



# Planificare strategică

Suport de curs realizat în cadrul proiectului de înfrățire  
instituțională RO03/IB/OT/01  
**“Întărirea capacității UCRAP și a rețelei naționale  
de modernizatori”**



Unitatea Centrală pentru Reforma  
Administrației Publice



Proiect finanțat de UNIUNEA EUROPEANĂ  
prin programul Phare

Această broșură este una dintre cele 6 realizate în cadrul Componentei 1 din proiectul de înfrățire instituțională RO03/IB/OT/01 privind „Întărirea capacității UCRAP și a rețelei naționale de modernizatori”.

Au mai fost realizate broșuri pe următoarele teme:

- Principiile generale ale administrației publice
- Comunicare
- Managementul schimbării
- Tehnici de negociere
- Afaceri Europene – Fonduri Structurale

Echipa care a realizat broșura pe tema „Planificare strategică” este formată din membrii Rețelei Naționale de Modernizatori care au participat la formările de formatori din cadrul Componentei 1 din proiectul sus-menționat.

Ministerul Administrației și Internelor  
Unitatea pentru Reforma Administrației Publice  
Piața Revoluției nr. 1A, etaj 7  
Sectorul 1, București  
Tel. 021 3037080  
Fax. 021 3105362  
[ucrap@mai.gov.ro](mailto:ucrap@mai.gov.ro)  
<http://modernizare.mai.gov.ro>

## **Cuvânt înainte**

*Administrația publică trebuie să asigure servicii publice, la același nivel de calitate, în toate zonele și localitățile țării.*

*Membrii societății devin responsabili pentru soarta lor și a comunității din care fac parte, numai după ce li se asigură cadrul legal de participare activă la deciziile care privesc viața lor. Ca partener al comunității, administrația publică trebuie să asigure o deplină transparență a deciziilor.*

*De aceea, consider că este necesar un parteneriat tot mai strâns al Guvernului cu reprezentanții societății civile, cu formatorii de opinie.*

*Avem nevoie de ajutorul dat de cetățeni, dar și de cel al membrilor organizațiilor non-guvernamentale specializate în sfera afacerilor europene, pentru a aduce mai multă Europă în România, pentru a vorbi mai mult despre Uniunea Europeană, despre drepturile și îndatoririle unui cetățean european și, de ce nu, despre cum va fi viața noastră în casa comună europeană.*

*Personal, consider că administrația publică românească cunoaște un important și cursiv proces de modernizare, astfel încât aceasta să se adapteze la realitățile economice și sociale ale țării noastre, pregătind în continuare structurile administrative pentru aderarea în anul 2007 la Uniunea Europeană.*

*Dezvoltarea economică locală se înscrie în logica generală a procesului de descentralizare, conferind substanță autonomiei locale, fiindcă nu putem să dăm la nivel local doar obligația asigurării activităților de administrare, păstrând pârghiile economice la centru.*

**LIVIU RADU**  
**Secretar de Stat**



## CUPRINS

<b>1. Teoria planificării strategice .....</b>	<b>7</b>
1.1. Ce este Strategia? .....	7
1.2. Componentele Strategiei .....	8
1.2.1. Viziunea .....	8
1.2.2. Misiunea .....	8
1.2.3. Valorile .....	10
1.2.4. Obiectivele .....	10
1.2.5. Resursele.....	11
<b>2. Elementele planificării strategice .....</b>	<b>12</b>
2.1. Analiza strategică.....	12
2.1.1. Analiza factorilor interesați .....	12
2.1.2. Analiza situației actuale .....	14
2.1.3. Analiza obiectivelor.....	17
2.1.4. Analiza strategiilor .....	18
2.1.4.1. Analiza PEST .....	18
2.1.4.2. Analiza SWOT .....	19
2.2. Alegerea strategică .....	20
2.2.1. Diagrama strategică SWOT.....	20
2.2.2. Nivele de intervenție .....	21
2.2.3. Planul de Acțiuni.....	22
2.2.4. Indicatorii .....	23
<b>3. Implementarea strategiei.....</b>	<b>28</b>
3.1. Monitorizarea .....	28
<b>4. Etapele elaborării strategiei .....</b>	<b>30</b>
4.1. Faza 1. Redactarea Viziunii, Misiunii și a principiilor de lucru .....	31
4.2. Faza 2. Analizele diagnostic.....	31
4.3. Faza 3. Analiza strategică și formularea Planurilor de Acțiune.....	32
4.4. Faza 4. Redactarea documentului final.....	34
<b>Bibliografie.....</b>	<b>35</b>
<b>Datele de contact ale formatorilor .....</b>	<b>36</b>



## **1. TEORIA PLANIFICĂRII STRATEGICE**

### **SCOPUL CURSULUI PLANIFICARE STRATEGICĂ**

A familiariza participanții cu subiectele principale referitoare la planificarea strategică și a dezvolta la aceștia abilități de elaborare a unor documente strategice.

### **OBIECTIVELE CURSULUI**

La terminarea acestui curs, participanții vor fi capabili să:

- Descrie și să stabilească principalele componente ale unui document strategic
- Descrie și să folosească principalele elemente de planificare strategică
- Vor fi familiarizați cu principalele instrumente de monitorizare strategică

### **1.1 Ce este Strategia ?**

**Planificarea strategică** poate fi definită drept un proces/instrument de management care permite unei organizații să se concentreze asupra unei alinieri eficiente a **resurselor** sale cu **misiunea și viziunea** sa.

Strategia este, prin urmare, o perspectivă, o poziție, un plan, un model. Strategia este o punte între politică, pe de o parte, și tactică – sau acțiunile concrete, pe de altă parte. Planificarea strategică este o activitate de management, de organizare și de decizie.

**Strategia** înseamnă direcția și obiectivul pe termen lung al organizației, care are menirea de a asigura avantaje competitive organizației, configurând

## **Planificare strategică**

resursele pe care contează, într-un mediu extrem de versatil spre a realiza obiectivul pentru care organizația a fost creată potrivit așteptărilor.

Strategiile sunt baza elaborării politicilor organizaționale.

Strategia înseamnă o decizie (sau succesiuni de decizii) luată pe baza unei evaluări anterioare a situației actuale a unei organizații pentru a îndeplini obiectivele stabilite de managementului organizației, utilizând mijloacele pe care organizația le are la dispoziție. În acest context, este clar că pre-condiția necesară pentru formularea unei strategii este înțelegerea clară și largă a rezultatelor ce trebuie obținute.

### **1.2 Componentele Strategiei**

Componentele Strategiei derivă din modul cum aceasta este definită.

**1.2.1 Viziunea** reprezintă aspirația organizației către viitor pe termen lung de peste 5 ani și este exprimată concis și ușor de înțeles de către personal și public, într-o scurtă propoziție care nu este necesar să conțină elemente cuantificabile.

Viziunea trebuie să asigure unitatea organizației prin alegerea unui obiectiv comun

Stabilirea viziunii este responsabilitatea leadership-ului organizației, a top-managementului. Aceasta se face printr-o declarație de angajament.

Șefii de organizație, persoanele cu funcții de conducere trebuie să aibă o contribuție semnificativă la definirea obiectivelor, măsurilor și priorităților.

