



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Capitolul 1. Introducere

# CE ESTE PLANIFICAREA STRATEGICĂ?

Planificarea strategică este un instrument managerial. Ca orice alt instrument managerial, este utilizată pentru un singur scop pentru a ajuta institutia să facă o treabă mai bună, pentru a focaliza energia, pentru a se asigura faptul că toți membrii institutiei lucrează împreună pentru a atinge același scop, pentru a evalua și a corecta direcția de acțiune a institutiei în sensul producerii schimbării pe care și-a propus-o.

*Planificarea strategică este efortul organizat de luare a deciziilor fundamentale și de planificare a acțiunilor care arată cine este acea organizație, ce face și de ce face ceea ce face în sensul atingerii scopului ideal pe care și l-a propus.*

(Bryson's Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations)

**Acest document a fost elaborat în conformitate cu HG 870/2006 și metodologia de elaborare a planurilor strategice ale instituțiilor.**

O analiză a termenilor ce alcătuiesc această definiție va scoate la iveală conceptele de bază care stau la baza planificării strategice:

1. Procesul este **strategic** pentru că implică abordarea celei mai bune căi de acțiune care să răspundă la stimulii externi, care sunt sau care nu sunt cunoscuți în prealabil. Institutia trebuie să fie capabilă să răspundă activ la dinamica și schimbările ce se produc în mediul în care acționează. O abordare strategică presupune formularea unor obiective clare, o gestionare judicioasă a resurselor institutiei și o alocare flexibilă în funcție de stimulii externi.
2. Procesul este **planificativ** pentru că presupune o formulare deliberată a unui scop și dezvoltarea unei abordări care să permită atingerea acestuia.
3. Procesul este **organizat** pentru că presupune o ordine și un program riguros pentru a-l menține pe direcția dorită și pentru a ne atinge scopul. Procesul trebuie să treacă printr-o serie de întrebări ale căror răspunsuri să-i ajute pe planificatori să identifice experiența institutiei, să testeze presupunerile pe care le fac, să adune și să implementeze în proces informații despre trecutul și prezentul institutiei precum și să anticipeze evoluția viitoare a mediului în care institutia își desfășoară activitatea.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

4. în fine, procesul este unul de **luare a deciziilor fundamentale și de planificare a acțiunilor** deoarece hotărârile trebuie luate în așa fel încât să răspundă la toate problemele prezentate până acum. Planul final este un set de decizii despre ce vom face, de ce vom face și cum vom face. Deoarece este imposibil să facem tot ceea ce trebuie făcut pe lumea aceasta, planificarea strategică implică prioritizarea deciziilor și acțiunilor pe care le vom întreprinde, în final rămânând în vigoare acele decizii care vor asigura succesul institutiei.

## PLANIFICAREA STRATEGICĂ ȘI PLANIFICAREA PE TERMEN LUNG

De multe ori aceste concepte sunt utilizate ca fiind sinonime, însă vom demonstra că nu este deloc așa. Cele două concepte sunt diferite pentru că abordează diferit mediul în care sunt implementate.

**Planificarea pe termen lung** este aceea care își propune atingerea unui scop sau unui set de scopuri într-o perioadă de câțiva ani, plecând de la premisa că informațiile pe care le avem despre mediul în care urmează să ne desfășurăm activitatea sunt destul de stabile pentru a nu aduce schimbări în planificare de-a lungul perioadei de timp considerate. Cu alte cuvinte, planificarea pe termen lung poate fi abordată întrun mediu quasi-stabil.

**Planificarea strategică** trebuie să fie flexibilă și să răspundă schimbărilor din mediul în care ne desfășurăm activitatea, cu atât mai mult cu cât este greu de presupus o stabilitate a mediului în condițiile de astăzi. Presupunerea de la care trebuie să plecăm în procesul de planificare strategică este aceea că mediul este în continuă schimbare, de cele mai multe ori fiind imprevizibil. Cu alte cuvinte, planificarea strategică este un proces de luare a deciziilor care să asigure succesul institutiei în condițiile unui mediu dinamic.

- Nu există o definiție universală
- Sunt evidențiate mai degrabă caracteristicile deciziilor strategice în raport cu cele “non-strategice”
- Strategia implică:
  - Direcții pe termen lung, scop, obiective și transformări
  - Decizii importante de alocare și re-alocare
  - Poziționare, compatibilitate cu mediul
  - Modul de implementare a valorilor și așteptărilor.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## DE CE SĂ PLANIFICĂM?

De ce să ne mai preocupăm cu planificarea? Este prea enervant să treci prin tot acest efort și detaliu. Planurile nu sunt niciodată bune pentru că mereu se schimbă. Atunci de ce să mai planificăm?

Am auzit aceste comentarii cu predilecție la managerii aflați sub presiunea timpului. Dacă analizezi pe fiecare în parte, toți spun același lucru: "nu vrem să ne gândim la afacerea noastră, la ceea ce reprezintă ea, în ce direcție merge și ce putem face pentru aceasta. Petrecem tot timpul nostru reacționând față de ceea ce viața ne oferă și nu avem timp să ne gândim la variantele care pot fi puse în aplicare." Această abordare deseori devine o profecție împlinită. *Trebuie să îți faci timp pentru întrebări importante sau acestea vor rămâne mereu fără răspuns.*

### Sunt câteva motive excelente pentru care o organizație are nevoie să planifice:

**Schimbarea este accelerată**, condusă fiind de noile tehnologii. Noile tehnologii cu aplicații în continuă extindere revoluționează unele dintre piețe și modelează multe altele.

