



Planificare strategică în administrația publică

Curs de pregătire – **ziua 1**

CJ Harghita, ianuarie 2021

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului
Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*



Consiliul Județean Harghita



Obiectivele cursului

- o mai mare conștientizare a importanței și a rolului planificării strategice la nivel european, național și instituțional;
- prezentarea conceptelor, a diferitelor abordări și metodologii, a diferențelor dintre acestea și a domeniilor de aplicare;
- **Este nevoie de management strategic în administrația publică?**
 - Cu siguranță. Administrația publică din societățile contemporane trebuie să ia în considerare impactul pe care un mediu dinamic, în continuă schimbare îl poate avea asupra ei;

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



Deciziile strategice

- Sunt de importanță majoră
- Se referă la o durată lungă (de regulă mai mulți ani, 2-5ani, de regulă)
- Sunt rezultate în urma unei analize colective
- Sunt adoptate de către nivelul cel mai înalt al organizației
- Sunt repere fundamentale, borne de referință pentru deciziile din cadrul organizației
- Conțin mai mult linii directoare și mai puțin date și termene concrete
- Au un impact asupra culturii organizaționale, reprezintă motorul schimbării organizaționale
- Pot fi revizuite periodic

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



Managementul strategic

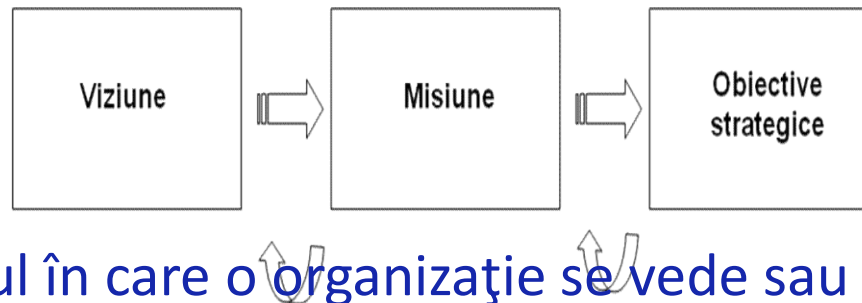
- Are la bază originile în arta războiului
- se iau în considerare patru tipuri de teorii de război:
 - strategii ofensive de război;
 - strategii defensive de război;
 - strategii de flancare în război;
 - strategii de luptă de gherilă.
- „Viitorul va fi așa cum îl facem noi. Iar Europa va fi ce vrem noi să fie.”
Ursula von der Leyen, președinta Comisiei Europene,
16 Septembrie 2020

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului
Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita

Viziune, misiune și valori

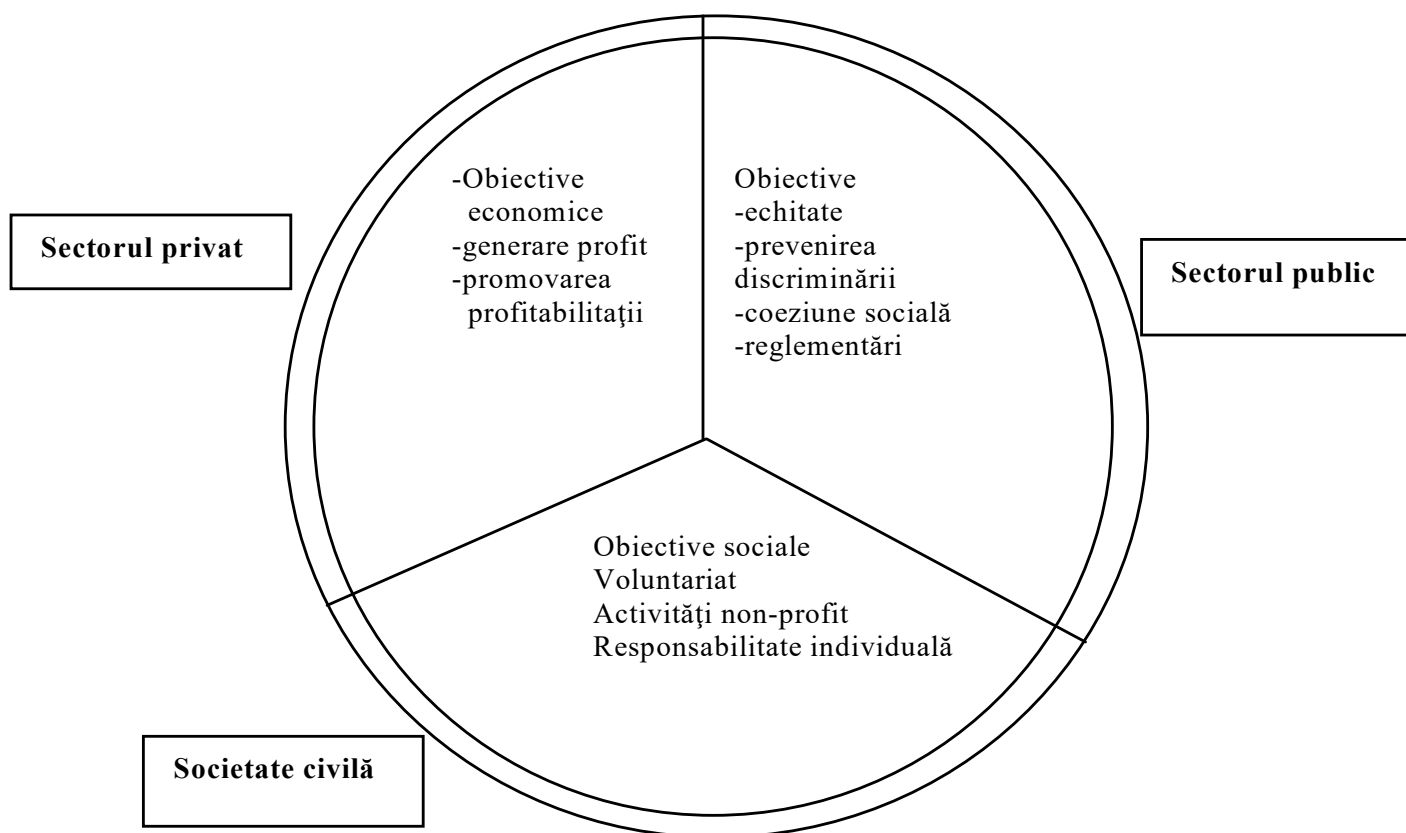


- **Viziunea:** modul în care o organizație se vede sau se transpune în viitor.
- **Misiunea:** este scopul fundamental al unei organizații.
 - de ce există organizația și ceea ce face pentru realizarea viziunii sale.
 - **Valorile** sunt date de măsura în care angajații unei organizații participă la funcționarea și îmbunătățirea organizației
- **O strategie** arată calea prin viziunea stabilită
 - Punerea în aplicare a strategiei este de a ne asigura că organizația merge în direcția cea bună.

Viziune

- "O viziune este ceva ce clarifică direcția spre care trebuie să se îndrepte o organizație." John P Kotter
- Una din funcțiile principale ale liderului este să inspire oamenii o viziune. Aceasta este "conducerea inspirațională".
- O viziune strategică trebuie să fie o viziune comună, împărtășită de toți organizației, nu doar de către lider, conducerea superioară și personalul principal.

Obiective strategice în diferite sectoare



Exercițiu de imaginație

Declarația de misiune

MISIUNEA institutiei mele este:

SCOPUL institutiei este:

VALORILE institutiei sunt:



Avantajele managementului strategic

- Permite adaptarea organizației la modificări rapide ale mediului, anticiparea acestora sau chiar generarea lor;
- Generează o direcționare pe termen lung a activității organizației;
- Permite o corelare consistentă și coerentă a tuturor activităților organizației;
- Oferă un cadru unitar de acțiune la toate nivelurile ierarhice de conducere;
- Produce modificări în concepția, atitudinea și acțiunea personalului de conducere;
- Implică permanent toți factorii de decizie, de la toate nivelurile;
- Organizația capătă o identitate proprie;
- Organizația devine mai eficientă.

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



Rezerve la adresa aplicării managementului strategic în sectorul public

- procesul formal de planificare strategică este prea rigid și încet pentru a răspunde în mod adecvat unui mediu în schimbare;
- procesul formal de planificare este prezentat a fi mult mai rațional și analitic decât este cu adevărat;
- designul acestuia este prea abstract pentru a putea lua în calcul dinamica socio-politică specifică oricărei organizații;
- procesul formal de planificare acționează împotriva creativității și inovației.

