



# Planificare strategică în administrația publică

Curs de pregătire – **ziua 2**

CJ Harghita, ianuarie 2021

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



Consiliul Județean Harghita

# Procesul de management strategic



## MANAGEMENT STRATEGIC

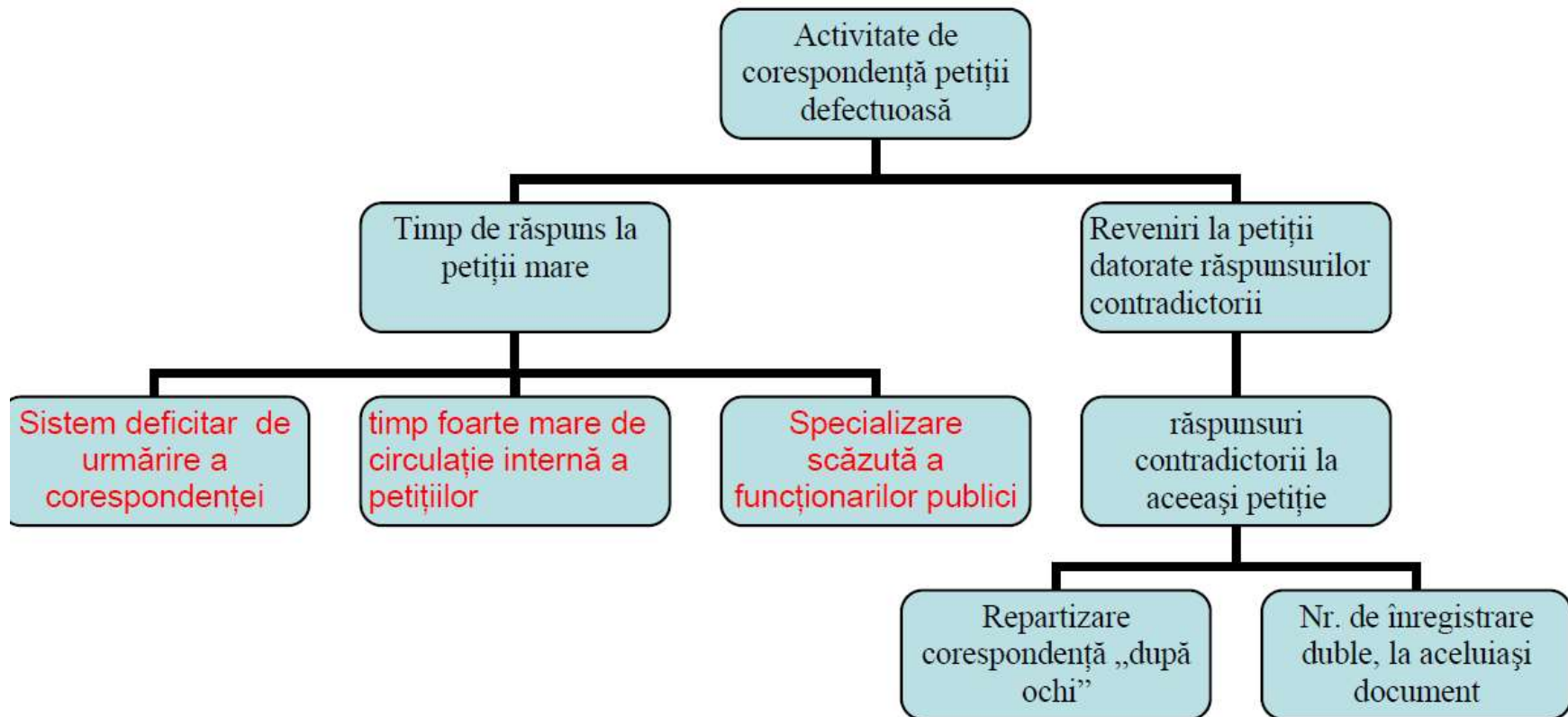


## INIȚIATIVE STRATEGICE

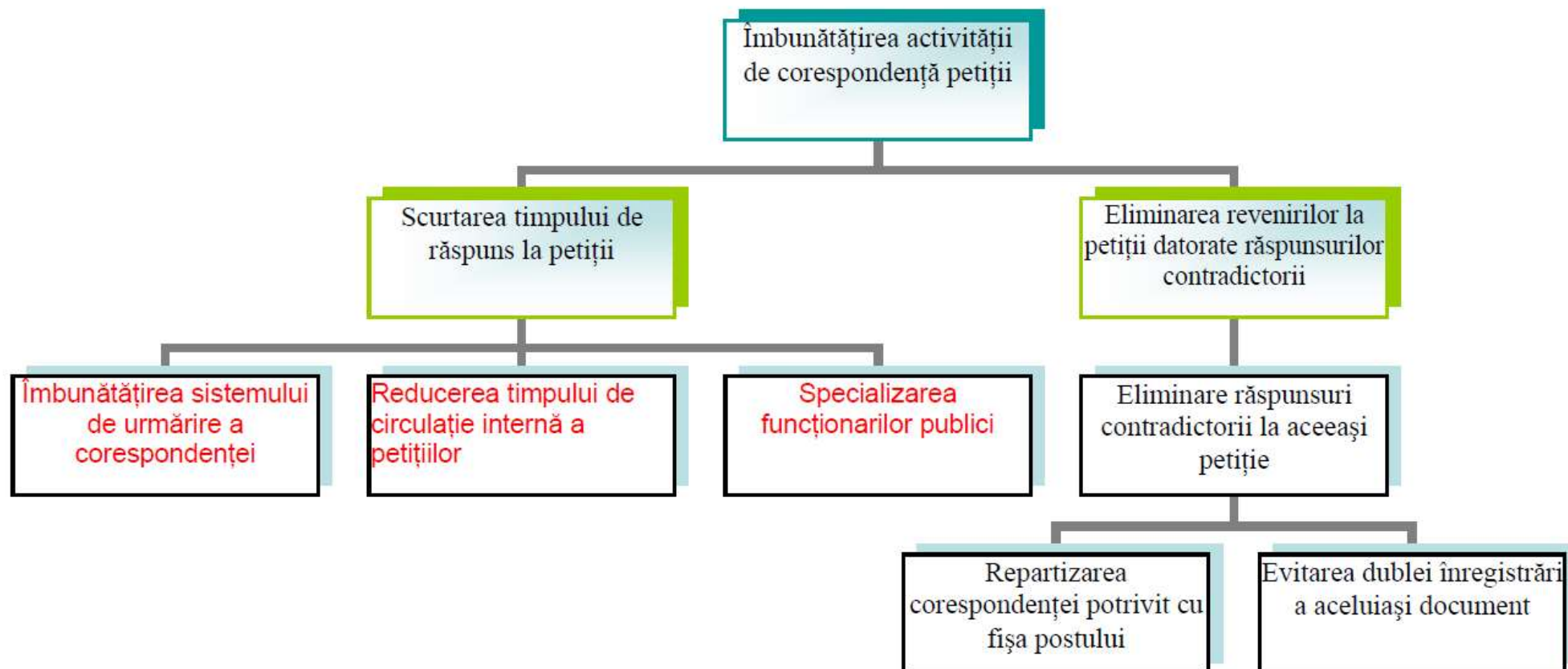


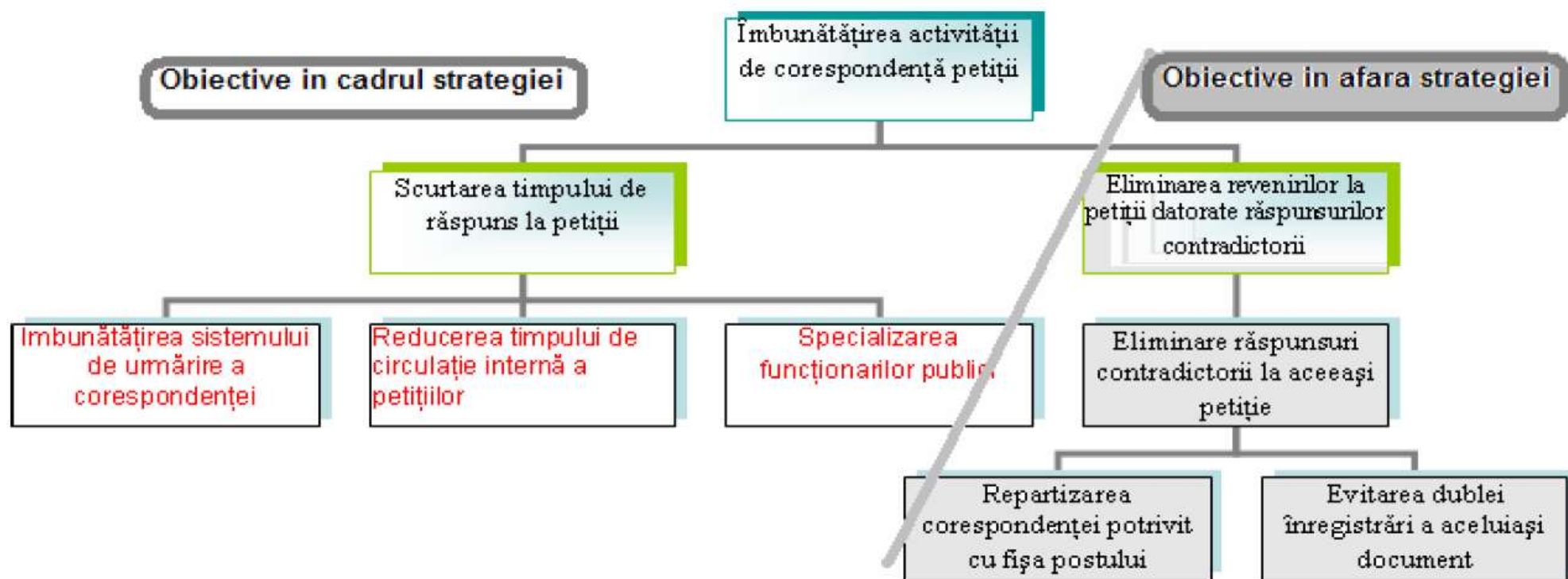
## MANAGEMENT OPERAȚIONAL

## ARBORELE PROBLEMELOR



## ARBORELE OBIECTIVELOR





## *Planul de Acțiuni*

Activitate	Rezultate așteptate	Indicatori	Responsabil	Termen limita	Resurse Mii€/Mii RON
I. <b>obiectivul</b>	Valoare țintă (Valoare țintă)	Indicator(i) pentru măsurare obiectiv	responsabil pentru realizarea unui <b>obiectiv</b>	Termenul la care trebuie <b>obiectivul</b> atins	

Activitate	Rezultate așteptate	Indicatori	Responsabil	Termen limită
I. Îmbunătățirea sistemului de urmărire a corespondenței	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 min.</li> <li>• 91a8% față de situația actuală (2 ore)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timpul mediu de identificare a situației unei petiții (min.)</li> <li>• Timpul de întocmire a situației cumulate a petițiilor (3 zile prezent)</li> </ul>	Director adjunct (PR)	august
I.1. achiziționare și instalare echipamente pentru sistem de gestiune electronică a corespondenței			Șef serviciu financiar contabil administrativ	aprilie
I.2. achiziționare și instalare soft pentru sistem de gestiune electronică a corespondenței			Șef serviciu financiar contabil administrativ	iunie
I.3. instruire personal pentru exploatare sistem de gestiune electronică a corespondenței			Șef serviciu Resurse Umane	august