**Complexitatea.** Organizația devine din ce în ce mai complexă impunându-se mai multe răspunsuri formale pentru lumea din afară. Legislația, normele și directivele au devenit o industrie majoră prin ele însele.

**Nesiguranța.** Schimbarea și complexitatea determină nesiguranța. Vă planificați calea de a înfrunța situațiile incerte sau le lăsați să vă determine acțiunile? Anticipați sau pregătiți terenul pentru astfel de situații pe care le identificați sau le așteptați și apoi reacționați?

Potrivit lui Sir John Harvey – Jones:

*"Managementul se ocupă cu evitarea surprizei. Managementul înseamnă să te gândești înainte la ceea ce îți se va întâmpla pentru ca planurile tale să fie pregătite pentru a nu fi luat prin surprindere, înseamnă că te-ai gândit la ceea ce este posibil să se întâmple, te-ai gândit la trei sau patru acțiuni pe care poți să le pui în aplicare și ești pregătit. Înseamnă să privești în jurul tău căutând ceea ce ar putea să îți se întâmple, planificând și gândind la modul cum vei reacționa în fața acestor situații."*

**Interrelaționare globală.** Apare un efect în lanț atunci când economia globală devine mult mai interrelaționată din punct de vedere economic.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Lucrurile se schimbă. Se schimbă la nivel micro și macro economic. Oare se confruntă lumea lui Bush Jr. cu aceleași probleme ca ale lui Clinton? Oare este economia țării Dvs. la fel ca acum 10 ani sau chiar 5 ani? Lucrurile se schimbă iar acum se schimbă chiar cu mai multă repeziciune.

**Eficiență.** Planificarea strategică este eficientă pentru că determini mai întâi unde vrei să ajungi și apoi concentrezi toate resursele pentru a ajunge acolo. Mai apoi fiecare acțiune este un pas către punctul final eliminând acțiunile de prisos și neproductive.

**Ținte simple.** Odată decisă destinația dorită, fiecare participant la afacere este capabil să adopte obiective comune și să tragă împreună în aceeași direcție. În acest mod se evită confuzia față de obiective și ținte.

**Alocarea de resurse.** Odată ce un plan este agreat, se alocă resurse pentru a susține planul și a atinge obiectivele. Aceasta asigură alocarea resurselor acolo unde ar trebui să existe și nu sunt irosite sau alocate nepotrivit.

**Management mai bun.** Echipele manageriale găsesc că planificarea strategică simplifică și îmbunătățește procesul alocării resurselor.

**Riscul.** Există un risc implicit atunci când nu planificăm pentru că vom fi pradă valurilor schimbării. Precum a remarcat Harvey-Jones: "Realitatea vieții este că în timp ce pasivitatea este fără îndoială cel mai confortabil pe termen scurt, de fapt este cea mai periculoasă strategie dintre toate." Același autor a mai evidențiat un alt risc legat de lipsa de planificare: acela că oamenii de afaceri de cele mai multe ori acționează înainte de a se pregăti și a decide ceea ce este de făcut.

## ANALIZA STRATEGICĂ ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

Planificarea strategică este utilă numai dacă se bazează pe o analiză strategică și dacă duce la aplicarea unui management strategic. Analiza strategică funcționează ca un răspuns la întrebarea " facem ceea ce trebuie să facem?". Pentru a fi mai clar, analiza strategică trebuie să aibă în considerare trei elemente:

- ▶ *un scop clar definit*
- ▶ *înțelegere clară a mediului, mai ales a forțelor care pot afecta într-un fel sau altul institutia*
- ▶ *creativitatea și inventivitatea în identificarea celor mai bune căi de răspuns la aceste forțe.*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Ca urmare, managementul strategic este punerea în practică a gândirii strategice prin funcțiile de conducere și management ale instituției. Un bun manager poate aplica managementul strategic punându-și și răspunzând tot timpul la întrebarea: "Facem noi ceea ce trebuie să facem?". Are în vedere pădurea în detrimentul copacilor, adică vederea de ansamblu și dirijarea evoluției acestei perspective în funcție de factorii externi. Managementul strategic se bazează pe următoarele elemente:

- ▶ formularea misiunii instituției sub aspectul schimbărilor produse în mediul în care acționează (legislație, competiție, tehnologie, clienți, etc)
- ▶ dezvoltarea unei strategii competitive pentru realizarea misiunii
- ▶ crearea unei structuri organizaționale care să utilizeze resursele rațional în efortul de implementare a strategiei.

## PLANIFICAREA STRATEGICĂ DE SUCCES:

- ▶ conduce la acțiune
- ▶ construiește o misiune comună bazată pe valorile instituției
- ▶ este un proces participativ, în care membrii Consiliului de Administrație au același rol cu personalul angajat
- ▶ este transparentă pentru comunitate
- ▶ este orientată extern, și este sensibilă la orice modificare a mediului instituției
- ▶ se bazează pe informații de calitate (credibile, actuale, manevrabile)
- ▶ necesită deschidere către întrebări obiective care să evidențieze starea de fapt
- ▶ este o componentă esențială a managementului

## CARE SUNT CONCEPTELE CHEIE ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ?

### Strategie

În dicționare, termenul a apărut atașat de acțiunile militare care urmăreau prevederea și răspunsul la acțiunile inamicului. În cazul nostru strategia poate fi definită ca răspunsul la schimbările de mediu (de



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

cele mai multe multe ori ostile) în care institutia își desfășoară misiunea pentru a-și atinge scopul. Gândirea strategică presupune informarea și feedback-ul susținut la orice schimbare a mediului în care ne desfășurăm activitatea.