*Exemplu: **Strategia de Comunicare a Delegației Comisiei Europene în România***

**Viziunea** : *Românii să-și fi asumat până în 2007 valorile Uniunii Europene.*

**1.2.2 Misiunea** exprimă motivul principal, *scopul* pentru care organizația există și pentru care a fost creată, *Obiectivul global* când este vorba despre o arie de activitate.

Desigur că în cazul autorităților publice misiunea derivă din textul legii, dar în esență legea de organizare care se referă la acea instituție definește și **scopul** pentru care a fost creată aceasta și atribuțiile ei. Misiunea se enunță sub formă de angajament.

Un exemplu de formulare de astfel de angajament privind misiunea:

Un sistem de *a acționa* (X):

Misiunea noastră este de **a crește gradul de conștientizare si de a demonstra beneficiile** unei prestări îmbunătățite a serviciilor,

*prin* (Y):

introducerea cu succes a unui nivel acceptabil și măsurabil de prestare a serviciilor în cel puțin una dacă nu în toate, instituțiile pilot selectate,

*pentru* beneficiul pe termen lung al (Z):

**să servească drept exemplu de urmat de către celelalte servicii publice** și să asigure pe termen lung că valoarea serviciilor plătite este în beneficiul cetățenilor din comunitate.

Declarația trebuie să acopere o perioadă de 3-5 ani și poate fi revizuită pe parcursul perioadei, se folosește un limbaj simplu, concis, nu mai mult de 3 propoziții.

*Exemplu: Strategia de Comunicare a Delegației Comisiei Europene în România*

**Misiunea: De a informa și a comunica aceste valori cu societatea românească.**

## **Planificare strategică**

### **1.2.3 Valorile** declarate:

*Exemplu: **Strategia de Comunicare** a Delegației Comisiei Europene în România*

*Principiile:*

- *Flexibilitatea: Capacitatea de a răspunde rapid la semnalele venite din mediul extern*
- *Transparența: capacitatea de a furniza la timp informație obiectivă și corectă despre activitatea noastră*
- *Neutralitate politică: abordarea neutră a clasei politice din România, concomitent cu cooperarea cu instituțiile statului alese democratic*
- *Eficiența: utilizarea optimă a resurselor în vederea atingerii impactului maxim*
- *Răspunderea publică: în centrul politicii noastre stă interesul public*

**1.2.4 Obiective** principale, specifice realizează descrierea efectelor unor intervenții ale unui, plan proiect, program, într-un mod cuantificabil.

Obiectivele reprezintă prima componentă operațională a strategiei și se bazează pe misiunea organizației, stabilită pe baza analizei interne și externe a organizației precum și a mediului în care aceasta există și își desfășoară activitatea.

*Exemplu: **Strategia de Comunicare** a Delegației Comisiei Europene în România*

**Obiective strategice:**

*I Îmbunătățirea informării publice privind subiectele cheie ale aderării la Uniunea Europeană*

- A. Stimularea dezbaterii publice privind valorile Uniunii Europene*
- B. Aducerea informațiilor mai aproape de casele oamenilor (L/R)*
- C. Adaptarea informării la nevoile grupurilor prioritare (copii, tineret, populație rurală)*
- D. Creșterea transparenței fondurilor Uniunii Europene*
- E. Îmbunătățirea înțelegerii mandatului Delegației Comisiei Europene în România*

**II Asigurarea continuării comunicării după aderare**

- A. *Creșterea capacității de comunicare a potențialilor urmași*
- B. *Îmbunătățirea capacității grupurilor interesate, de a administra informația europeană*

**1.2.5 Resursele** reprezintă setul de elemente de natură fizică, umană, informațională, financiară și de timp, necesar în organizație, care poate fi apelat, disponibil pentru ca strategia să devină operațională.

*Exemplu: **Strategia de Comunicare a Delegației Comisiei Europene în România***

*Pentru îndeplinirea acestor obiective Delegația dispune de următoarele resurse umane și financiare:*

- *O echipă de 8 persoane care lucrează full time pe probleme de comunicare (echipa de informare-comunicare a Delegației)*
- *O echipă de experți în comunicare independenți de aproximativ 40 persoane (full și part time)*
- *Un buget anual de aproximativ 3 milioane de euro (dintre care 1 milion de euro reprezintă granturi pentru organizații non-profit care derulează proiecte de informare și aproximativ 2 milioane de euro reprezintă contracte de servicii pentru implementarea strategiei de comunicare)*

**Controlul** înseamnă **MONITORIZAREA** dezvoltării, derulării activității, în scopul

- *Introducerii unor corecții, ajustării referitoare la acțiunile, strategiile alese*
- *Evaluării strategiei și activității în ceea ce privește gradul de succes obținut din punct de vedere al scopului specific*

## **2. ELEMENTELE PLANIFICĂRII STRATEGICE**

### **2.1. Analiza strategică**

Principalele tipuri de analiză preliminară:

- **Analiza factorilor interesați**
- **Analiza situației actuale**
- **Analiza obiectivelor**
- **Analiza strategiilor**

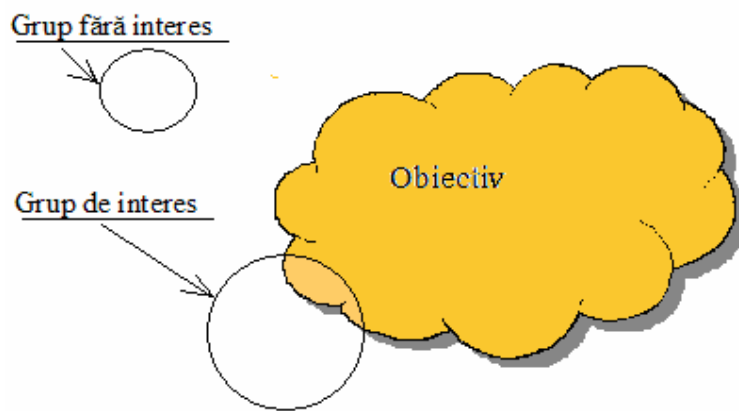
#### ***2.1.1 Analiza factorilor interesați***

*Factorii interesați*, sunt definiți ca persoane, grupuri de persoane, instituții, organizații profesionale, companii care pot avea o legătură directă sau indirectă cu tema schimbării ce va fi supusă planificării strategice. Se vor identifica toți acei factori, actori care ne pot influența pozitiv sau negativ demersul nostru. Aceștia ne pot sprijini cu informații atât în faza de elaborare a Planificării strategice cât mai ales în faza de implementare a strategiei. Pentru aceasta se impun sesiuni periodice de consultare și ori încheierea de parteneriate.

