



PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE



**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

Acest Instrument Specific trebuie considerat un document în lucru flexibil, deoarece dezvoltarea sa va continua în timp. Pe baza experienței de utilizare, conținutul și structura se vor modifica și îmbunătăți cu siguranță.

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRII COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

1. SCURT ISTORIC	5
2. PREZENTAREA PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ	6
3. CICLUL DE PLANIFICARE ȘI PROCESUL GENERAL	6
4. SCOPUL PLANIFICĂRII STRATEGICE	8
5. PERIODICITATEA, ACTUALIZAREA ȘI REVIZUIREA PLANURILOR STRATEGICE	9
6. IERARHIE ȘI CONCEPTE CHEIE UTILIZATE ÎN PLANIFICARE	9
6.1. IERARHIE	9
6.2. CONCEPTE CHEIE UTILIZATE ÎN PLANIFICARE	10
6.3. LANȚUL REZULTATELOR	10
7. INSTRUMENTE ASOCIATE	12
8. MANDAT, VIZIUNE ȘI VALORI	12
9. GHIDURILE DE PLANIFICARE ȘI BUGETARE	12
10. PRINCIPALELE ETAPE ÎN ÎNTOCMIREA UNUI PLAN STRATEGIC	14
10.1. ETAPA ÎNTÂI: PREGĂTIREA	14
10.2. ETAPA A DOUA: ANALIZA SITUAȚIEI	15
10.2.1. ANALIZA SITUAȚIEI ÎN ANUL DE REFERINȚĂ	15
10.2.2. ABORDĂRI ALE ANALIZEI SITUAȚIEI	15
Revizuirea informațiilor relevante	16
Revizuirea performanței	17
Sondaje referitoare la prestarea serviciilor	18
Autoevaluarea și benchmarking	18
Analiza Factorilor Interesați	19
Analiza Punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și provocărilor (SWOC - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Challenges)	20
Arborii problemelor, relația cauză-efect, aspecte cheie și previzionare	21
11. ANALIZA SITUAȚIEI ÎN ANII NON-REFERINȚĂ	24
11.1. ATRIBUTELE UNEI BUNE ANALIZE A SITUAȚIEI	24
11.2. FORMULAREA MISIUNII ȘI VIZIUNII INSTITUȚIONALE	24
11.2.1. CUM SĂ FORMULĂM O DECLARAȚIE PRIVIND MISIUNEA/VIZIUNEA (ANUL DE REFERINȚĂ)	25
11.2.2. CUM SĂ FORMULĂM O DECLARAȚIE PRIVIND MISIUNEA/VIZIUNEA (ANI NON-REFERINȚĂ)	26
11.3. FORMULAREA OBIECTIVELOR	26
11.3.1. CUM AR TREBUI SĂ ARATE UN OBIECTIV ADECVAT?	26
11.3.2. CUM SE FORMULEAZĂ UN OBIECTIV (AN DE REFERINȚĂ)	27

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

11.3.3. CUM SE FORMULEAZĂ UN OBIECTIV (AN NON-REFERINȚĂ)	28
11.4. FORMULAREA ȚINTELOR	28
11.4.1. CUM AR TREBUI SĂ ARATE O ȚINTĂ ADECVATĂ?	28
11.4.2. TIPURI DE ȚINTE	29
11.4.3. STRATEGII	30
11.4.4. CUM SĂ FORMULĂM ȚINTELE (ANUL DE REFERINȚĂ)	30
11.4.5. CUM SĂ FORMULĂM ȚINTELE (ANII NON-REFERINȚĂ)	32
11.4.6. PRIORITIZAREA ȚINTELOR	32
11.5. FORMULAREA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ	33
11.6. DOCUMENTAREA PLANULUI STRATEGIC	34
11.6.1. MODUL DE PREZENTARE A PLANULUI STRATEGIC	34
<u>12. BUGETAREA ȘI CHELTUIELILE PUBLICE PE TERMEN MEDIU</u>	<u>35</u>
12.1. SCOPUL CHELTUIELILOR PUBLICE PE TERMEN MEDIU	35
12.2. BAZA LEGALĂ PENTRU PREGĂTIREA BUGETELOR DE CHELTUIELI PUBLICE PE TERMEN MEDIU	36
12.3. TRĂSĂTURI CHEIE ALE CHELTUIELILOR PUBLICE PE TERMEN MEDIU	36
12.4. PAȘII ÎN CADRUL PROCESULUI CHELTUIELILOR PUBLICE PE TERMEN MEDIU	37
12.5. CADRUL BUGETAR	37
12.6. FORMULAREA ACTIVITĂȚILOR	37
12.6.1. PROCESUL	38
12.6.2. SISTEMUL DE PLANIFICARE BUGETARĂ ȘI MANAGEMENT ȘI PAȘII PENTRU O DETERMINARE DETALIATĂ A COSTURILOR ACTIVITĂȚILOR	38
12.6.3. ESTIMĂRILE PRIVIND CHELTUIELILE CU PERSONALUL	39
12.7. PREZENTAREA CHELTUIELILOR PUBLICE PE TERMEN MEDIU	40
<u>13. MĂSURAREA PERFORMANȚELOR</u>	<u>41</u>
13.1. MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI RAPORTAREA PROGRAMELOR BUGETARE	41
13.2. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ	42
13.2.1. DEFINIȚII ȘI UTILIZARE	42
13.2.2. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ ȘI ȚINTELE	43
13.3. MĂSURAREA PERFORMANȚELOR	44
13.3.1. MODALITĂȚI DE MĂSURĂRI ALE PERFORMANȚEI	45
13.4. ELABORAREA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ	46
13.5. EXEMPLE DE BIBLIOTECI PRIVIND INDICATORII DE PERFORMANȚĂ	46
13.6. MONITORIZARE ȘI EVALUARE	51
13.7. ETAPELE EVALUĂRII	52
13.8. RAPORTAREA	55
13.8.1. CÂTEVA CALITĂȚI ALE UNUI RAPORT BUN	55
13.8.2. STRUCTURA ȘI CONȚINUTUL UNUI RAPORT	55
<u>14. RECOMANDĂRI</u>	<u>57</u>
<u>15. GLOSAR DE TERMENI</u>	<u>57</u>

1. SCURT ISTORIC

Potrivit normelor constituționale și legale, rolul administrației publice locale, constă în principal, în a rezolva treburile publice și a asigura, în acest cadru, satisfacerea intereselor colectivităților locale, conform nevoilor și cerințelor exprimate de acestea, strâns legate de specificul unității administrativ-teritoriale de care ele aparțin.

În topul preferințelor autorităților locale se situează, de departe, strategiile de dezvoltare locală (SDL). Opțiunea pentru implementarea acestui instrument este determinată în bună măsură de experiența anterioară a aparatelor de specialitate ale autorităților executive de la nivelul UAT-urilor (Primar și Președinte al Consiliului Județean) în elaborarea strategiilor.

La polul opus se regăsește Planul strategic instituțional cu toate că acesta este unul dintre principalele instrumente de planificare strategică la nivel local, alături de SDL.

PSI este document de politică publică ce oferă oportunitatea de a identifica, prioritiza și susține politicile publice ale autorităților publice locale (APL). Se manifestă însă o „cristalizare” incipientă a înțelegerii și utilizării politicilor publice locale la nivelul acestui palier administrativ. Din acest motiv semnalăm o posibilă alterare a eficacității procesului de planificare strategică la nivelul APL, proces care, așa cum este menționat și în literatura de specialitate privind planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală, care, pune accent pe întărirea legăturii dintre planificarea politicilor publice și elaborarea bugetului, precum și creșterea eficienței cheltuielilor publice.

În plus, autoritățile APL se confruntă cu dificultăți pentru a asigura o bună armonizare între planificarea strategică (orientată spre eficacitate) și cea operațională (orientată spre eficiență). Chiar și în situația autorităților APL care implementează PSI există dificultăți pentru transpunerea acestuia în cadrul proceselor instituționale (dezvoltarea de planuri operaționale pentru implementarea PSI). Practic, cu tot efortul autorităților APL pentru îmbunătățirea procesului de planificare strategică, se constată o fractură care pare a se adânci între managementul performanței la nivel strategic și managementul performanței la nivel operațional.

Din această perspectivă, cu toate că există posibilitatea implementării instrumentului Balanced Scorecard (BSC)ⁱ care asigură conexiunea dintre palierul strategic și cel operațional, acesta este puțin promovat la nivelul APL, în favoarea altor instrumente specifice managementului calității, sistemul ISOⁱⁱ și instrumentul CAFⁱⁱⁱ, în contextul adoptării Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020.

2. PREZENTAREA PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Planificarea strategică este un proces care descrie direcția generală a unei comunități în viitor. Rațiunea pentru care administrația publică locală ar trebui să elaboreze un plan, un buget, să desfășoare un proces de monitorizare și raportare are strânsă legătură cu îmbunătățirea procesului intern de luare a deciziilor, concentrarea pe obținerea rezultatelor, încurajarea responsabilității interne și externe și evident, îmbunătățirea alocării de resurse și asigurarea prioritizării obiectivelor. Aceste procese sunt prezentate ca fiind legate printr-o serie de etape iterative denumite “ciclul planificării.”

Accentul pe rezultate implică abandonarea concentrării numai asupra resurselor sau a contribuțiilor (input), iar dacă managementul este responsabil de rezultate, ar trebui să aibă autoritatea de a alocă resurse interne ariilor prioritare.

Planificarea are un element puternic de descentralizare, planul, monitorizarea și evaluarea fiind instrumente de management.

Planificarea este foarte importantă. În timpul acestui proces se iau deciziile strategice privitoare la problemele ce necesită rezolvare și mijloacele prin care poate fi îmbunătățită furnizarea serviciilor.

3. CICLUL DE PLANIFICARE ȘI PROCESUL GENERAL

Procesul de planificare în administrația publică locală ar trebui să acopere șapte etape cheie:

- 1) Analiza situației: este un proces de gândire critică și înțelegere. În timpul acestei etape, persoanele implicate în procesul de planificare doresc să identifice principalele aspecte și probleme care trebuie rezolvate în viitor. Acestea încearcă să “se pună în locul clientului” și să înțeleagă mai bine mediul în care acționează;
- 2) Planurile strategice: descriu în mare direcția viitoare a unei primăriei. Se axează pe o vedere de ansamblu dintr-o perspectivă pe termen lung. Deoarece este întocmit de un colectiv, planul strategic ajută la clarificarea priorităților și la unificarea personalului în urmărirea acelorași obiective comune. Planificarea Strategică oferă oportunitatea de a rezolva chestiuni fundamentale și de a susține inițiative și reforme importante, servind drept instrumente de comunicare atât pentru personal cât și pentru factorii externi;
- 3) Bugetarea: implică proiectarea veniturilor și a cheltuielilor în Cadrul Planurilor Strategice. Bugetul, care ar trebui să acopere o perioadă de patru ani, este întocmit conform unui set clar de priorități stabilite atât la nivel național cât și în interiorul primăriei.

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

În timpul procesului de pregătire, bugetul este urmărit pentru a se asigura încadrarea costurilor în resursele existente. În cele din urmă, bugetul este aprobat de către consiliul local;

- 4) Planificarea acțiunilor: în decursul acestei etape, instituțiile își programează activitățile pentru anul următor și întocmesc documente suplimentare și detaliate care să le transpună planurile generale în realitate. Acestea pot cuprinde programe de plată (sau flux monetar), planuri departamentale detaliate, planuri de achiziții și formare și acorduri de performanță individuală;
- 5) Implementarea: în decursul acestei etape ar trebui să aibă loc controlul financiar și monitorizarea financiară;
- 6) Monitorizarea și Evaluarea: intern, instituțiile țin evidența progresului în implementarea propriilor planuri. Aceasta vizează finalizarea activității sau nivelul și calitatea serviciilor pe care le furnizează. Periodic, primăria poate efectua evaluări mai detaliate, de exemplu evaluarea îndeplinirii obiectivelor, și eventual a cauzelor neîndeplinirii acestora. Deseori acest lucru implică realizarea unor studii sau sondaje speciale care pot fi externalizate;
- 7) Raportarea: în cadrul acestui ciclu, rezultatele sunt comunicate managementului, astfel încât să se întreprindă acțiuni pentru ajustarea situației și îmbunătățirea performanței. Acest fapt poate implica o modificare a planului sau o schimbare a strategiei. În mod ideal, progresul și performanța sunt comunicate sau raportate, clientului, consiliului local și altor părți interesate, inclusiv publicului larg.

Întregul proces poate fi exprimat ca un ciclu iterativ, inclusiv învățare, feedback și modificare.



Planul Strategic (pe termen mediu): format din secțiunile de management și cea financiară, este menit a acoperi 4 ani pentru a operaționaliza Viziunea.

4. SCOPUL PLANIFICĂRII STRATEGICE

Scopurile principale ale planificării strategice sunt:

- a) Îmbunătățirea performanței;
- b) Crearea unor structuri instituționale mai relevante;
- c) Creșterea nivelului de răspundere instituțională, departamentală și individuală;
- d) Îmbunătățirea transparenței și comunicării între conducere, angajați și factorii interesați;
- e) Stabilirea de priorități pentru alocarea eficientă și eficace a resurselor.

Planificarea strategică răspunde următoarelor întrebări:

- a) De ce există o instituție?
- b) Care sunt obiectivele sale?
- c) Care sunt așteptările clienților săi?
- d) Cum își va măsura propriile performanțe?, și
- e) Cum va utiliza aceste informații pentru a aduce îmbunătățiri?

Planificarea strategică obligă instituțiile să se gândească la viitor. Acest lucru este extrem de important deoarece multe instituții se gândesc numai la problemele interne, concentrându-se prea mult asupra unei perspective pe termen scurt. S-a demonstrat că instituțiile care se concentrează pe planificarea strategică pe termen lung le depășesc în performanțe pe cele care nu procedează astfel.

Planul strategic- reprezintă un instrument de comunicare. În acest fel explică motivele pentru care o instituție a ales anumite acțiuni. Furnizează contextul pentru luarea deciziilor și subliniază raționamentul din spatele acestora.

Pe de altă parte, cheltuielile publice pe termen mediu preiau obiectivele și țintele elaborate în cadrul Planului Strategic, pregătind activitățile și întocmind bugetele.

Legătura asigură alocarea resurselor conform Planului Strategic și de aceea reflectă nevoile prioritare ale instituției și factorilor interesați. Plastic, putem afirma că *planificarea strategică se concentrează pe pădure și nu pe copaci.*

Un Plan Strategic bun este:

- a) Provocator: intenționează să motiveze instituția în vederea realizării misiunii și viziunii;
- b) 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;

- c) Clar și ușor de înțeles: un Plan strategic nu trebuie să conțină prea mulți termeni tehnici deoarece reprezintă un mijloc de comunicare vastă;
- d) 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;
- e) Prioritizat: țintele conținute în PS trebuie să fie prioritizate;
- f) Participativ cu sentimentul proprietății: Procesul ar trebui să fie participativ implicând factorii cheie interesați, lărgind astfel sentimentul proprietății;
- g) Flexibil: Planul Strategic ar trebui schimbat, actualizat sau revizuit pentru a reflecta circumstanțele mereu în schimbare.

5. PERIODICITATEA, ACTUALIZAREA ȘI REVIZUIREA PLANURILOR STRATEGICE

Este nevoie de un ciclu agreat conform căruia Planurile Strategice să fie elaborate.

La Primăria Comunei Domnești, nu putem vorbi de un calendar clar pentru revizuirea sau actualizarea planurilor strategice deoarece procesul este de-abia într-o fază inițială (de-abia a avut loc prima actualizare a planurilor și incorporarea ambelor componente de management și de buget).

Această secțiune ilustrează procesele ce trebuie desfășurate pentru cea mai simplă formă a Planului strategic - unul ce acoperă trei ani. Procese similare se aplică dacă ciclul ar acoperi patru sau cinci ani.

Primul an (sau anul de referință) este foarte intens și ar trebui să includă o analiză cuprinzătoare a situației, sesiuni de planificare aprofundate și să se finalizeze cu întocmirea unui document detaliat. Cel de-al doilea și cel de-al treilea an (anii non-referință) ar trebui să includă o revizuire și o actualizare a principalului plan pentru a cuprinde schimbările cheie. Totuși, când circumstanțele se schimbă drastic, instituțiile ar trebui să-și actualizeze planurile strategice, indiferent de momentul la care se află în cadrul ciclului.

6. IERARHIE ȘI CONCEPTE CHEIE UTILIZATE ÎN PLANIFICARE

6.1. Ierarhie

Toate sistemele de planificare sunt ierarhice. Acest fapt asigură descrierea fluxului logic între ceea ce face administrația publică locală, serviciile pe care le furnizează și efectul acestor

servicii asupra clienților. Fiecare nivel ar trebui să conțină un set unic de informații, fără repetiție. Ierarhia, împreună cu definiția termenilor utilizați, constituie “modelul de planificare.” La fel ca în cazul tuturor modelelor, un “model de planificare” reprezintă o simplificare a realității. Modelele sunt utilizate pentru a ajuta la organizarea gândirii. În ceea ce privește planificarea, modelul asigură persoanelor care sunt implicate în planificare toate întrebările principale: cine?, ce?, de ce?, când? și cum?. Deoarece modelele reprezintă o simplificare, ele prezintă și excepții.