### Planificare

Planificarea strategică este un proces de planificare pentru că se bazează pe identificarea intenționată a unui set de scopuri strategice care să permită atingerea scopului final și pe dezvoltarea unei abordări care să permită atingerea acestor scopuri strategice.

### Prioritizare

Pentru că, în general, tot ceea ce facem este important, planificarea strategică presupune ierarhizarea urgențelor și acțiunilor în general în funcție de anumite criterii. Cele mai importante decizii sunt evident cele legate de ceea ce este institutia, ce își propune să facă și cum poate face ce știe cel mai bine să facă. Este de menționat că planificarea strategică are în vedere cele mai importante decizii sau deciziile fundamentale.

### Organizare

Organizarea pune accentul pe succesiunea diferitelor etape ale planificării strategice. Misiunea depinde de mediul în care ne desfășurăm activitatea, acțiunile cele mai importante sunt determinate de analiza punctelor slabe și tari ale organizației. Planificarea strategică este un proces organizat pentru că există o succesiune tipică de întrebări pe care ni le punem pentru a ne da seama de experiența pe care o avem ca organizație, pentru a ne verifica presupunerile, pentru a aduna și a pune într-o formă accesibilă informații legate de prezent și pentru a anticipa evoluția mediului în care institutia își desfășoară activitatea.

### Luarea deciziilor

Planificarea strategică se bazează pe procesul de luare a deciziilor cu scopul de a răspunde problemelor identificate în cadrul procesului. În definitiv, planul strategic nu este altceva decât un set de decizii despre de ce, ce și cum avem de făcut.

### Planificarea pe termen lung

Termenul lung este atât de lung cât are sens să ne gândim că merită să facem un plan. Perioada pentru care merită să facem planuri diferă de la o organizație la alta. Unele, cele care lucrează într-un mediu stabil, se pot gândi la planuri de până la 10 ani, pentru altele un plan pe următorii doi ani fiind deja prea mult.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

### Planul operațional

Este un plan detaliat de acțiune detaliat despre cum vom atinge scopurile strategice propuse. O organizație trebuie să aibă planuri operaționale pentru fiecare unitate operațională, care să aibă durată aproximativ egală cu anul fiscal. Evident că există și planuri operaționale mai lungi decât anul fiscal, care să acopere diferitele cicluri de activitate.

### Managementul strategic

Conceptul de planificare strategică presupune managementul zilnic și/sau periodic, concentrat asupra celor mai importante decizii și activități. Aceasta presupune o perspectivă pe termen lung și o prioritizare a rezultatelor planului strategic. Pe de altă parte, nu trebuie pierdut din vedere faptul că mediul în care ne desfășurăm activitatea este în permanentă schimbare și această schimbare atrage după sine oportunități sau obstacole de care trebuie să ținem seama, restructurând permanent planul strategic.

### Proces participativ

Un proces participativ este acel proces la care participă toate persoanele implicate în activitatea institutiei. Aceasta înseamnă că toți clienții, voluntarii, finanțatorii și personalul angajat trebuie să ajungă la consens în ceea ce privește strategia. Înseamnă că persoanele interesate să-și spună părerea vor fi auzite de cei ce iau deciziile.

## MODELUL PLANIFICĂRII STRATEGICE

Primul demers în planificare începe cu un cadru de 4 întrebări fundamentale.

### Cum am ajuns aici?

1.1 Factorii de succes.

### Unde vrem să ajungem?

2.1 Viziune.

2.2 Obiective.

Evaluare internă. Puncte tari și puncte slabe.

2.3 Ținte

### Cum ajungem acolo?

3.1 Strategii

Evaluare externă. Oportunități și amenințări.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Cum facem să funcționeze?

- 4.1 Structură.
- 4.2 Implementare  
    Programe de acțiune.
- 4.3 Revizuire

# CARE SUNT ETAPELE ESENȚIALE ALE UNUI PROCES DE PLANIFICARE STRATEGICĂ?

Etapa I – Pregătirea

Etapa II – Identificarea formulării optime a misiunii

Etapa III – Evaluarea situației actuale a instituției

Etapa IV – Dezvoltarea scopurilor strategice și a obiectivelor operaționale

Etapa V – Finalizarea planului scris

Etapa VI – Implementarea planului

## Capitolul 2. Pregătirea

Pentru a fi gata să facem planificare strategică, trebuie să verificăm dacă suntem cu adevărat pregătiți la nivel de organizație.

Există o serie de aspecte ce trebuiesc luate în considerare atunci când vrem să aflăm dacă suntem pregătiți pentru parcurgerea procesului de planificare strategică, dar cel mai important aspect este cel legat de angajamentul conducătorilor față de acest proces.

