

# Centru pentru Comunicare si Tehnologia Informatiei – IMPLEMENTAREA PMI

---

## Primaria Sectorului 3 Bucuresti

### Introducere

Primaria Sectorului 3 Bucuresti si-a propus ambitiosul obiectiv de a implementa Instrumentul de Management si Politici (PMI) in activitatea pe care o desfasoara. Acest lucru va ajuta institutia sa atinga anumite scopuri si obiective.

Scopul final il reprezinta implementarea PMI in Primaria Sectorului 3 la nivelul structurii de planificare si control. Dupa o sesiune de formare in noiembrie 2013, urmatorul pas il reprezinta implementarea concreta a PMI. Pentru a atinge rezultatul dorit un expert BMC ne va asista si consulta. Planul de proiect serveste ca ghid pentru intreaga organizatie. Planul de proiect este folosit de catre echipa de proiect pentru a avea un control mai bun al proiectului dar si pentru a comunica cu consiliul local si primarul.

Pentru a-si atinge obiectivul specific, Primaria Sectorului 3 participa in cadrul unui proiect pilot finantat de catre Ministerul Olandez al Afacerilor Externe. Primaria Sectorului 3 este mandra sa fie inclusa in etapa initiala a acestui proiect impreuna cu alte patru primarii. Activitatile propuse de proiect vor ajuta in a da mai multe detalii cu privire la activitatile care trebuie desfasurate, incadrarea in timp si bugetul (venituri si cheltuieli) si vor oferi mai multe control la nivelul organizatiei. Acest plan descrie pasii care sunt necesari pentru a implementa PMI la nivelul institutiei noastre. Produsele ce vor rezulta din implementarea acestui proiect sunt: un plan de politica (inclusiv un buget multi-anual), planuri departamentale, rapoarte executive si intermediare si o declaratie anuala. Pentru a lua contact cu PMI, Primaria Sectorului 3 deruleaza un proiect pilot in care implementeaza instrumentele PMI. Planul de proiect a fost demarat luan in calcul realizarea unui parc tehnologic dupa modelul celui din Eindhoven, Olanda. Din cauza aspectelor ce tin de legislatia din Romania, ideea a fost abandonata. Primaria Sectorului 3 nu poate avea o relatie directa de colaborare cu universitatile si nici cu companiile de la nivel national si international. Acesta este motivul pentru care proiectul a fost reorientat de la dezvoltarea unui parc tehnologic catre un centru de comunicare si tehnologia informatiei.

### Provocarea

Sectorul 3 se confrunta cu o multitudine de provocari, de exemplu Primaria Sectorului 3 are in responsabilitate domeniul educatiei pana la nivelul liceal. Pe de alta parte, Primaria Sectorului 3 duce lipsa de fonduri si trebuie sa se bazeze pe fondurile UE pentru a face investitii in acest domeniu. Acest lucru nu este suficient pentru a acoperi toate nevoile educationale. De aici si urmatoarea problema : elevii nu primesc suficienta pregatire in ceea ce priveste ultimele informatii ce privesc tehnologia informatiei. Intr-o lume in care este nevoie din ce in ce mai mult de abilitati in tehnologia informatiei, lipsa acestor abilitati nu este o situatie de dorit. Din cauza legislatiei, Primaria Sectorului 3 nu poate sa-si extinda influenta asupra politicii in acest domeniu. Realizarea unei colaborari cu universitatile si mediul de afaceri nu se poate usor concretiza. Totusi, Primaria Sectorului 3 vrea sa-si extinda

programul educational care sa includa si elemente de tehnologia informatiei. De asemenea vor sa investeasca intr-un catalog online care sa faca posibila controlul progresului pe care elevii il inregistreaza.

Planul de politica are ca obiectiv realizarea unui numar mai mare de activitati educationale in Sectorul 3. Ca urmare, planul de politica trebuie transferat intr-un proiect concret : Centru pentru comunicare si tehnologia informatiei.