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



Rezerve privind cultura organizațională în administrația publică

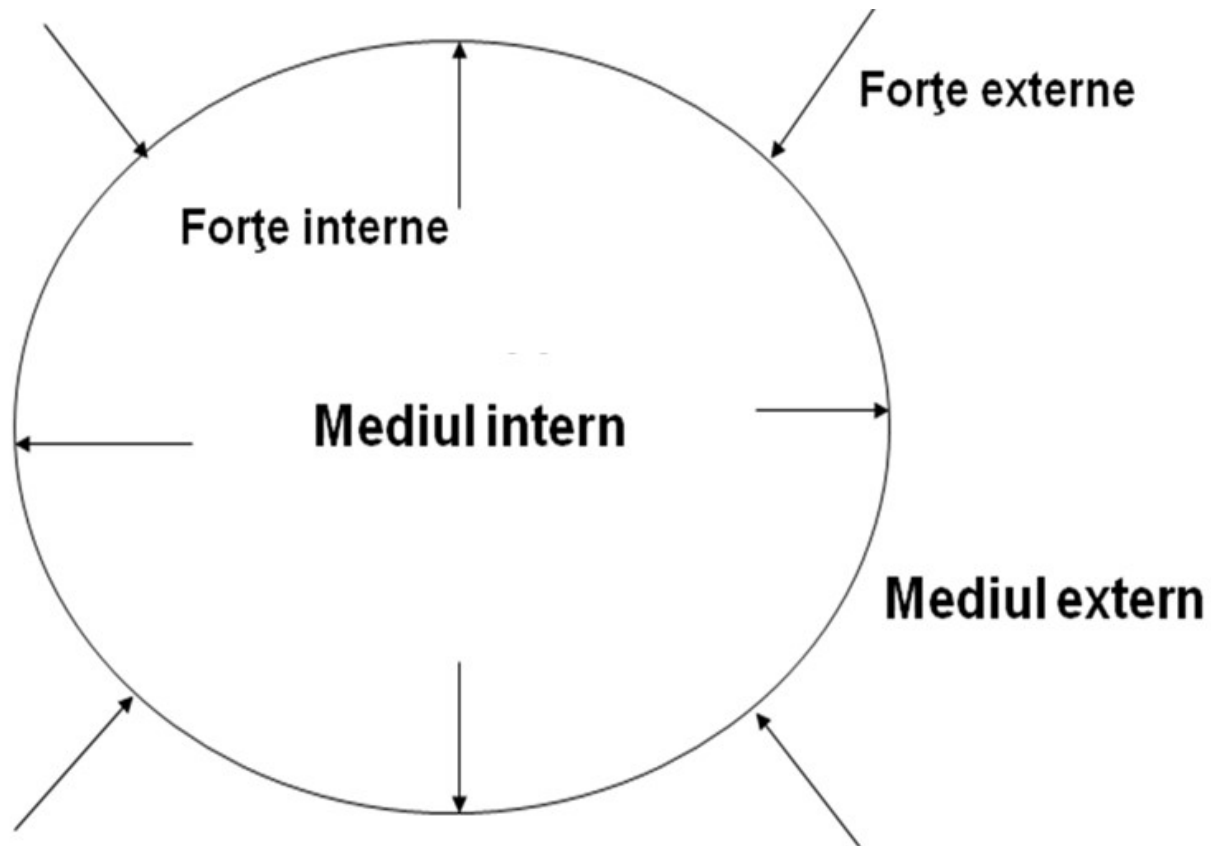
- Viziune a "realului" și o cultură de "execuție" :
- Caracteristicile cele mai evidente ale acelei culturi pot fi rezumate sintetic în următoarele puncte
 - inflexibilitatea și inabilitatea de a se adapta la schimbare: organizațiile publice se prezintă ca sisteme închise;
 - exagerare excesivă în ceea ce privește controalele formale și regulamentele, cu slabă considerare pentru evaluarea rezultatelor activităților;
 - slaba comunicare între diferitele niveluri ale organizației și, în mod specific, între vârful ierarhiei și funcționarii din "prima linie", cei mai apropiați de cetățenii-beneficiari;
 - evidentă tendință pentru specializare, cu precădere pentru capacitățile profesionale ale indivizilor mai degrabă decât pentru o viziune sistemică a organizației publice;
 - lipsa unei programări eficiente;
 - rezistență în fața folosirii tehnicilor cantitative de măsurare a prestațiilor în muncă;
 - carențe în procesul de leadership;
 - tendința spre conservatorism.

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita

Mediul intern și externi. Forțe interne/externe



Analiza mediului extern

- Forțe generalizate/factori de influență:
 - demografia;
 - politica;
 - legislația;
 - socialul;
 - economicul;
 - culturalul;
 - educația.

Analiza mediului extern

- Principalii factori care influențează funcționarea organizației sunt:
 - situația geografică;
 - climatul politic;
 - condițiile economice;
 - resursele financiare disponibile;
 - gradul de integrare tehnologică și de inovare;
 - memoria instituțională și originea structurilor;
 - clienții și piețele;
 - piața muncii și relațiile industriale;
 - disponibilitatea celorlalte resurse;
 - structurarea industriei;
 - condițiile socio-culturale.