Pentru ca o organizație să determine dacă este sau nu gata să parcurgă un proces de planificare strategică, trebuie parcurse șase etape esențiale:

1. Identificarea unor probleme specifice sau unor alternative pe care planul strategic să le rezolve



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ







UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

2. Clarificarea rolurilor participanților la proces
3. Crearea unui Comitet de Planificare
4. Identificarea profilului institutiei
5. Identificarea factorilor interesați
6. Identificarea informațiilor ce trebuie colectate pentru a putea lua decizii

Produsul rezultat în urma parcurgerii acestei etape este un **Plan de Lucru**.

## IDENTIFICAREA PROBLEMELOR ABORDATE ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Planificarea strategică nu este un proces ușor și nici nu se defășoară rapid, așa că trebuie să avem foarte clar în minte de ce o facem.

### Când ne putem apuca de planificare strategică?

- ▶ Atunci când schimbările mediului în care institutia acționează sunt evidente și deciziile strategice nu mai sunt reprezentative pentru condițiile actuale.
- ▶ Atunci când aplicarea deciziilor strategice conform planului anterior nu apropie institutia de scopul inițial propus.
- ▶ Atunci când ne dăm seama că nu am mai făcut niciodată planificare strategică.
- ▶ Atunci când "clienții" noștri sunt vizibil nemulțumiți de modul în care se petrec lucrurile în institutia noastră.
- ▶ La sfârșitul perioadei acoperite de planul strategic anterior.

## IDENTIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI

Factorii interesați sunt acele persoane sau grupuri de persoane care sunt sau vor fi afectate de activitatea sau existența institutiei. (termenul în limba engleză este stakeholder = factor inteesat)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Pot fi afectați foștii, prezenții sau viitorii clienți și beneficiari, membrii instituției și în general orice altă persoană fizică sau juridică care investește, primește sau așteaptă ceva de la organizație.

Iată că lista finală a persoanelor afectate este imens de lungă, numai că va trebui să grupăm și să sintetizăm informația despre persoanele afectate astfel încât să poată fi manevrată și utilizată în procesul de planificare.

Ceea ce trebuie să rămână pe lista sunt acele persoane afectate reprezentative pentru procesul de planificare strategică.

### *Identificarea factorilor interesați*

<b>FACTORI INTERESAȚI</b>	
Factori interni	Factori externi
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

**ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ**





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## COLECTAREA INFORMAȚIILOR NECESARE ÎNCEPERII PROCESULUI

Imaginea pe care ne-am creat-o, reputația institutiei, orice material informativ produs sau primit sunt ceea ce poate fi considerat informație.

### Informația existentă

O vom prezenta prima pentru ca este cea mai ieftină și cea mai ușor de procurat. O găsim în:

- documentele institutiei (dosarul de corespondență, jurnale de proiect, materiale produse, etc.)
- reviste, jurnale, ziare, etc. de interes public și pentru publicul larg
- publicații și statistici guvernamentale
- baze de date ale altor organizații neguvernamentale
- pe Internet

### Informația primară

Este cea pe care o obținem prin propriile noastre forțe. În general, acest tip de informație poate fi obținută:

- consultând specialiști în domeniu
- prin observație directă
- prin metode planificate de observare: chestionare, telefon, interviu, etc.

## Capitolul 3. Misiunea

Declararea misiunii este un fel de introducere a institutiei: arată unde vrea institutia să ajungă și mai arată dacă institutia știe unde vrea să ajungă. Cu alte cuvinte, misiunea comunică celui care o citește esența mesajului unei organizații. Abilitatea institutiei de a-și identifica misiunea este echivalentă cu identificarea locului în care își propune să ajungă.

## SCOPUL INSTITUTIEI

Dacă misiunea este calea, scopul institutiei este echivalent cu ceea ce găsim la capătul drumului. Scopul trebuie să arate rezultatul întregii activități a institutiei, să canalizeze această activitate către un singur referențial.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

În general, scopul este ușor de definit o dată ce cunoaștem misiunea institutiei.

## VALORILE INSTITUTIEI

Cei mai mulți teoreticieni au dispute serioase în legătură cu etapa în care vorbim despre valorile institutiei. Practic însă, valorile institutiei trebuie definite (în opinia noastră) după formularea misiunii și scopului.

Valorile sunt conceptele care stau la baza întregii activități ale institutiei. Pe baza lor vom acționa în cadrul institutiei, ele vor fi liantul dintre membrii și structurile institutiei, ele ne vor reprezenta în afara institutiei.

Fiecare individ are propriile sale valori, ceea ce numim de obicei propria scară de valori. Cel mai puternic argument pentru poziția pe care am ales-o pentru abordarea valorilor în procesul de planificare strategică este acela că valorile institutiei nu sunt egale cu suma valorilor membrilor ci cu "intersecția" acestor valori, și, mai mult, numai cu acele valori din "intersecție" care ajută institutia să-și îndeplinească misiunea și să-și atingă scopul.

Tendința frecventă în cadrul acestei etape este să adunăm cât mai multe valori, pe care să le declarăm comune și importante pentru organizație. Numărul valorilor nu trebuie să fie mai mare de **cinci**. Dacă sunt mai multe, va trebui să le selectăm pe cele cu adevărat importante pentru organizație sau să vedem în ce măsură nu se conțin unele pe altele.

## DOMENIILE DE ACTIVITATE ALE INSTITUTIEI

După ce am trecut de etapele de până acum, va trebui să stabilim ce anume știe și poate institutia să facă.