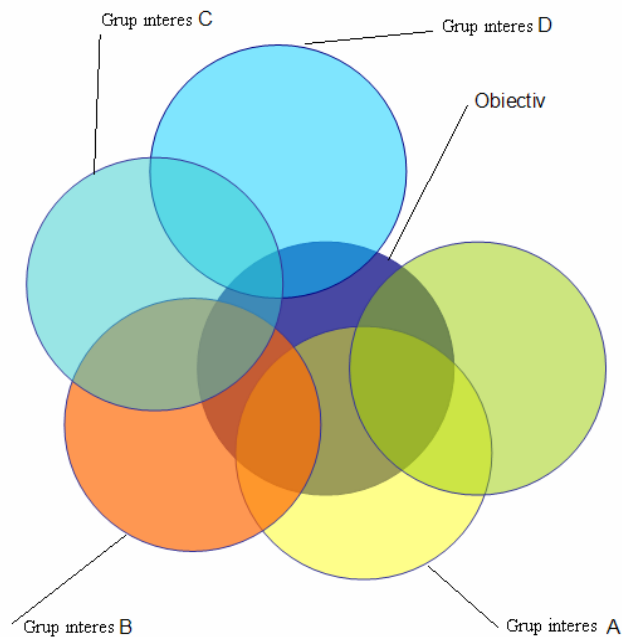
#### **Diagrama Venn**

Diagrama Venn este o metodă care sprijină identificarea personajelor cheie în derularea cu succes a acțiunii strategice și interesul acestora în cadrul domeniului supus schimbării. În cadrul unui forum tematic se va cere participanților să determine locul acestora prin desenarea unor cercuri mici, mijlocii și mari, reprezentând interesul acestor actori în privința obiectivelor strategice. Aceste cercuri pot fi plasate în dreptul desenului care reprezintă obiectivul global al strategiei în mai multe poziții:

1. cerc extern, care reprezintă faptul că actorii grupului nu au interes comun în atingerea obiectivului propus.
2. Cerc tangent, care reprezintă schimb de informații între actori și aria de interes
3. Suprapunere parțială, care reprezintă o anumită cooperare între actori și aria de interes
4. suprapunere accentuată, care înseamnă o cooperare intensă.



**Diagramă VENN**



## **Planificare strategică**

Participanții la un forum vor dezbate în comun relația dintre ei și obiectivele planificării strategice.

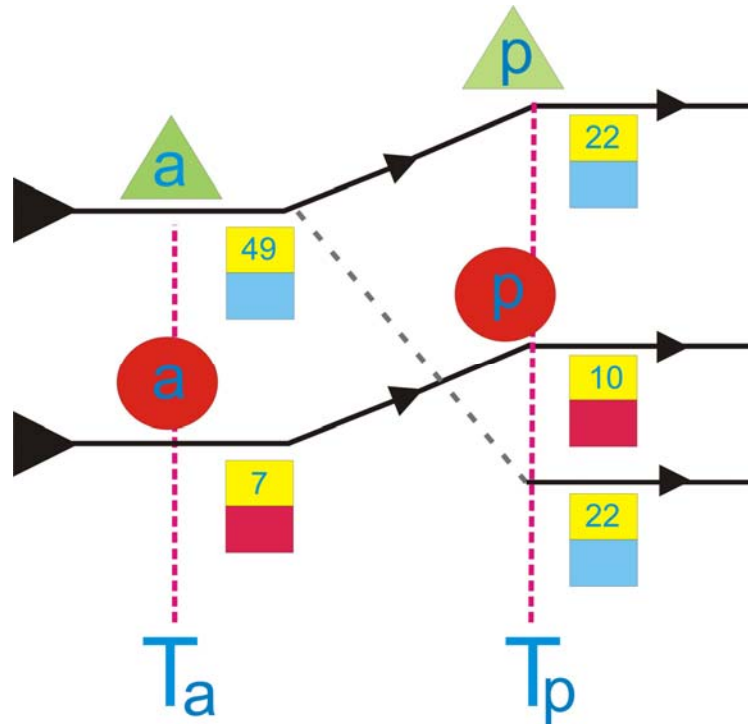
Analiza Venn asigură clarificarea situației și îndeamnă participanții să-și determine propriile poziții. Astfel se va clarifica, care sunt actorii interesați (persoane, grupuri, instituții, care pot fi neguvernamentale, autorități publice locale), cine sunt potențialii finanțatori, care sunt partenerii în activități și cine sunt cei neinteresați sau cei care sunt contra acestor concepte.

Această analiză evaluează în primul rând *așteptările* factorilor interesați, ca și nevoi (pozitive sau negative) și apoi se va avea în vedere potențiala lor contribuție la implementarea strategiei.

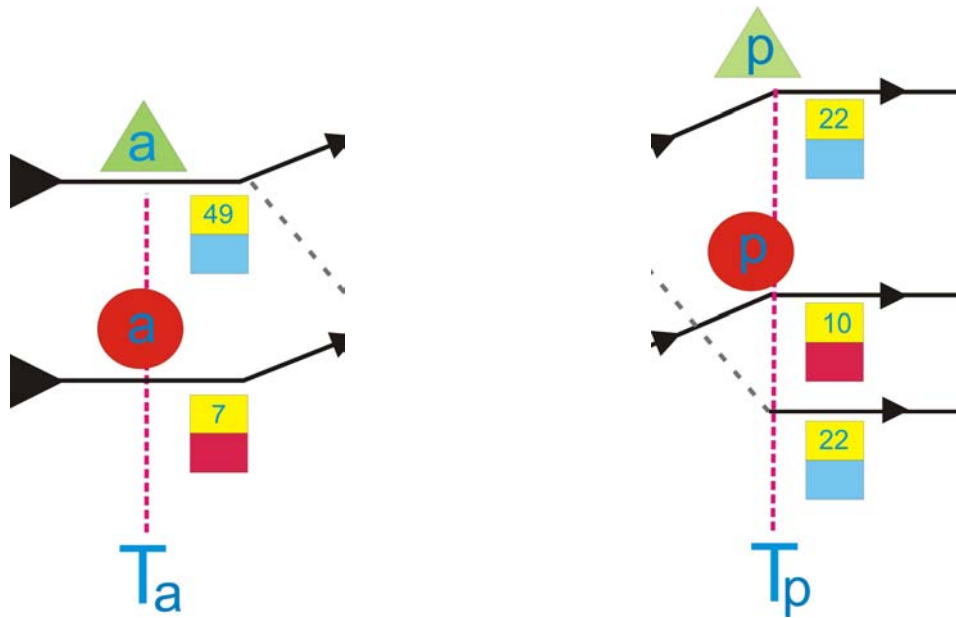
### **2.1.2 Analiza situației actuale**

Analiza situației actuale *identifică aspectele negative, problemele prin raportare la un anumit model* organizațional, de proces ori de stare, după natura domeniului supus schimbării, model care este reprezentat de *cadrul legal existent, de valorile, cultura organizației și principiile declarate* alături de *viziunea* asumată de către top-managementul organizației.

Acestor aspecte negative li se vor *asocia indicatori* pentru o apreciere obiectivă. În continuare acestea se vor *ordona prin stabilirea între acestea a relației cauză-efect* între ele.



Situatie actuală                      Perioada de implementare strategie                      Situația post implementare Strategie



$T_a, T_p$  momentul actual și momentul sau termenul când planific atingerea obiectivelor

## Planificare strategică



situație actuală, ca stare negativă, problemă

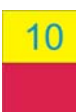


Obiective – ca stare pozitivă, problemă rezolvată

indicatori asociați care caracterizează situația actuală problematică.



Motivația implicării acestor indicatori este justificată siguranța și obiectivitatea realizării obiectivelor, în faza de control, la monitorizare și eventual la evaluarea procesului de schimbare.



indicatori asociați obiectivelor, care caracterizează obiectivul respectiv

Valoarea indicatorului (7, 10; 49, 22) exprimă **rezultatul** pe care îl aștept ca urmare a, sau altfel spus din cauza, desfășurării acțiunii.