6.2. Concepte cheie utilizate în planificare

- a) **VIZIUNEA:** o descriere a ceea ce intenționează să realizeze instituția în viitor. Reprezintă o direcție comună și cuprinde valorile principale ale organizației. Descrie crezul instituției.
- b) **DECLARAȚIA DE MISIUNE:** atrage atenția asupra instituțiilor. Ar trebui să explice de ce există anumite instituții și să detalieze obiectul lor de activitate. Definește activitatea de bază a instituției precum și clienții cheie. Declarația de misiune prevede direcția și aria de activitate a instituției.
- c) **OBIECTIVUL:** o afirmație generală referitoare la ceea ce va fi realizat. Un obiectiv descrie un rezultat al politicii/outcome sau impact așteptat și rezumă rațiunile pentru care au fost întreprinse o serie de acțiuni.
- d) **ȚINTA:** Produsul sau serviciile finale produse într-o anumită perioadă de timp, de către o instituție, pentru a-și realiza obiectivele. O țintă corespunde unui rezultat. Țintele sunt clasificate pe trei tipuri principale: servicii (S), investiții de capital (D) și dezvoltarea capacității (C).
- e) **INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ:** pentru a urmări Obiectivele cu scopul de a determina măsura în care sunt îndeplinite.
- f) **ACTIVITATE:** modul în care va fi atinsă o țintă.
- g) **CONTRIBUȚIE:** resurse financiare, umane și materiale utilizate pentru efectuarea unei activități.

Declarația de Viziune și Misiune anticipează procesul de Planificare Strategică. Obiectivele, Țintele și Indicatorii de Performanță sunt creați în timpul procesului de Planificare Strategică. Activitățile și contribuțiile sunt dezvoltate în timpul procesului de întocmire a CHELTUIELI PUBLICE PE TERMEN MEDIU.

6.3. Lanțul rezultatelor

Există moduri diferite de raportare la rezultate.

Este important ca Managementul să înțeleagă raționamentul din spatele lanțului rezultatelor.

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

În acest context gândirea poate fi clarificată, obiectivele pot fi diferențiate de ținte și intențiile celor din exterior pot fi descrise mai bine.

Lanțul rezultatelor explică efectele și cauzele acestora. Deși include deseori contribuții/input, activități, rezultate, efecte și impacturi, acesta se concentrează în principal pe zona de graniță, unde instituția interacționează cu clienții săi.

În această zonă de graniță apar “rezultatele politicii/outcomes” .

Un outcome descrie ceea ce se întâmplă după furnizarea unui serviciu sau a unei intervenții și impactul respectivei politici.

În zona de graniță - unde instituția interacționează cu clienții săi, apar trei concepte importante:

- a) Rezultatul direct/output (Bunul sau serviciul final): Ținta este furnizată sau susținută unui/pentru un client;
- b) Clientul: care beneficiază de serviciu, rezultat sau țintă. Acesta poate fi o persoană sau o instituție;
- c) Outcome sau efectul: este reacția sau răspunsul beneficiarului?. Atunci când este pozitivă, această reacție reprezintă un beneficiu, o îmbunătățire a stării de bine, sau a performanței unei instituții. Pe termen lung, reacție este numită schimbarea comportamentală (aceasta poate fi individuală sau instituțională).

Outcome și impactul se concentrează asupra clienților; în timp ce rezultatele directe/outputs (produsele) se concentrează asupra instituției.

Rezultatele politicii/outcomes definesc un eveniment sau o stare, care sunt externe instituției, dar care au importanță directă pentru beneficiar sau pentru publicul larg. Totuși, limita la care cele două se întâlnesc nu este clară, deoarece anumite servicii nu pot exista în lipsa clienților (de exemplu, un profesor nu poate predă o lecție dacă nu are elevi sau un restaurant nu poate servi masa fără clienți).

Deși procesul are o durată mare de desfășurare, lanțurile rezultatelor reprezintă cele mai bune instrumente pentru clarificarea cadrului logic al unui plan. Acestea se prezintă sub următoarea formă: dacă are loc A rezultă B; dacă are loc B rezultă C și așa mai departe. Această legătură cuprinde deseori o serie de presupuneri privitoare la comportament.

Planificarea se referă, de asemenea, la inițierea de schimbări necesare pentru îmbunătățirea serviciilor. Eficiența cu care sunt livrate serviciile și calitatea acestora este deseori determinată de procesele interne ale unei instituții. În special, instituțiile dețin și administrează bunuri, care au o valoare și sunt folosite în procesul de producție a serviciilor sale.

Intern, principalele active ale unei instituții includ:

- a) Cantitatea și calitatea resurselor umane (sau capitalul uman). Calitatea poate fi îmbunătățită prin recrutare și reducere, sau prin formare;
- b) Stimulentele, motivația și leadership-ul în cadrul instituției;
- c) Procesele de management care au fost dezvoltate (și utilizate sau aplicate);
- d) Capitalul fizic, echipamentul sau infrastructura instituției
- e) Investițiile în aceste active sunt denumite “dezvoltarea capacității” și sunt menite a îmbunătăți “potențialul” sau “abilitatea” de acțiune a unei instituții.

Dezvoltarea capacității este un proces ce are drept rezultat ori (i) îmbunătățirea abilităților (atât generice cât și specifice), (ii) îmbunătățiri procedurale și (iii) consolidare instituțională. Dezvoltarea capacității se referă la investițiile în persoane, instituții și practici. Dezvoltarea capacității **nu** este sinonimă cu formarea (este un proces mult mai larg).

Aceste arii legate de dezvoltarea capacității pot fi grupate în ceea ce se numește “obiective de facilitare” necesar pentru a permite instituției să posede abilitățile “cerute” în vederea implementării propriilor “obiective tehnice”.

7. INSTRUMENTE ASOCIATE

Există un număr de instrumente care asistă procesul de elaborare a planurilor. Ca în cazul tuturor instrumentelor, acestea sunt determinate de procesele și procedurile interne, nu invers. Acestea cuprind:

- a) Sisteme informatice;
- b) Formulare CHELTUIELI PUBLICE PE TERMEN MEDIU;
- c) Cadrul Comun de Evaluare;
- d) Cadrul legislativ.

8. MANDAT, VIZIUNE ȘI VALORI

În câteva cuvinte:

- a) Mandat (Misiune): aceasta identifică motivele pentru care există o anumită organizație, pe cine deservește și puterea legală pe care o are pentru a-și atinge obiectivele;
- b) Viziune: o imagine generală a viitorului spre care se îndreaptă organizația;
- c) Valori comune: acestea ar trebui să fie comune pentru organizație și include aspecte ca valori personale și profesionale ce vor fi urmate în cazul angajării în respectiva organizație.

9. GHIDURILE DE PLANIFICARE ȘI BUGETARE

Ghidurile de Planificare și Bugetare conțin instrucțiuni sau îndrumări referitoare la

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

transpunerea politicilor socio-economice aprobate de guvern în planuri și programe fezabile și modul de implementare a acestora prin procesele de întocmire a bugetului.

Ghidurile de planificare și bugetare necesită contribuții din diferite procese ca, de exemplu:

- a) Procesul de Revizuire a Cheltuielilor Publice- care monitorizează componența alocării cheltuielilor și eficiența acestora.
- b) Revizuirea semestrială și anuală a sectoarelor;
- c) Rapoarte ale sondajelor și recensămintelor și studii analitice;
- d) 2 CHELTUIELI PUBLICE PE TERMEN MEDIU;
- e) - Rapoarte anuale de implementare;
- f) 2 Etc.

Ghidurile de planificare și bugetare ar trebui să conțină următoarele informații:

- a) Un rezumat al performanței macro-economice în anul anterior;
- b) Angajamente și strategii politice;
- c) Influența pe care guvernul intenționează să o exercite asupra sistemului de creditare și lichidităților generale, inflației și nivelurile de ocupare a forței de muncă;
- d) Previziunea pachetului de resurse și cadrul cheltuielilor privitor la bugetul recurent și de dezvoltare;
- e) Plafoanele de cheltuieli în vederea îndrumării;
- f) Instrucțiuni și formate care ar trebui adoptate în timpul întocmirii și implementării planurilor și bugetelor acestora.

Pe baza ghidurilor de planificare și bugetare, managementul trebuie să emită îndrumări interne referitoare la întocmirea propriilor planuri și bugete.

Punctele cheie ale acestui proces, care trebuie luate în considerare sunt:

- g) În ghidurile de planificare și bugetare, administrația locală transpune politicile sale economice în politici de buget, obiective și priorități operaționale;
- h) Plafoanele instituționale individuale trebuie să respecte limita ghidurilor de planificare și bugetare, deoarece sunt dictate de disponibilitatea previzionată a resurselor;
- i) ghidurile de planificare și bugetare sunt emise în scopul implementării procesului de coordonare, care trebuie să aibă loc la nivel de departament;
- j) Managementul ar trebui să furnizeze orice sprijin tehnic necesar pentru coordonarea activităților bugetare;
- k) Ghidurile, care ar trebui întocmite de către, ajută conducătorul funcțiunii financiar contabile să coordoneze bugetul instituțional.

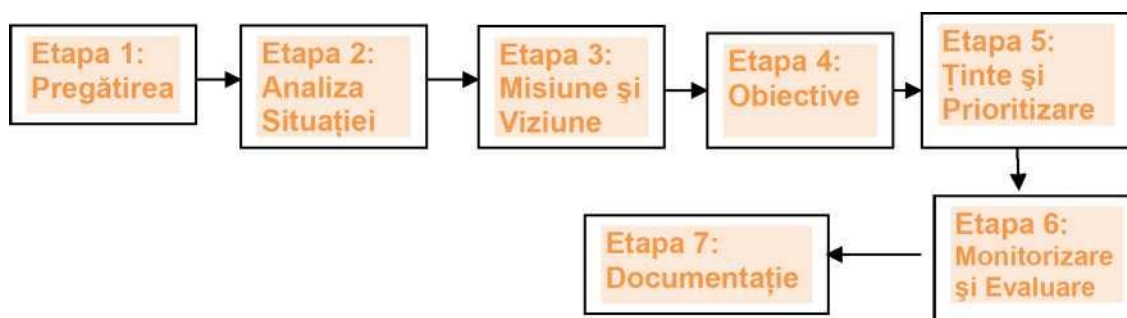
În cazul Primăriei Comunei Domnești, Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale,

cu modificările și completările ulterioare, stabilește procedurile și calendarul bugetar. Procesul de bugetare începe prin elaborarea unui set de indicatori economici și sociali pentru anul bugetar și pentru următorii 3 ani. Acești indicatori sunt elaborați de instituții specializate în previziuni economice și sociale până la data de 31 martie a fiecărui an.

10. PRINCIPALELE ETAPE ÎN ÎNTOCMIREA UNUI PLAN STRATEGIC

Procesul de Planificare strategică constă într-un număr de etape diferite. Majoritatea organizațiilor vor funcționa pe baza unui proces cu șapte etape. Totuși, atâta timp cât toate activitățile sunt desfășurate, numărul exact de etape nu contează. Finalizarea cu succes a fiecărei etape are drept rezultat un rezultat specific, ce poate fi utilizat în etape ulterioare.

Etapele Planificării Strategice



10.1. Etapa întâi: Pregătirea

Deoarece procesul de Planificare Strategică este un exercițiu în schimbare, există nevoia de a planifica cu atenție în avans. Cel mai important, persoanele care îndeplinesc roluri la nivel de leadership și facilitare trebuie să fie identificate, iar sarcinile cheie să le fie atribuite. De asemenea, angajaților ar trebui să li se atribue roluri.

Etapa inițială va fi aceea de a organiza o întâlnire pregătitoare a personalului de management și resursele cheie, pentru atribuirea sarcinilor și responsabilităților.

În special:

- Stabiliți metodologia ce va fi utilizată în proces;
- Stabiliți în detaliu sarcinile fiecăruia;
- Dacă se vor organiza grupuri de lucru, decideți cine va participa și dacă persoanele resursă interne sau externe vor fi necesare și care vor fi rezultatele majore;
- Decideți care factori interesați externi vor fi invitați și care vor fi rolurile acestora;
- Întocmiți un program sau un plan de lucru și decideți asupra logisticii și finanțării;
- Diseminați planul de lucru tuturor părților relevante.

Procesul de Planificare strategică trebuie efectuat într-o manieră participativă. Necesită, de asemenea, stabilirea clară a rolurilor și funcțiilor tuturor jucătorilor. Principalele roluri și funcții includ:

- g) Lider: rolul de conducere trebuie asumat de către Directorul executiv/ Coordonator al organizației (de ex. Secretarul General);
- h) Participanți: toți șefii de departamente ar trebui să participe la procesul de Planificare Strategică. De câte ori este posibil, liderii la nivel înalt din instituții (miniștrii, miniștrii adjuncți, secretari-generalii) ar trebui să ia parte la elaborarea misiunii, viziunii și a obiectivelor;
- i) Facilitator: o persoană care înțelege tema și are experiență în procesul de facilitare;
- j) Secretariat: rezultatele exercițiului de Planificare strategică trebuie să se bazeze în mod continuu pe documente, astfel, Secretariatul trebuie să includă persoane cu bune abilități de redactare.

10.2. Etapa a doua: Analiza situației

10.2.1. Analiza situației în anul de referință

Odată ce v-ați ocupat de logistică, următorul pas în cadrul procesului va fi de evaluare a situației curente. Instituția trebuie să se analizeze cu obiectivitate - de unde a început? Unde se află acum? Încotro se îndreaptă și ce alegeri are de făcut? Pentru a evalua situația prezentă, este necesară colectarea unui număr mare de informații. Acest fapt poate implica finalizarea de studii și sondaje și pregătiri pentru diseminarea și partajarea rezultatelor.

O Analiză a situației stabilește aspectele critice și va fi utilizată mai târziu în timpul etapei de elaborare a Misiunii, Viziunii, Obiectivelor și Țintelor.

Ca parte din Analiza de situație este nevoie de:

- a) Înțelegerea percepțiilor, experiențelor sau așteptărilor factorilor interesați. Acest lucru poate fi realizat prin sondajele referitoare la furnizarea serviciilor, focus grupuri și întâlniri ale factorilor interesați;
- b) Înțelegerea mediului intern și extern în care funcționează instituția;
- c) Înțelegerea și evaluarea performanței instituționale recente în ceea ce privește furnizarea serviciilor, pentru a aduce îmbunătățiri.

10.2.2. Abordări ale Analizei Situației

Există diferite abordări în ceea ce privește efectuarea unei analize a situației. Se recomandă ca instituțiile să utilizeze o combinație de metode dintre cele descrise mai jos și ca selecția metodelor să fie realizată cu scopul stabilirii unor Misiuni, Viziuni, Obiective și Ținte de înaltă calitate - deși și alte metode care duc la aceleași rezultate sunt acceptabile. Abordările

PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE

selectate vor depinde de capacitate și disponibilitatea resurselor. Unele dintre aceste abordări sunt orientate pe cercetare și ar trebui să fie finalizate înainte de începerea procesului de planificare.

S-ar putea ca acestea să fie externalizate în cazul în care instituția nu are capacitatea de a le efectua.

Alte metode includ *brainstorming* în cadrul unui atelier de lucru și focus grupuri.

Înainte de începerea activității grupurilor de lucru pentru planificare, instituțiile ar trebui să efectueze următoarele activități:

- a) Revizuirea informațiilor relevante;
- b) Revizuirea performanței;
- c) Sondaje referitoare la prestarea serviciilor;
- d) Autoevaluări și exerciții de stabilire a nivelului de referință (benchmark).

În timpul activității grupurilor de lucru, instituțiile ar trebui să folosească următoarele metode:

- e) Analiza factorilor interesați;
- f) Analiza punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și provocări lor (SWOT);
- g) Arborele problemelor și raționamentul logic.

Analiza situației poate fi efectuată intern, cu sau fără asistența consultanților externi.

Mesaj cheie: O analiză completă este efectuată numai în timpul anului de referință, în timp ce în anii non-referință, accentul este pus pe schimbările survenite pe parcursul anului.

Revizuirea informațiilor relevante

Revizuirea informațiilor existente și identificarea lecțiilor sunt relevante pentru elaborarea Planului Strategic al instituției. Aceasta poate ajuta la îmbunătățirea calității planului și poate reduce în mod semnificativ timpul și efortul necesare. Pentru a vă bucura de aceste beneficii, este important să rețineți că o revizuire a documentelor ar trebui să fie un exercițiu menit a genera o eventuală Misiune, Viziune, Obiective, Strategii și Ținte. Nu “reinventați roata.”

Următoarele surse de informare secundare pot fi consultate:

- a) Mandate și Statute: acestea pot defini funcția și rolul Primăriei Comunei Domnești. Ar trebui să influențeze misiunea, viziunea și obiectivele. În anumite cazuri, poate fi descris scopul unui instrument legislativ local și pot avea legătură cu obiectivele ;
- b) Politici: pot conține dezbateri de probleme și obiective. În anumite cazuri, acestea pot defini pe larg strategii relevante pentru Primăria Comunei Domnești;
- c) Cadre Naționale de Planificare și Politici și Strategii Sectoriale: care influențează obiectivele instituționale;

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

- d) Versiuni anterioare ale Planului strategic: brainstorming pe tema metodelor de îmbunătățire ale Misiunii, Viziunii, Obiectivelor și Țintelor curente;
- e) Experiențe Naționale și Internaționale: deseori se dovedește a fi utilă informarea cu privire la ce anume au făcut alții în situații similare. De exemplu, ce conține Plan strategic pentru x, y sau z?