II. Reducerea timpului de circulație internă a petițiilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5,5 ore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timpul mediu de circulație internă a răspunsul pt.</li> </ul>	Director adjunct (PR)	aprilie

Planificare strategică

		petenți (ore)		
II.1 Introducerea fișei de însoțire internă a corespondenței (la cine este, de la ce oră)			Șef serviciu PR	ianuarie
II.2. introducerea formularelor tipizate de răspuns(eliminare avize inutile)			Șef serviciu PR	martie
III. Specializarea funcționarilor publici	• 144 ore (18 zile)	• Timpul mediu de elaborare a răspunsurilor la petiții (ore)	Șef serviciu	octombrie
III.1. Cursuri de specializare a funcționarilor pe categorii de probleme			Șef serviciu Resurse Umane	August
III.2. achiziționare și instalare echipamente pentru elaborare și redactare răspunsuri petenți			Șef serviciu financiar contabil administrativ	iulie
III.3. Cursuri de instruire a funcționarilor pentru folosirea TIC și programe specializate(ECDL, LEGIS)			Șef serviciu Resurse Umane	octombrie



# Mobilizarea energiilor in cadrul serviciului public

- *Mobilizarea energiilor* persoanelor care activeaza intr-o organizatie publica constituie o conditie a reusitei acestei organizatii

*Mobilizare = Focalizare + Motivare*

- *Indicarea directiei de urmat semnifica:* a spune incotro se merge
- *Realizarea convergentei între diferitele eforturi individuale:* a-i face pe ceilalti sa adere la obiectivele, strategia, valorile alese prin
  - *a reduce conflictele* prin limitarea opozitiilor "naturale", ce exista in toate grupurile si dezvoltarea sinergiilor in si intre echipe;
  - *a identifica si stimula fortele dinamice*, adica a permite celor, care, din temperament sau ambitie, fac lucrurile sa avanseze in directia dorita, sa joace rolul de "locomotiva", fara a elimina spiritul de lucru in echipa.