Baza proiectului o constituie parteneriatul realizat existent intre licee si Primaria Sectorului 3. Proiectul consta in 4 pasi :

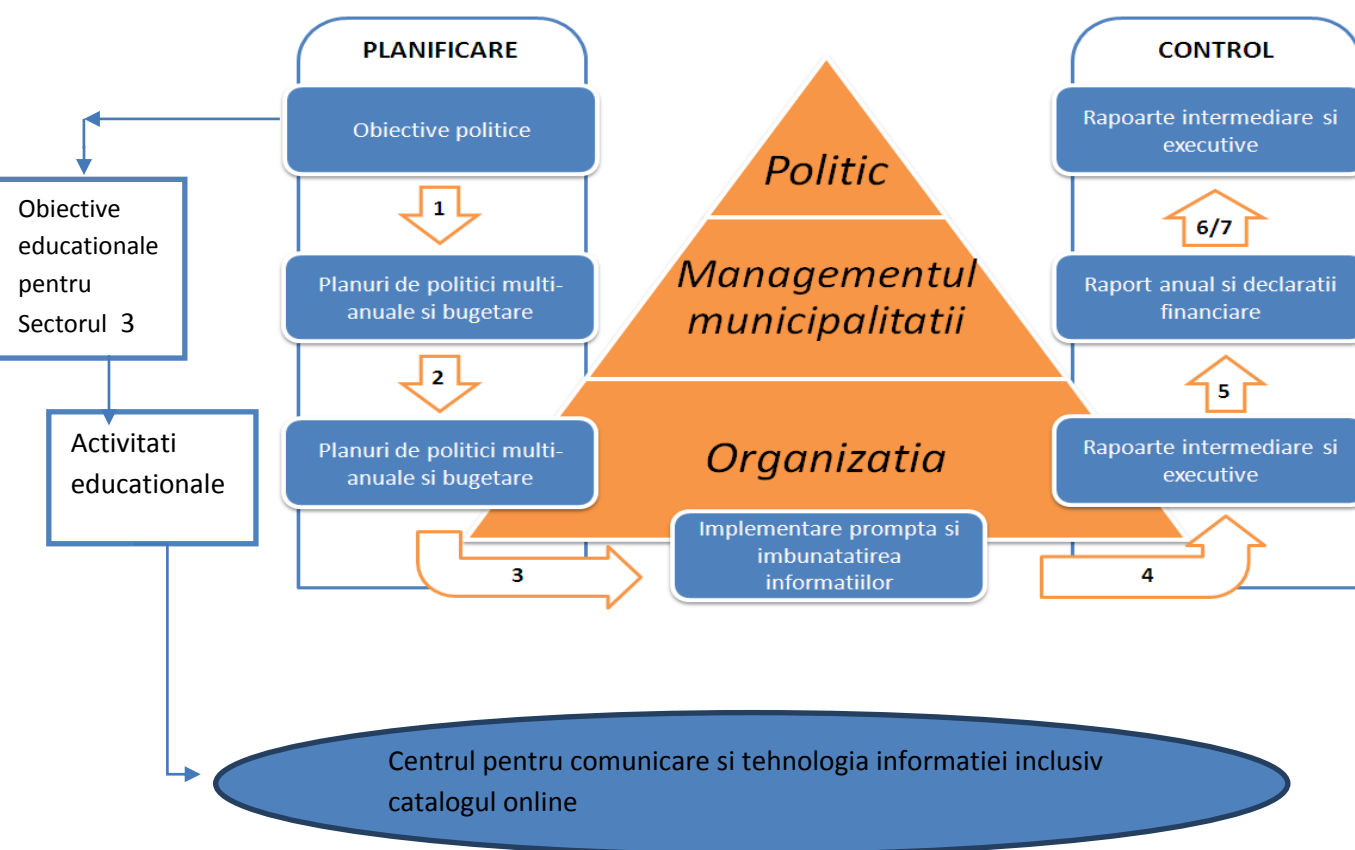
1. Realizarea unui centru de comunicare si tehnologia informatiei inclusiv « social media » prin folosirea unei cladiri déjà existente ;
2. Realizarea unui sistem de informatii cu privire la activitatea elevilor (catalog online) ;
3. Formare in domeniul comunicarii si tehnologiei informatiei ;
4. Realizarea unei biblioteci virtuale si promovarea acesteia.

### Instrumentul de Management Public (PMI)

Pe scurt, instrumentele de management public reprezinta diverse produse/ activitati ce sunt responsabile pentru cresterea fluxului de informatii si face posibila planificarea inainte de a face diferite alegeri. Este important pentru Primaria Sectorului 3 sa faca alegerile potrivite, sa stie in detaliu bugetul de care are nevoie si sa aloce instrumentele potrivite la momentul potrivit. Pentru a prioritiza, vom lua in calcul nevoile cetatenilor si vom lucra cat mai eficient posibil. Prin urmare va fi nevoie sa realizam cateva ajustari, sa formulam scopuri clare si sa intocmim un buget realist. Consiliul local si primarul trebuie sa se afle in situatia in care sa poata lua decizii bune si sa aiba o strategie clara pe termen lung.