Analiza situației, spre deosebire de alte etape cheie din acest proces, nu reprezintă un scop în sine. Este mai degrabă, un instrument de facilitare a elaborării Planului Strategic.

Legătura sa cu elementele cheie de planificare este demonstrată mai jos.

Analiza situației (Element)	Misiune	Obiective	Ținte	Metodă
Revizuire documente	X	X	X	Cercetare
Revizuirea performanței		X	X	Cercetare
Sondaje cu privire la prestarea serviciilor			X	Cercetare
Auto evaluare			X	Atelier de lucru
Analiza factorilor interesați/Focus Grupuri	X	X	X	Atelier de lucru sau Cercetare
SWOT			X	Atelier de lucru
Arborele problemelor		X	X	Atelier de lucru

Așa cum arată ultima coloană, elemente ale analizei situației pot fi efectuate sub formă de cercetare sau în cadrul unui atelier de lucru (implicând, de exemplu personal superior). Activitățile de “cercetare” ar trebui să fie delegate anumitor funcționari și ar trebui finalizate înainte de începerea atelierelor de planificare. Acestea reprezintă contribuții la atelierul de lucru, iar rezultatele lor trebuie prezentate pe scurt (într-un format ușor de citit sau ca prezentări PowerPoint) astfel încât să poată fi distribuite sau prezentate participanților.

Multe dintre procesele menționate mai sus reprezintă subiectul unor alte manuale (de exemplu, cum să efectuezi un sondaj referitor la prestarea serviciilor sau cum să efectuezi o autoevaluare). Utilizatorii ar trebui să consulte alte surse conform nevoilor. Metode care ar putea fi folosite în cazul unei analize a situației sunt prezentate mai jos.

Revizuirea performanței

Ciclul planificării strategice prezenta modul în care rezultatele monitorizării și evaluării ar trebui introduse în procesul de Planificare Strategică. O serie largă de revizuiți ale performanței pot fi efectuate de-a lungul anului. Acestea includ rapoarte de progres intern, studii și evaluări, și de asemenea revizuiți ale sectoarelor sau Programelor, revizuiți ale Evaluării Performanțelor, studii și evaluări. În cadrul procesului de revizuire a performanței, accentul ar trebui să fie pus pe:

- a) Care au fost principalele constatări?
- b) Ce lecții au fost învățate?
- c) Ce recomandări au fost făcute în vederea îmbunătățirii?

Sondaje referitoare la prestarea serviciilor

Sondajele sunt utile pentru a afla percepțiile, opiniile și ideile persoanelor. În ceea ce privește procesul, acestea pun instituțiile în legătură cu "clienții". Totuși, sondajele (chestionarele) sunt mai puțin exacte în măsurarea comportamentului deoarece părerea persoanelor este posibil să nu reflecte întocmai ceea ce fac.

O componentă cheie a unui sondaj este eșantionul; în mod ideal, eșantionul este reprezentativ pentru întreaga populație. Sondajele pot acoperi indivizi sau grupuri și pot colecta date cantitative sau calitative.

Pentru a furniza o revizuire rapidă, totuși, sondajele au fost utilizate în mod tradițional pentru colectarea de informații despre acces, utilizarea și gradul de satisfacție față de furnizarea de servicii. În mod strategic, acestea pot fi efectuate fie la punctul de prestare a serviciilor sau la nivel de gospodărie. Există multe întrebări posibile pe care le poate adresa un sondaj, dar în general întrebările sunt menite a colecta informații care nu sunt disponibile prin sursele de date administrative.

Proiectarea sondajelor, inclusiv a eșantionului, este deseori un aspect tehnic ce necesită expertiză specifică. Există două aspecte cheie legate de SPS-uri:

- a) Cât de des ar trebui să se desfășoare?
- b) Cine ar trebui să le efectueze?

Un aspect cheie este dacă sondajele ar trebui să fie efectuate intern (de către instituție) sau extern (utilizând consultanți). Utilizarea de consultanți generează rezultate mai independente, în timp ce utilizarea personalului intern construiește capacitate, poate fi mai ieftină și avea drept rezultat o comunicare mai directă cu clienții.

Autoevaluarea și benchmarking

Autoevaluarea examinează factorii interni de succes. Această activitate poate fi realizată în cadrul unui atelier, în care instituția se evaluează singură conform unei serii de criterii stabilite, pentru a identifica punctele forte și zonele unde sunt necesare îmbunătățiri. Există multe metode diferite de efectuare a unei autoevaluări și fiecare are un set diferit de criterii stabilite. De exemplu, modelul de excelență utilizează leadership-ul, persoane, politici și strategii, procese și altele.

Succesul autoevaluării depinde de abilitatea instituției de a fi critică față de ea însăși. Datorită complexității acestor procese, se sugerează ca autoevaluările să nu fie efectuate

În timpul procesului de Planificare Strategică.

Analiza Factorilor Interesați

La fel ca sondajele, Analiza Factorilor Interesați încearcă să înțeleagă percepții, așteptări și priorități și să le încorporeze în Planul Strategic.

Obiectivul este de a învăța de la proprii clienți. Este important ca procesul să fie considerat drept unul de înțelegere a percepțiilor, nu a faptelor. Nu discutați niciodată ceea ce spun factorii interesați — doar ascultați-i. Un focus grup este un tip de cercetare calitativă în care grupuri de persoane sunt adunate pentru a discuta în mod informal subiecte, sub îndrumarea unui moderator.

Procesul de grup tinde să obțină mai multe informații decât interviurile individuale, deoarece indivizii exprimă păreri diferite și se angajează într-un dialog. Moderatorul poate facilita dialogul și explora motivele acestora și sentimentele din spatele acelor diferențe. Conversația este deseori neliniară; participanții pot aduce oricând informații sau perspective diferite.

Astfel, părerile factorilor interesați ar trebui să rezulte din interacțiunile cu aceștia, nu din analiza părerilor angajaților unei instituții despre ce doresc sau cred factorii interesați.

O Analiză a Factorilor interesați are trei etape cheie:

- a) Identificarea Factorilor interesați: se efectuează de către instituție, de exemplu, identificând beneficiarii serviciilor cheie și luând în considerare ONG-urile, sectorul privat etc;
- b) Susținerea Atelierului de lucru: În mod ideal discuția din cadrul focus grupurilor implică grupuri mici (6-12) și 1 sau 2 observatori. Acest fapt, totuși, poate avea o durată mare și poate fi costisitor. Astfel, se recomandă efectuarea unei Analize a Factorilor Interesați sub forma unui atelier de lucru de 1 zi. Numărul participanților din partea instituției trebuie păstrat la minimum și nu ar trebui să includă mai mult de o persoană din fiecare departament. Se recomandă să fie invitați 20-30 factori interesați. Câteva sugestii pentru desfășurarea unui astfel de atelier sunt menționate mai jos; .
- c) Justificarea prin documente a rezultatelor: Puteți face acest lucru în scris (făcând un rezumat al punctelor principale) sau sub forma unei matrice simple. În oricare dintre cazuri, principalele păreri (sau răspunsuri la întrebări) din partea fiecărui tip principal de factor interesat trebuie să fie justificat cu documente și analizat.

Următoarele întrebări facilitatoare se pot dovedi utile:

- a) Care sunt așteptările dvs. în ce ne privește?

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

- b) Ce anume am furnizat?
- c) Ce anume v-a satisfăcut (și de ce)
- d) Ce anume v-a nemulțumit (și de ce)
- e) Ce probleme avem?
- f) Cum putem să ne îmbunătățim?

Următoarele sugestii ar trebui să vă ajute la pregătirea pentru o discuție în Cadrul unui focus grup sau a unui atelier de lucru:

- a) Grupul de factori interesați trebuie să fie divers. Apoi, moderatorul trebuie să ghideze procesul, să mențină concentrarea grupului și să se asigure că toți participanții sunt încurajați să-și exprime opiniile;
- b) În timpul procesului de trimitere a invitațiilor este important de subliniat scopul atelierului sau al întâlnirii și de subliniat că discuțiile trebuie să fie sincere și deschise;
- c) Ideea este de a pregăti mediul pentru a facilita conversația între participanți și a-i asculta. Răspunsurile nu ar trebui să fie deloc manipulate;
- d) Încercați să aveți un număr minim de observatori de la instituția dumneavoastră.
- e) Prea mulți observatori pot inhiba participanții și intimida factorii interesați. Observatorii din partea instituției nu ar trebui să-i exprime niciodată părerile sau să dezbată ceea ce spun factorii interesați. Întrebările de clarificare ar trebui adresate pe un ton neutru;
- f) Ar trebui să existe o persoană care să ia notițe și una responsabilă pentru documentare;
- g) Într-o scurtă prezentare încercați să promovați onestitatea și să asigurați confidențialitatea ("ceea ce vorbim, rămâne în această cameră");
- h) Ar trebui adresate puține întrebări, iar acestea trebuie să aibă final deschis pentru a crea o atmosferă conversațională;
- i) Colectarea de date calitative în timpul unui focus grup necesită o analiză atentă. Este recomandat ca rezultatele să fie scrise sub formă de studiu de caz sau să citați câteva comentarii reprezentative în cuprinsul Planului Strategic.

Analiza Punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și provocărilor (SWOC - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Challenges)

SWOC este efectuată în cadrul unei sesiuni de *brainstorming* ce implică personalul de management și factorii cheie interesați, în timpul procesului de Planificare Strategică. În timp ce punctele forte și cele slabe se regăsesc în interiorul instituției, oportunitățile și provocările sunt externe.

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

Dezvoltarea SWOC este facilitată prin răspunsurile la o serie de întrebări importante care au drept scop atingerea unui consens și elaborarea potențialelor ținte. Sugestii de întrebări pentru facilitarea procesului sunt enumerate mai jos:

Puncte forte:

- a) Ce avantaje are instituția?
- b) Ce anume este bine făcut de către instituție?
- c) La ce resurse relevante are acces instituția?
- d) Care este părerea altor persoane despre punctele forte ale instituției?

Puncte slabe:

- a) Ce poate fi îmbunătățit?
- b) Ce anume nu face bine instituția?
- c) Ce anume trebuie evitat?

Oportunități:

- a) Care sunt oportunitățile disponibile?
- b) Care sunt tendințele pozitive?

Provocări:

- a) Cu ce obstacole se confruntă instituția?
- b) Ce anume fac concurenții?
- c) Se schimbă specificațiile pentru funcțiile, produsele sau serviciile instituției?
- d) Schimbările în domeniul tehnologic amenință poziția instituției?
- e) Are instituția datornici sau probleme privitoare la numerar?
- f) Ar putea vreunul dintre punctele slabe ale instituției să afecteze în mod grav activitatea?

Arborii problemelor, relația cauză-efect, aspecte cheie și previzionare

Analiza problemelor identifică aspectele negative ale unei situații existente și stabilește relația 'cauză efect' între problemele existente. Are legătură cu elaborarea aspectelor cheie prin previzionare, care se concentrează pe aspectele pozitive.

Analiza de probleme are patru etape principale după cum se arată mai jos:

- a) Identificarea factorilor interesați afectați de instituție și serviciile cheie ale acesteia;
- b) Identificarea problemelor majore cu care se confruntă beneficiarii. Instituțiile ar trebui să înceapă cu clienții externi și cu probleme cu care se confruntă aceștia. Acestea tind să semnaleze existența unor probleme majore care sunt întâlnite deseori în interiorul instituției;
- c) Elaborarea unui arbore al problemelor pentru a stabili relația cauze-efecte;

d) Derivarea de obiective prin inversarea arborelui problemelor.

Un arbore al problemelor reprezintă pur și simplu o enumerare a problemelor în ordine ierarhică. Acestea ar trebui să rezulte atât în urma revizuirii documentelor (de exemplu, dacă o politică relevantă subliniază problemele) sau prin brainstorming. Mai întâi, fiecare problemă identificată este rezumată.

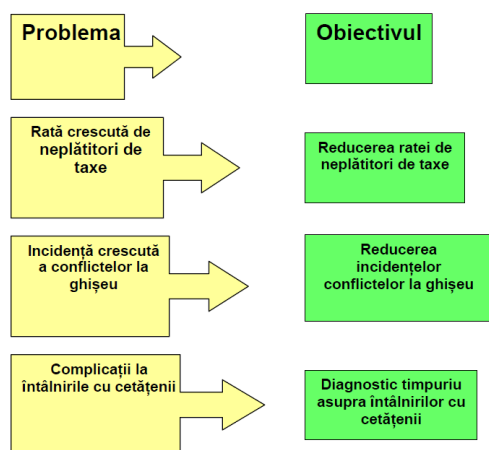
Din acestea, se selectează o problemă de început și apoi o a doua problemă care are legătură cu aceasta, apoi:

- a) dacă problema reprezintă o cauză trece la nivelul de mai jos;
- b) dacă este un efect trece la un nivel mai sus;
- c) dacă nu este nici cauză, nici efect, rămâne la același nivel.

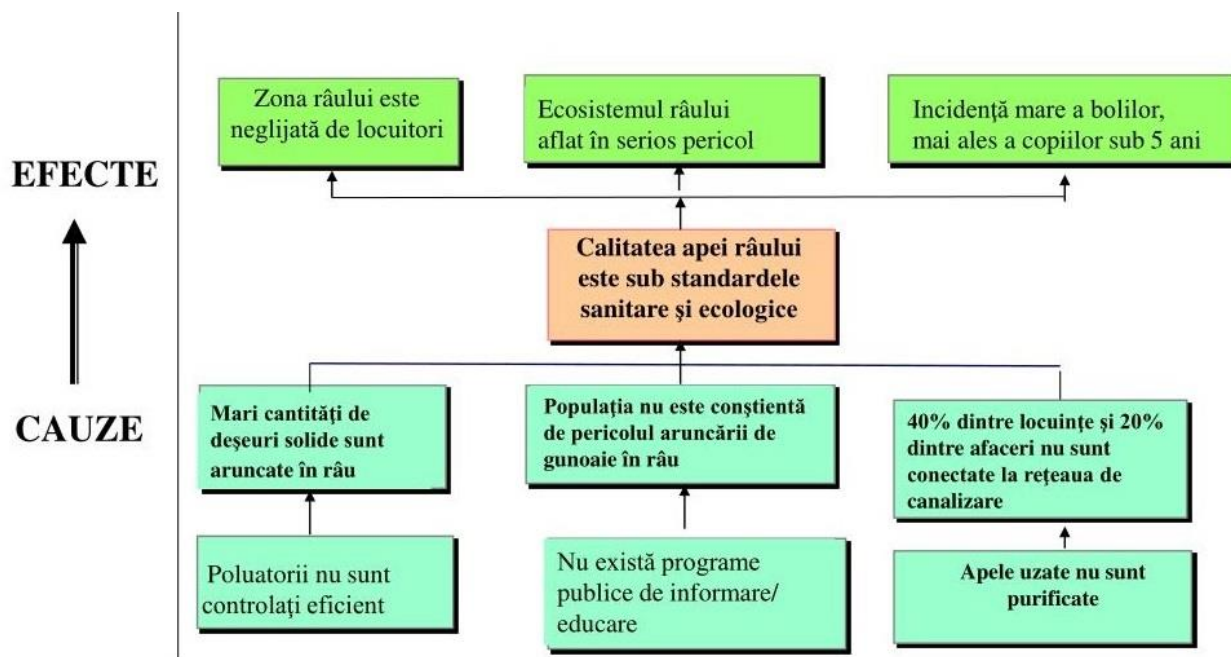
Odată ce arborele problemelor este complet, accentul trece către problemele prioritare. Acest fapt ar trebui agreat prin consens. Odată complet, arborele problemelor reprezintă o perspectivă cuprinzătoare a situației negative existente.

Crearea de arbori ai problemelor nu este un lucru ușor, iar participanții nu ar trebui să-și dorească să realizeze un arbore perfect, atotcuprinzător. Totuși, este important să se evite situații în care, nefiind furnizate suficiente detalii nu este identificată adevărata natură a problemei. Enunțuri de genul “management slab” trebuie să fie elaborate astfel încât să se poată înțelege care este de fapt problema și să putem, astfel, analiza cauzele. De exemplu, problemele de management pot include un slab control financiar, prestarea cu întârziere a serviciilor cheie etc. Obținerea nivelului adecvat de detalii este un aspect al raționamentului. În timp ce analiza problemei prezintă aspectele negative ale unei situații existente, analiza obiectivelor prezintă aspectele pozitive ale unei situații viitoare de dorit. Acest fapt implică reformularea problemelor transformându-le în obiective. Arborele obiectivelor poate, astfel, fi conceptualizat ca o imagine pozitivă în oglindă a arborelui problemelor.

Exemplu de conexiune a problemelor cu obiectivele



Exemplu de arbore al problemelor



Există alte metode utilizate pentru a stabili relații cauză-efect. În general, în timp ce obiectivele descriu efecte dorite, țintele sunt menite a elimina cauzele sau factorii ce provoacă probleme. O formulare alternativă implică crearea de Aspecte cheie și “previzionare.” “Previzionarea,” în acest context nu ar trebui să fie confundată cu elaborarea unei declarații de viziune. Acestea descriu o stare ideală a unei instituții, în timp ce “previziunea” descrie o stare ideală sau un comportament ideal al clienților externi.