Analiza mediului intern

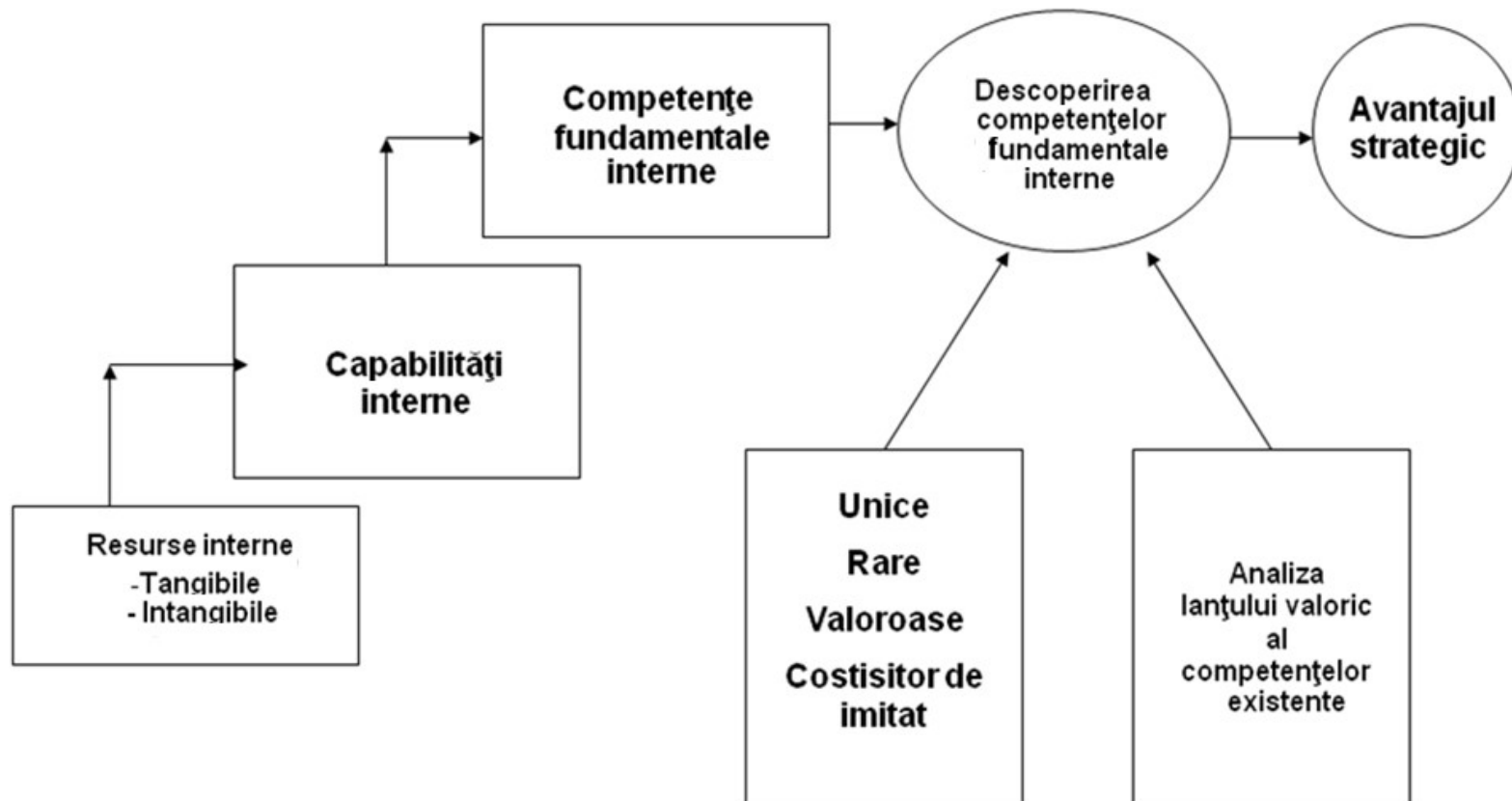
- structura;
- cultura;
- valorile;
- procesele de management;
- comunicarea;
- tehnologia

Analiza mediului intern

- se începe ținând cont de resursele existente la nivelul organizației
- Resurse tangibile:
 - Financiare (bani – salarii, funcționare, utilități, capacitatea de împrumut etc.);
 - Fizice (terenuri, construcții, echipamente);
 - umane (persoane fizice – funcționari publici, funcționari contractuali etc.);
- Resurse intangibile:
 - Umane (cunoaștere, experiență, încredere, talent, inteligență etc.);
 - Cunoștințe (date, informații, cunoștințe etc.);
 - Proprietate intelectuală (brevete, mărci înregistrate etc.)
 - Imagine (brand companie, brand produse, reputație etc.)

Competențe fundamentale. Avantaj competitiv

- Competență fundamentală: resursele organizației + capacitățile manageriale + capacitatea organizației de a integra resursele. Este principalul element de competitivitate.
- Competență fundamentală are la bază resurse și capacități, dar nu orice capacitate se poate transforma în competență fundamentală.
- Capabilitățile care pot contribui la obținerea avantajului competitiv. Avem 4 criterii strategice, cel puțin unul trebuie să fie prezent:
 - Unicitate = O capacitate unică sau care nu poate să fie substituită (de ex. o aplicație informatică)
 - Raritate = Raritatea resurselor sau a capacității (de ex.: acces la anumite date);
 - Valoarea = Valoarea intrinsecă a resurselor și a capacităților (de ex. valoarea profesioniștilor, modului în care este s-a format legătura cu cetățenii/contribuabilii);
 - Costul imitării = Cu cât este mai ridicat, cu atât va dura mai mult până când se va produce imitarea de către o altă organizație.



Lista de verificare PRIMEFACT

- **Personalul.** (Care sunt punctele forte și punctele slabe ale personalului dvs.? Angajați, directori, membri, asociați, consilieri și alți actori).
- **Reputația** (Ce reputație avem în rândul clienților-țintă? Care sunt punctele forte - sau punctele slabe - ale mărcii sau mărcilor noastre?)
- **Proprietate intelectuală.** (Ce proprietate intelectuală avem? Cum este protejată aceasta? Cât de ușor poate fi transformată în avantaje?)
- **Cercetarea pieții/informații despre piață.** (informații avem despre segmentele de piață și tendințele pieței, clienți și necesitățile lor concrete)
- **Etosul (sau valorile și cultura).** (ce valori și ce cultură organizațională avem? Este acest etos acceptat de toate părțile interesate?)
- **Finanțe sau mijloace bănești.** (Câți bani trebuie să investim, sau ne putem împrumuta?)
- **Agilitatea (receptivitatea sau abilitatea de schimbare)** (Suntem destul de agili pentru a valorifica noi oportunități? Sunt oamenii pregătiți pentru schimbare și dispuși să se schimbe? Sau suntem incapabili de schimbare?)
- **Colaboratori (alianțe, parteneriate și rețele).** (date cu privire la asocierile noastre cu alte organizații, inclusiv guvernul)
- **Talente (competențe și abilități).** (competențele noastre de bază, abilități la dispoziție/ care lipsesc, capacitatea de a învăța, puncte tari/slabe)