### Atenție:

A nu se face confuzie între „Obiectiv” denumit uneori și „rezultat ” și valoarea indicatorului fixată ca țintă pentru starea de la momentul planificat  $T_p$ , valoare care ne așteptăm să fie atinsă ca urmare a desfășurării acțiunii

Pentru momentul  $T_a$  și  $T_p$ , fiecărei mărimi de tipul , problemă-obiectiv, îi vom avea asociat același indicator , de aceeași natură cu problema – obiectivul pe care îl caracterizează. Între momentul  $T_a$  și  $T_p$  va diferi doar valoarea indicatorului (  $7 \Rightarrow 10$  ).

Un singur indicator greu va caracteriza complet o situație negativă (problemă) – situație pozitivă (obiectiv) și adesea este necesar să se identifice 2 sau mai mulți indicatori care pot furniza împreună informații mai complete asupra stadiului de îndeplinire a obiectivului.

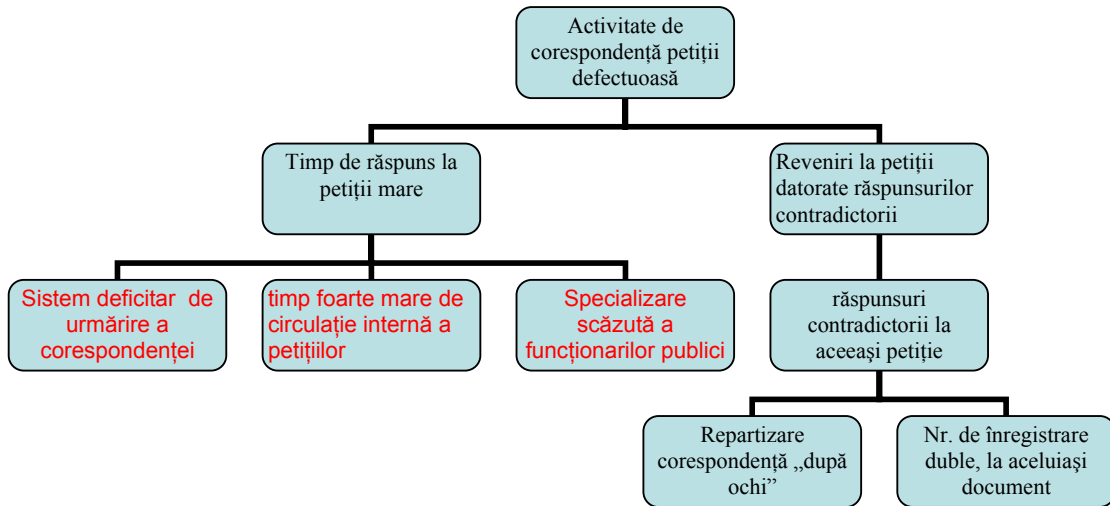
Valoarea indicatorului se poate raporta la situația actuală exemplu: gradului de colectare a impozitelor și taxelor față de anul precedent cu 10 %

Analiza situației actuale implică:

- a. Identificarea problemelor majore definite ca stări, situații, dificultăți, aspecte negative cu care se confruntă grupurile țintă, beneficiarii și factorii interesați
- b. Ierarhizarea problemelor pe baza relației cauză-efect și vizualizarea în forma grafică sub formă de arbore

Exemplu:

ARBORELE PROBLEMELOR

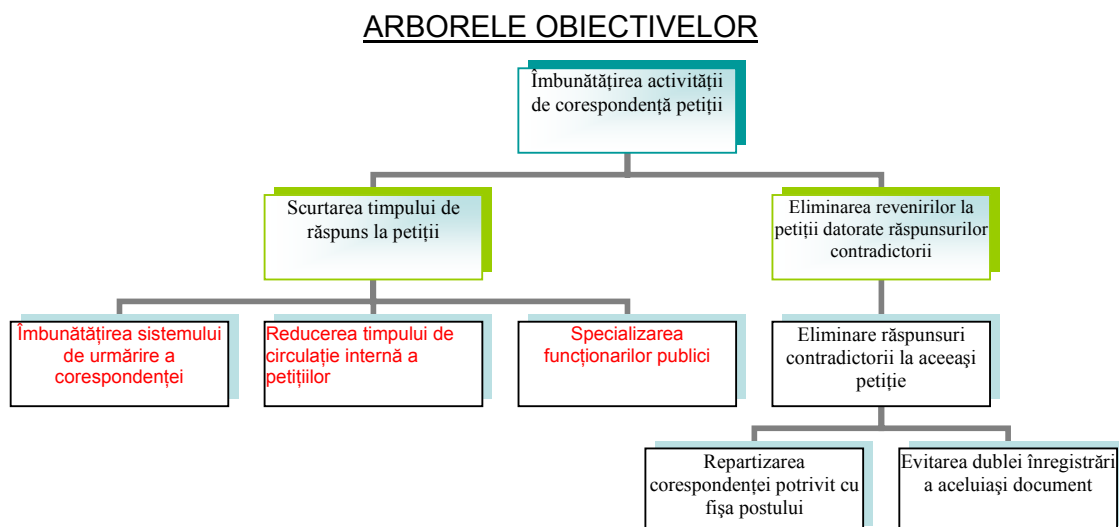


**2.1.3 Analiza obiectivelor**

Situația negativă ilustrată de arborele problemelor este transpusă într-o situație îmbunătățită, prin reformularea pozitivă a problemelor identificate. Aceste formulări pozitive devin astfel obiective iar arborele obiectivelor va deveni în oglindă arborele obiectivelor. Relația cauză - efect devine acum o relație de tip mijloace – scop.

## Planificare strategică

Exemplu:



### 2.1.4 Analiza Strategiilor

Prin analiza strategică se încearcă identificarea poziției strategice a organizației. În acest sens cei responsabili cu aceasta trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

1. Care sunt **schimbările** care au loc în mediul extern (*oportunitățile și riscurile*) și intern și cum pot afecta organizația și activitățile pe care aceasta le desfășoară? SWOT, PEST, Venn
2. Care sunt **resursele** de care organizația dispune în momentul analizei pentru a efectua schimbările pe care și le propune în cadrul planificării?
3. Care sunt **așteptările** diferiților parteneri și care sunt interesele pro-contra ale diverselor grupuri și cum pot afecta acestea misiunea organizației.

Analiza strategică asigură baza pentru alegerea strategică.