Ceea ce trebuie să facem în cadrul acestui proces este să identificăm resursele institutiei - ce știu să facă membrii institutiei noastre (profesii, hobby, aptitudini, etc), pentru aceasta putând apela la un chestionar intern. După ce am adunat aceste informații, este necesar să vedem ce anume se regăsește în diecția de acțiune către scopul institutiei.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Rezultatul final al acestei etape este un set de acțiuni pe care institutia le poate întreprinde. Este posibil ca o parte dintre ele să necesite resurse să nu fie încă disponibile, dar dacă cele esențiale există, acestea vor fi considerate.

Tot în cadrul acestei etape va trebui să ne gândim la rezultatele pe care vrem să le obținem și la beneficiile pe care vrem să le producem.

Rezultatele sunt ceea ce obținem efectiv la terminarea unei acțiuni (de exemplu, la sfârșitul unui lobby legislativ obținem o lege, la sfârșitul unui curs obținem 15 participanți instruiți în..., etc).

Beneficiile sau impactul reprezintă efectele rezultatelor obținute. Cu alte cuvinte, în ce fel legea pe care am obținut-o va afecta beneficiarii, ce vor face participanții cu informațiile primite la curs, etc.

La sfârșitul acestei etape va trebui să avem răspunsul la următoarele întrebări

- ce beneficii vrem să producem ?
- ce indicatori avem pentru fiecare beneficiu și cum vom ajunge să-l producem ?
- care sunt activitățile necesare pentru a produce beneficiile ?

### *Declarația de misiune*

MISIUNEA institutiei mele este:

.....

.....

.....

SCOPUL institutiei este:

.....

.....

.....

VALORILE institutiei sunt:

.....

.....

.....



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMIS nr. 22857

**ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ**





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Capitolul 4. Evaluarea situației actuale a instituției

**Problemele cheie în planificare strategică sunt următoarele:**

- Care sunt schimbările pe piața actuală?
- Ce se întâmplă cu atitudinile și cerințele beneficiarilor?
- Ce se întâmplă cu tehnologia?
- Ce tendințe apar?
- Care va fi cea mai bună șansă pentru a obține rezultate?
- Cum veți oferi produse/servicii mai bune în viitor?
- Puteți să oferiți prețuri, caracteristici și/sau performanțe mai bune?
- Cunoașteți factorii ce determină succesul?
- Cum veți genera resursele necesare?
- Care sunt problemele critice (urgente și importante)?
- Dacă totul ar merge bine, cum s-ar dezvolta organizația?
- Dacă ar merge înspre rău, unde am ajunge?
- Ce schimbări sunt necesare în cultura actuală pentru a se atinge obiectivele?
- Care sunt lecțiile de învățat din succesele și eșecurile anterioare?
- Care sunt deciziile importante care trebuie luate în următorii 5 ani?
- Ce ați decide dacă ar fi fost instituția Dvs.?

Informația de care avem nevoie pentru o astfel de analiză este de trei categorii:

- 1. Informații cu privire la evoluția factorilor externi**
- 2. Informații cu privire la evoluția factorilor interni**
- 3. Probleme financiare**

## ANALIZA SWOT

Unul dintre cele mai puternice instrumente pentru evaluarea stadiului actual de dezvoltare al instituției și pentru identificarea direcției în care se va produce schimbarea (dacă va fi necesar) sau a strategiei de abordare a unui proiect este analiza SWOT:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Strengths – puncte tari:** aparțin institutiei și se traduc de obicei prin resurse sau abilități disponibile

**Weaknesses – puncte slabe:** aparțin institutiei și se traduc de obicei prin resurse sau abilități indisponibile

**Opportunities – oportunități:** acele evenimente sau procese externe (care nu aparțin institutiei și nici nu pot fi modificate de aceasta) și care pot afecta în bine activitatea institutiei

**Threats – amenințări:** acele evenimente sau procese externe (care nu aparțin institutiei și nici nu pot fi modificate de aceasta) și care pot afecta în rău activitatea institutiei

Ideea pe care se bazează această analiză este că strategia dumneavoastră de schimbare trebuie:

- ▶ să profite de situațiile favorabile
- ▶ să prevină sau să evite amenințările prin:
  - utilizarea completă a punctelor tari ale institutiei
  - luarea în considerare a slăbiciunilor institutiei, în special când se asociază cu amenințări externe

**Analiza SWOT**

+

-

I N T E R N	Puncte tari:	Puncte slabe:
E X T E R N	Oportunități:	Amenințări:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Obiectivul analizei SWOT este acela de a include în analiza programului socio-economic atât caracteristicile inerente teritoriului respectiv cât și factorii determinanți din mediul în care va fi programul implementat. Instrumentul are ca scop reducerea zonelor de nesiguranță legate de implementarea unui program sau măsuri aplicabile teritoriului respectiv. Permite definirea strategiei potrivite contextului în care se vor lua măsuri. Obiectivele instrumentului sunt:

- Evidențierea factorilor dominanți și determinanți, din interiorul și din afara teritoriului, care pot influența succesul proiectului, și
- Redactarea de linii directoare strategice corespunzătoare prin adaptarea proiectului la mediu.