Acest fapt implică 4 etape principale:

- Identificarea aspectelor cheie: aceasta împarte, în mare, exercițiul în niveluri posibil de gestionat. Aspectele cheie pot reflecta principalele funcții ale unei instituții, pot avea legătură cu structura instituțională sau se pot referi la aspecte interdisciplinare cheie;
- Imaginarea unei stări ideale de calitate înaltă: deseori prin identificarea “cuvintelor cheie”;
- Transformarea declarației într-un format de obiectiv: se asigură că reprezintă un outcome /rezultat al politicii și se asigură că un factor interesat a fost identificat. Verifică capacitatea de a fi măsurată;
- Analiza motivelor din cauza cărora (în ceea ce privește relația cauză-efect) starea ideală nu se realizează: acest proces va avea drept rezultat elaborarea de obiective care tind să fie foarte ambițioase, generale și pe un termen destul de lung.

11. ANALIZA SITUAȚIEI ÎN ANII NON-REFERINȚĂ

Este mai puțin intensă. În anii non-referință, instituțiile ar trebui:

- a) Să evidențieze schimbările relevante care au avut loc de la efectuarea ultimei analize de situație.
- b) Să justifice cu documente modul în care aceste schimbări afectează planul;
- c) Să revizuiască performanța și să justifice prin documente modul în care Planul Strategic este afectat.

11.1. Atributele unei bune Analize a situației

Calitatea unui Plan Strategic este legată de calitatea ideilor care stau la baza acestuia.

Aceste idei sunt generate în cadrul Analizei Situației. O bună analiză a situației:

- a) Generează cu succes idei bune și identifică aspectele fundamentale;
- b) Este preocupată mai degrabă de generarea de rezultate decât de respectarea unui proces;
- c) Este prezentată în mod clar;
- d) Nu prezintă situații cunoscute deja.

11.2. Formularea Misiunii și Viziunii Instituționale

Declarația privind misiunea pune instituția în lumină. Explică motivul existenței instituției și prezintă activitățile acesteia. Definește obiectul principal de activitate al instituției precum și clienții cheie ai acesteia. Declarația privind misiunea articulează direcția și sfera de activitate a instituției.

Declarația are două scopuri principale:

- a) Influențează dezvoltarea altor aspecte ale planului strategic, în special formularea obiectivelor;
- b) Ar trebui să conducă către o re-evaluare a funcțiilor esențiale ale instituției; aderă la funcțiile redefinite (cum ar fi formularea de parteneriatele public-private).

O declarație de viziune descrie unde intenționează instituția să ajungă în viitor. Reprezintă o direcție împărtășită și include valorile fundamentale ale instituției. Descrie convingerile respectivei instituții. Valorile fundamentale sunt convingeri durabile pe care o instituție și oamenii din cadrul acesteia, le au în comun și încearcă să le transforme în acțiuni. Valorile ar trebui să determine indivizii să considere anumite obiective drept legitime sau corecte și pe altele drept nelegitime sau greșite.

O declarație de misiune adecvată ar trebui:

- c) Să descrie cu ce se ocupă instituția (capacitatea curentă), pe cine deservește (factorii

interesați) și ce anume face ca instituția respectivă să fie unică (justificarea existenței sale);

- d) Să fie derivată din și să acopere toate legile relevante, în special mandatele guvernamentale, instrumentele și legislația de reglementare;
- e) Să diferențieze în mod clar instituția în cauză de alte instituții. O persoană din exteriorul instituției, care citește doar declarația de misiune, ar trebui să poată recunoaște cărei instituții i se aplică;
- f) Să evite să fie prea restrânsă, astfel încât să permită includerea eventualelor schimbări;
- g) Să se bazeze pe cuvinte ce desemnează acțiuni;
- h) Să fie scurtă și ușor de internalizat și de reținut pentru angajați.

O declarație de viziune adecvată ar trebui:

- a) Să furnizeze o direcție clară;
- b) Să inspire și să capteze imaginația angajaților;
- c) Să fie scurtă și ușor de internalizat și de reținut pentru angajați.

11.2.1. Cum să formulăm o Declarație privind misiunea/viziunea (Anul de referință)

Declarațiile privind Misiunea și Viziunea ar trebui formulate într-un mod participativ, fie în cadrul unui atelier de lucru, fie în cadrul unui exercițiu de team building care include managementul. În momentul în care se formulează Declarațiile de Misiune și Viziune, ar trebui urmat procesul de mai jos:

- a) Pasul 1: de la Analiza Situației, se revizuiesc mandatele cheie și cerințele statutare, așa cum sunt discutate în literatura de specialitate;
- b) Pasul 2: în baza acesteia, se definesc, în cât mai puține cuvinte posibil, activitățile esențiale;
- c) Pasul 3: se identifică cei mai importanți factori interesați și legătura dintre aceștia și instituția respectivă;
- d) Pasul 4: folosind lista de verificare de mai sus, se detaliază activitățile esențiale și factorii interesați într-o schiță a declarației de misiune;
- e) Pasul 5: se revizuieste lista de verificare pentru a se asigura de corectitudinea schiței declarației de misiune, se fac modificările finale și se obține consensul participanților;
- f) Pasul 6: se iau în considerare valorile fundamentale, viziunile naționale și lista de verificare de mai sus, apoi se formulează o declarație privind viziunea și se obține consensul participanților.

11.2.2. Cum să formulăm o Declarație privind misiunea/viziunea (Ani non-referință)

În multe cazuri, instituțiile deja au Declarații de Misiune și Viziune. În anii non-referință, declarațiile privind Misiunea și Viziunea nu trebuie revizuite, chiar dacă s-a observat că declarațiile pot fi îmbunătățite. Revizuirea ar trebui să aibă loc doar în decursul anilor de referință, după cum a fost explicat mai sus.

11.3. Formularea obiectivelor

Un obiectiv este o declarație generală a ceea ce se va realiza. Nu ar trebui să existe schimbări drastice în ceea ce privește obiectivele unei instituții în decursul unei perioade de planificare. Această secțiune descrie ce anume reprezintă un obiectiv adecvat și procesul de formulare a obiectivelor, atât în anii de referință cât și în cei non-referință.

11.3.1. Cum ar trebui să arate un obiectiv adecvat?

Procesul de formulare a obiectivelor poate fi unul provocator, mai ales pentru instituțiile care nu furnizează servicii directe ci, în schimb, sunt implicate în coordonare, administrare și formularea de politici.

Un obiectiv adecvat are următoarele caracteristici:

- a) Descrie o realizare generală, care este împărtășită și acceptată de factorii cheie interesați. Având în vedere faptul că un obiectiv este general, este posibil ca o instituție să aibă 7-10 obiective;
- b) Este orientat către outcome sau impact, nu orientat către output. Outcome/rezultatele politicii sunt efectele sau schimbările rezultate în urma intervenției. De exemplu, rezultatul construcției a 50 de canale de scurgere este că acum 100.000 ha de teren sunt disponibile pentru a fi cultivate. Drept rezultat al faptului că mai mult teren este disponibil pentru a fi cultivat, fermierii pot produce cantități mai mari de recolte. Impacturile sunt consecința pe termen mai lung a intervenției respective. De exemplu, rezultatul producerii unor recolte mai bogate este creșterea venitului fermierilor. Adesea, există un lanț întreg de rezultate, iar cele care sunt mai apropiate, până la urmă conduc către impacturile pe termen mai lung;
- c) Un obiectiv descrie o stare finală;
- d) Ar trebui să contribuie la îndeplinirea misiunii instituției;
- e) Este complet: acoperă funcțiile și operațiile majore ale instituției;
- f) În mod ideal, ar trebui exprimat în formatul "SMART". Cu toate acestea, acest lucru depinde de gradul de generalitate cu care a fost formulat. Poate să nu fie exprimat în formatul SMART, dar poate fi măsurat (de exemplu, printr-un studiu);

- g) la în considerare și este consecvent cu orientările nivelelor ierarhice superioare, politicile și aspectele intersectoriale;
- h) Identifică, acolo unde este posibil, clientul care primește beneficiul;
- i) Este exprimat într-un limbaj simplu, clar, non-tehnic;
- j) Acoperă aspectele cheie identificate în decursul Analizei Situației.

Formatul “SMART”

S	■ SPECIFIC: menționează în mod explicit și nu lasă loc de interpretări diferite (sau este prea vag?)
M	■ MĂSURABIL: cuantificabil, adesea în termenii cantității, calității, caracterului oportun sau costurilor (sau este subiectiv?)
A	■ ACCESIBIL: relevant pentru probleme, strategii și resurse (sau este prea ambițios?)
R	■ REALIST: provocator și semnificativ (sau nu este important?)
T	■ TIMP: specifică o dată la care va fi îndeplinit

11.3.2. Cum se formulează un obiectiv (an de referință)

În anul de referință, obiectivele sunt formulate în cadrul unui atelier de lucru, care urmează prezentării rezultatelor din analiza situației. În acest moment, instituțiile ar trebui să aibă completate analizele situațiilor și să aibă stabilite declarațiile de misiune și viziune. Atelierul de lucru ar trebui să includă managementul, personalul selectat și factorii interesați. Asigurați-vă că grupul nu este foarte mare.

Formularea obiectivelor ar trebui realizată urmând pașii principali de mai jos:

- a) Pasul 1: Revizuiți rezultatele din analiza situației, împreună cu declarațiile de viziune și misiune. Prezentări scurte ar trebui pregătite împreună cu pliante relevante;

- b) Pasul 2: Revizuiți definițiile și criteriile unui bun obiectiv;
- c) Pasul 3: Folosind tehnica de brainstorming formulați și agreeți un set de obiective în variantă provizorie. Odată acest lucru finalizat, aplicați lista de verificare și definițiile listate mai sus pentru a vă asigura că declarațiile îndeplinesc specificațiile tehnice;
- d) Pasul 4: odată consensul obținut, sprijiniți obiectivele formulate și confirmați-le încă o dată împreună cu participanții.

11.3.3. Cum se formulează un obiectiv (an non-referință)

În timp de Declarația de Misiune ar trebui să rămână neschimbată pe parcursul ciclului de planificare strategică, pot apărea situații în care este nevoie de revizuirea și îmbunătățirea obiectivelor.

Pot exista mai multe motive pentru care este nevoie de revizuirea obiectivelor:

- a) Circumstanțele s-au schimbat, iar obiectivele (sau părți din ele) nu mai sunt adecvate. Această evaluare ar trebui realizată în lumina schimbărilor din Cadrele Naționale de Planificare, politici sau instrumente;
- b) - Obiectivele au fost definite în mod nepotrivit, sunt neadecvate sau neclare;
- c) - Obiectivele au reflectat în mod neadecvat nevoile factorilor interesați. De exemplu factorii interesați au fost nesatisfăcuți de obiectivele originale;
- d) Sfera obiectivelor a fost neadecvată. De exemplu, obiectivele au fost excesiv de ambițioase date fiind resursele.

Când schimbările sunt adecvate, managementul ar trebui să le autorizeze, iar instituția ar trebui să efectueze o analiză sumară a situației.

11.4. Formularea țințelor

Așa cum a fost definită în Capitolul 2, o țință este bunul sau serviciul final produs de-a lungul unei perioade de timp, de către o instituție, cu scopul de a-și îndeplini obiectivele. Această secțiune prezintă ceea ce reprezintă o țință potrivită, procesul de formulare a acestora (atât în anii de referință cât și în anii non-referință), și metoda de a le prioritiza.

11.4.1. Cum ar trebui să arate o țință adecvată?

Formularea țințelor poate fi un proces foarte provocator, mai ales pentru instituțiile care nu furnizează servicii directe și sunt implicate, în schimb, în coordonare, administrare și formulare de politici.

Caracteristicile unei țințe adecvate sunt:

- a) Țintele sunt rezultatele/deliverables/outputs furnizate clienților. Ele sunt sub controlul instituției prin diversele departamente ale acesteia. Atunci când țințele sunt servicii, acestea pot depinde de participarea unui client;

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

- b) Definiția unei ținte este aplicată din perspectiva instituției, nu din perspectiva societății sau a altor persoane din exterior. De exemplu, este clar că elaborarea unei politici privind descentralizarea nu este un “produs final” din punctul de vedere al unui cetățean, deși este probabil un “produs final” din perspectiva instituției care a creat-o;
- c) Țintele ar trebui prezentate în format “SMART”; din moment ce ele sunt bunuri sau servicii finale, pot lua mai multe forme:
- ✓ Nivelurile de servicii furnizate: “x kilometri de drum supuși unor reparații de întreținere până la 31 decembrie” sau “Noile Sisteme de Management al Dosarelor angajaților instalate până la 31 decembrie.” Această formulare se concentrează pe ceea ce va fi furnizat;
 - ✓ Clienți serviți: “x fermieri contactați (vizitați) de funcționari din Primărie;
 - ✓ Agriculturii până la 31 decembrie” sau “x persoane formate în leadership până la 31 decembrie;
 - ✓ Perioada de timp pentru furnizarea serviciilor: “90% din recuperare taxe și impozite efectuate în 2 luni” sau “Toate cazurile soluționate în 2 ani.” Aceasta este o țintă atâta timp cât descrie un proces intern în cadrul instituției;
 - ✓ Termenul limită sau punctele de referință/milestones: “Politica de descentralizare elaborată până la 31 decembrie.”
- d) În anumite cazuri poate fi adecvată identificarea nivelurilor de referință în declarația unei ținte SMART;
- e) Țintele ar trebui să acopere în întregime serviciile furnizate, inclusiv formularea de politici și reglementările;
- f) Nu ar trebui să existe mai mult de 5 ținte în cadrul unui obiectiv sub un singur item bugetar;
- g) Țintele nu ar trebui să fie partajate între numerele de cod. Din motive legate de responsabilitate, o singură țintă ar trebui să fie produsă de un singur număr de cod;
- h) Țintele ar trebui să fie atât provocatoare cât și realiste. Atingerea țăintelor depinde de modul în care sunt formulate, de performanța instituției și de factori externi, inclusiv furnizarea de resurse;
- i) În identificarea țăintelor este foarte important să urmărim definiția de mai sus, nu folosirea obișnuită a cuvântului “țintă”.

11.4.2. Tipuri de Ținte

Există trei tipuri principale de ținte. Acestea sunt:

- a) Dezvoltarea capacității: activități legate de dezvoltarea capacităților instituției de a furniza servicii;
- b) Furnizarea de Servicii: furnizarea unui serviciu către cetățeni sau alte instituții;

Investiții de capital: achiziția de fonduri fixe, fie prin cumpărare fie prin construcție. Acestea sunt de obicei grupate în proiecte.

Aceste clasificări pot fi înțelese printr-o matrice simplă care depinde de (1) dacă beneficiarul țintei sau activității a fost intern sau extern instituției și (2) dacă cheltuielile au fost de investiții sau curente. Acest lucru clarifică faptul că țintele care sunt de reglementare prin natura lor (cum ar fi colectarea impozitelor, desfășurarea inspecțiilor sau formularea unor politici) ar trebui considerate “furnizare de servicii.”

Cu toate acestea, doar pentru faptul că ceva implică dezvoltarea capacității (sau investiții de capital) asta nu o face să fie țintă; **țintele sunt determinate de natura finală a intervenției.**

11.4.3. Strategii

Strategiile sunt declarații generale despre modul în care se va realiza ceva. În acest context, ele descriu modul în care instituția își va atinge obiectivele; ele sunt cele care fac legătura între Obiective și Ținte. Fiecare obiectiv va avea propriul set unic de strategii care descriu modalitatea generală de intervenție. O singură strategie poate să conducă la identificarea mai multor ținte.

11.4.4. Cum să formulăm țintele (anul de referință)

În anul de referință, țintele sunt formulate într-o manieră consultativă, prin revizuirea obiectivelor, luarea în considerare a constatărilor relevante din analiza situației și definirea unei serii de strategii. Strategiile pot fi derivate din planurile naționale de dezvoltare sau pot fi specifice instituției.

Un proces consultativ ar trebui să includă trei etape principale de dezvoltare:

- a) În primul rând, ar trebui formulate țintele preliminare pe parcursul unei sesiuni de lucru pe grupuri, în cadrul căreia grupurile de lucru sunt alcătuite în baza departamentelor, direcțiilor sau regiunilor;
- b) În al doilea rând, rezultatele lucrului pe grupe ar trebui revizuite la nivel instituțional pentru a se asigura calitatea acestora, claritatea, relevanța și coerența, precum și pentru a rezolva aspectele legate de coordonare și suprapunere;
- c) În baza funcțiilor stabilite, rezultatele sunt revizuite și armonizate de către grup și redepuse.