#### 2.1.4.1 Analiza PEST

Analiza PEST este o analiză externă și urmărește să evidențieze o altă perspectivă a mediului în care organizația își desfășoară activitatea. Analiza

PEST- servește la analiza impactului și a tendințelor generale ale celor 4 stimulatori majori ai schimbării: politici, economici, sociali și tehnologici

- Factorii **politici** au în vedere politica guvernului, legislația centrală, locală, stabilitatea politică, modificări la nivel administrativ
- Factorii **economici** au în vedere variabilele economice cheie (taxe, tarife, curs valutar)
- Factorii **sociali** analizează atitudinile și caracteristicile clienților instituției
- Factorii **tehnologici**: aplicarea sistematică a cunoștințelor științifice la scopurile practice ale instituției

Cei patru stimulatori ai schimbării nu acționează independent sau paralel ci ei se află în interacțiune și pot genera schimbări imprevizibile

#### 2.1.4.2 Analiza SWOT

Analiza SWOT scoate în evidență *elemente de potențial* intern și extern, cum ar fi resursele, competențele, tendințele unor procese conexe;

Analiza SWOT implică

- a. identificarea elementelor interne și externe organizației sau ale temei strategice,
- b. sortarea lor pe cele 4 puncte și
- c. ordonarea și reținerea celor care pot avea impact decisiv asupra realizării acțiunilor

Punctele tari și slabe sunt elemente interne, de orice natură, în primul rând de resurse, care pot contribui *decisiv* la realizarea unor acțiuni deci și a efectelor lor. O acțiune se poate realiza numai sprijinindu-se pe anumite elemente care sunt punctele tari și se poate compromite din cauza unor puncte slabe.

Din multitudinea de elemente externe existente la un moment dat, care au fost identificate, cele care pot influența hotărâtor efectele unor acțiuni se rețin și formează așa numitele oportunități, șanse, ocazii și respectiv amenințări, riscuri, pericole.

Realizarea unei acțiuni este posibilă în mod convenabil, numai bazându-ne pe un concurs adecvat

Forma de redactare a analizei este una tabelară

## Planificare strategică

Elemente interne	Elemente externe
<b>Puncte tari (Strengths)</b> - Care sunt avantajele noastre? - Ce facem bine? - Ce caracteristici favorabile avem?	<b>Oportunități /ocazii (Opportunities)</b> - Care sunt schimbările externe pozitive si favorabile pentru noi? - Unde avem șanse favorabile?
<b>Puncte slabe (Weaknesses)</b> - Ce nu facem bine? - Ce fac alții mai bine? - Care sunt dezavantajele noastre?	<b>Riscuri /Pericole (Threats)</b> - Care sunt cerințele, ce sunt greu realizabile? - Care sunt schimbările, cu care nu putem concura si care ne dezavantajează?

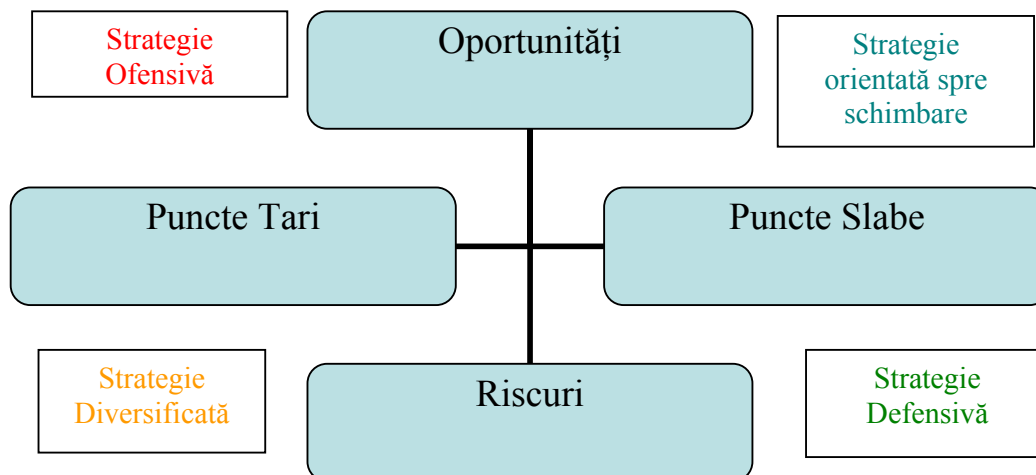
+S-W×O÷T

## 2.2. Alegerea strategică

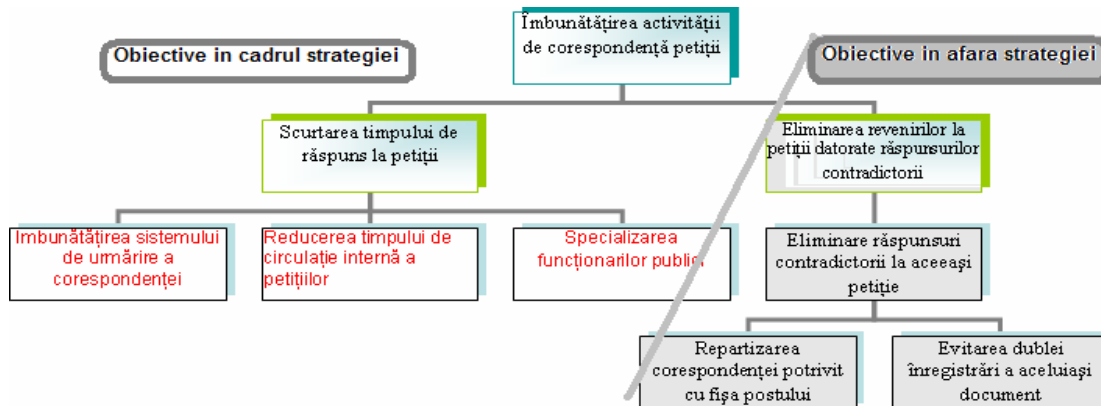
În evaluarea și selecția opțiunilor strategice se va avea în vedere

- Gradul în care acestea se bazează pe punctele tari ale organizației
- Modul în care ele pot să asigure depășirea punctelor slabe, să evite vulnerabilitățile organizației
- Utilizarea la maxim a oportunităților care pot apărea
- Minimalizarea amenințărilor care pot pune în pericol gradul de realizare obiectivelor strategice

### 2.2.1 Diagrama strategică SWOT



În funcție de punctele SWOT, de resursele disponibile se va face alegerea strategică, eliminându-se obiectivele ne-prioritare, de prea mare anvergură sau formulate prea vag ori care nu produc un impact semnificativ la o analiză cost-beneficiu avută în vedere la descrierea situației actuale.