# Coordonarea schimbarii intr-o organizatie publica

Posibile motive pentru schimbarea modului de functionare a administratiei publice:

- *Ratiuni de tip economic*: modificarea resurselor ce stau la dispozitia administratiei publice, presiunea firmelor private pentru a prelua anumite servicii, nevoia sectorului privat de a lucra cu o administratie adaptata realitatii
- *Ratiuni tehnologice*: revolutia tehnologica semnifica informatizarea serviciului public, ceea ce presupune un alt tip de activitate.
- *Ratiuni sociologice*: atitudinea cetatenilor se modifica; asteptarile acestora fata de administratia publica nu mai sunt aceleasi.
- *Ratiuni institutionale*: integrarea Romaniei intr-un cadru international deschis, descentralizarea institutiilor statului

# Aspecte privind cultura organizațională

- Factor important în managementul strategic
- Definiție scurtă: valorile si practicile pe care membrii unei institutii le impartasesc.
- sistemul de valori, simboluri, convingeri, aspirații, așteptări, modalități de gândire și comportamentul acceptat de membrii organizației ca bază comună de acțiune.
- Aceste valori sunt influențate de cultura națională/regională respectiv de diferitele subculturi din organizație





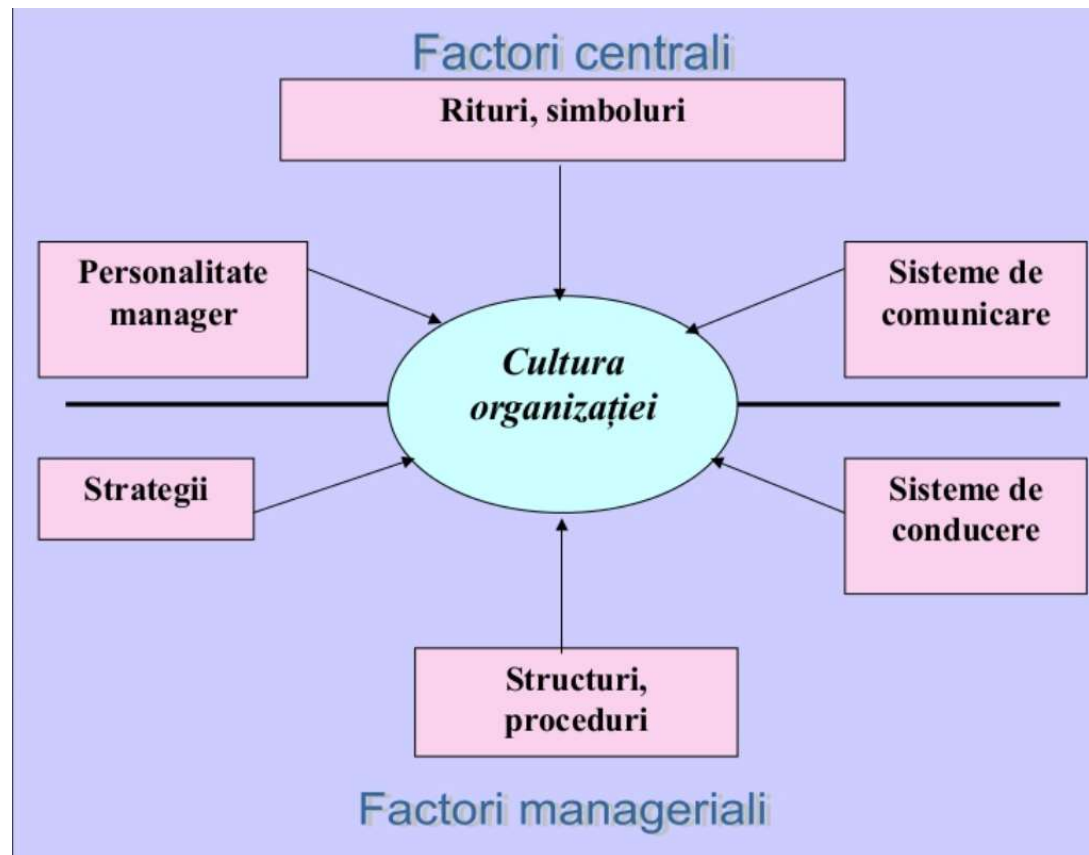
# Componentele vizibile culturii organizaționale

- accesibilă imediat percepției și observației,
- cuprinde produsele artificiale,
- Simboluri, sloganuri
- perspectivele aferente membrilor organizației
- codul vestimentației la locul de muncă,
- în modul în care sunt aranjate birourile,
- modelul comportamental existent în organizației,
- modul în care angajații organizației își tratează clienții.

# Componentele invizibile culturii organizaționale

- deține cel mai important rol în constituirea, promovarea sau modificarea culturii reale
- Reguli scrise/nescrise, valori
- normele promovate de facto
- teme tabu
- istorioarele – relatările despre evenimente și personaje importante
- eroii – managerii foarte performanți, fondatorii
- ritualurile – evenimentele specifice din viața firmei

Nu se poate schimba ce este la suprafață; fără să se schimbe și partea invizibilă