Organizarea pe care o impune PMI presupune o structura de sus in jos in ceea ce priveste planificarea si de jos in sus in ceea ce priveste controlul. Aceasta se traduce de la dorintele politice abstracte catre actiuni concrete si bugete. PMI reprezinta in acelasi timp o modalitate de a prezenta si de a administra organizatia. In plus, poate fi utilizat pentru a comunica cu cetatenii sau pentru a justifica o politica de la nivel local sau central. PMI este reprezentat in figura 1 :

Figura 1: PMI in practica pentru Centru de comunicare si tehnologia informatiei



Cele trei intrebari principale care reies din figura 1 sunt :

- Ce? Mai multe activitati educationale in sectorul 3
- Cum? Prin dotarea unui spatiu unde elevii sa poata sa-si dezvolte abilitati IT
- Buget (cat costa?). Cum este divizat, monitorizat si evaluat ?

In figura 1 sunt prezentate cele trei niveluri organizationale si rezultatele intermediare asociate cu acestea. Domeniul politic furnizeaza cadrul si directiile, managementul traduce cadrul si directiile in actiuni si bugete si nu in cele din urma, departamentele preiau aceste informatii pentru a le transfera si dezvolta in planuri.

Prin rapoarte intermediare si executive (bianuale de exemplu) consiliul local si primarul sunt informati cu privire la progresul realizat. Daca nevoie se impune politica/ bugetul pot fi modificate pentru a plasa proiectul municipalitatii in directia corecta. La sfarsitul fiecarui an, va fi explicat printr-o declaratie anuala ce s-a realizat si cat a costat.

## Cum folosim PMI

Ar fi un deziderat utilizarea PMI la nivelul intregii organizatii. Acest lucru ar reprezenta un o noua modalitate de lucru. Ar insemna un contact mai intens cu primarul si consiliul, furnizarea mai multor documente si a mai multor informatii asupra a ceea ce trebuie realizat. Ar reprezenta practic implementarea ciclului de planificare si control asa cum este acesta prezentat in figura 1. Un ciclu complet se deruleaza practic pe parcursul a patru ani, incepand spre exemplu cu anul 2014, si arata in felul urmator (spre exemplu):

- Martie 2014: alegeri: O noua coalitie este formata. Aceasta coalitie si-a exprimat dorinta de a lucra impreuna pentru a realiza dezideratele politice pe care si le-au promis pe parcursul campaniei electorale. In urmatoarele saptamani, reprezentantii coalitiei vor lucra la un acord politic in care toate partile (partidele) sunt de acord sa adere la o serie de scopuri, obiective si deziderate pe care le pun pe hartie. Acest lucru cere insa niste sacrificii si compromisuri. In cele din urma este creat un document prin care coalitia isi propune sa realizeze o serie de obiective pentru uratorii ani.

- Acordul politic este ulterior folosit de catre functionarii publici pentru a fi tradus intr-un document de de politica (multi-anuala) care sa includa un buget. Acest document va acoperi perioada 2015-2018. Acest document va fi finalizat in noiembrie 2014. Mai multe teme sunt abordate in acest document (de exemplu educatia, problemele tinerilor, urbanism). Aceste teme sunt organizate in programe. Programele pot fi structurate in proiecte, ca si cel ce face parte din acest plan. Fiecare proiect va contine raspunsul la urmatoarele intrebari:

- 1) Ce vrem sa realizam prin acest proiect?
- 2) Ce vrem sa realizam pentru a ne indeplini obiectivele ?
- 3) Cat ne va costa pentru a ne atinge obiectivele ?
- 4) Indicatorii de efect social ce pot fi utilizati pentru a masura progresul. De exemplu, care este numarul elevilor care parasesc timpuriu scoala ? Cati elevi obtin o calificare/ diploma in tehnologia informatiei sau media sociala?
- 5) O introducere care sa contina informatii despre ce va contine programul, va explica la ce se refera proiectul si cine este responsabil.