Lista de verificare ICEDRIPS

- **Inovația**, inclusiv noile tehnologii, dar și alte inovații care sunt specifice sectorului.
- **Concurenții**. Nu numai cei direcți, dar și amenințările din altor domenii.
- **Factorii economici**, cum ar fi inflația, cursul de schimb, crizele economice, etc.
- **Demografia**. Statisticile relevante despre vârstă, gen, amplasare geografică, clasă socială etc.
- **Mediul de reglementare**, adică legi, regulamente, acorduri și convenții.
- **Infrastructura**, cum ar fi rețelele de telecomunicație, transporturi, servicii publice și servicii comunale.
- **Partenerii**. Alianțe strategice cu alte companii sau organizații.
- **Tendințe sociale**, inclusiv acceptarea tehnologiilor, utilizarea timpului liber, moda și convingerile în schimbare.



Etapele procesului de management strategic

1. Formularea strategiei
2. Implementarea strategiei
3. Evaluarea strategiei

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



1. Formularea strategiei

- definirea activității organizației și a viziunii/misiunii acesteia
- identificarea oportunităților și a amenințărilor externe organizației
- determinarea punctelor forte și a celor slabe din interiorul organizației
- stabilirea obiectivelor pe termen lung ale organizației (obiectivele strategice)
- elaborarea unor strategii alternative și alegerea strategiei de urmat

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



2. Implementarea strategiei

- Implementarea strategiei presupune:
 - stabilirea obiectivelor anuale ale organizației
 - motivarea personalului
 - alocarea resurselor în vederea executării strategiilor formulate
- Poate include:
 - dezvoltarea unei culturi, politici a organizației
 - dezvoltarea unei structuri organizatorice eficiente,
 - redirectionarea unor eforturi ale departamentelor functionale,
 - pregătirea bugetului;
 - dezvoltarea și utilizarea sistemelor informatice ale organizației

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



3. Evaluarea strategiei

- Este etapa finala in managementul strategic.
- se realizează prin evaluări periodice ale strategiei și prin feed-back
- strategiile pot suferi modificări ulterioare pentru ca factorii externi si interni ai organizației sunt in permanenta schimbare.
- Activitati caracteristice etapei de evaluare:
 - reevaluarea factorilor interni si externi ce au constituit fundamentul pentru alegerea strategiei curente
 - măsurarea performanțelor
 - acțiuni de corectare, ajustare

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”

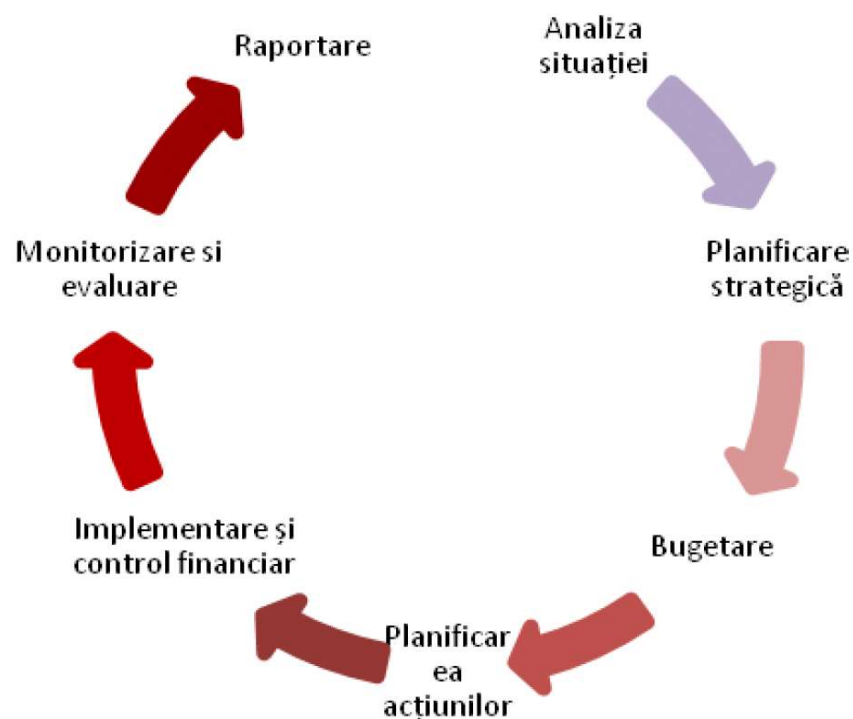


Consiliul Județean Harghita

Etape cheie a procesului de planificare

- 1. Analiza situației;
- 2. Planificare strategică;
- 3. Bugetare;
- 4. Planificarea acțiunilor;
- 5. Implementare și control financiar;
- 6. Monitorizare și evaluare;
- 7. Raportare.