Analiza SWOT poate fi extinsă prin instrumente similare celor cunoscute drept "management de portofoliu", cum ar fi matricea BCG, pentru analiza valabilității unei strategii care a fost propusă sau care este în curs de aplicare, și recomandarea schimbărilor unde este necesar. Clasificarea diferitelor posibilități ia în calcul fezabilitatea (disponibilul local= puncte tari și slabe), precum și potențialul (caracteristici atrăgătoare în relație cu mediul extern = oportunități și amenințări).

Utilitatea acestor instrumente în cadrul procesului de evaluare constă în capacitatea de schițare a unei imagini sistematice a relațiilor dintre programul evaluat și mediul său direct.

### Circumstanțele în care se aplică

Elaborate în urmă cu circa 20 ani de către specialiști ai managementului sectorului privat, instrumentele de luare a unor decizii strategice, cum este de exemplu SWOT, sunt în prezent utilizate în procesul analizei strategice din politicile publice. Inițial proiectate în termeni de produse, clienți, piețe și avantaje competitive, utilitatea lor s-a extins în prezent asupra localităților și regiunilor, unde politicile teritoriale au ca obiectiv crearea de avantaje competitive. Ideile de puncte tari, slabe, oportunități și avantaje se pot aplica unei economii regionale în cadrul concurenței naționale, europene și mondiale.

Analiza SWOT ajută la identificarea liniilor directoare celor mai adaptate dezvoltării socio-economice. Utilizarea instrumentului este prin urmare extrem de avantajoasă planificării unui program și în timpul evaluării ex ante, deoarece poate contribui la optimizarea integrării programului în context.

Analiza SWOT poate servi și drept instrument de management pentru evaluarea pertinentei unei strategii în faza sa de implementare. Dacă analizele SWOT au fost utilizate în faza de formulare a programului, este utilă reevaluarea lor regulată, mai ales în faza intermediară, pentru a ține cont de datele actualizate și pentru a asigura adaptarea liniilor directoare strategice.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ







UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

În contextul perioadei de programare Fonduri Structurale 2007-2013, este necesară utilizarea SWOT de către cadrul legal european, atât în programele operative cât și în evaluarea intermediară.

## Etape principale

Implementarea unei abordări strategice cum ar fi analiza SWOT implică șase etape:

Etapa 1	"Scanarea" mediului programului	Această etapă permite detectarea principalelor tendințe și probleme care pot afecta viitorul teritoriului analizat. Se vor utiliza indicatori socio-demografici, economici, politici și fizici. Indicatorii discrepanțelor dintre regiuni și jaloanele sunt utili mai ales pentru identificarea oportunităților și amenințărilor. Această etapă nu trebuie să fie exhaustivă deoarece vizează obținerea unei imagini generale care să evidențieze principalele probleme cu care se va confrunta comunitatea.
Etapa 2	Pregătirea inventarului de acțiuni posibile	Această etapă implică identificarea acțiunilor posibile, formulate în termeni generali în relație cu principalele probleme identificate..
Etapa 3	Analiza externă a oportunităților și amenințărilor	Această etapă constă din inventarierea parametrilor mediului care nu se află sub controlul direct al autorităților publice și care se presupune că va influența puternic dezvoltarea socio-economică.
Etapa 4	Analiză internă a punctelor tari și slabe	Această etapă presupune inventarierea factorilor care sunt măcar parțial sub controlul autorității publice, și care promovează sau împiedică dezvoltarea.
Etapa 5	Clasificarea acțiunilor posibile	Această fază vizează evidențierea acelor acțiuni (linii directe strategice) care au cea mai mare probabilitate de reducere a problemelor de dezvoltare prin axarea pe puncte tari și prin reducerea sau chiar eliminarea punctelor slabe, în vederea optimizării oportunităților și diminuării amenințărilor..
Etapa 6.	Evaluarea unei strategii	Această etapă opțională poate fi inclusă dacă ajută la evaluarea relevanței unei strategii deja implementate sau planificate. Etapa poate fi proiectată pe baza unei analize a "portofoliului de activități". Asemenea unei companii, cu produsele sale și piețele specifice, programul socio-economic



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

		cuprinde un set de intervenții, dintre care unele se bazează pe puncte tari și oportunități, în vreme ce altele încearcă să compenseze punctele slabe sau să semnalizeze amenințările. Evaluatorul va plasa intervențiile pe un plan ordonat: (1) fezabilitate internă, puncte tari și slabe, și (2) mediu extern, oportunități și amenințări. Discuția hărții astfel produse poate fi utilizată pentru analiza pertinentei strategiei supuse evaluării.
--	--	--

### Punctele tari și limitările abordării

- Analiza SWOT aplicată acțiunii publice vizează găsirea unei strategii eficiente.
- Instrumentul matricial decurge din teorii ale managementului deja ieșite din uz și adeseori criticate ca fiind prea simpliste. Această limitare trebuie avută în vedere în momentul transpunerii în managementul public, pentru evitarea restrângerii analizei la un cadru simplist.
- Analiza SWOT, ca instrument de evaluare, servește realizării unei clasificări simple din punctul de vedere al relevanței. Principalul punct slab al său decurge din procedura adeseori subiectivă utilizată de către echipa de evaluare în momentul clasificării activităților. Implicarea partenerilor în această clasificare este un mod de întărire a credibilității și utilității analizei.
- Analiza SWOT poate fi extrem de utilă în evaluările intermediare deoarece poate oferi indicii utile în legătură cu obiectivele intermediare ale programului (mai ales cu privire la abilitatea de exploatare a oportunităților și evitarea amenințărilor).
- Analiza SWOT necesită o intenție deliberată din partea diferiților actori care participă la aplicarea ei, pentru a ajunge la un consens. Procesul formulării liniilor directe strategice sunt valoroase doar dacă este îndeplinită această condiție. Dacă nu, modelul poate tinde să producă diagnostic eronat și /sau inaplicabil

## ELEMENTE CHEIE DE ANALIZA

### 1 Strategia

instituita are un scop clar?  
este orientată în viitor?  
oamenii implicați înțeleg strategia?