# Funcțiile culturii organizaționale





Jó hangulat, állampolgár szemével

Jó facebook jelenlét

Szakmailag téves megítélés

Gazdaság tevékenység/szolgáltatás lista

Gyakori sajtóközlemény

Átláthatóság

Javult arculat

Családbarát intézmény

Mindenhez is kell érteni,  
Lehetetlen azonnal, csodákra hétfőig

Petres Évához, csak pontos időben

Team buildingre megyünk

Együtt ebédelünk

Folyamatosan tanulunk

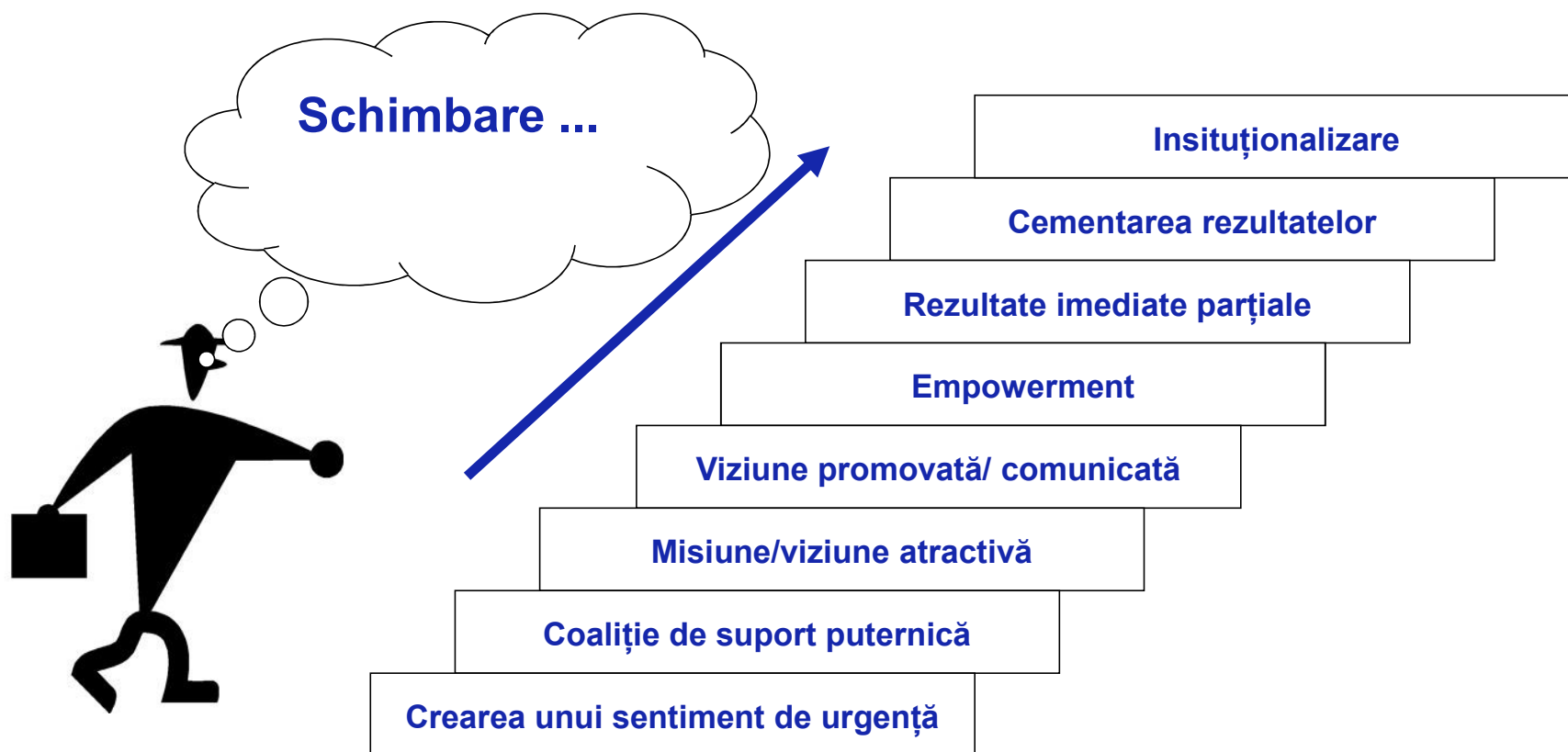
## *Obstacole in calea schimbării*

- Obstacolele constituie in principalele piedici in calea schimbarii sunt in acelasi timp si parghii ce trebuie folosite pentru a reusi in operarea transformarilor.

Putem identifica trei obstacole majore:

- - mentalitatile conducatorilor si functionarilor publici,
- - cultura organizatiei,
- - jocurile interne

# Cei opt pași ai schimbării al lui Kotter





## **PUNCTE TARI**

Punctele tari descriu  
atributele pozitive,  
tangibile și intangibile,  
interne, ale organizației

## **OPORTUNITĂȚI**

Oportunitatile desemnează  
factorii externi care pot  
contribui la îmbunătățirea  
rezultatelor obținute.

## **PUNCTE SLABE**

Punctele slabe sunt factori  
care sunt sub controlul  
organizației și care  
împiedică obținerea sau  
menținerea unei calități  
competitive.

## **AMENINȚĂRI**

Amenințările se referă la  
acei factori externi ce pot  
atenta la scopurile  
organizației și calitatea  
rezultatelor.

### ***Planificare strategică***

Elemente <b>interne</b>	Elemente <b>externe</b>
<b>Puncte tari (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Care sunt avantajele noastre?</li><li>- Ce facem bine?</li><li>- Ce caracteristici favorabile avem?</li></ul>	<b>Oportunități /ocazii (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Care sunt schimbările externe pozitive si favorabile pentru noi?</li><li>- Unde avem șanse favorabile?</li></ul>
<b>Puncte slabe (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ce nu facem bine?</li><li>- Ce fac alții mai bine?</li><li>- Care sunt dezavantajele noastre?</li></ul>	<b>Riscuri /Pericole (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Care sunt cerințele, ce sunt greu realizabile?</li><li>- Care sunt schimbările, cu care nu putem concura si care ne dezavantajează?</li></ul>

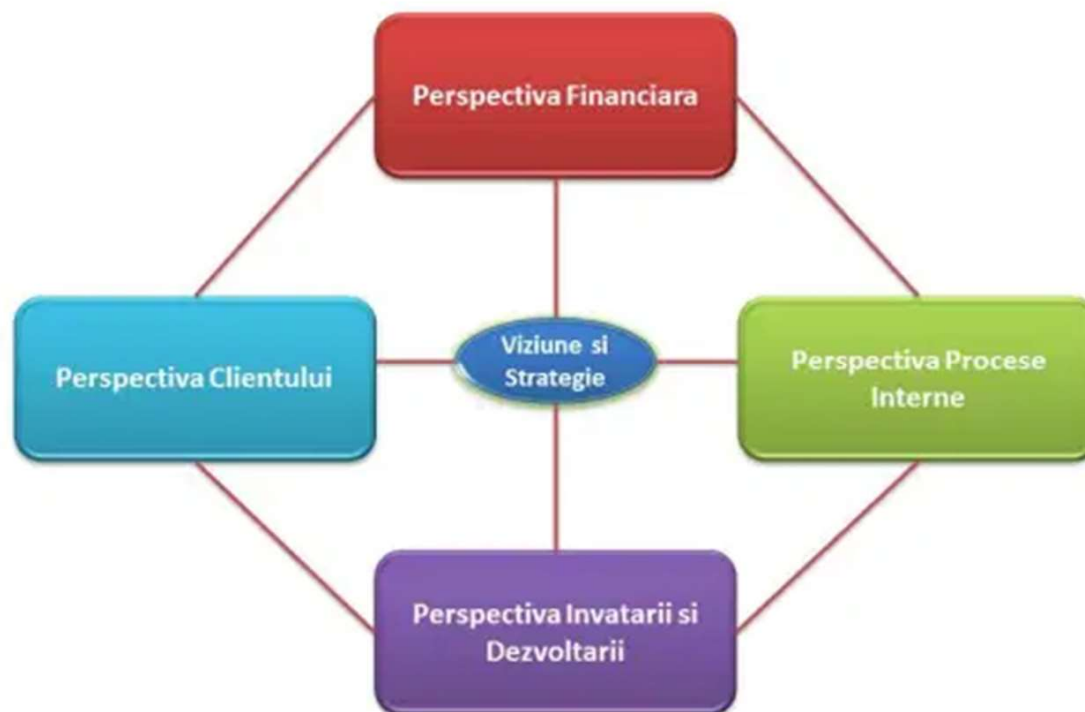


## Metode Balanced Scorecard (BSC)

- este un cadru strategic de management al performantei
- Conceptul inițial: R. Kaplan și D. Norton (Harvard Business Review, 1992), este una dintre ideile de afaceri cele mai influente din ultimii 100 de ani.
- Perspectivele Balanced Scorecard (TABLOU DE BORD ECHILIBRAT)
  - **Perspectivă financiară** permite urmărirea succesului financiar și valoarea acționarilor.
  - **Perspectiva clientului** se referă la satisfacția clienților, obiectivele cotei de piață, caracteristici de produse și servicii.
  - **Perspectiva proces intern** acoperă obiectivele operaționale interne și prezintă procesele-cheie
  - **Perspectiva Învățarea și Dezvoltarea** acoperă purtători intangibili de succes în viitor, cum ar fi capitalul uman, capitalul organizațional și capitalul informațional, inclusiv competențe, formare profesională, cultură organizațională, leadership, sisteme și baze de date.



