din România, care sunt în competiție cu toate localitățile din Uniunea Europeană
- Crește nivelul de trai în localități și astfel, și satisfacția locuitorilor
- Reducerea personalului bugetar din UAT-uri datorită creșterii eficienței serviciilor publice furnizate cetățenilor
- Economii substanțiale la bugetul de stat și al UAT-urilor


T - Riscuri:

Necesită un efort de instruire managerială a primarului și a personalului operațional pentru adoptarea culturii performanței UAT




CIM

S - Puncte tari

- 
- ✓ Însăși existența Ordinului 600/2018 a putut permite, chiar dacă incomplet, o îmbunătățire managerială.

W - Puncte slabe

- 
- Procesul de management este incomplet tratat. Inclusive prin titlu se sugerează faptul că actul de management implică doar actul de control.
 - Nu sunt tratate în nici un fel acțiunile necesare de îmbunătățire.
 - Nu sunt definite domeniile strategice în care se fixează obiective de performanță.
 - Nu sunt menționați indicatorii cheie de performanță pentru măsurarea realizării obiectivelor
 - Nu se măsoară în timp progresul realizării obiectivelor
 - Actul de control se realizează de către Curtea de Conturi la 3-4 luni după închiderea anului bugetar.


O - Oportunități

--



T - Riscuri:

După 4 ani de aplicare Ordinul 600/2018 nu a dus la îmbunătățiri semnificative a performanței administrației din România.



Studiu de caz privind aplicarea sistemului KAIZEN la Primăria Buzău

Situația existentă la data de 5 iunie 2016

De unde s-a plecat

- Arierate de 12,1 mil. €, la un venit de cca. 45 mil €
- Sume în cont 57.000 €
- 60% din personal lipsă
- 80% din posturile de conducere vacante
- 323 polițiști locali în plus => salarii de 3 mil. €/an



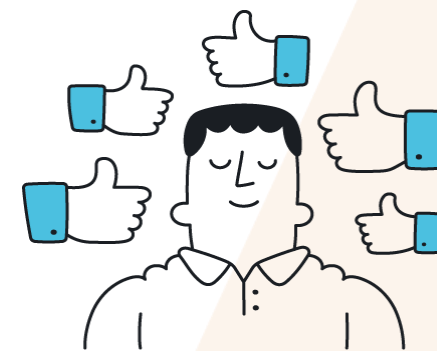
Implementarea sistemului Kaizen a fost o necesitate obiectivă pentru că Primăria Buzău **era în încetare de plăți** (definiția falimentului), cu **60% mai puțin personal operațional**, dar cu **323 de polițiști locali în plus**.

În 2017 am apelat la Compania Kaizen Institute România, filiala Kaizen Institute Global, care asigură în România implementarea sistemelor de management de îmbunătățire continuă a performanței.

Au început instruirii și s-au inițiat acțiuni de îmbunătățire a proceselor în tot ansamblul serviciilor furnizate de primărie cetățenilor.

KAI ZEN
schimbare bine (spre
mai bine)

Îmbunătățire continuă



1. ECONOMIC

a) BUZĂU – Centru național al economiei circulare

Primul oraș din România care are deja o **strategie și un plan de acțiuni, de trecere de la economia liniară la economia circulară**, aprobate de Consiliul Local Municipal.



În cadrul acestui plan am realizat prima școală 100% "verde" din România, Școala nr. 11 Buzău.

1. EDUCAȚIE

- a) Implementarea în premieră națională la nivel public a claselor de inspirație finlandeză.

În 2021 am avut deja 2000 de copii prinși în acest sistem, iar în 2022-2023 vom avea 7000 de elevi.

Până în 2030 vom avea toți cei 30.000 de copii care vor învăța după “modelul finlandez”.