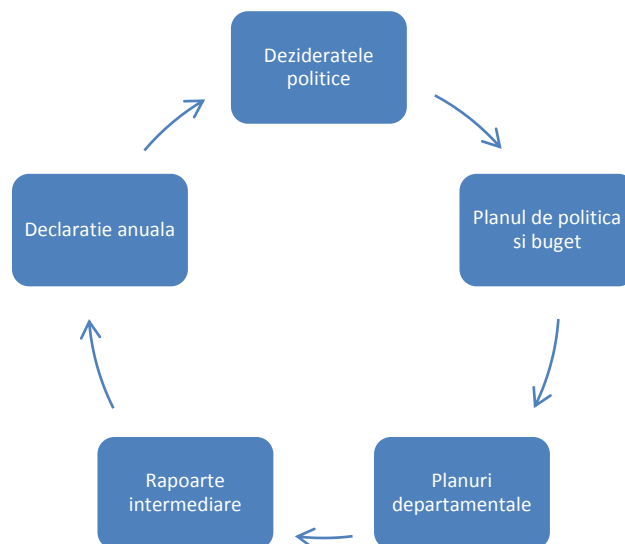
Este important ca bugetul sa fie bine structurat, astfel incat pe parcursul celor patru ani balanta intre cheltuieli si venituri sa fie zero. Totusi, aceasta poate inregistra diferite valori pe parcursul celor patru ani. Daca este previzionata o crestere (incidentala) a veniturilor sau o reducere a cheltuielilor atunci se poate produce o crestere a cheltuielilor pentru anul urmator, atata timp cat acest lucru este corelat cu o reducere a costurilor sau o crestere a veniturilor. Realizarea unui buget structurat este dificila. Este posibil ca nu toate dezideratele sau obiectivele sa poata fi realizate din cauza ca nu exista suficiente fonduri. In acest caz trebuie initiat un dialog cu primarul si consiliul local pentru a se putea stabilit prioritati/ face alegeri.

Primarul si consiliul local trebuie sa realizeze aceasta prioritizare. In fiecare an in luna noiembrie planul de politica este discutat de catre consiliul local si primarul. Daca acestia cad de acord asupra planului de politica si a bugetului atunci si-au dat mandatul pentru executarea de planuri si alocarea de mijloace pentru punerea in practica. Fara conformarea explicita a primarului si a consiliului local aceste documente nu pot fi schimbate !

- Odata ce bugetul si activitatile au fost stabilite, departamentele isi pot realiza propriile planuri (detaliate) asupra a cum pot sa execute activitatile si sa-si indeplineasca obiectivele. (Un sfat ar fi sa) fiti cat mai specifici, inclusiv in realizarea bugetul. De exemplu, pentru constructia unui drum: cine se va ocupa de constructie acestuia ? Cat va costa ? Ce buget va ramane disponibil dupa constructia drumului ? Care sunt costurile structurale de mentenanta ? Aceste planuri trebuie trimise in ianuarie catre consiliu local si primar ca si informatii. Acestia nu trebuie sa aprobe aceste planuri pentru ca déjà au aprobat planul de politica (mai extins). Totusi vor furniza input.
- In mai un raport de progres este trimis catre consiliul local si primar. (Acesta va contine raspunsul la intrebarea) suntem in grafic ? Ce buget mai ramane disponibil pana la sfarsitul anului ? Exista deviatii (mari) fata de bugetul previzionat si daca este cazul care este motivul pentru care aceste deviatii se inregistreaza ? Consiliul local si primarul trebuie sa decida daca vor continua cu aceste deviatii sau daca vor face ajustari in scopuri/ planuri si in consecinta in buget. Este posibil ca unele proiecte sa nu poata fi realizate din cauza cheltuielilor prea mari. Ce va fi realizat sau ce nu va fi realizat este in sarcina primarului sau a consiliului local de a decide.
- In septembrie 2015 un al doilea raport de progres este trimis consiliului local si primarului.
- In octombrie 2015 planul de politica multianual si bugetul pentru 2016-2019 sunt dezvoltate. Este utilizat pentru acest scop input din partea consiliului local si a primarului, a cetatenilor, dar si informatii din rapoartele de progres. Ar trebui sa aiba acelasi continut. In noiembrie planul si bugetul sunt aprobate de catre consiliu.
- In ianuarie 2016 declaratia anuala pentru 2015 este intocmita. Este folosit acelasi format ca si pentru planul de politica, insa vom furniza informatii despre 1) ce am realizat , 2) ce am facut pentru a realiza acest lucru, 3) cat a costat. Vom furniza informatii si despre motivarea deviatii care au intervenit (de exemplu asfaltarea drumului a costat mai mult fata de planul initial pentru ca costurile cu materia prima au fost mai mari fata de cele bugetate initial). Planul nostru era de a asfalta 65% din drumuri, iar in realitate am reusit sa asfaltam 67% dintre acestea.
- In ianuarie 2016 sunt realizate planuri departamentale, in mai 2016 este realizat un raport de progres, in septembrie este realizat un raport de progres, in octombrie este realizat un plan de politica multianuala pentru 2017-2020, in ianuarie 2017 este realizata o declaratie anuala pentru 2016 etc. In cele din urma un nou acord politic este realizat pentru 2017 ce poate schimba radical dezideratele si scopurile.