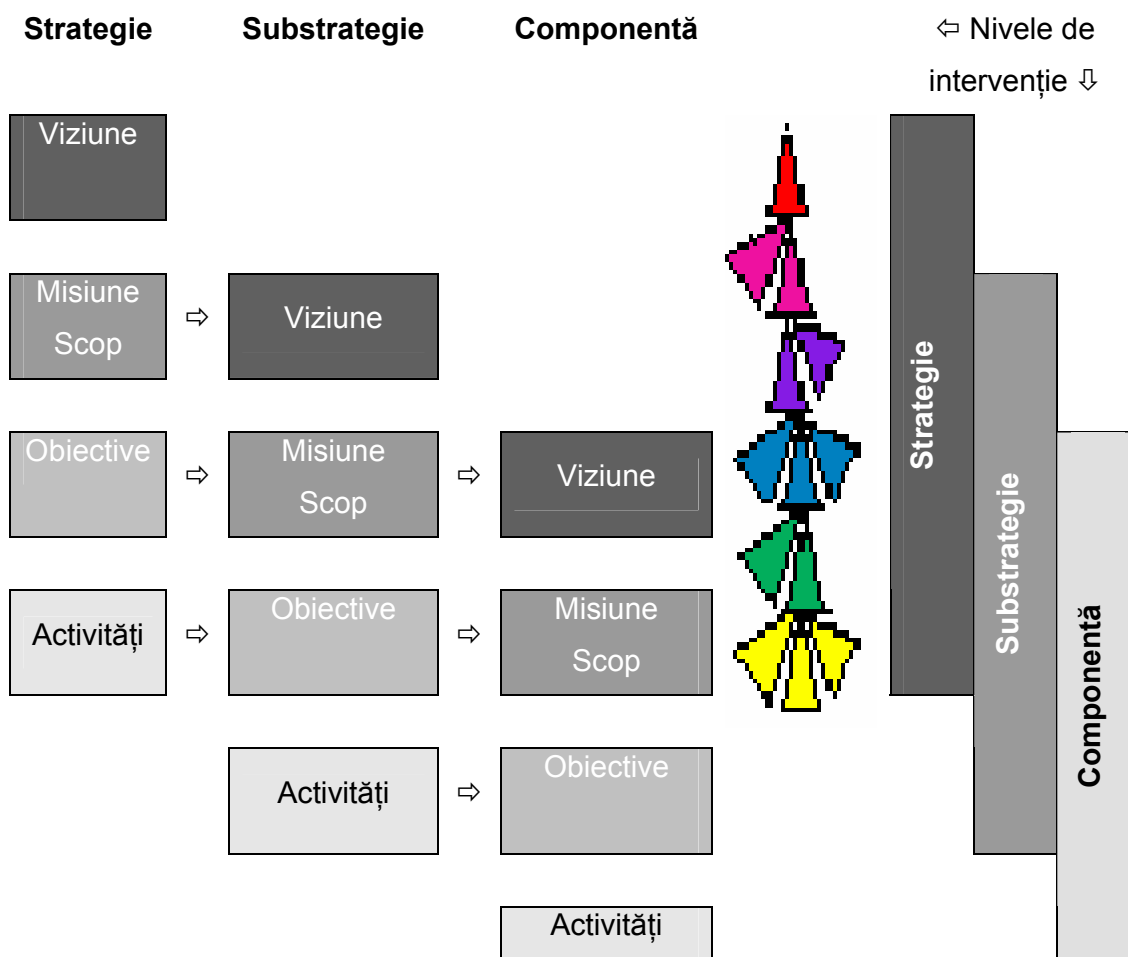


### 2.2.2 Nivele de intervenție

În funcție de dificultatea și amploarea obiectivelor organizației și strategia aleasă acum este momentul în care urmează să se opteze pentru o singură strategie ori mai multe, de mai mică amploare și care vor viza același obiectiv global.

Intervențiile complexe se pot descompune în substrategii, acestea necesitând o coerență logică între diferitele nivele.

## Planificare strategică



### 2.2.3 Planul de Acțiuni

Forma de lucru utilizată frecvent în vederea implementării strategiei este forma tabelară care este ușor de urmărit și poartă numele de Plan 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	

I.1. <b>activitatea</b> care conduce la atingerea obiectivului			responsabil pentru realizarea unei anumite <b>activități</b>	Termenul la care <b>activitatea</b> trebuie finalizată	
I.2. <b>activitatea</b> care conduce la atingerea obiectivului			responsabil pentru realizarea unei anumite <b>activități</b>	Termenul la care <b>activitatea</b> trebuie finalizată	

- Nominalizarea unui **responsabil** pentru realizarea unei anumite activități
- Nominalizarea unui **responsabil** pentru realizarea unui obiectiv  
Responsabilii cu realizarea activităților și a obiectivului se află în relații de sub-ordonare sau de coordonare
- **Planificarea în timp** a realizării a fiecărei activități sau Graficul Gantt
  - **Termenul** la care activitate trebuie finalizată respectiv obiectivul atins
- **Indicatori** care să măsoare gradul de realizare a unei anumite activități/obiectiv
- **Resursele** necesare realizării activității respective

#### **2.2.4 Indicatorii**

Indicatorii sunt necesari pentru verificarea obiectivelor și reprezintă unități de măsură ce fac posibilă cuantificarea a nivelului atins de obiectivele propuse în cadrul strategiei, ca urmare a implementării acesteia.

O bună definire și utilizare a lor permit controlul viabilității obiectivelor și stau la baza sistemului de monitorizare a strategiei.

## Planificare strategică

Aceștia trebuie să fie măsurabili și posibil de obținut la un cost acceptabil. Sursele de verificare din care aceștia provin (rapoarte, sondaje, procese verbale, dări de seamă) trebuie să fie accesibile, credibile și relevante pentru obiectiv.

Pentru o bună alegere indicatorii se compară cu termenii **SMART**:

<b>(S) Specifici</b>	indicatorul va furniza informații despre caracteristicile <i>specifice aceluia obiectiv</i> , unui anumit obiectiv
<b>(M) Măsurabili</b>	indicatorul prezintă aspecte <i>cantitative și/sau calitative</i> ale obiectivului cu care este asociat și poate fi măsurat cu unități și instrumente de măsură cunoscute
<b>(A) Accesibili</b>	să poată fi procurați ușor la un preț accesibil
<b>(R) Relevanți</b>	sunt <i>semnificativi pentru obiectivul</i> măsurat în contextul strategiei
<b>(T) se raportează la un Timp</b>	<i>fac referire la un moment de timp</i> bine precizat, atunci când se înregistrează măsura lui, spre a se ști stadiul atingerii obiectivului pe care îl verifică

Așa cum spuneam, fiecărui obiectiv va trebui să i se asocieze un indicator.

*Exemplu:*

**Obiectiv:** *Acces îmbunătățit la Parcul Natural Porțile de Fier*

*Logistică adecvată pentru o bună comunicare externă*

**Identificare indicator:**

- *Timp mediu de călătorie de la sediul Administrației Parcului la cel mai îndepărtat punct turistic al parcului*
- *Număr de calculatoare și infotouch, achiziționate la sfârșitul anului 2007*

**Definirea indicatorului:**

- *Timp mediu de călătorie de la sediul Administrației Parcului la cel mai îndepărtat punct turistic al parcului se reduce cu 30% față de anul 200X, în sezonul primăvară – toamnă,*

*pentru toți vizitatorii în autoturisme și autocare, în județul Mehedinți, la 2 ani de la implementarea strategiei*

- *Număr de calculatoare și infotouch, achiziționate la sfârșitul anului 2007 = 30 buc. pentru salariați și cetățenii care se adresează Prefecturii Județului Mehedinți, după 1/2 an de la implementarea strategiei*

**Caracterele indicatorului:**

1. **Definirea cantității:** *Timp mediu de călătorie de la sediul Administrației Parcului la cel mai îndepărtat punct turistic al parcului se reduce cu 30% față de anul 200X...*
  - o *Număr de calculatoare și infotouch, achiziționate la sfârșitul anului 2007 = 30 buc.*
2. **Definirea calității:** *...în sezonul primăvară – toamnă...*
3. **Definirea grupului țintă:** *pentru toți vizitatorii în autoturisme și autocare...*
  - o *pentru salariați și cetățenii care se adresează Prefecturii*
4. **Definirea locului:** *... în județul Mehedinți..*
  - o *Județului Mehedinți*
5. **Definirea timpului:** *... la 2 ani de la implementarea strategiei*
  - o *după 1/2 an de la implementarea strategiei*