Etape cheie a procesului de planificare



Greșeli frecvente în activitatea de planificare:

- Dorința de a face prea mult;
- Dorința de a rezolva imposibilul
- Implicarea sentimentelor
- Supra-planificarea
- Neglijarea importanței structurii organizaționale
- Neînțelegerea a ceea ce înseamnă leadership în administrație

Implementarea unor strategii în administrație

- Este pasul în care se alocă resursele și se detaliază activitățile pentru ca obiectivele să fie atinse. Reprezintă etapa cea mai importantă în procesul de planificare strategică, etapa în care politicile publice sunt implementate.
- Osborne și Gaebler au identificat **36 de instrumente** prin care strategiile pot fi implementate. Dintre acestea amintim: grant-uri, contractări, achiziții, licențe, parteneriate public-privat, parteneriate public-public, investiții, asistență tehnică, voluntariat, asigurări, informație, impozite, subvenții
- Este la îndemâna autorităților publice să aleagă *instrumentele* și *mijloacele de implementare* a acestor instrumente

Caracteristicile unui Plan Strategic bun

- **Provocator:** intenționează să motiveze instituția în vederea realizării misiunii și viziunii;
- **Orientat spre schimbare și creativ:** un bun Plan strategic ar trebui să implice creativitate și inovație (“soluții neconvenționale”). În acest sens, câteva idei bune care să rezolve aspecte esențiale sunt de preferat unei prezentări lungi și elaborate;
- **Clar și ușor de înțeles:** un Plan strategic nu trebuie să conțină prea mulți termeni tehnici deoarece reprezintă un mijloc de comunicare vastă;
- **Analitic:** Planurile strategice ar trebui să se bazeze pe o evaluare clară a situației curente și a riscurilor posibile (o bună analiză de risc ajută la minimalizarea întreruperilor într-un plan și ajută la anticiparea obstacolelor) și a nesiguranței;
- **Prioritizat:** țintele conținute în PS trebuie să fie prioritizate;
- **Participativ cu sentimentul proprietății:** Procesul ar trebui să fie participativ implicând factorii cheie interesați, lărgind astfel sentimentul proprietății; și
- **Flexibil:** Planul Strategic ar trebui schimbat, actualizat sau revizuit pentru a reflecta circumstanțele mereu în schimbare.

Trăsăturile unui Plan Strategic de slab

- Leadership necorespunzător și nerealizarea unui climat propice schimbării;
- Neincluderea factorilor interesați;
- Procese mult prea formale, cărora le lipsește flexibilitatea și simplitatea, lipsite de creativitate;
- Lipsa unei programări logistice prompte;
- Planul este vag, ceea ce îl face imposibil de monitorizat;
- Raționamentul planului a fost unul slab și nu s-a bazat pe o analiză amănunțită a instituției. De aceea, nu a identificat și nici nu a rezolvat nici un aspect cheie;
- Tema internă și cea externă nu au fost echilibrate; și
- Procesul de planificare (și re-planificare) a avut o durată prea mare în dauna implementării și monitorizării



Vă mulțumesc!



*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului
Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*



Consiliul Județean Harghita

Avantajul competitiv

**Sunteți diferiți prin punctele dvs. forte!
Concentrați-vă pe ceea ce vă face
diferiți și dezvoltați-vă afacerea în jurul
acestui punct forte.**

Dacă vrem să **ne concentrăm pe ceea ce facem mai bine**
decât concurenții noștri, trebuie să știm ce fac ei bine,
ce fac nu prea bine, și care este spațiul nostru de manevră.

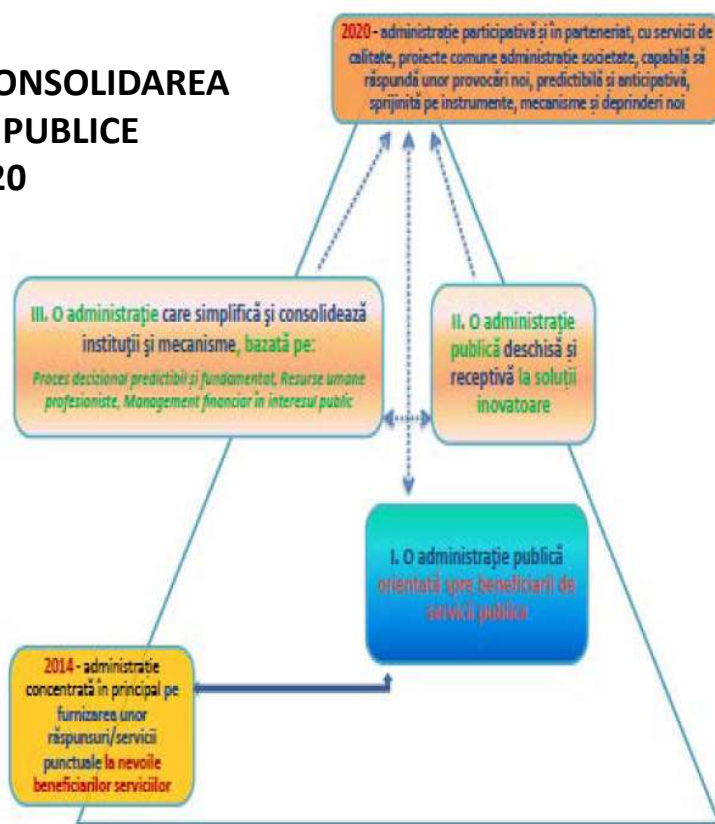
Dacă sunteți pe o piață unde se oferă multe produse
similare, singura opțiune este să reduceți prețurile.
Pe de altă parte, dacă vă evidențiați din mulțime,
veți avea cerere și veți putea crește prețurile.