In figura 2 sunt expuse aceste lucruri.

Figura 2: Ciclul de planificare si control



Fiecare pas furnizeaza input pentru urmatorul. Cadrul politic pentru planul de politica, planul de politica pentru planurile departamentale, rapoartele intermediare pentru monitorizarea progresului si declaratia anuala, toate furnizeaza input pentru deziderate politice noi sau schimbate.

Devine mai usoara realizarea unor obiective ambitioase prin monitorizarea progresului propriu, prin descrierea cheltuielilor si a veniturilor, prin acrodarea de informatii consiliului si primarului pentru a lua decizii informate si prin ajustarea bugetului la momentul potrivit.

## Obiectivele: ce vrem sa realizam

Pentru realizarea centrului de comunicare si tehnologia informatiie o structura etapizata este utila. Etapizarea consta in:

1. Numirea unui manager de proiect
2. Acord cu directorul educational
3. Obtinerea de informatii despre scoli
4. Contactarea scolilor
  - a. Intrebare cu privire la dorinta de a utiliza catalogul online
  - b. Intrebare ref la alte activitati pe care vor sa le realizeze
5. Numirea unei echipe de proiect
  - a. Domeniul economic
  - b. Domeniul investitii
  - c. IT
  - d. Domeniul educatiei
  - e. Management de proiect
6. Realizarea unui plan de proiect care sa contina activitati
7. Stabilirea unei locatii concrete (cladire existent sau etaj intr-o cladire)
8. Stabilirea unui buget si alocarea bugetului pe activitati
9. Obtinerea acordului din partea city manager-ului si a consiliului local
10. Efectuarea de lucrari la nivelul cladirii sau al etajului dintr-o cladire
11. Furnizarea de infrastructura tehnica
12. Realizarea catalogului online
13. Realizarea bibliotecii digitale

Pentru a descrie valoarea adaugata a PMI este important sa privim PMI ca un mijloc pentru atingerea unui scop. Este un instrument utilizat pentru a obtine mai multe informatii, mai mult control sau pentru o planificare mai buna. Printr-o planificare riguroasa, abordarea riscurilor si sesizarea de oportunitati putem anticipa evenimentele cu mai multa rapiditate, putem fi mai eficienti, putem pune mai multe informatii la dispozitie consiliului local si primarului si astfel putem avea o strategie mai solida. PMI va

contribui la crearea unei organizatii mai bine echipate pentru a face fata schimabarilor. In practica inseamna :

- Un acord politic realizat de catre consiliu si primar la inceputul mandatului propriu care sa includa dezideratele si obiectivele politice pentru intreaga perioada a mandatului. Input-ul pentru aceasta etapa poate veni din sondaje de opinie sau din alte mijloace.
- In fiecare an este realizat un plan de politica si un multi anual care contine o previzionare pentru urmatorii patru ani. Acesta va raspunde la intrebarile fundamentale: ce vrem sa realizam, ce vom face pentru a realiza acest lucru si cat va costa. Planul de politica este reinnoit in fiecare an pe baza schimbarilor ce pot aparea in mediul exterior, a circumstantelor politice si a informatiilor pe care le obtinem din rapoartele de progres.
- Rapoarte executive si intermediare – informeaza consiliul si primarul asupra progresului inregistrat.
- Planurile departamentale ce descriu in detaliu ce trebuie sa faca fiecare departament, inclusiv un buget detaliat si o previziune.
- O declaratie anuala ce descrie ce am realizat, ce am facut pentru a realiza acel lucru si cat a costat.
- Un controlor este special responsabil pentru implementarea ciclului de planificare si control. Acest lucru inseamna respectarea termenelor limita pentru livrarea planului de politica, a planurilor departamentale, a rapoartelor executive intermediare si a declaratiei anuale.

Primaria Sectorului 3 va beneficia in urma implementarii PMI de:

- Mai mult control asupra strategiei proprii, a cheltuielilor si a progresului;
- Mai multa eficienta si decizii mai informate;
- Un format de prezentare a deciziilor luate mai atractiv pentru cetateni;
- Realizarea dezideratelor politice;
- Dependenta diminuata fata de alte programe de finantare.