În cadrul grupurilor discuțiile se vor axa pe următoarele:

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

- a) Pasul 1: Revizuirea definițiilor și criteriilor privind o țintă adecvată;
- b) Pasul 2: Identificarea obiectivelor care par a avea legătură cu rolurile și funcțiile departamentale cheie sau din cadrul direcțiilor;
- c) Pasul 3: Activitate de brainstorming privind serviciile cheie sau outputuri care sunt necesare pentru îndeplinirea obiectivelor și elaborarea unei liste de verificare. Acestea pot fi prezentate pe larg și nu este necesar în acest stadiu să fie SMART sau prioritizate. Pot exista mai multe metode pentru a realiza acest lucru:
 - ✓ Reîntoarceți-vă la lista de verificare și asigurați-vă că este un produs sau serviciu final și puteți identifica un client sau beneficiar (o țintă);
 - ✓ Elaborați un model logic pentru a vă asigura că nu ați confundat țintele cu obiectivele;
- d) Pasul 4: Când ați terminat, rezultatele ar trebui discutate la nivel instituțional;
- e) Pasul 5: Revizuirile de la nivel instituțional ar trebui să ofere comentarii critice pentru a îmbunătăți calitatea țintelor;
- f) Pasul 6: În urma acestei analize grupul ar trebui să revizuiască țintele și să se asigure că sunt SMART;
- g) Pasul 7: Desemnarea unui tip de țintă. Fiecare grup ar trebui să se asigure că lista de verificare și definițiile prezentate mai sus sunt aplicate din nou cu scopul asigurării că ținta îndeplinește specificațiile tehnice;
- h) Pasul 8: Țintele ar trebui diferențiate în mod clar în baza funcțiilor mandatate ale codurilor programelor bugetare. Țintele ar trebui coordonate, iar cazurile în care apar mai multe numere de cod, care au legătură cu o țintă comună, ar trebui identificate și rezolvate. În final, în acest stadiu, țintele ar trebui prioritizate;
- i) Pasul 9: În urma consensului obținut în ceea ce privește țintele, trebuie luate în considerare implicațiile pentru nivelurile de personal și structura organizației. Acest lucru poate include posibilitatea de a transfera responsabilitățile către agenții executive, externalizare și contractare în exterior, precum și folosirea aranjamentelor de parteneriat public-privat.

1. *Primul produs, bun capital sau serviciu FINAL pe care intenționăm să-l producem este -----*
 2. *Va fi furnizat către ----- (beneficiar)*
 3. *Acest lucru este important pentru că -----*
 4. *Contribuie la îndeplinirea obiectivului X, în următorul mod -----*
 5. *Ținta noastră propusă este: -----*
 6. *Al doilea produs FINAL este(idem)*

11.4.5. Cum să formulăm țintele (Anii non-referință)

Așa cum a fost indicat în cadrul formulării obiectivelor din anii non-referință, aceeași procedură va fi aplicată pentru revizuirea și trecerea în revistă a țăintelor.

11.4.6. Prioritizarea țintelor

Prioritizarea are drept scop identificarea țintelor care pot fi reduse astfel încât să se potrivească cu resursele disponibile. Această activitate poate fi desfășurată prin clasificarea țintelor, în cadrul căreia prima țintă este și cea mai importantă. Țintele sunt prioritizate doar în cadrul unui obiectiv și în cadrul unui număr de cod.

Următoarele etape pot fi folosite pentru identificarea priorităților:

- a) Pasul 1: Stabilirea criteriilor de clasificare. Aceasta ar putea fi realizată folosind următoarea listă de verificare:
 - ✓ Luați în considerare cel mai direct mod de a îndeplini obiectivele;
 - ✓ Luați în considerare cele mai eficace mijloace de îndeplinire a obiectivelor;
 - ✓ Luați în considerare timpul necesar pentru a atinge obiectivele;
 - ✓ Luați în considerare serviciile curente;
 - ✓ Luați în considerare pe cele care se potrivesc factorilor cheie interesați.
- a) Pasul 2: Clasificați țintele folosind lista de verificare de mai sus;
- b) Pasul 3: Conveniți asupra țintelor care vor fi eliminate sau amânate dacă este necesar;
- c) Pasul 4: Evaluați impactul posibil al eliminării sau amânării unei ținte;
- d) Pasul 5: Revizuiți și stabiliți țintele finale în ordinea prioritizării.

11.5. Formularea Indicatorilor de Performanță

În cadrul etapei de planificare, trebuie luate măsuri de precauție pentru a vă asigura că Planul Strategic poate fi monitorizat și raportat într-un mod eficace. Cele două tipuri de rapoarte fundamentale care vor trebui elaborate sunt un “raport al rezultatelor,” care evaluează gradul de îndeplinire a obiectivelor și o serie de rapoarte anuale de performanță, care se axează pe atingerea Țintelor. Pentru a planifica procesul de pregătire a acestor rapoarte, trebuie elaborată o Strategie privind Monitorizarea și Evaluarea.

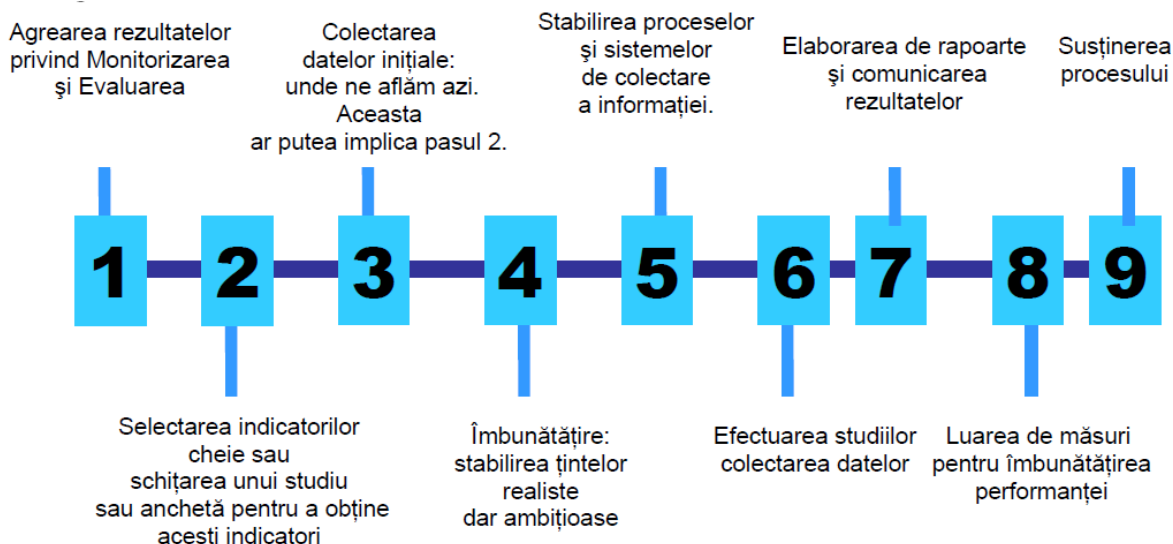
În această etapă, trebuie urmați pașii de mai jos:

- a) Pasul 6.1: Acolo unde este posibil, elaborați o listă de Indicatori cheie pentru a urmări obiectivele. În multe cazuri, obiectivele nu sunt chiar ușor de monitorizat cu ajutorul datelor obișnuite. Atunci când se selectează indicatorii, trebuie avute în vedere următoarele:
 - ✓ Trebuie stabilite valorile de referință. Acestea sunt cele mai recente valori istorice ale unui indicator. Altfel spus, tendința indicatorului ar trebui justificată prin documente;
 - ✓ Trebuie stabilite activități regulate pentru colectarea indicatorului. Acestea ar trebui să descrie modul în care indicatorul va fi colectat, cine este responsabil și când anume va fi furnizată informația. Având în vedere că Planul Strategic trebuie monitorizat, indicatorii ar trebui colectați cel puțin trimestrial (pot exista și alte motive de a colecta indicatorii mai des);
 - ✓ Valorile Țintă ar trebui stabilite pentru fiecare trimestru al anului financiar curent.
- b) Pasul 6.2: Multe obiective pot fi dificil de evaluat fără desfășurarea unui studiu sau anchete detaliate. Asigurați-vă că fiecare obiectiv poate fi monitorizat sau măsurat. În cazurile în care indicatorii sunt dificil de elaborat (și obiectivul este general) identificați studiul care va fi desfășurat. Aceasta va implica schițarea metodelor generale care vor fi folosite, perioada și costurile estimative. Acesta ar trebui inclus în cheltuielile publice pe termen mediu, pe parcursul etapei de planificare a activităților.
- c) Pasul 6.3: Din lista disponibilă de Ținte, selectați anumite Ținte drept priorități din motive de monitorizare. Acestea ar trebui să furnizeze o imagine generală asupra performanței instituției (adică, indicatorii “cheie de performanță” sunt un set de indicatori care descriu performanța în general). Din moment ce Țintele sunt SMART,

PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE

ele pot servi drept indicatori. Asigurați-vă că au valorile de referință, sunt colectate trimestrial și au valori țintă anuale.

În acest stadiu, poate fi pregătită o schiță a Planului Strategic.



11.6. Documentarea Planului Strategic

Planul Strategic ar trebui elaborat de către Secretariatul format pe parcursul etapei de pregătire. Înainte de a începe, revizuiți calitățile necesare unui plan strategic adecvat, care includ și documentarea sa. Este foarte important de reținut faptul că planul se adresează celor două tipuri principale de public, întregul personal și factorii interesați externi.

11.6.1. Modul de prezentare a Planului Strategic

Acesta poate urma formatul de mai jos:

- Prefață:** Declarația Primarului;
- Rezumat Executiv:** ar trebui să pună în discuție misiunea, viziunea și obiectivele și să schițeze strategiile generale care vor fi puse în aplicare și tema planului.
- Capitolul 1: Introducere:** Aceasta ar trebui să includă o scurtă descriere a abordării adoptate, scopul planului și contextul instituției care îl elaborează. Ar trebui să descrie modul de prezentare și structura documentului.
- Capitolul 2: Analiza Situației:** Acest capitol ar trebui defalcat în părți conforme cu metodele folosite în cadrul analizei situației (revizuirea performanței, SWOC, etc) dar fără a detalia metodologiile folosite. Pentru fiecare metodă se aduc justificări clare cu documente pentru a susține (1) rezultatele principale și (2) modul în care aceste rezultate au fost folosite în plan. Este important ca acest capitol să se limiteze la

“aspectele generale” și să evite astfel matricele lungi și detaliate ale constatărilor. Trebuie acordată o atenție deosebită descrierii a ceea ce au afirmat factorii interesați și cum se va armoniza planul cu așteptările lor. Ultima secțiune a acestui capitol ar trebui să facă un rezumat al aspectelor critice provenite din toate aspectele Analizei Situației.

- e) **Capitolul 3: Misiunea, Viziunea și Obiectivele:** Acestea ar trebui descrise împreună cu orice informație suplimentară, pentru a-l ajuta pe cititor.
- f) **Capitolul 4: Strategii și Ținte:** Scopul acestui capitol este de a explica cititorilor logica care stă la baza elaborării țințelor. Conținutul fiecărei secțiuni este corelat cu prezentările susținute în sesiunile plenare.
- g) **Capitolul 5: Indicatorii de Performanță:** Acest capitol ar trebui să prezinte strategia generală privind Monitorizarea și Evaluarea și să descrie modul și momentul în care Planul Strategic va fi monitorizat.
- h) **Anexa 1:** Organigrama;
- i) **Anexa 2:** Rezumat al Elementelor de bază din Planul Strategic;
- j) **Anexa 3:** Indicatorii cheie.

O schiță ar trebui pregătită și ar trebui să circule în interior pentru comentarii. Odată elaborată versiunea finală în variantă provizorie, ar trebui să fie distribuită către factorii interesați pentru a obține și comentariile acestora. Acest lucru poate, sau nu, să fie realizat în formatul unui atelier de lucru. Când este elaborată versiunea finală, aceasta ar trebui publicată pe pagina de internet a instituției.

12. BUGETAREA ȘI CHELTUIELILE PUBLICE PE TERMEN MEDIU

Cadrul Cheltuielilor Publice pe Termen Mediu ar trebui să reprezinte un buget orientat către performanță, integrat, priorizat, pe o perioadă de patru ani pentru implementarea Planului Strategic. Cheltuielile publice pe termen mediu încep cu revizuirea performanțelor din anul anterior și cu bugetul semestrial curent. Include resursele disponibile, atât interne cât și externe, și stabilește costurile de implementare a activităților care vor genera țințele și vor îndeplini obiectivele.

12.1. Scopul cheltuielilor publice pe termen mediu

Cheltuielile publice pe termen mediu este un instrument de management al resurselor al cărui scop este de a:

- a) Îmbunătăți gradul de previziune bugetară prin consolidarea mobilizării resurselor interne, prin extinderea integrării fondurilor finanțatorilor în cadrul bugetului, prin

- asigurarea consistenței și conformității cu alocările agreate, bazate pe priorități;
- b) Consolida sustenabilitatea bugetară prin asigurarea faptului că sunt posibile costurile de implementare a activităților pentru atingerea Țintelor, în cadrul actualelor și viitoarelor pachete de resurse;
 - c) Asigura o schimbare în ceea ce privește fondurile finanțatorilor către bugetul general pentru a întări flexibilitatea alocărilor pentru investiții și alte cheltuieli;
 - d) Consolida un buget orientat către rezultate, care se axează pe îmbunătățirea furnizării de servicii.

12.2. Baza legală pentru pregătirea bugetelor de cheltuieli publice pe termen mediu

Baza legală este corpusul de legi, reglementări și proceduri administrative care guvernează sistemul bugetar și oferă putere și responsabilitate formală diferiților actori. Aceștia furnizează, de asemenea, un cadru al răspunderii precum și o programare a procesului bugetar. Baza legală a bugetului este prezentată mai jos.

În România, conform Constituției din 1991 modificată în 2003, Bugetul public național va include bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat și bugetele locale ale comunelor, orașelor (inclusiv municipalițile) și județelor.

Guvernul elaborează anual proiectul bugetului de stat și pe cel al asigurărilor sociale de stat, pe care le supune, separat, aprobării Parlamentului.

Bugetele locale se elaborează, se aprobă și se execută în condițiile legii de către autoritățile locale: primari, președinți de consilii județene și consilii locale și județene.

Pentru aplicarea prevederilor constituționale, a fost aprobată de către Parlament Legea 500 privind Finanțele Publice, care stabilește principiile, cadrul general și procedurile privind formarea, administrarea, angajarea și utilizarea fondurilor publice, precum și responsabilitățile instituțiilor publice implicate în procesul bugetar.

În ceea ce privește finanțele locale, cea mai recentă lege adoptată de parlament este Legea 273/2006 privind Finanțele publice locale stabilește principiile, cadrul general și procedurile privind formarea, administrarea, angajarea și utilizarea fondurilor publice locale, precum și responsabilitățile autorităților administrației publice locale și ale instituțiilor publice implicate în domeniul finanțelor publice locale.

12.3. Trăsături cheie ale cheltuielilor publice pe termen mediu

Cheltuielile publice pe termen mediu este caracterizat printr-un număr de trăsături expuse mai jos:

- a) Operaționalizează toate planurile strategice;
- b) Instituțiile își pregătesc bugetele în cadrul plafoanelor bugetare cunoscute pe o

perioadă de patru ani;

- c) În loc să se încerce implementarea tuturor activităților într-un singur an, acestea sunt etapizate în cadrul perioadei de patru ani;
- d) Bugetarea în funcție de performanțe este încorporată în cadrul pregătirii, implementării, monitorizării și evaluării bugetului. **În acest sens, cheltuieli publice pe termen mediu facilitează transferul de la abordarea gen “listă de cumpărături” (bugetare bazată pe contribuții) către bugetarea bazată pe rezultate;**
- e) Se pune un accent puternic pe necesitatea instituțiilor de a prioritiza cererile concurente și pe furnizarea serviciilor către factorii cheie interesați;
- f) Managerii de la toate nivelurile trebuie să fie implicați în desfășurarea procesului de bugetare pentru a asigura sentimentul proprietății.

12.4. Pașii în cadrul procesului cheltuielilor publice pe termen mediu

Putem folosi acești care conțin printre altele:

- a) Analize ale Situațiilor;
- b) Declarațiile instituționale privind Viziunea și Misiunea;
- c) Obiectivele instituționale corelate cu cadrele naționale de planificare, după cum este cazul;
- d) Ținte prioritizate care acoperă aspectele legate de cheltuieli și venituri.

Pentru a elabora cheltuielile publice pe termen mediu, instituțiile vor folosi țintele din planurile lor strategice pentru a:

- a) Identifica activitățile ce vor fi desfășurate în cadrul fiecărei ținte;
- b) Stabili costurile contribuțiilor necesare pentru implementarea activităților, care, într-un final, vor conduce către estimări bugetare pe patru ani;
- c) Prioritiza activitățile și a le identifica pe cele care pot fi reduse, eliminate sau amânate pentru a se armoniza cu planul și cu resursele disponibile;
- d) Pregăti documentul instituțional Cheltuieli publice pe termen mediu, pentru a fi înaintat Consiliului Local și altor factori cheie interesați.

Restul conținutului din prezentul capitol discută cadrul bugetar și detaliile activităților de formulare și stabilire a costurilor.

12.5. Cadrul Bugetar

Cadrul Bugetar este alcătuit din totalul resurselor și totalul cheltuielilor (Venituri și Cheltuieli).

12.6. Formularea Activităților

Activitățile sunt definite drept acțiuni desfășurate de către o Instituție cu scopul de a atinge

o țintă stabilită. Activitățile folosesc resursele pentru a genera bunuri și servicii. Sub umbrela fiecărei activități există un număr de contribuții care trebuie determinate și costuri care trebuie stabilite.