CLASE DE INSPIRAȚIE FINLANDEZĂ

Ne pregătim pentru viitor



1. SOCIAL



- a) **Până în 2030 vom ajunge la 100m² spațiu verde/locuitor** în mun. Buzău, față de 23 m² în prezent și vom avea cea mai mare pădure-parc din România, de 200 ha.
- b) **Până în 2030 vom avea piste de biciclete pe toate străzile din Buzău și piste de biciclete, de legătură, cu toate localitățile din jurul Buzăului.**

De asemenea, vom avea autobuze electrice în tot orașul dar și linii de autobuze cu toate cele 100 de localități care sunt la maxim 20 km de Buzău.

În acest fel vom diminua foarte mult numărul de autoturisme ce aduc oamenii la muncă zilnic în oraș.





4. CULTURAL

a) Dezvoltarea brandului “Buzău - oraș deschis” în plan local, național și internațional



Buzău este orașul care a câștigat în anul 2021, la Londra, titlul de “Cel mai bun brand de oraș din Europa”, la cea mai mare competiție de profil din lume, locul 2 fiind ocupat de proiectul de branding pentru PARIS, capitala Franței.



Buzău este orașul care a câștigat în anul 2021, la Londra, titlul de “Cel mai bun brand de oraș din Europa”, la cea mai mare competiție de profil din lume





Buzău este orașul care a câștigat în anul 2021, la Londra, titlul de “Cel mai bun brand de oraș din Europa”, la cea mai mare competiție de profil din lume

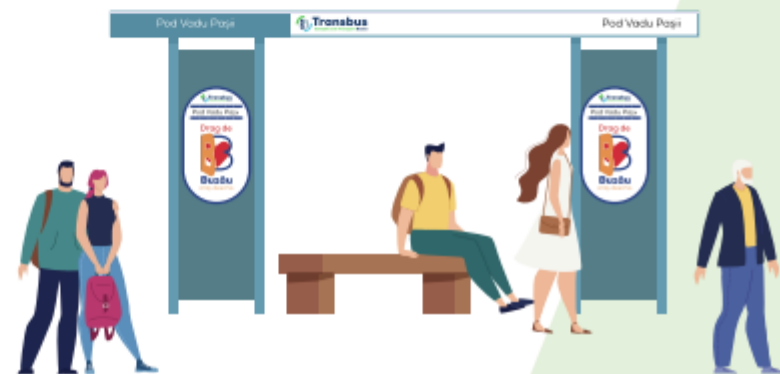


Acest fapt a însemnat **recunoașterea capacității creative a orașului nostru** care în ultimii ani a reușit să pună în valoare potențialul uman, implicarea comunității, utilizarea resurselor în mod sustenabil cât și o nouă viziune despre viitor.



Proiecte de peste 80 MIL. EURO aflate în derulare în acest moment

1. Reabilitarea străzilor principale realizând pe toate, piste speciale pentru autobuze și biciclete
2. Achiziția de autobuze electrice
3. Modernizarea tuturor stațiilor de autobuz
4. Realizarea unui intermodal și a unui hub de transport public



Proiecte de peste 80 MIL. EURO aflate în derulare în acest moment

5. Realizarea a 54 de stații inteligente de închiriat biciclete - 500 de bucăți
6. Transformarea centrului orașului și a unor străzi centrale în zone exclusiv pietonale
7. Regenerarea zonelor degradate și transformarea lor în zone urbane verzi – grădini urbane permaculturale



5 S public



„Bunele practici pe care domnul Toma, împreună cu echipa sa le-a dezvoltat în Primăria Buzău și în companiile publice ce aparțin primăriei, cred că vor fi un **model de referință pentru orice administrație publică**, stabilind astfel premisele fundamentale pentru o dezvoltare sustenabilă și inovativă a performanțelor în acest domeniu.”

Risa Cox

Managing Director Kaizen® Institute Ltd.,
fiica lui Masaaki Imai, fondatorul Institutului Kaizen Global

VĂ MULȚUMESC!

Constantin TOMA
Primarul Municipiului Buzău



Primăria Municipiului Buzău
0238/710562
Piața Daciei nr.1
www.primariabuzau.ro