### 2. Structura

modul de organizare este logic?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

structura este destul de flexibilă?  
se atinge un nivel satisfăcător de comunicare între oameni?

### 3. Personalul angajat

se aplică proverbul "omul potrivit la locul potrivit"?  
ce tip de angajați aveți?

### 4. Aptitudini

ne dezvoltăm totalitatea aptitudinilor în direcția dorită?  
există lacune de aptitudine în organizație?  
cum dezvoltăm și cum ne folosim de aptitudinile personalului?

### 5. Sistemul

practicăm un control managerial corect asupra resurselor?  
știm care sunt costurile diferitelor produse?  
cum sunt luate deciziile?

### 6. Stilul

care este relația noastră cu beneficiarii?  
am obținut imaginea pe care ne-o doream?

### 7. Valorile comune

sunt identificate și formulate destul de clar?  
am ajuns la consens în ceea ce privește ordinea importanței?  
am ajuns la consens în ceea ce privește modul de lucru?

## INFORMAȚII PRIVIND EVOLUȚIA FACTORILOR EXTERNI

Este legată în mod evident de tendințele de evoluție ale mediului în care lucrăm și ale instituției în mediul său de lucru. Pentru a putea identifica aceste tendințe, va trebui să avem în vedere următoarele tendințe:

### 1. Schimbările în resursele la care avem acces

ce se va întâmpla cu tipurile de resurse?  
în ce mod ne vor afecta aceste schimbări?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## 2. Schimbări în modul de lucru

în ce mod se vor schimba metodele și tehnicile de lucru?  
care sunt noutățile în metodele și tehnicile de lucru?  
ne vom putea adapta la noile metode și tehnici?

## 3. Schimbări în cerere și nevoi

ce se întâmplă cu beneficiarii noștri?  
cum se poate schimba profilul beneficiarilor?  
cererea pentru oferta noastră scade sau crește?

## 4. Schimbări politice și economice

care va fi impactul schimbărilor legislative, politice și economice asupra institutiei noastre?

## 5. Schimbări ale mediului și ale pieței

ce se întâmplă cu organizațiile și instituțiile similare, cu care împărțim nișa de piață?  
vom colabora cu ele sau vom fi în competiție?

Acest ultim punct este interesant din două puncte de vedere:  
putem preîntâmpina eventualele conflicte, rezolva eventualele probleme și construi eventualele alianțe  
ne putem folosi de experiența altora

# ASPECTE FINANCIARE

Nu pot fi trecute cu vederea, fiind de cele mai multe ori esențiale pentru activitatea institutiei. Un "plan de afaceri" este o parte esențială a planului strategic și trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- dacă institutia este viabilă din punct de vedere financiar și dacă are o politică financiară clară, puternică și flexibilă
- dacă se poate preconiza viitorul financiar al institutiei
- dacă sunt realiste costurile activităților și dacă există planuri de contingență
- dacă se execută un control financiar eficient
- dacă există politici eficiente de management financiar



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Situația actuală a institutiei

### Situația internă

.....

.....

.....

### Situația externă

.....

.....

.....

### Situația financiară

.....

.....

.....

## Capitolul 5. Stabilirea Scopurilor Strategice

Atunci când vorbim despre strategia institutiei, ar trebui să avem în vedere următoarele elemente:

- ▶ luarea deciziei asupra priorităților
- ▶ conectarea activităților curente la planurile viitoare
- ▶ identificarea direcției de acțiune a institutiei și a drumului pe care îl va urma
- ▶ obținerea de resurse pentru a putea aborda noua direcție
- ▶ gestionarea schimbărilor și stabilirea obiectivelor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Pentru a identifica scopurile strategice este nevoie să parcurgem următoarele etape:

1. Stabilirea premiselor de la care pornim
2. Identificarea limitelor institutiei
3. Identificarea posibilelor strategii
4. Stabilirea scopurilor strategice

## CUM AJUNGEM ACOLO UNDE NE PROPUNEM?

*Cei care înțeleg Strategia acționează fără a fi deziluzionați  
și progresează fără a obosi. De aici și expresia:  
"Cunoaște-l pe celălalt și te vei cunoaște pe tine."  
Sun Tzu*

Acum că ați aflat unde vreți să direcționați institutia, accentul cade pe această acțiune de a ajunge acolo. Și cum ajungeți acolo depinde de planuri. Aceste planuri sunt denumite strategii și scopul lor este să atingă obiectivele.

Este bine să ne reamintim pe tot parcursul exercițiului de creare a unei strategii că *planificarea strategică este de fapt identificarea și preocuparea față de adevăratele probleme semnificative pentru institutia Dvs.* Trebuie să stabiliți care sunt aceste probleme majore și apoi să decideți ce să faceți cu ele. Evident că trebuie să vă ocupați doar de câteva dintre problemele majore care au statut de urgență. Prin urmare, nu vă puteți permite să vă distrageți atenția cu chestiunile mai puțin importante și nici nu puteți să preluați prea multe dintre acestea.