**E mai bine să fii un pește mare într-un iaz mic, decât
un pește mic într-un iaz mare:** peștele mic este înghițit
de peștele mai mare, iar întreprinderile fără avantaj
competitiv eșuează.



Viziunea Guvernului României cu privire la administrația publică

STRATEGIA PENTRU CONSOLIDAREA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE 2014 - 2020



Conceptul de “Reinventing Government”

- Osborne și Gaebler^[17] au inițiat un program de guvernare antreprenorială în 10 puncte
 1. susținerea parteneriatelor public-privat în soluționarea problemelor comunității
 2. mecanismele pieței în locul celor birocratice
 3. promovarea competiției între furnizorii de servicii
 4. evaluarea performanțelor concentrându-se asupra rezultatelor nu asupra activității agențiilor
 5. agențiile sunt conduse pe baza misiunilor acestora nu de către reglementări
 6. descentralizarea autorității – managementul participativ
 7. redefinirea clienților = cumpărători - oferindu-le șansa de a alege
 8. prevenirea problemelor înainte de apariția acestora
 9. critici ale agendei „manageriale”
 10. relațiile dintre cetățeni și funcționarii publici sunt mult mai complexe, beneficiarii serviciilor publice sunt în primul rând cetățeni și mai apoi „consumatori”
 11. obiective bine definite, strategii clare caracteristice sectorului privat, f. rar întâlnite în sectorul public



Obiectivele cursului

- Dobândirea de competențe privind planificarea strategică în administrația publică
- Înțelegerea conceptului de planificare strategică și a contextului planificării strategice în România și Uniunea Europeană.
- **Tematica abordată:**
 - Procesul de luare a deciziilor
 - Politici publice
 - Elementele planificării strategice
 - Proceduri de implementare a unei strategii
 - Model de integrat de planificare strategică
 - Plan de măsuri