12.6.1. Procesul

Procesul de formulare și dezvoltare a activităților în cadrul Instituțiilor ar trebui să fie condus de șefii de departamente, iar activitățile tehnice ar trebui desfășurate de funcționarii care se ocupă de buget.

Pașii implicați în desfășurarea activităților sunt:

- a) Pasul 1: Stabilirea unei liste de intervenții care să fie aplicată sistematic pentru fiecare țintă identificată;
- b) Pasul 2: Revizuirea și fuzionarea, acolo unde este necesar, a intervențiilor comune, într-o serie de secvențe logice;
- c) Pasul 3: Eliminarea tuturor intervențiilor de natură tranzacțională care nu au nevoie de finanțare;
- d) Pasul 4: Elaborarea unei liste de verificare a intervențiilor analizate pentru fiecare țintă;
- e) Pasul 5: Acolo unde este posibil, stabilirea acțiunilor alternative pentru atingerea fiecărei ținte;
- f) Pasul 6: Alegerea celor mai potrivite acțiuni din lista de verificare și alternative;
- g) Pasul 7: Determinarea costurilor.

12.6.2. Sistemul de Planificare Bugetară și Management și pașii pentru o determinare detaliată a costurilor activităților

Determinarea detaliată a costurilor de către instituții ar trebui realizată sistematic folosind sistemul IT. După cum se prezintă mai jos, există o serie de pași care sunt implicați în această procedură:

- a) Pasul 1: Identificarea contribuțiilor (input-urilor) pentru fiecare activitate: unei activități i se alocă resurse în baza numărului de contribuții necesare. Se așteaptă ca majoritatea activităților să aibă două sau mai multe contribuții. Instituțiilor li se cere să se asigure că sunt luate în considerare doar acele contribuții care sunt relevante pentru o activitate. Contribuțiile trebuie identificate atât pentru activitățile curente cât și pentru cele de dezvoltare.
- b) Pasul 2: Regruparea contribuțiilor și selectarea celor mai adecvați subtemi din Lista de Itemi. Acest lucru are drept scop reducerea numărului de contribuții per activitate. De exemplu:

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

- ✓ Topuri de hârtie, pixuri, cerneală etc. ar trebui catalogate drept Provizii de papetărie;
 - ✓ Resurse contribuții precum materialele de construcție pentru școli, închirierea camioanelor, achiziționarea de uși & ferestre etc. sunt considerate Construcția unei școli;
 - ✓ Cartușele de imprimantă, cablurile, dischetele etc. sunt considerate Accesorii de calculator.
- c) Pasul 3: Determinarea costurilor fiecărei contribuții după cum urmează:
- ✓ Stabilirea unității de măsură care va fi folosită drept bază a determinării costurilor contribuției: de exemplu: pentru a determina costul unei diurne folosim zilele; pentru papetărie folosim top sau set și pentru Diesel folosim litri. Cifrele nu ar trebui folosite drept unitate de măsură, iar consecvența unei unități de măsură este foarte importantă;
 - ✓ Identificarea costului pe unitate a fiecărei contribuții: aceasta este un cost atașat fiecărei unități de măsură. De exemplu: diurna - Cât este plătit pe zi? În anumite cazuri puteți folosi costurile medii și nu mai e nevoie să folosiți Diurna pentru fiecare membru al personalului. Instituțiile ar trebui să folosească prețurile curente din domeniile lor. În această privință, ar trebui pregătită în prealabil o listă de prețuri ale contribuțiilor;
 - ✓ Determinarea numărului de unități pentru fiecare contribuție pentru perioada cheltuielilor publice pe termen mediu: În cazul Diurnei întrebarea care se pune este “câte zile vor lipsi membrii personalului de la birou”. Numărul unităților ar trebui să fie cât mai realist posibil.

12.6.3. Estimările privind cheltuielile cu personalul

Bugetarea cheltuielilor cu personalul este un eveniment anual prin care angajații desfășoară evaluări, determinări și aprobări ale cerințelor RU. Obiectivul final este de a determina numărul angajaților necesari pentru a permite organizațiilor să își implementeze planurile strategice și implicațiile financiare.

Este foarte ușor de calculat costul general având o structură a salariilor de tipul “coloană vertebrală” și o “lista de funcționari publici” sau “organizare”. Este necesar doar să se înmulțească numărul de personal per grad cu salariul mediu anual pentru fiecare grad, iar la final să se totalizeze costurile anuale cu salariile pentru toate gradele.

Argumentele pentru realizarea separată a bugetării cheltuielilor cu personalul sunt după cum urmează:

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

- a) Asigură utilizare optimă a resurselor având în vedere că este de obicei cea mai vastă componentă de cheltuieli din buget;
- b) Importanța resursei umane în cadrul implementării planurilor instituționale;
- c) Nevoia de a combina resursele umane, strategiile și abilitățile pentru o implementare fără obstacole a activităților agreate.

Factorii care influențează “organizarea” și bugetul cheltuielilor cu personalul sunt:

- a) Planurile Strategice ale organizației transpuse în obiective și ținte pentru fiecare deținător al unei funcții;
- b) Norma de lucru pentru fiecare post și cerințele pentru abilități multiple în baza opțiunilor strategice alese;
- c) Disponibilitatea resurselor sau a plafoanelor bugetare;
- d) Promovarea angajaților cu ajutorul cursurilor de formare îndreptate către consolidarea abilităților și competențelor funcționarilor publici și corelarea acestora cu nivelurile necesare pentru a gestiona și realiza responsabilitățile din cadrul rolurilor pe care funcționarii le au, în baza standardelor de performanță;
- e) Schimbări în schema de servicii datorită evaluării și analizei fișei postului;
- f) Stimulente și beneficii pentru o performanță îmbunătățită;
- g) Schimbări tehnologice în special în domeniile IT, și impactul acestora asupra cerințelor privind abilitățile, formarea și productivitatea;
- h) Nevoia de a corela serviciile publice cu nivelurile disponibile, necesare pentru desfășurarea funcțiilor primăriei;
- i) Disponibilitatea în cadrul organizației și pe piața muncii a angajaților care posedă abilitățile și competențele necesare pentru a îndeplini funcțiile de organizare;
- j) Impactul unor noi structuri organizaționale sau fuziunea acestora cu impact asupra numărului de posturi care vor fi eliminate sau înființate;
- k) Impactul reducerii naturale de personal și absenteismului.

12.7. *Prezentarea cheltuielilor publice pe termen mediu*

Documentele privitoare la cheltuielile publice pe termen mediu ar putea fi pregătite și prezentate folosindu-se formatul următor:

- a) Cuvânt înainte: din partea Primarului
- b) Declarație: din partea Secretarului General
- c) Rezumat Executiv
- d) Capitolul 1 - Prezentarea generală a Planului Strategic
 - ✓ Rezumatul Analizei Situației;

- ✓ Misiunea, Viziunea și Obiectivele;
- ✓ Strategiile și Țintele.
- e) Capitolul 2- Revizuirea Performanțelor Bugetare,
 - ✓ Revizuirea Performanțelor din anul anterior;
 - ✓ Revizuirea semestrială a anului curent.
- f) Capitolul 3- Estimări Pentru Cheltuielile Publice pe Termen Mediu
 - ✓ Rezumat Costul obiectivelor instituționale;
 - ✓ Rezumat Costul Țintelor departamentale;
 - ✓ Estimări privind venitul;
 - ✓ Estimări bugetare pe patru ani.

13. MĂSURAREA PERFORMANȚELOR

“Un scop major al Măsurării Performanțelor este de a adresa întrebări fundamentale; cu toate acestea, rareori măsurile, prin ele însele, oferă răspunsuri definitive.”

Biroul de Management și Buget al SUA.

13.1. Monitorizarea, evaluarea și raportarea programelor bugetare

Măsurarea Performanțelor, prezentată în acest capitol, ia în considerare monitorizarea, evaluarea și raportarea programelor bugetare.

Este clar faptul că Monitorizarea, Evaluarea și Raportarea sunt elemente cheie ale întregului proces de Planificare.

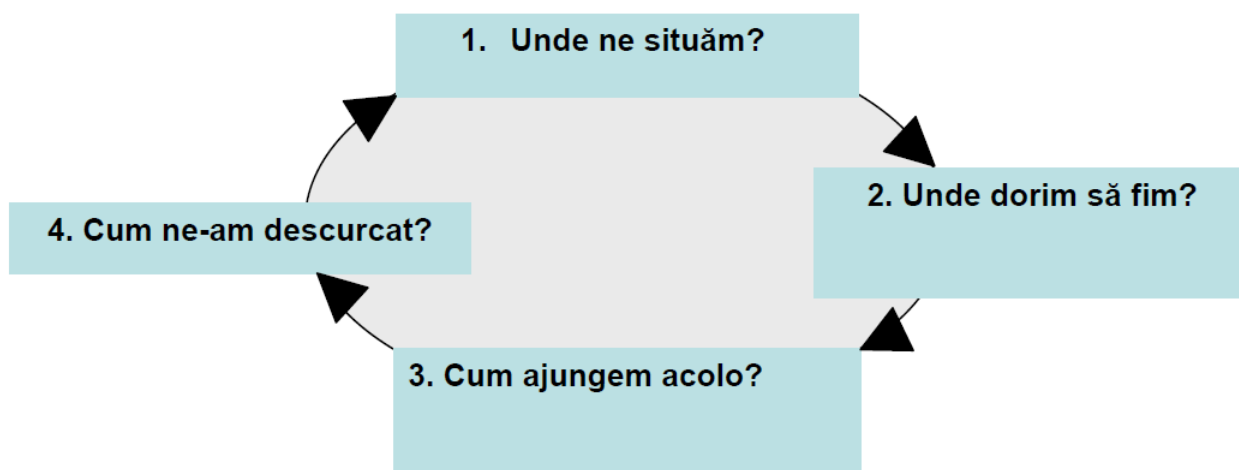
Aceasta este o abordare mai simplistă dar este ușor de înțeles - trebuie să fim capabili de a măsura “Cum ne-am descurcat”?

Pe parcursul anului poate fi desfășurată o gamă largă de acțiuni de monitorizare a performanțelor. Acestea includ rapoarte interne de progres, studii și evaluări, precum și revizuirii Sectoriale sau de Program, Revizuirii ale Evaluărilor Performanțelor, studii și evaluări.

În revizuirea performanțelor, accentul trebuie să cadă pe:

- a) Care au fost principalele constatări?
- b) Ce lecții au fost învățate?
- c) Ce recomandări au fost făcute pentru perfecționare?

Astfel, este evident că Monitorizarea și Evaluarea acoperă o sferă mai largă decât cea a Planificării Strategice.



În consecință, vom analiza modele de elaborarea unor ținte și indicatori de performanță durabili; cum vor fi monitorizați; cum vor fi evaluați și raportați pentru a putea fi reintegrați în Analiza situației pentru următorul ciclu.

Ideea că fiecare domeniu care trebuie măsurat este unic este cea care se opune elaborării unor indicatori standard, care pot fi pur și simplu “conectați” la orice situație nouă.

Astfel, fiecare persoană care elaborează elemente ale unui plan strategic va trebui să elaboreze proprii indicatori, specifici circumstanțelor individuale.

13.2. Indicatorii de Performanță

13.2.1. Definiții și utilizare

Așa cum se poate observa în glosar “performanță” și “indicator” au definiții destul de largi. Acest lucru se datorează faptului că ei trebuie să fie adaptabili unei game variate de circumstanțe

Indicatorii de performanță sunt unul dintre multiplele instrumente care ajută la furnizarea unui răspuns pentru întrebarea: De unde știm că realizăm ceva?

O definiție simplă a indicatorului de performanță este: *“O măsură numerică a gradului de atingere a unui obiectiv.”*, iar o definiție mai sofisticată ar fi: *“Un indicator de performanță definește măsurarea unei informații importante și folositoare cu privire la performanța unui program exprimat în procente, index, rată sau altă comparație care este monitorizată la intervale regulate și este comparată cu unul sau mai multe criterii.”*

Indicatorii de performanță sunt de obicei percepuți drept măsuri numerice ale realizării, ușor de colectat și folosit.

Pentru ca indicatorii de performanță să fie folosiți în mod adecvat, ei trebuie văzuți drept indicatori numerici care necesită interpretare. Ei trebuie folosiți ca unul dintre multele indicii

disponibile, care ajută la adresarea întrebărilor legate de performanță și îmbunătățirea acesteia.

Departamentele și personalul care doresc să folosească indicatorii de performanță în mod adecvat, vor trebui să fie angajate ferm în furnizarea și dezvoltarea unor servicii de calitate și ar trebui să considere greșelile (inclusiv o performanță slabă) mai degrabă o oportunitate de îmbunătățire a performanței decât o oportunitate de “pedeapsă” (ex. A face observații personalului sau a reduce salariul). Această orientare este posibilă doar acolo unde există colaborare între actorii cheie.

Dacă vorbim despre un context adecvat pentru elaborarea indicatorilor de performanță, atunci vorbim despre faptul că toate persoanele de la nivel de management, și personalul în general, trebuie să fie angajate în furnizarea unor servicii de calitate și în îmbunătățirea continuă a calității serviciilor respective.

Indicatorii de performanță pot fi niște instrumente foarte folositoare în a vă ajuta să răspundeți la întrebările: De unde știți ce anume realizați și cum poate fi îmbunătățită performanța serviciului dvs.?

13.2.2. Indicatorii de performanță și țintele

Indicatorii de performanță și Țintele sunt asemănătoare în sensul că ambele sunt cifre în baza cărora va fi măsurată performanța.

Indicatorii și țintele diferă în sensul că Indicatorii de Performanță sunt itemi pe termen mai lung folosiți pentru a măsura progresul în domenii extinse de politici. Ei măsoară progresul în baza rezultatelor politicii/ outcomes.

Țintele, pe de altă parte, sunt folosite pentru declarații foarte specifice (de exemplu, vom vaccina 3.500 copii împotriva pojarului până la 30 iunie 2009). Ele măsoară progresul în baza rezultatelor acțiunii/outputs.

Indicatorii de performanță:

- a) Sunt măsurători cuantificabile, agreeate în prealabil, care reflectă factorii critici de succes ai unei organizații;
- b) Trebuie să reflecte țelurile organizației și trebuie să fie cheia succesului acesteia;
- c) Sunt considerații pe termen lung. Definiția lor și modul în care sunt măsurați nu se schimbă des;
- d) Sunt unici pentru fiecare organizație pentru că și țelurile acestora sunt diferite;
- e) Trebuie să aibă una sau mai multe ținte stabilite pentru a monitoriza progresul.

Indicatorii de performanță sunt elaborați pentru a furniza informații de încredere asupra naturii și performanței sectorului supus revizuirii împreună cu un set compatibil de măsuri

ale performanței. Acest lucru va contribui la creșterea gradului de răspundere publică al sectorului, precum și la asigurarea faptului că deciziile privind politicile pot fi agreate în baza informațiilor întemeiate și de încredere.

Este important ca în cadrul organizațiilor să se pună accentul pe ce anume trebuie realizat. Cu toate acestea, pentru a îmbunătăți nivelul performanței în afara utilizării indicatorilor de performanță mai sunt necesare : angajamentul de a furniza și dezvolta servicii de calitate; personal care este înclinat și încurajat să adreseze întrebări despre motivul activităților pe care le desfășoară; membri ai comisiilor de management și personalul în general care sunt concentrați pe nevoile clienților și pe îndeplinirea acestor nevoi; indicatori de performanță care sunt considerați ca atare, doar un element minor în cadrul procesului de dezvoltare a serviciilor de calitate; servicii de sprijin adecvate, de exemplu formarea personalului și sistemele administrative de sprijin.

Indicatorii de performanță din servicii, care au drept scop schimbarea persoanei care beneficiază de respectivul serviciu, sunt mai dificil de elaborat și de utilizat în mod eficient decât cei din construcții, de exemplu. În serviciile de asistență socială atunci când se elaborează indicatorii de performanță trebuie luate în considerare măsurători complexe și aspecte legate de cauză și efect.

13.3. Măsurarea Performanțelor

Conform practicii administrațiilor și organizațiilor bugetare din întreaga lume măsurarea performanței este, în general, orientată fie către output, fie către outcome.

În general, rezultatele acțiunii/outputurile (Țintele):

- a) Sunt cantitative;
- b) Se axează pe aspectele operaționale ale programelor și activităților organizațiilor bugetare;
- c) Răspund unor întrebări precum: "Câți itemi au fost generați de acest program?"
- d) Sunt cel mai ușor de colectat și de înțeles și sunt cel mai larg folosite;
- e) În multe cazuri, ele pot fi metodele adecvate pentru a înțelege rezultatele programului;
- f) Cel mai adesea sunt folosite de managerii de program.

Rezultatele politicii/outcomes (Indicatorii de performanță):

- g) Se axează mai mult pe nivelul politicii (adică, asupra Viziunii, Misiunii, și Țelurilor organizației bugetare sau programului) decât în cazul outputurilor;
- h) Răspund unor întrebări precum: "Care este impactul pe termen lung al acestui program?"

- i) Sunt mai dificil de măsurat decât outputurile;
- j) Sunt cele mai indicate pentru cei care formulează politici și factorii de decizie.