*Indicatorii se pot exprima în 3 feluri:*

- 1) ca valoare absolută la data stabilită că obiectivul va fi atins: **10...la data Tp**
- 2) ca diferență absolută între valoarea indicatorului de la data analizei și data stabilită că obiectivul va fi atins:  $10 - 7 = 3$  **3 ... față de data Ta**
- 3) ca valoare relativă între valoarea indicatorului de la data analizei și data stabilită că obiectivul va fi atins:  $3/7 \times 100 = 143\%$  **143% .... față de data Ta**

Odată cu identificarea și definirea indicatorilor este bine să se specifice și sursa de verificare

## Planificare strategică

Exemplu:

<b>Activitate</b>	<b>Rezultate așteptate</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Responsabil</b>	<b>Termen limită</b>
<i>I. Îmbunătățirea sistemului de urmărire a corespondenței</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 20 min.</li><li>• ↘ la 8% 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>	<b>Director adjunct (PR)</b>	<b>august</b>
<i>I.1. achiziționare și instalare echipamente pentru sistem de gestiune electronică a corespondenței</i>			Șef serviciu financiar contabil administrativ	aprilie
<i>I.2. achiziționare și instalare soft pentru sistem de gestiune electronică a corespondenței</i>			Șef serviciu financiar contabil administrativ	iunie
<i>I.3. instruire personal pentru exploatare sistem de gestiune electronică a corespondenței</i>			Șef serviciu Resurse Umane	august
<i>II. Reducerea timpului de circulație internă a petițiilor</i>	<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>	<b>Director adjunct (PR)</b>	<b>aprilie</b>

**Planificare strategică**

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

### **3. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI**

#### **3.1 MONITORIZAREA**

Implementarea Strategiei se referă la modul în care strategia se traduce în acțiuni concrete. Pe parcursul implementării se va realiza o monitorizare permanentă.

##### **Rolul Monitorizării:**

Permite supravegherea implementării strategiei oferind posibilitatea

- *Revizuirii* periodice a planificării strategice
- *Actualizarea* și corectarea termenilor avuți în vedere la momentul planificării
- Anticipează eventualele probleme prin efectuarea de *corecții și ajustări*

##### **Cui servește monitorizarea?**

- Top-managementului - responsabil cu performanțele sistemului
- Responsabililor de acțiuni și obiective, celor ce implementează strategia,
- Monitorilor - celor care măsoară nivelul indicatorilor și realizează raportul de monitorizare
- Oricui are interes în implementarea strategiei

##### **Instrumente de monitorizare:**

- **Metodologia de monitorizare** – este o procedură care face o descriere detaliată a procesului de monitorizare, este liantul care agregă celelalte instrumente de monitorizare.
- **Inventar al indicatorilor** – listă cu indicatorii care se folosesc la monitorizarea implementării strategiei.
- **Tablou de bord** - este un format tabelar derivat din Planul de Acțiuni. În funcție de nivelul de analiză poate conține ca rubricație :
  - Obiectivul
  - rezultatul așteptat sau valoare țintă a indicatorului

- Stadiu realizare sau valoarea curentă a indicatorului
  - Indicator(i) pentru măsurare obiectiv
  - Responsabil pentru realizarea obiectivului
  - Termenul de realizare a obiectivului
    - Responsabil acțiune
    - Acțiune
    - Termen scadent acțiune
- **Reuniunile transversale** – sunt reuniuni între top-managementul instituției și diferitele persoane implicate în implementarea strategiei, responsabilii cu realizarea obiectivelor și a acțiunilor. În funcție de mărimea organizației și amploarea strategiei care se implementează, se pot desfășura pe nivele ierarhice.
- **Calendar monitorizare** – se stabilesc datele când urmează să fie înregistrate valorile indicatorilor și elaborarea rapoartelor de monitorizare și/sau reuniunile transversale. Este recomandat ca perioadele de monitorizare să fie scurte pentru a avea informații în timp real dacă se poate să fie imediat după termenele scadente de realizare a acțiunilor.
- **Rapoartele periodice** – sunt descrieri sintetice ale stadiului în care se află procesul de implementare a strategiei.

În această etapă se va observa cât de importantă este identificarea și alegerea unui sistem adecvat de indicatori. Un indicator este bine definit atunci când doi monitori ce vor măsura la același moment același indicator, vor obține o aceeași valoare pentru acesta, putându-se astfel constata fără echivoc dacă obiectivul a fost sau nu atins; toată lumea va vorbi despre aceleași lucruri fără să se facă confuzii

#### **4. ETAPELE ELABORĂRII STRATEGIEI**

1. Elaborarea strategiei se face de către un **Comitet** înființat printr-o decizie expresă a șefului organizației. Acesta va fi format din șefii principalelor departamente cu implicații în domeniul ce urmează a fi restructurat.
2. Pentru a face mai flexibilă activitatea sa , se va constitui un **Grup de Lucru** format dintr-un nr. redus de persoane 3-5 a căror alegere rămâne la latitudinea membrilor Comitetului. Pentru aceasta se va avea în vedere
  - i. Gradul de disponibilitate pentru realizarea acestei activități
  - ii. Deschiderea față de astfel de responsabilități
  - iii. Bune aptitudini de comunicare scris și verbal
  - iv. Bună cunoaștere a activității organizației și a culturii sale organizaționale
3. Vor fi pregătite redactări alternative ale **Viziunii, Misiunii și principiilor de lucru** de către Grupul de Lucru. Acesta trebuie aprobate de către top-managementul organizației.
4. Se vor efectua **analizele diagnostic** și se vor face **alegerile opțiunilor strategice**.
5. Acestea împreună cu **planurile de acțiuni** vor fi supuse dezbaterii Comitetului care îl va discuta și modifica, în cele din urmă va conveni asupra documentului final, aceasta va fi însoțită de justificare și de eventualele păreri discrepante.
6. Top-managementul va modifica după caz/va proba documentul final

**Metodologia de lucru se va desfășura pe 4 faze:**

1. Redactarea Viziunii, Misiunii și principiilor de lucru
2. Analizele diagnostic
3. Analiza strategică și formularea Planurilor de Acțiune
4. Redactarea documentului final

#### **4.1 Faza 1: Redactarea Viziunii, Misiunii și principiilor de lucru**

1. Membrii Grupului de Lucru se reunesc pentru a pregăti redactări alternative ale **Viziunii, Misiunii și principiilor de lucru** . Scopul lor este să răspundă la întrebare care sunt obiectivele principale pe care trebuie să le pretindă managementul pe baza resurselor disponibile într-o anumită perioadă de timp.
2. Odată realizată această activitate, versiunile se integrează într-o singură listă și se oferă copie fiecărui membru.
3. Se urmăresc cuvintele cheie care apar în toate formulările sau echivalente
4. Se elimină cuvintele ambigui sau cele care au nevoie a fi definite (modernizare)
5. Se schimbă verbele și adjectivele sau conținutul explicând de ce noua formulare este mai bună decât anterioara
6. Se selectează maxim 5 redactări alternative. Fiecare membru explică pe larg ce redactare i se pare mai bună și de ce .
7. După o perioadă de sedimentare de 1-3 zile Grupul de lucru se reunește și expun pe rând motivele de alegere a variantei de redactare. Ulterior se votează varianta ce mai bună
8. Se redactează un document care va rezuma diferite redactări și diferențele dintre ele