# Metode Balanced Scorecard (BSC)





## Cei patru piloni

- **Financiar:** încurajează identificarea câtorva elemente relevante la nivelul măsurilor financiare. Proiectanții au fost încurajați să aleagă măsurile care au ajutat să răspundă la întrebarea "Cum privim acționarii/factorii interesați?"
- **Clienți:** încurajează identificarea de măsuri care să răspundă la întrebarea "Cum ne văd clienții?"
- **Procese interne:** încurajează identificarea de măsuri care să răspundă la întrebarea "La ce suntem cei mai buni?"
- **Învățare și dezvoltare:** încurajează identificarea de măsuri care să răspundă la întrebarea "Putem continua să ne îmbunătățim personalul și să creăm valoare?".



## Măsurile identificate și măsurile alese

- Diferitele metode de proiectare propuse sunt menite să ajute la identificarea măsurilor și Țintelor, de obicei, printr-un proces de abstractizare care **îngustează spațiul de identificare** a unei măsuri.
- De aceea, mai degrabă poți identifica o măsură care să răspundă nevoilor **immediate și directe** din cadrul organizației sau către clienți, decât să identifici o **măsură generală** procesele interne sau pentru clienți.

## Cele 4 etape de planificare a BSC

- Transpunerea viziunii în obiectivele strategice și operaționale;
- Comunicarea viziunii și legătură cu performanță individuală a angajaților din organizație;
- Planificarea activității, stabilirea indicilor ce vor măsura performanța;
- Feed-back, feed-forward și învățare, precum și adaptarea strategiei la realitățile de funcționare ale organizației.

# balanced scorecard

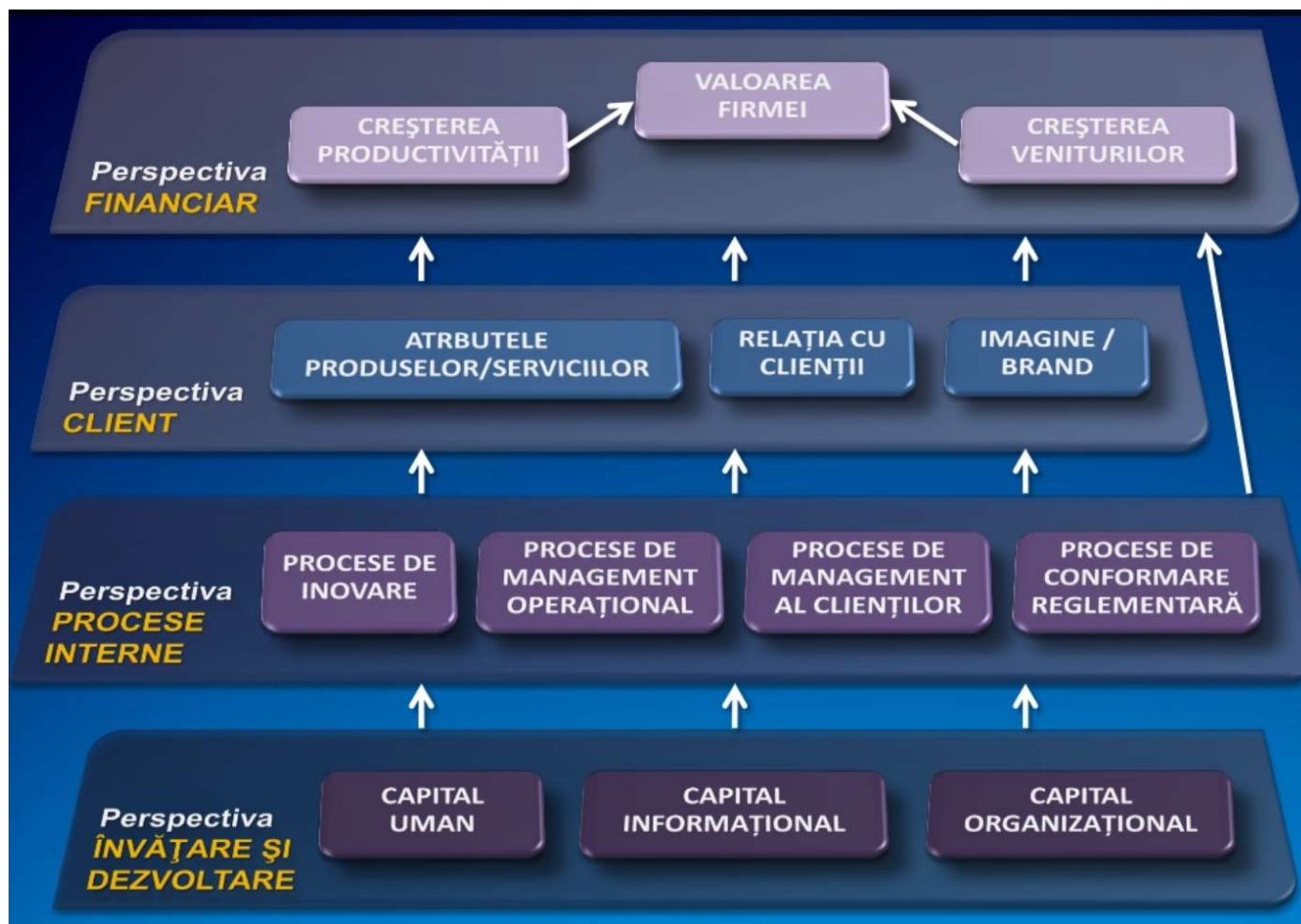
DE CE?

PENTRU  
CINE?

CUM?

CU CINE?  
CU CE?