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



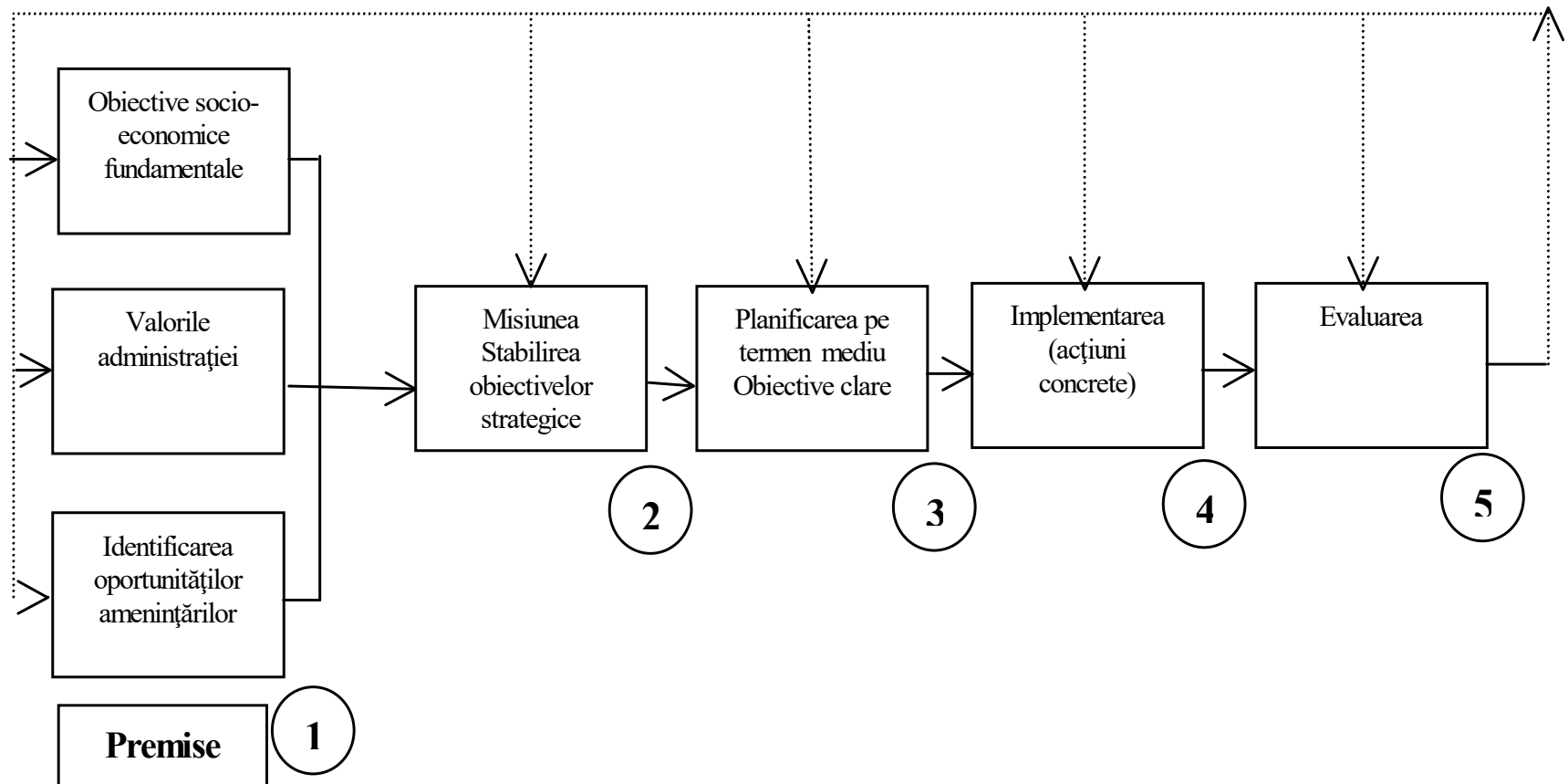
Consiliul Județean Harghita

Modelul rațional de planificare strategică.

Presupune parcurgerea a 5 etape.

1. **identificarea** problemei/problemelor necesar a fi soluționate precum și a oportunităților mediului extern
2. **elaborarea** unor soluții alternative sau a unor cursuri de acțiune (politici, programe, planuri) care să soluționeze problemele identificate sau să măsoare oportunitățile identificate; se va avea în vedere în această etapă determinarea consecințelor și eficienței pentru fiecare dintre soluțiile alternative
3. **compararea** și evaluarea alternativelor între ele și alegerea alternativei al cărei impact este cel mai aproape de condițiile inițiale dorite;
4. **dezvoltarea** unui plan de acțiune pentru implementarea alternativei selectate, incluzând bugetul alocat, programul activităților sau reglementările necesare.
5. **evaluarea** planului de acțiune pe măsură ce acesta este derulat.

Modelul rațional de planificare strategică în administrația publică



Prima premisă a planificării

- obiectivele fundamentale se referă la obiective care trebuie îndeplinite de către administrație în satisfacerea cerințelor cetățenilor și a societății.
- societatea cere ca administrația publică să utilizeze resursele de care dispune pentru a satisface cerințele cetățenilor și ale colectivităților.
- pe măsură ce administrația se dezvoltă iar complexitatea societății crește, cerințele acesteia devin tot mai numeroase și uneori contradictorii

A doua premisă a planificării

- valorile administrației
 - eficiența, conservarea resurselor, echitate, participare.
- include și valorile celor aleși sau numiți în poziții politice
 - primele etape, când se iau deciziile politice, influența acestora este decisivă.
 - deseori valorile clasei politice nu coincid cu cele care se regăsesc în administrația publică

A treia premisă a planificării

- identificarea factorilor externi/interni ce pot influența activitatea administrației publice.
- Exploatarea oportunităților și să evitarea amenințărilor.
- Previziune. O bună anticipare a evenimentelor.
- Felul în care problema este identificată are deci o relevanță covârșitoare. Organizațiile publice tind să fie mai mult **reactive** decât **pro-active** în relația cu mediul, iar acest lucru are efecte în definirea procesului strategic

2. Misiunea și obiectivele strategice

- Politica publică este acea direcție de acțiune sau lipsă a acțiunii aleasă de autoritățile publice ca răspuns la o anumită problemă sau la un set de probleme interconectate.
- Indiferent de dimensiunile lor simbolice, politicile publice sunt considerate atât de către cei care le creează, precum și de către cetățeni drept modalități de a rezolva anumite probleme
- Prin natura sa o politică publică este un ghid de acțiune, un plan, un cadru, menit să răspundă unor anumite probleme

3. Stabilirea obiectivelor organizației

- O politică rămâne doar o politică dacă ea nu se transformă în rezultate care pot fi atinse prin acțiuni concrete
- Elaborarea strategiilor în planificarea strategică necesită o mare varietate de input-uri. Managerii cu rol de decizie în planificarea strategică trebuie să adune foarte multe informații de la diverse grupuri de experți.

5. Evaluarea

- o planificare eficientă implică o evaluare periodică
- Ne asigurăm, nu numai că strategia este implementată așa cum a fost stabilit ci și că rezultatele sunt cele așteptate
- Feed-back-ul este un factor decisiv, permite o informare a palierului politic și al celui administrativ de nivel superior asupra modului în care strategiile implementate au dus la rezultate așteptate
- Astfel, se pot face ajustările necesare urmare modificărilor din mediul extern sau intern administrației

Gândirea strategică și inițiativa strategică

- Planificarea strategică încearcă să răspundă la cel puțin la următoarele trei întrebări-cheie:
 - Ce facem?
 - Pentru cine facem?
 - Cum putem ajunge foarte buni în ceea ce facem?