S-ar putea să fie mai ușor de înțeles diferența dintre output și outcome prin considerarea lor drept puncte relative într-un continuum - la un capăt al liniei continue sunt outputuri mai ușor de colectat, iar la celălalt capăt sunt outcome - uri, mai dificile și orientate către politici.

Un exemplu de output ar fi: numărul copiilor vaccinați împotriva pojarului într-un anumit an.

În opoziție, outcome ar fi: reducerea gradului de incidență a pojarului în rândul copiilor.

13.3.1. Modalități de măsurări ale performanței

- a) **Cantitatea** (care este rezultatul direct/ outputul sau ce va fi produs în acest program?): o măsură a cantității este un indicator a ceea ce programul va produce efectiv; de exemplu numărul unităților produse sau al beneficiarilor unei agenții. Acest tip de măsură este cel mai relevant pentru programele și activitățile care se concentrează doar pe furnizarea de bunuri și servicii de bază. Când folosesc acest tip de măsurare, organizațiile ar trebui să listeze și să descrie ce anume este produs și/sau clienții serviți (ex. numărul de paturi de spital furnizate, numărul de locuri în cadrul școlilor gimnaziale; numărul unităților de îndrumări privind politica; lungimea drumurilor nou construite);
- b) **Durata** (în ce perioadă ar trebui produse efectele?): măsurarea duratei variază în funcție de natura outputului care este produs (ex. perioada medie necesară pentru finalizarea unui kilometru de autostradă, lista de așteptare medie pentru o operație medicală, durata medie de spitalizare). Acestea sunt foarte folositoare atunci când elementul timp este o dimensiune foarte importantă în cadrul desfășurării programului;
- c) **Eficiență** (care este costul per unitate de produs?): Eficiența este o măsură a unităților contribuțiilor/ input, de obicei costul (ex. salarii, cheltuieli administrative și alte cheltuieli) per unitate de rezultat. Măsurile privind eficiența sunt un instrument pentru a identifica măsura în care serviciile sunt furnizate la cel mai redus cost. Ele nu reflectă cât de bine îndeplinesc activitățile nevoile pe care trebuie să le îndeplinească. În timp, ele indică schimbări în costurile per unitate și eficiența operațiunilor în furnizarea de servicii. De asemenea, ele permit guvernului și agențiilor să își compare serviciile cu cele ale altor furnizori de servicii, atât din sectorul public cât și din cel privat;
- d) **Calitatea** (cum va fi măsurată calitatea outputului?): Acest lucru măsoară calitatea outputurilor produse. Există multe tipuri de măsuri de calitate în funcție de natura

rezultatului (ex. satisfacția clienților, satisfacția Ministerelor privind consilierea asupra politicilor; măsurarea calității drumului; numărul greșelilor făcute);

- e) **Eficacitatea** (ce impact a avut programul?): măsurile privind eficacitatea sunt extrem de importante pentru că ele furnizează un indicator privind măsura în care un program sau serviciu și-au atins țelurile și obiectivele. Pentru multe programe, eficacitatea este măsurată pe durata mai multor ani. Măsurile eficacității sunt cu toate acestea fundamentale în determinarea gradului de succes al unui program, și astfel ele furnizează Guvernului informații necesare pentru a determina dacă un program ar trebui sau nu să fie finanțat în continuare.

Rezumând, măsurarea performanțelor:

- a) Indică ce anume realizează un program și dacă rezultatele sunt îndeplinite;
- b) Furnizează informații privind modul în care resursele și eforturile ar trebui alocate pentru a asigura eficacitatea;
- c) Menține concentrarea partenerilor programului asupra țăelurilor cheie și asupra rolurilor acestora în respectivele țeluri;
- d) Sprijină elaborarea și justificarea propunerilor de buget prin indicarea beneficiilor.

13.4. Elaborarea Indicatorilor de Performanță

Procesul de elaborare a indicatorilor de performanță a fost discutat în Capitolul 4 și este similar indiferent de domeniul care trebuie măsurat:

- a) Valorile de referință ar trebui stabilite: valorile de referință sunt cea mai recentă valoare istorică a indicatorului. Ele furnizează o bază reală de la care să se poartească elaborarea țintelor;
- b) Valorile țintă: ar trebui stabilite pentru fiecare perioadă de colectare a anului financiar curent (ex. lunar sau trimestrial);
- c) Practici de colectare: practicile pentru colectarea unui indicator ar trebui stabilite: descrieți modul în care indicatorul va fi colectat, cine este responsabil și când va fi furnizată informația;
- d) Evaluare: cine va evalua datele și ce criterii vor fi folosite;
- e) Rapoarte: cine va elabora rapoartele și ce format va fi folosit.

Aceasta reprezintă o activitate laborioasă și din acest motiv bunele practici recomandă mai degrabă puțini indicatori și de bună calitate decât foarte mulți.

Aceste informații trebuie inserate într-un formular standard pentru fiecare indicator.

13.5. Exemple de Biblioteci privind Indicatorii de Performanță

Deși fiecare program este unic și va necesita indicatori de performanță și ținte unice, există

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

biblioteci electronice vaste care pot fi accesate pentru a veni în sprijinul procesului de elaborare a indicatorilor.

Unul dintre motivele de a elabora acest manual în format de pagini volante este pentru a putea fi actualizat în mod regulat. Această secțiune este una care va necesita revizui și actualizări regulate.

De exemplu :

Zona	Număr	Nume	Nume detaliat
1	(i)	Speranța de viață	numărul de ani estimat pe care îi are de trăit un bărbat, în baza ratei
1	(ii)	Speranța de viață	numărul de ani estimat pe care îi are de trăit o femeie, în baza ratei
1	(iii)	Decese provocate de cancer	rata mortalității din cauza tumorilor maligne la persoanele cu vârste sub 75 ani la o populație de
1	(iv)	Decese provocate de boli circulatorii	rata mortalității provocată de toate bolile circulatorii la persoanele cu vârste sub 75 la o populație de 100.000 (rată standardizată pe
1	(v)	Ratele de suicid	rata mortalității provocată de suicid sau răni care nu au fost elucidate, necunoscându-se natura lor, accidentală sau
1	(vi)	Decese provocate de	intentionată la o populație de rata mortalității provocate de accidente la o populație de 100.000 (rată standardizată pe
1	(vii)	Nașteri sub vârsta de 18 ani	numărul de nașteri în rândurile fetelor cu vârste sub 18 ani rezidente ale unei zone pe o populație de 1.000 fete cu vârste

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

1	(viii)	Dentiție stricată, lipsă sau cu plombe în rândurile copiilor cu	numărul mediu al dinților la copii cu vârstă de 5 ani, care fie sunt stricați, lipsă sau plombați
1	(ix)	Ratele mortalității	numărul deceselor la copii sub un an per 1.000 de nașteri de copii vii
2	(i)	Screening privind	procentajul femeilor cu vârste cuprinse între 25-64 ani, supuse
2	(ii)	Screening privind	procentajul femeilor cu vârste cuprinse între 50-64 supuse
2	(iii)	Ratele de operații	rata operațiilor chirurgicale pentru grefe coronariene pentru bypass
2	(iv)	Ratele de operații	Ratele de operații chirurgicale electiv pentru înlocuirea
2	(v)	Ratele de operații	Ratele de operații chirurgicale electiv pentru cataracte la o
2	(vi)	Numărul medicilor	Numărul echivalent cu normă întreagă al medicilor primari la o
2	(vii)	Creșterea numărului	Creștere procentuală a numărului de persoane care folosesc în mod

Sau

Obiectiv	Indicator de Performanță
Îmbunătățirea structurii Costurilor / Reducerea costurilor și cheltuielilor	Cost infrastructură
	Cost mentenanță a sistemului de căi ferate
	Cost capital uman
	Mentenanță anuală a platformei
	itemi de rezervă pentru infrastructură
	Cheltuieli de regie administrative

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

	Costuri marketing
Îmbunătățirea managementului resurselor și utilizării acestora	Reducerea costurilor de depozitare
	Număr de ore de utilizare pe zi
	Reducerea frecvenței perioadelor de inactivitate a trenurilor
	Maximizarea disponibilității șinelor
	Fiabilitatea resurselor - verificarea calității %
Îmbunătățirea competitivității în stabilirea prețurilor la bunuri și servicii	Preferința serviciilor din perspectiva clienților - avantaj în fața concurenței
	% Diferență în modelele de determinare a prețurilor
Servicii de calitate	Asigurarea calității pentru serviciile de marfă - Numărul analizelor calitative desfășurate
	Certificarea mecanicilor de locomotivă
	Mentținerea siguranței pasagerilor și a drepturilor acestora - Numărul măsurilor de siguranță aplicate
Disponibilitatea unor servicii sigure și compatibile	Măsurilor de siguranță aplicate
	Confortul clienților
	Îndeplinirea standardelor stabilite
	Reducerea accidentelor la locul de
	Îmbunătățirea siguranței serviciilor
Construirea de parteneriate durabile cu clientii	Calitatea serviciilor partenerului
	Numărul de parteneriate de succes create pentru contracte de
Atingerea excelenței operaționale	Strategie continuă de comunicare și marketing (Buy-

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRII COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

	Îmbunătățirea eficienței
	Îmbunătățirea procesului de afaceri
	Îmbunătățirea performanțelor
	Îmbunătățirea comunicării interne
	Îmbunătățirea furnizării de servicii
Etc.	

Sau

Numărul și titlul indicatorului			
Datele sunt furnizate de AL sau un partener local?	D/N	Este acesta un indicator existent	D/N
Argument	Explicație privind includerea indicatorului.		
Definiție	Explică modul în care indicatorul va fi măsurat și ce anume este măsurat. De asemenea, include înțelesul precis al oricăror termeni specifici. Include informații esențiale pentru calcularea inclusă în definiție. Dacă sunt folosite la calcul date din alte surse, informațiile privind furnizorul de date vor fi oferite.		
Formula	Explicarea metodei de calcul		
Exemplu	Va demonstra cum definiția și formula se aplică practic.	Bună performanță	Va menționa dacă buna performanță este reprezentată printr-o cifră mai mică sau mai mare.
Intervalul de colectare	Va explica frecvența colectării	Surse de date	Va oferi informații privind seriile de date folosite, forma în care vor fi colectate datele și dacă procesul de colectare este specific pentru setul de indicatori naționali.
Formatul	Va explica cum trebuie să arate datele	Număr zecimale	Numărul de zecimale cerute
Organizația de raportare	Va furniza informații privind organizația care va oferi datele. Biroul pentru Statistică Națională și Departamentul privind Schimbul de Date.		
Nivelul spațial	Va furniza informații privind domeniile pentru care datele trebuie raportate.		

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRII COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

Mai multe îndrumări	O explicație a locului unde pot fi găsite mai multe informații este furnizată cu scopul de a ajuta la raportarea în baza unui indicator sau pentru a înțelege datele ce vor fi furnizate de altă organizație.
---------------------	---

sau

Descriere grup performanță	Factori interesați, entități și persoane (personal, utilizator și comunitate)		
Descrierea sub-grupului	Sub Ref	Indicator de performanță	Sursa primară a IP
e-administrație	10.0.0	Servicii e-administrație - % satisfacția clientului	Administrația Statului
	10.0.1	Numărul de tranzacții offline	
	10.0.2	Numărul de accesări ale paginii de	
	10.0.3	Numărul de accesări ale paginilor	
	10.0.4	Numărul de vizitatori unici	
	10.0.5	% utilizatori care revin	
	10.0.6	% tranzacții desfășurate online	
	10.0.7	Raportul dintre creșterea	
	10.1.0	Servicii Noi	
	10.1.1	Numărul de Servicii Noi	
	10.1.2	% servicii disponibile online și	
	10.1.3	% servicii on line	
	10.2.0	Oportunități Servicii	
	10.2.1	Servicii furnizate persoanelor cu	
	10.2.2	Servicii furnizate persoanelor	

Pentru fiecare indicator există o matrice care detaliază argumentul acestuia, definiția, cât de des vor fi colectate datele, cine e responsabil pentru colectarea sa, cum trebuie să arate rapoartele etc.

Fiecare departament trebuie să analizeze sursele de date disponibile relevante pentru propriile nevoi și să își pregătească propria bibliotecă cu materiale la care să recurgă atunci când își elaborează proprii indicatori de performanță unici.

13.6. Monitorizare și Evaluare

Monitorizarea și Evaluarea sunt strâns legate. Ambele sunt instrumente de management necesare pentru informarea factorilor decizionali și pentru asumarea responsabilității. Ambele folosesc aceleași etape de bază (vezi Căsuța 1), cu toate acestea, ele produc

diferite tipuri de informație. Datele de monitorizare generate în mod sistematic sunt esențiale pentru evaluările de succes.

13.7. Etapele Evaluării

Procesul de evaluare include în mod normal următoarele etape:

- a) Etapa 1: Identificarea factorilor interesați: cine are nevoie să primească evaluări și motivul pentru care au nevoie de acestea;
- b) Etapa 2: Definirea întrebărilor de evaluare: ce informații ne sunt necesare pentru a putea furniza evaluarea cerută?;
- c) Etapa 3: Planificarea Evaluării: cine va desfășura procesul de evaluare?; cum va fi colectată informația?;
- d) Etapa 4: Selectarea datelor și a metodelor de analiză: cum vor fi datele analizate?; cum vor fi evaluate rezultatele?;
- e) Etapa 5: Elaborarea raportului: care este formatul?; cine are nevoie de el?; cum vom comunica constatările și recomandările? și
- f) Etapa 6: Implementarea constatărilor în urma evaluării: cum obținem feedback pentru a monitoriza progresul cu privire la implementarea recomandărilor făcute?

Monitorizarea urmărește continuu performanța în baza a ceea ce a fost planificat prin colectarea și analizarea datelor privitoare la indicatorii stabiliți în scopul monitorizării și evaluării. Oferă informații în mod continuu asupra progresului înregistrat cu scopul de a îndeplini rezultatele (efecte, rezultate, țeluri) prin înregistrarea datelor și sistemele de raportare regulată.

Monitorizarea analizează atât procesele legate de programe cât și schimbările în starea grupurilor țintă și instituțiilor provocate de activitățile programului. De asemenea, identifică punctele forte și pe cele slabe în cadrul unui program. Informațiile legate de performanță generate de monitorizare consolidează învățarea prin experiență și îmbunătățesc procesul decizional.

Evaluarea este o analiză periodică, în profunzime a performanțelor programului. Se bazează datele generate prin activitățile de monitorizare precum și pe informațiile obținute din alte surse (ex. studii, cercetări, interviuri aprofundate, discuții ale focus grupurilor, anchete etc.). Evaluările sunt adesea (dar nu întotdeauna) desfășurate cu ajutorul evaluatorilor externi.

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

Monitorizare	Evaluare
Continuă	Periodică: la etapele de referință importante cum ar fi mijlocul perioadei de implementare a programului; la sfârșitul programului sau după o perioadă substanțială de la finalizarea
Urmărește; supraveghează atent; analizează progresul și îl sprijină cu documente	Analiză aprofundată; compară realizările planificate cu cele efectuate
Se axează pe contribuții (input), activități, efecte, procesele de implementare, relevanța continuă, rezultatele probabile la nivel de rezultat	Se axează pe rezultate în relație cu contribuții; rezultate în relație cu costuri; procesele folosite pentru obținerea rezultatelor; relevanța globală; impact; și sustenabilitate
Menționează ce activități au fost implementate și ce rezultate obținute	Menționează de ce și cum au fost obținute rezultatele. Contribuie la construirea teoriilor și modelelor pentru schimbare
Informează managerii cu privire la problemele existente și furnizează opțiuni pentru măsuri corective	Furnizează managerilor opțiuni de strategii și politică
Auto-evaluare de către managerii de program, supraveghetorii, factorii interesați din comunitate și finanțatorii	Analiza internă și/sau externă de către managerii de program, supraveghetori, factorii interesați din comunitate și finanțatorii și/sau evaluatori externi

Monitorizarea și evaluarea activităților furnizează oficialilor din administrație, managerilor și societății civile mijloace mai adecvate de a învăța din experiențele trecute, de a-și îmbunătăți furnizarea de servicii, planificarea și alocarea resurselor și de a demonstra rezultatele ca parte a răspunderii către factorii cheie interesați.

Evaluarea este un instrument de management. Este un exercițiu supus restricției timpului care încearcă să determine în mod sistematic și obiectiv relevanța, performanța și succesul programelor și proiectelor în desfășurare sau finalizate. Evaluarea este desfășurată în mod selectiv pentru a răspunde unor întrebări specifice care să îndrume factorii decizionali și/sau managerii de program, și să furnizeze informații cu privire la validitatea teoriilor și ipotezelor folosite dezvoltării programului, ce anume a decurs satisfăcător, ce nu a mers bine și de ce. Evaluarea are drept scop în mod obișnuit determinarea relevanței, eficienței, eficacității, impactului și sustenabilității unui program sau proiect.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE

Este clar că oricât de buni ar fi indicatorii de performanță și țintele, acestea au o valoare redusă dacă nu sunt comparați cu performanțele efective (monitorizare) și cu fluctuațiile apărute, precum și motivele (evaluare).

Monitorizarea progresului poate lua diverse forme. Este important totuși să încercăm să ne concentrăm pe niveluri mai înalte ale planului, în special pe atingerea țintelor.