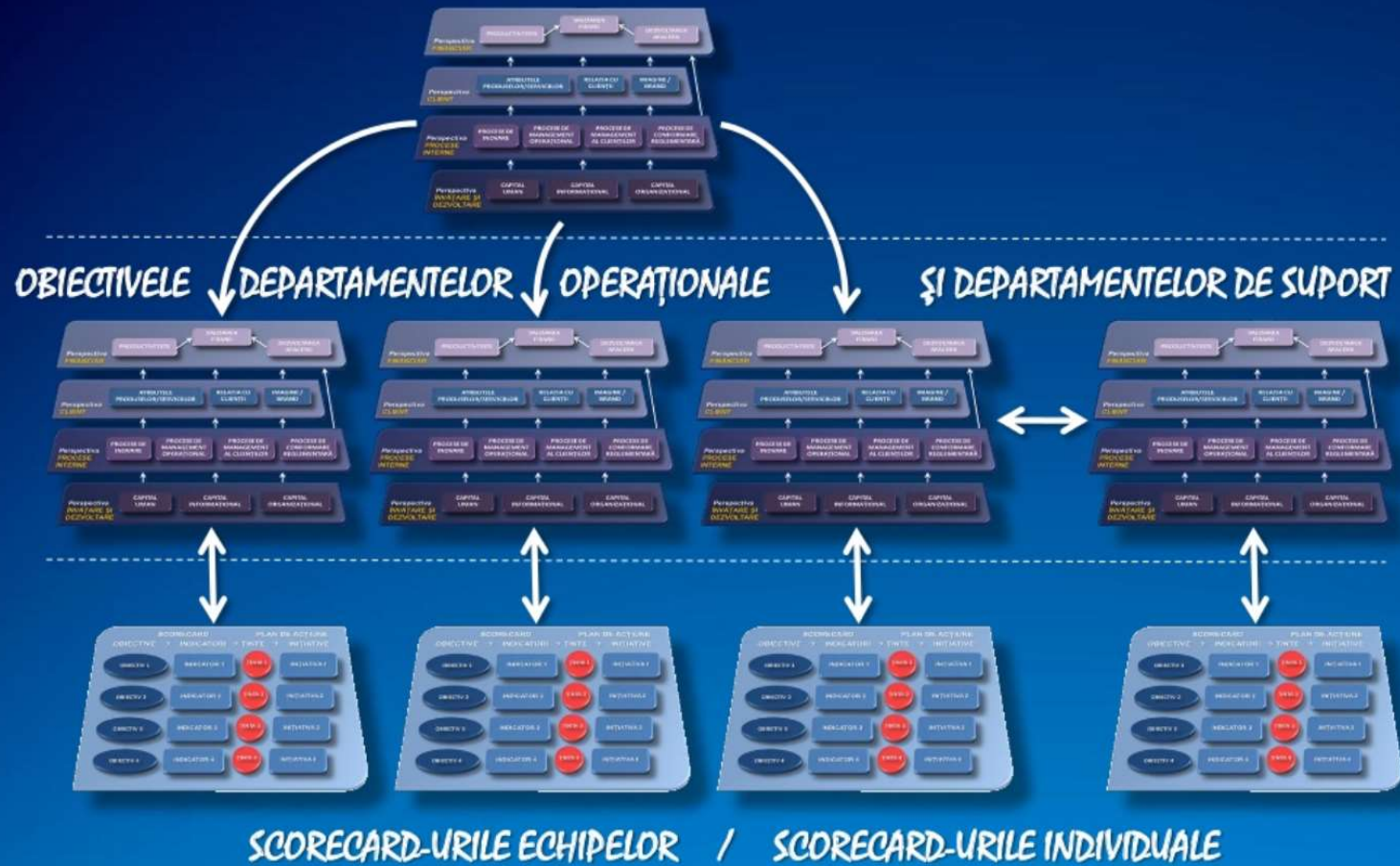




# planul strategic



## OBIECTIVELE ORGANIZAȚIEI



## Perspectiva Financiară

Care sunt obiectivele strategice dpdv financiar?

<u>Ob.</u>	Ind.	Țintă	<u>Act.</u>

## Perspectiva Beneficiarilor

Care sunt obiectivele strategice dpdv al serviciilor oferite și a relației cu beneficiarii?

<u>Ob.</u>	Ind.	Țintă	<u>Act.</u>

Viziune și Strategie

## Procese interne

Care sunt procesele care aduc valoare pentru beneficiari și îmbunătățesc aspectele financiare?

<u>Ob.</u>	Ind.	Țintă	<u>Act.</u>

## Perspectiva angajaților

Care sunt obiectivele dpdv al angajaților

<u>Ob.</u>	Ind.	Țintă	<u>Act.</u>

### Perspectiva financiară

Obiective	Criterii de performanță
Supraviețuirea	Flux de numerar
Succesul	Creșterea vânzărilor trimestriale și a profitului din exploatare pe divizii
Prosperitatea	Cota de piață mai mare și creșterea profitului pe acțiune

### Perspectiva clientului

Obiective	Criterii de performanță
Produce noi	Procentul de vânzări produse noi
Livrarea la cerere	Livrări la termenele stabilite de clienți
Furnizorul preferat	Pondere achizițiilor din conturi cheie, clasamentul după conturile cheie
Parteneriatul cu clienții	Numărul de acțiuni tehnologice în cooperare

### Perspectiva internă

Obiective	Criterii de performanță
Capacitatea tehnologică	Structura de producție în raport cu concurența
Excelența în producție	Ciclul de producție Costul unitar Randamentul
Productivitatea proiectării	Eficiența materialelor utilizate Eficiența tehnologică
Lansarea de produse noi	Gradul de lansare real față de plan

### Perspectiva inovației și învățării

Obiective	Criterii de performanță
Supremația tehnologică	Timp pentru dezvoltarea următoarei generații de produse
Maturizarea proceselor de fabricație	Timpul necesar maturizării procesului
Concentrarea asupra produsului	Procentajul de produse care asigură 80% din vânzări
Durata ajungerii produsului pe piață	Situația față de concurență

Sumarul atributelor indicatorilor asociați fiecărui obiectiv strategic		Attribute	Frecvență actualizare	Grad de obiectivitate	Reprezentativitate	Mod raportare	Responsabilitate
11 Financiar	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate		A	F	F	M	Responsabil acțiune / responsabil executiv
	I1.1.2 Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online		L	F	F	M	
	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate		A	F	M	M	
	I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării		A	F	F	M	
	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/ implementate		A	M	M	M	
	I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului		A	F	F	M	
12 Cetățean / Contribuabil	I2.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor		A	F	F	M	
	I2.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice		A	F	F	M	
	I2.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii		A	F	F	M	
	I2.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale		A	F	F	M	
	I2.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public		A	F	F	M	
	I2.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/ contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA		A	F	F	M	
	I2.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise		A	F	M	M	
	I2.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil		A	F	F	M	
	I2.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA		A	F	F	M	
	I3.1.1 Plan strategic instituțional și criterii de prioritizare a investițiilor		A	F	F	M	
13 Procese interne	I3.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern		A	F	F	M	
	I3.1.3 Sistem de arhivare electronică		A	F	F	M	
	I3.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru		A	F	F	M	
	I3.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative		A	F	F	M	
	I3.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA		A	F	F	M	
	I3.2.4 Organizarea unei sesiuni de instruire/formare / an privind etica, responsabilitatea și integritatea în administrația publică		A	F	F	M	
14 Dezvoltare / potențial și inovație	I4.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere		A	F	F	M	
	I4.1.2 Servicii smart de mobilitate		A	F	F	M	
	I4.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale		A	F	M	M	
	I4.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acesteia		A	F	F	M	
	I4.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module		A	F	F	M	
	I4.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente		A	F	F	M	
	I4.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA		A	F	F	M	

Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Sursa	Mod de calcul	Valoare țintă	Interval semaforizare		
						Rosu	Galben	Verde
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala / Valoare tinta	5,00	<2	<2 - <4	>4
		I1.1.2.Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%
	O1.2 Arad Performant	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%
		I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/ implementate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Număr de măsuri inițiate/ implementate	10,00	<5	<5 - <9	>9
		I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Număr de rectificări	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%

		Obiectivul	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Indicador de performanță	10,00%	>2	<2 - <3	>3
<b>P2 Cetățean / Contribuabil</b>	<b>02.1. Arad conectat și accesibil</b>	I2.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de servicii nou introduse	4,00	<2	<2 - <3	>3
		I2.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Numărul de hotspoturi disponibile pentru cetățeni	10,00	<5	<5 - <9	>9
		I2.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Număr de instrumente de comunicare online	4,00	<2	<2 - <3	>3
	<b>02.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional</b>	I2.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Număr de măsuri inițiate/implementate	4,00	<2	<2 - <3	>3
		I2.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Număr de măsuri inițiate/implementate	4,00	<2	<2 - <3	>3
	<b>02.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată</b>	I2.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Ponderea cetățenilor mulțumiți în totalul cetățenilor intervievați	60,00%	<25%	<25% - <50%	>50%
		I2.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de seturi de date deschise disponibile	2,00	0	1	>=2
		I2.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de rapoarte/formulare în format editabil publicate	10,00	<5	<5 - <9	>9
		I2.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Valoarea actuala-Valoarea anterioară / Valoarea anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%

		Activitatea	Descrierea	Indicatori / Indicatori	10,00%	50%	50% - 70%	70%
P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	I3.1.1 Plan strategic instituțional și criterii de prioritizare a investițiilor	Sistemul de management al instituției	Existența planului strategic și al criteriilor de prioritizare a investițiilor	1,00	0	0	>=1
		I3.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern	Sistemul de management al documentelor	Număr documente pentru care s-au definit fluxuri electronice	5,00	<2	<2 - <4	>4
		I3.1.3 Sistem de arhivare electronică	Sistemul de management al documentelor	Platforma de arhivare electronică funcțională și utilizată	1,00	0	0	>=1
	O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA	I3.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru	Raport de evaluare	Numărul de angajați cu grad ridicat de satisfacție raportat la numărul total de angajați ai PMA	60,00%	<25%	<25% - <50%	>50%
		I3.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative	Sistemul de gestiune al resurselor umane	Programul anual de instruire	1,00	0	0	>=1
		I3.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA	Raportări anuale privind implementarea SNA	Plan de integritate actualizat	1,00	0	0	>=1
		I3.2.4 Organizarea unei sesiuni de instruire/formare / an privind etica, responsabilitatea și integritatea în administrația publică	Sistemul de gestiune al resurselor umane	1 sesiune de instruire/formare organizată	1,00	0	0	>=1

P4 Dezvoltare / potențial și inovație	O4.1 Servicii de utilități publice inteligente	I4.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Sistem de platformă subterană de colectare a deșeurilor menajere într-un cartier din Arad	1,00	0	0	>=1
		I4.1.2 Servicii smart de mobilitate	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Numărul de servicii smart introduse în Mun Arad	2,00	0	1	>=2
	O4.2 Servicii publice inteligente	I4.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale	Organigrama PMA	Număr de compartimente înființate	1,00	0	0	>=1
		I4.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acesteia	Website-ul PMA	Număr de seturi de informații disponibile	3,00	1	2	>=3
	O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	I4.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module	Sistemul integrat de management al documentelor	Modul nou implementat în Document Management	1,00	0	0	>=1
		I4.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente	Sistemul informatic al PMA	Cel puțin două aplicații informatice schimbă informații între ele	2,00	0	0	>=2
		I4.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA	Sistemul de management din cadrul instituției	Ponderea direcțiilor în care este implementat sistemul BSC	80,00%	<40%	<40% - <75%	>=75%

Explicații atribute:

Frecvență actualizare => L = Lunar; T = Trimestrial, S = Semestrial, A= Anual

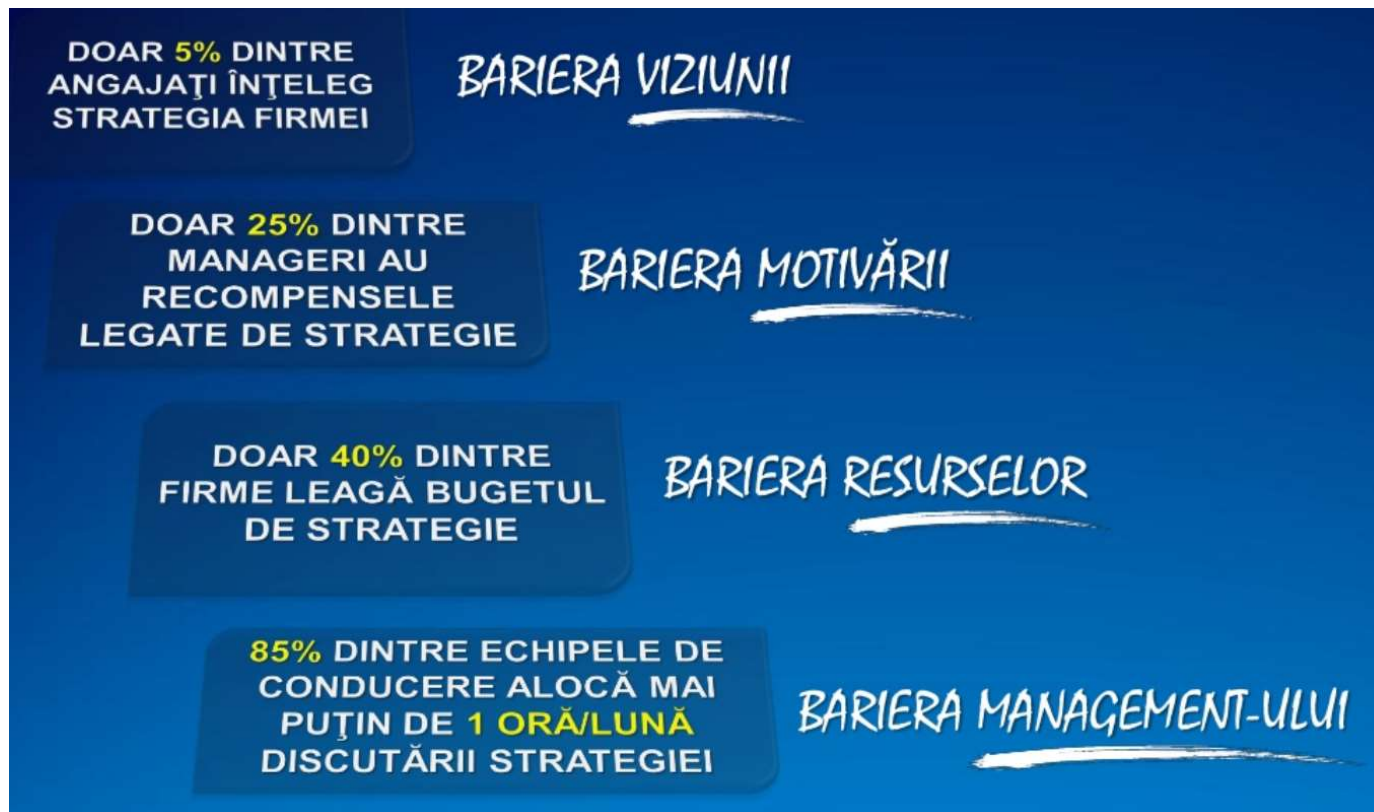
Grad Obiectivitate => F= Foarte obiectiv; M=Obiectivitate medie; S=Obiectivitate scăzută

Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Măsura / acțiune / activitate	Durata	Termen propus	Acțiune jalon (milestone) Da / Nu	Responsabil
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	Semnarea a cel puțin 5 contracte de finanțare	2 ani	31/12/2020	DA	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
		I1.1.2. Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	Extinderea și promovarea sistemului privind plata taxelor și impozitelor locale (atât pentru persoanele fizice, cât și pentru persoanele juridice)	4 ani	31/12/2022	NU	Direcția Venituri
	O1.2 Arad Performant	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	Extinderea sistemului de subvenționare a transportului public (elevi, studenți, pensionari)	4 ani	31/12/2022	NU	Serviciul Transport Local Serviciul Buget
		I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	Stimularea proprietarilor pentru renovarea fațadelor, inclusiv prin acordarea de reducere de termene și taxe pentru obținerea autorizației de construire	2 ani	31/12/2020	NU	Serviciul Disciplină în Construcții Arhitect Șef Direcția Venituri
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	Achiziție tramvaie și autobuze mai eficiente din punct de vedere energetic Reabilitare termică clădiri publice Elaborare ghid de promovare pentru utilizarea responsabilă a energiei	4 ani	31/12/2022	DA	Direcția Tehnică Direcția Comunicare Direcția Economică
		I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	Îmbunătățirea sistemului de previziuni și estimări raportate la prioritățile factorilor decizionali	2 ani	31/12/2020	DA	Direcția Economică

Nézőpont	Alapmutató	Célérték	Súly
Pénzügyi	Árbevétel	3 millió \$	33%
Vevői	Piaci részesedés	10%	23%
Működési folyamatok	Teljesítési idő	3 nap	26%
Tanulási és fejlődési	Szakképzett munkaerő%-a	86%	18%
			100%

Nezopont	Celérték	Megvalósított	Hiányteljesítés
<b>Pénzügyi</b>			
Megtérülési-ráta	24%	26%	8.33%
Új-piacokon-eladás	30%	32.50%	8.33%
Eladás-növekedés	35%	38%	8.57%
Átlag-rendelés	80.00-€	86.85-€	8.56%
<b>Vevői</b>			
Mysteri-shopper-program	85	96	12.94%
Visszatérő-ügyfél	30%	34%	13.33%
Vevői-panaszok/eladások	12%	11.60%	3.33%
Vevői-minősítés	92%	95%	3.26%
<b>Működési-folyamatok</b>			
Beszállítói-hibás-teljesítés	6%	5%	16.67%
Márkás-nyersanyagok	32%	37%	15.63%
Árleszállított-termék	16%	13.50%	15.63%
Piacvezető-partnerek	25%	29%	16.00%
<b>Tanulási-és-fejlődési</b>			
Eladó-személyzet/egyéb-munkatárs	1.4	1.6	14.29%
Training/munkatárs-(óra)	15	17	13.33%
Számítógépes-munkavégzés	85%	90%	5.88%
Újító-javaslatok/dolgozó	3.3	3.5	6.06%

# Bariere în aplicarea BSC



# Avantajele metodei BSC

O mai buna Planificare Strategica

Imbunatatirea Comunicarii si Executarii Strategiei

O mai buna Gestionare a Informatiilor

Imbunatatirea Raportarii Performantei

O mai buna Aliniere Strategica

O mai buna Aliniere Organizationala

# Instrumentul strategic Oceanul Albastru

- Metodă relativ recentă, W. Chan Kim- R. Mauborgne
- Ocean albastru vs. Ocean roșu
- Patru principii:
  - cum să creezi spațiu de piață necontestat prin reconstituirea granițelor pieței,
  - concentrându-ne pe imaginea de ansamblu,
  - depășind cererea și oferta existentă în spații noi de piață
  - obținerea corectă a secvenței strategice

# Instrumentul strategic Oceanul Albastru

- reprezintă urmărirea simultană a diferențierii pe piață a anumitor instituții publice în încercarea acestora de a-și reduce costurile și a eficientiza activitățile desfășurate;
- scopul acestui instrument nu este acela de a depăși și elimina concurența în sectoarele în care organizația își desfășoară activitățile, ci de **a crea noi piețe sau oceane albastre, făcând astfel concurența să devină irelevantă.**
- inovația este văzută ca un proces experimental, în care antreprenorii sunt forțele motrice primare, strategia oferă metodologii și procese sistematice și reproductibile în crearea oceanelor albastre, inclusiv pt. instituții publice

## În loc de concluzii... cadru de planificare strategică

1. Definiți succesul cu cuvintele voastre.
2. Înțelegeți caracteristicile organizației și punctele forte și punctele slabe ale acesteia.
3. Studiați constant mediul din jurul dvs. pentru a afla care sunt oportunitățile și amenințările.
4. Înțelegeți-vă avantajul competitiv.
5. Alegeți cu grijă obiectivele-țintă SMART, utilizând benchmarking, .
6. Elaborați o strategie de activitate pentru obținerea succesului, ținând cont de oportunitățile și amenințările în schimbare, utilizând SWOT, BSC, metoda Kotter

Nu se poate schimba ce se vede din afară; fără să se schimbe ce este în interior



# Vă mulțumesc!



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



Consiliul Județean Harghita