**Termen. 5 zile**

#### **4.2 Faza 2: Analizele diagnostic**

1. Grupul de Lucru se va reuni din nou și printr-un proces de brainstorming proceda la o analiză diagnostic unde:
  - va identifica *factorii interesați* (pozitiv sau negativ) și
  - *așteptările* acestora
  - va identifica *problemele* majore, a aspectelor care nu satisfac în activitatea organizației

## **Planificare strategică**

- va *ierarhiza problemele* pe baza relației cauză-efect și transforma aceasta într-o relație mijloc – scop
  - va *identifica obiectivele* și posibilele *acțiuni* care pot conduce la atingerea acestora
2. Ca bază de lucru în analiza diagnostic se vor lua în considerare documentele credibile, sondajele, rapoarte de evaluare, și de audit, situații financiare, statistici, expertize, studii, interviuri, discuții de grup, observații, chestionare, rapoarte etc., urmărind datele obiective înscrise în acestea, potrivit unui model care poate fi unul legal, instituțional, comercial de orice natură care ar urma să răspundă unei situații calificate ca normale și către care urmează să aspire organizația prin stabilirea obiectivelor. Elementele relevante vor fi surprinse într-o descriere condensată.
  3. În cadrul unei reuniuni separate, fiecare participant va avea posibilitatea să-și exprime punctul de vedere privitor la elementele strategice identificate. Un membru al Grupului de Lucru va acționa în calitate de coordonator cu rolul de a stimula schimbul de opinii pe tema reuniunii.

**Termen: 15 zile**

### **4.3 Faza 3: Analiza strategică și formularea Planurilor de Acțiune**

1. Pe baza sondajelor, rapoartelor de evaluare, și de audit, situații financiare, statistici, expertize, studii, interviuri, discuții de grup, observații, chestionare, rapoarte etc Grupul de Lucru se va reuni și va proceda la o analiză a strategică
2. Printr-o analiză SWOT va stabili punctele tari și slabe actuale ale organizației precum și oportunitățile și riscurile care provin din circumstanțe exterioare, ce nu se află sub controlul organizației.
3. Factorii externi, de context se vor avea în vedere atât din perspectiva analizei PEST cât și a oportunităților și riscurilor. Pentru a fi tratați ca

oportunități și riscuri factorii externi trebuie considerați în funcție contribuția lor favorabilă ori a amenințării în implementarea strategiei.

4. Pentru fiecare din punctele analizei SWOT se va realiza o scurtă enumerare a fiecărui element analizat. Acestea vor fi cuprinse într-o listă care va fi distribuită fiecărui membru al grupului.
5. Lista cu punctele identificate se ordonează ierarhizând prioritățile, prin consens ori acordând voturi ideilor obținute
6. În final, după obținerea rezultatelor, Grupul va decide care sunt aspectele care trebuie să apară în raportul despre analiza SWOT și PEST
7. Cu ocazia reuniunii se vor trece în revistă, ordonate pe categorii – resurse umane, financiare, de timp - resursele care pot fi puse la dispoziție în vederea implementării strategiei, împreună cu sursele din care acestea provin.
8. În considerarea rezultatelor analizelor anterioare se va proceda la **alegerea strategică**
9. Prioritățile se selectează din această ramificație de intervenții ca urmare a constrângerilor rezultate din inventarul resurselor, oportunităților și riscurilor,
10. În acest moment se optează pentru strategia potrivită pe baza unor criterii cum ar fi:
  - a. Prioritățile factorilor interesați,
  - b. șansa de succes, bugetul,
  - c. relevanța,
  - d. timpul necesar implementării
11. Membrii Grupului de Lucru pregătesc pe această bază Planuri de acțiune. Acesta va cuprinde evaluări de resurse financiare, umane, perioada de derulare, termene scadente și responsabili pentru fiecare acțiune precum și indicatori obiectivi pentru fiecare obiectiv și surse de verificare care permit controlul implementării Planului de Acțiune.
12. Se revizuieste tot ansamblul pentru a exista siguranța că Planul de Acțiune este fezabil.

**Termen: 20 zile**

#### **4.4 Faza 3: Redactarea documentului final**

1. Grupul de lucru va redacta documentul Strategiei și va trimite o copie tuturor membrilor

**Termen: 15 zile**

**Notă:**

- Stabilirea Viziunii, Misiunii sunt responsabilitatea politicului, top-managementului, leadershipului
- Intervențiile - acțiunile, obiectivele, misiunea, pot produce, în virtutea relației mijloace-scop, mai mult de un efect însă în logica noastră reținem doar efectul dominant
- Un obiectiv poate fi caracterizat de 1, 2 sau mai mulți indicatori
- Veridicitatea relației cauză - efect și mijloc-scop precum și impactul (nivelul obiectivului dat de valoarea indicatorului) acestea intră în responsabilitatea celor care elaborează strategia pe baza experiențelor lor anterioare precum și a managementului care asigură implementarea strategiei
- Amploarea formulării obiectivelor și nivelul indicatorilor asociați dau nivelul intervenției strategice.

## **Bibliografie selectivă**

- **Allaire, Y., Firsirotu, M. :** *Management strategic*, București, Editura Economică, 1998
- **Băcanu, B. :** *Management strategic*, București, Editura Teora, 1998
- **Hințea, C., Mora, C.:** *Management public vol. 1 și vol. 2*, Cluj Napoca, Editura Accent, 2000
- **Cole, G.A.:** *Management, Theory and Practice*, Londod, D.P. Publications Aldine Press, 1992
- **Constantinescu, D.A. și colectiv:** *Management strategic*, București, Colecția Națională, 2000
- **Mariș, M. (ed.):** *Administrație publică*, Accent, Cluj, 2002
- **Nicolescu, O., Verboncu, I.:** *Management*, București, Editura Economică, 1999

**Datele de contact ale formatorilor:**

- 1. Rareș Macrea, manager public**  
Instituția Prefectului, Județul Sibiu  
550009, Sibiu  
Str. Andrei Șaguna nr. 10  
Tel. 0269 210104  
Fax. 0269 218177  
E-mail: [ares.macrea@prefecturasibiu.ro](mailto:ares.macrea@prefecturasibiu.ro)
- 2. Tiberiu Ecobici, consilier superior**  
Instituția Prefectului, Județul Mehedinți  
220134, Drobeta Turnu Severin  
Str. Traian, nr. 89  
Tel. 0252 311217  
Fax. 0252 311469  
E-mail: [integrare@prefecturamehedinti.ro](mailto:integrare@prefecturamehedinti.ro)
- 3. Florența Albu, șef serviciu**  
Instituția Prefectului, Județul Caraș Severin  
320084, Reșița  
Piața 1 Decembrie 1918, nr. 1  
Tel. 0255 211420  
Fax. 0255 220096  
E-mail: [integrare@prefcs.ro](mailto:integrare@prefcs.ro)
- 4. Dorina Milian, consilier**  
Instituția Prefectului, Județul Hunedoara  
330025, Deva  
Str. 1 Decembrie 1918 nr. 28  
Tel. 0254 211850  
Fax. 0254 215010  
E-mail: [europahd@yahoo.fr](mailto:europahd@yahoo.fr)