Următoarele forme de monitorizare ar trebui puse în practică:

- a) Obiectivele: acolo unde e posibil, ar trebui monitorizate prin indicatori. Acest lucru ar trebui să aibă loc când indicatorii pot fi formulați în mod realist și pot fi ușor de colectat, prin canale administrative sau alte sisteme. Uneori, acest lucru poate implica, de asemenea, localizarea informației din surse secundare (i.e. rapoarte elaborate de alții). Nu formulați liste lungi de indicatori (liste cu dorințe) care nu vor fi colectați în mod regulat;
- b) Țintele: progresul în ceea ce privește atingerea țintelor ar trebui monitorizat în mod intensiv prin compararea nivelurilor planificate (țintite) cu nivelurile efective. În general, țintele din Planurile Strategice au tendința de a se axa pe sfârșitul perioadei de patru ani. Această formulare este pe un termen prea îndelungat pentru a facilita o monitorizare eficientă și pentru a permite realizare acțiunilor prompte atunci când este necesar. Prin urmare:
 - ✓ În fiecare an, toate țintele ar trebui formulate mai detaliat pentru a acoperi anul curent: să presupunem, de exemplu, că un Plan Strategic acoperă perioada x - y și are o țintă "4.800 de kilometri de drum reparați până la 31 decembrie y." Aceasta ar trebui defalcată într-o țintă anuală, intermediară: "1.200 kilometri de drum reparați până la 31 decembrie x;
 - ✓ Țintele anuale, intermediare ar trebui defalcate la rândul lor în ținte trimestriale: în cazul exemplului de mai sus, acestea ar fi: T1 (200 kilometri reparați), T2 (400 kilometri reparați), T3 (400 kilometri reparați) și T4 (200 kilometri reparați).
- c) Activitățile: monitorizarea finalizării activității și dacă respectivele activități au început la timp. De obicei, prin asta se identifică excepțiile (activitățile care sunt în întârziere sau cele care vor fi amânate) împreună cu efectele lor probabile asupra altor aspecte ale planului. Acest lucru adesea implică o evaluare a planului de acțiune, planurilor de lucru, calendarelor sau activităților de achiziții;
- d) Contribuțiile (input): monitorizarea financiară ar trebui realizată prin sistemul IT. Cheltuielile (comparate cu bugetele) sunt adesea o indicație a implementării activităților, deși există tendința ca efectuarea cheltuielilor să aibă loc mai degrabă

pe parcursul finalizării activității decât în etapele intermediare (din cauza structurii contractelor).

13.8. Raportarea

Scopul general al desfășurării procesului de Monitorizare și Evaluare este de a oferi informații factorilor decizionali și factorilor interesați externi, pentru a-i înștiința pe aceștia cu privire la ceea ce se întâmplă și de ce.

În acest sens, informațiile privitoare la Monitorizare și Evaluare trebuie raportate și comunicate, iar Monitorizarea și Evaluarea vor fi eficiente doar dacă oamenii citesc, ascultă, înțeleg și reacționează la rapoartele privind Monitorizarea și Evaluarea.

În cadrul rapoartelor scrise, conținutul, stilul, detaliile ar trebui determinate de audiența țintă și de frecvența procesului de raportare. Un raport care nu este citit (din cauza unui format de prezentare slab sau un conținut prea tehnic) eșuează în atingerea scopului său.

13.8.1. Câteva calități ale unui raport bun

Un raport bun:

- a) Este ușor de lecturat și de înțeles; captează atenția cititorului;
- b) Furnizează informații generale suficiente astfel încât cititorii să poată plasa principalele rezultate într-un context potrivit;
- c) Sprijină cu documente metodele folosite, cu detalii suficiente pentru a stabili un nivel de credibilitate adecvat;
- d) Separă în mod clar aspectele principale de cele secundare. Acest lucru permite cititorilor, care au scopuri diferite și diferite perioade de timp la dispoziție, să se folosească de acest raport. Aspectele pe care se pune accentul de obicei sunt plasate în rezumatul executiv cu detalii și matrice atașate la anexe;
- e) Este analitic și fundamentat; acest lucru stabilește logica rezultatelor prezentate. În multe cazuri, acolo unde se fac recomandări sau se schițează concluziile, acestea trebuie să decurgă din date și din analize;
- f) Folosește grafice sau desene pentru a face ca cifrele să fie mai ușor "digerabile".

Un desen face "cât o mie de cuvinte".

13.8.2. Structura și Conținutul unui Raport

Structura și conținutul unui Raport privind Monitorizarea și Evaluarea sunt schițate mai jos:

- a) Rezumat Executiv: acesta ar trebui să furnizeze o prezentare generală rapidă a raportului: aspectele abordate, întrebările, metodele și constatările.
- b) - Capitolul 1: Introducere și Performanța generală: Aici ar trebui incluse următoarele:

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL PRIMĂRIEI COMUNEI DOMNEȘTI - INSTRUMENT SPECIFIC DE
APLICARE A FUNCȚIEI DE PLANIFICARE**

- ✓ Secțiunea 1.1: o scurtă descriere a abordării, scopului raportului și metodelor generale folosite. Menționați faptul că raportul are drept scop furnizarea unei evaluări nepărtinitoare, oneste a progresului, axându-se pe atingerea Țintelor (așa cum a fost menționat în Planul Strategic). Reamintiți cititorilor că aspectele legate de eficacitate și rezultatele sunt discutate în cadrul raportului de rezultate pe patru ani;
 - ✓ Secțiunea 1.2: pune accentul pe performanță, atât din perspectiva observațiilor cât și a indicatorilor cheie;
 - ✓ Secțiunea 1.3: subliniază probleme sau aspecte, identificând cu atenție Țintele în situații de risc sau Țintele care nu au fost atinse. Aceasta poate fi scurtă cu mai multe detalii prezentate în Capitolul 2. Descrie acțiunile desfășurate de management pentru soluționarea acestor probleme;
 - ✓ Secțiunea 1.4 Descrie modul de prezentare și structura restului documentului.
- c) Capitolul 2: Atingerea Țintelor: Acest capitol ar trebui prezentat în ordinea numerelor de cod. Acest capitol ar trebui să ofere detalii scrise cu privire la fiecare Țintă și ce anume s-a întâmplat pe durata implementării sale; ar putea fi prezentate și detalii legate de activitățile cheie.
- d) Capitolul 3: Implementarea Activităților și Raportul privind Cheltuielile: Acest capitol ar trebui să rezume activitățile care nu au fost implementate și motivele acestora și ar trebui să furnizeze o imagine de ansamblu a cheltuielilor în raport cu bugetele. Toate informațiile legate de cheltuieli ar trebui derivate din sistemele IT ale Ministerului Finanțelor Publice.
- e) Anexa 1: Progresul indicatorilor cheie;
- f) Anexa 2: Ținte în situații de risc;
- g) Anexa 3: Ținte care nu se află în situații de risc;
- h) Anexa 4: Informații privind cheltuielile.

Ar trebui elaborată o variantă provizorie care apoi să circule intern pentru comentarii. Odată versiunea provizorie produsă, ar trebui să circule către factorii interesați pentru a obține și comentariile acestora. Acest lucru ar putea fi realizat, sau nu, sub forma unui atelier de lucru. Odată versiunea finală elaborată, ar trebui publicată pe pagina de internet a instituției (dacă există

14. RECOMANDĂRI

Recomandarea 1: Consolidarea capacității de planificare strategică a personalului aparatului de specialitate al Primarului Comunei Domnești prin perfecționarea cunoștințelor resursei umane direct implicate în acest proces.

Recomandarea 2: Instituționalizarea cât mai urgentă de către Primăria Comunei Domnești a Planului Strategic Instituțional.

Recomandarea 3: Instituționalizarea instrumentului Balanced Scorecard, în special la nivelul Primăriei Comunei Domnești care prezintă un context favorabil implementării acestui instrument (prin adoptarea Planului Strategic Instituțional)^{iv}.

15. GLOSAR DE TERMENI

Răspundere Obligația de a demonstra că activitățile au fost desfășurate conform regulilor și standardelor stabilite (inclusiv măsurarea performanței).

Activitate Acțiunile întreprinse sau munca efectuată pentru a atinge o anumită țintă. Activitățile reprezintă ceea ce instituțiile întreprind și descriu procesele care se desfășoară în mare parte în interiorul instituțiilor. Acestea descriu modul în care se atinge o țintă.

Aprecieri O evaluare ex-ante globală a relevanței, fezabilității și sustenabilității unei serii de intervenții înainte de luarea unei decizii de implementare sau finanțare.

Presupuneri Ipoteze referitoare la factori sau riscuri care ar putea afecta progresul sau succesul unei intervenții.

Standard/ Benchmark Un punct de referință sau standard pe baza căruia performanța sau realizările pot fi evaluate. Un reper se referă deseori la performanța realizată în trecutul recent sau de către alte instituții similare, sau la ce poate fi considerat în mod rezonabil a fi realizat în condițiile date.

Dezvoltarea capacității Un proces ce va avea drept rezultat (i) îmbunătățirea abilităților, (atât cele generale cât și specifice); (ii) îmbunătățiri procedurale; și (iii) consolidarea instituțională. Dezvoltarea capacității se referă la investițiile în persoane, instituții și practici.

Efect Schimbare intenționată sau nu datorată direct sau indirect unei intervenții.

Eficacitate Măsura în care obiectivele unei intervenții au fost realizate sau se așteaptă a fi realizate luând în considerare importanța acestora.

Eficiență O măsură a modului economic în care resursele/contribuțiile (fonduri, expertiză, timp etc.) sunt transformate în efecte sau rezultate.

Evaluare O apreciere periodică a eficienței, eficacității, impactului, durabilității și relevanței în contextual obiectivelor exprimate.

Feedback Transmiterea de concluzii generate în urma procesului de evaluare către părțile pentru care acest lucru este relevant și util, pentru a facilita învățarea. Acest fapt poate implica colectarea și diseminarea de constatări, concluzii, recomandări și lecții învățate din experiență.

Scop O afirmație privitoare la realizarea cu succes a unui impact.

Guvernare Modul în care puterea și autoritatea influențează viața publică, în special dezvoltarea economică și socială.

Impact Un efect asupra societății. O schimbare semnificativă pe termen lung indusă utilizatorului unui serviciu sau produs. Poate fi direct sau indirect, intenționat sau nu.

Indicator Un număr cu scop special de măsurare. Un factor sau o variabilă cantitativă sau calitativă care furnizează un mijloc simplu și de încredere pentru măsurarea realizărilor, reflectarea schimbărilor aferente unei intervenții, sau pentru evaluarea performanței unei părți sau a unei instituții. Sau, o variabilă care permite verificarea schimbărilor în intervenția de dezvoltare sau arată rezultatele privitoare la acțiunile planificate. Indicatorii sunt de obicei măsuri indirecte ale unui fenomen sau a unei calități de bază și sunt enunțați în formatul SMART. Indicatorii sunt deseori divizați pentru a compara rezultate și au limite de timp și valori de bază.

Contribuție/Input Resursele financiare, umane și materiale utilizate în timpul efectuării unei activități. Contribuțiile sunt în mod frecvent măsurate în termeni de cost financiar.

Intervenție Un instrument pentru sprijinirea partenerului (finanțator sau nu) în vederea promovării dezvoltării. Notă: exemplele sunt consilierea în ceea ce privește politicile, proiectele, programele.

Cadrul logic Un instrument de management utilizat pentru a îmbunătăți planificarea intervențiilor, deseori la nivel de proiect. Implică identificarea de elemente strategice (contribuții, efecte, rezultate, impact) și relația cauzală a acestora, indicatori și presupuneri sau riscuri care pot influența succesul sau eșecul. Facilitează deci, planificarea, executarea și evaluarea unei intervenții.

Obiectiv intermediar/ Milestone O activitate utilizată pentru a identifica evenimente semnificative într-un program, ca de exemplu: finalizarea unei etape majore. O activitate indicată sau evidențiată în ceea ce privește monitorizarea specială referitoare la progres sau finalizare. Obiectivul intermediar selectat ar trebui să indice un proces mai mare și mai

important. Obiectivele intermediare pot fi considerate o formă de indicator, asupra producerii sau nu a unui anumit rezultat într-o anumită perioadă de timp.

Monitorizare O funcție continuă care utilizează culegerea sistematică de date cu referire la indicatorii specificați pentru a furniza managementului și principalii factori interesați de o intervenție în curs, indicații referitoare la măsura atingerii obiectivelor și a utilizării fondurilor alocate

Obiectiv O afirmație generală asupra a ceea ce va fi realizat și a îmbunătățirilor ce vor fi întreprinse. Un obiectiv descrie un rezultat așteptat sau un impact și rezumă motivele pentru care o serie de acțiuni a fost întreprinsă.

Rezultatul politicii/ Outcome Efectele pe termen scurt sau mediu probabile sau realizate ale rezultatelor unei intervenții. O schimbare sau îmbunătățire directă, dar interimară, în starea de bine a clientului sau a beneficiarului ca rezultat al utilizării unui serviciu (sau rezultat). Exemplele includ o stare mai bună de sănătate în urma vizitării unui dispensar sau îmbogățirea cunoștințelor în urma finalizării studiilor.

Rezultat direct/ Output Produsele, bunuri și servicii care rezultă în urma unei intervenții; pot include schimbări (de obicei de natură imediată) în urma intervenției, care sunt relevante pentru îndeplinirea rezultatelor.

Performanță Măsura în care o intervenție sau un implementator îndeplinește rezultate, conform planurilor sau obiectivelor enunțate.

Proces Modul în care este efectuată o anumită acțiune.

Evaluarea procesului Evaluarea dinamicii interne a instituțiilor de implementare, a instrumentelor de politică a acestora, mecanismele de susținere a serviciilor, practicile de management și legăturile dintre acestea.

Program O intervenție având un termen limită care diferă de un proiect prin natura sa, de obicei inter-sectorială, teme și/sau arii geografice, utilizează o abordare multi-disciplinară, implică mai multe instituții decât un proiect și poate fi sprijinită din diferite surse de finanțare.

Relevanță Măsura în care, obiectivele unei intervenții sunt conforme cu cerințele beneficiarului, nevoile statului, prioritățile și politicile globale. Privind în urmă, chestiunea relevanței devine deseori o problemă referitoare la gradul de adecvare al obiectivelor sau proiectării unei intervenții în cazul schimbării circumstanțelor sau a efectelor observabile.

Rezultate Rezultatul direct/output, rezultatul politicii/outcome sau impactul (așteptat sau nu, pozitiv și/sau negativ) al unei intervenții de dezvoltare.

Lanț al rezultatelor Secvența cauzală a unei intervenții care stipulează etapele necesar de urmat pentru îndeplinirea obiectivelor dorite, începând cu contribuțiile, trecând prin activități și rezultate și culminând cu efecte, impact și feedback.

Analiza de risc O analiză sau o evaluare de factori (denumită presupuneri în cadrul logic) care afectează, sau care este posibil să afecteze, îndeplinirea cu succes a obiectivelor unei intervenții. O examinare detaliată a posibilelor consecințe nedorite și negative pentru viața, sănătatea, proprietatea sau mediul uman, rezultate în urma intervențiilor; un proces sistematic de furnizare a informației privitoare la astfel de consecințe nedorite; procesul de cuantificare a probabilităților și impactul așteptat pentru riscurile identificate.

SMART Atribute ale indicatorilor, aplicate uneori și altor entități planificate, cum ar fi țințelor și obiectivelor. SMART înseamnă: Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant și Timp (determinat în timp); un mijloc de evaluare a indicatorilor de performanță.

Factorii interesați Toți cei care sunt interesați (direct sau indirect) de o instituție, activitățile și realizările acesteia. Aceștia pot include clienți, parteneri, angajați, acționari/proprietari, guvern sau organisme de reglementare.

Durabilitate Continuarea beneficiilor unei intervenții după finalizarea acesteia. Probabilitatea de beneficii continue pe termen lung. Rezistența la risc a beneficiilor nete în timp.

Țintă Produsele, bunurile sau serviciile finale produse într-o anumită perioadă de timp, de către orice instituție, pentru a-și îndeplini obiectivele.

ⁱ Balanced Scorecard (BSC) constituie un sistem de management și un instrument de planificare strategică, răspândit în mediul de business și industrie, în instituțiile publice de stat, precum și în organizațiile nonprofite. BSC îmbunătățește comunicarea externă și internă și, de asemenea, monitorizează performanța unei organizații plecând de la obiectivele strategice ale acesteia

ⁱⁱ Organizația Internațională de Standardizare, în engleză: International Organization for Standardization, este o confederație internațională de stabilirea normelor în toate domeniile cu excepția electricității și a electronicii, care sunt reprezentate de IEC (în engleză International Electrotechnical Commission) (Comisia Electrotehnică Internațională), și cu excepția telecomunicațiilor reprezentate de ITU (International Telecommunication Union) (Uniunea Internațională pentru Telecomunicații).

ⁱⁱⁱ Cadrul Comun de Autoevaluare este un instrument de management al calității totale dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității, care se bazează pe premisa că rezultatele excelenței referitoare la performanța organizațională, cetățeni/client, personal și societate pot fi atinse prin intermediul leadershipului care conduce strategia și planificarea, personalul, parteneriatele, resursele și procesele. Privește organizația din mai multe unghiuri simultan: abordarea holistică a analizei performanței organizaționale.

^{iv} A se vedea în acest sens OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.