*Planificarea strategică este concentrarea asupra întrebărilor importante și întreprinderea acțiunilor potrivite care să atingă obiectivele și viziunea. Astfel că strategiile trebuie să fie conectate cu obiectivele specifice în timp ce sunt bazate pe oportunitățile oferite de piață.* Strategiile implică a face, a acționa. Strategiile nu sunt exerciții elaborate din vechiul turn de fildeș.

### Ce sunt strategiile?

Strategiile sunt planuri specifice pentru atingerea obiectivelor stabilite după crearea viziunii. *Obiectivele sunt finalități, strategiile determină ce facem ca să ajungem acolo.*

**Ce putem spune despre managementul strategic?** Care este diferența între planificare și management? Cel mai simplu mod de a le distinge este să considerăm planificarea ca un proces de a alege strategic în timp ce managementul este obținerea rezultatelor în urma alegerilor făcute. După cum a spus Peter Drucker: "planificarea strategică este managementul după un plan, în timp ce managementul strategic este managementul bazat pe rezultate."



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## IDENTIFICAREA STRATEGIILOR

Este evident că o organizație are un număr considerabil de opțiuni strategice, care să o conducă în activitate. Cea mai frecvent utilizată opțiune strategică, una care nu ne prea ajută în atingerea scopului, este aceea în care nu facem nimic. La stabilirea strategiilor posibile este bine să participe orice persoană interesată de viitoarea evoluție a instituției, fie că face parte din Comitetul de Planificare, fie că nu.

Metoda prin care se identifică posibilele strategii este furtuna de idei (brainstorming), procedeu prin care sunt emise cât mai multe ipoteze, fără a se ține seama de calitatea lor.

Pentru ca cei ce participă să aibă un referențial, este bine să ne punem cât mai multe întrebări despre viitor :

- Ne vom dezvolta, vom rămâne stabili sau ne vom retrage din activitatea pe care o desfășurăm?
- Ce aspecte ale activității noastre ne sunt mai la îndemână?
- în ce zonă geografică ne vom desfășura activitatea?
- Ce stil de lucru agreeăm?
- Care sunt grupurile țintă vizate?
- Vom deveni mai specializați sau vom încerca să generalizăm?
- Ce alianțe sau colaborări ne gândim să încheiem?

în cadrul acestui proces este bine să nu pierdeți din vedere misiunea și scopul instituției și nici părerea beneficiarilor.

După listarea tuturor strategiilor posibile, va trebui să ne gândim și la calitate, cu alte cuvinte să le selectăm pe cele pe care le considerăm cele mai potrivite. La această acțiune va participa Comitetul de Planificare, care va aplica o grilă de criterii de selecție a strategiei, care să răspundă cât mai obiectiv la întrebările:

- Cum susține strategia respectivă unicitatea instituției? Opțiunea strategică se identifică cu misiunea și scopul instituției?
- Ceea știm să facem se potrivește cel mai bine cu opțiunea respectivă?
- Care ne sunt prioritățile? Ce nevoi trebuie să rezolvăm pe termen scurt? Se potrivește opțiunea strategică în acest context?
- Este viabilă din punct de vedere financiar? Vom putea acoperi cheltuielile necesare?

După aplicarea unor criterii ca cele pe care le-am menționat vor rămâne opțiunile strategice cele mai obiective, pe care Comitetul de Planificare le va considera pe mai departe.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

### Stabilirea strategiilor optime

Strategii	Corespunde misiunii	Corespunde experienței prezente	Corespunde priorităților	Este viabilă financiar	TOTAL
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

## STABILIREA SCOPURILOR STRATEGICE

Avem o listă cu cele mai bune opțiuni strategice pentru activitatea și evoluția pe viitor a instituției noastre. Va trebui să mergem mai departe și să ne oprim la cele mai convenabile.

Cu alte cuvinte, în urma acestei etape va trebui să rămânem cu un număr suficient de mare pentru a asigura coerența și puterea de mișcare a instituției și, pe de altă parte, cu un număr suficient de mic pentru a nu ne împrăștia și confuziona în activitate.

Numărul optim de strategii pe care o organizație este bine să-l considere este între 4-7 strategii. Pentru a le putea alege din mulțimea de strategii rămase după primul proces de selecție, va trebui să avem în vedere următoarele elemente:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ







UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- ▶ să indice o direcție clară
- ▶ să fie centrate pe beneficiile pe care le vizăm
- ▶ să fie omogene cu celelalte opțiuni strategice pe care le vom alege
- ▶ să fie realiste și abordabile

Fiecare opțiune strategică va avea la capătul său un scop strategic.

Exemplu:

**Opțiunea strategică:** Dezvoltarea abilităților personalului angajat.

**Scopul strategic:** Un set de abilități îndeajuns de mare pentru a susține activitatea departamentelor de relații publice și de marketing ale institutiei.

Dacă rămânem la acest stadiu, nu vom ști prea multe despre momentul în care vom ajunge să ne atingem scopul strategic și nici despre metodele pe care le vom folosi.

De aceea va trebui să trecem la următoarea etapă: stabilirea obiectivelor operaționale.

## STABILIREA OBIECTIVELOR OPERAȚIONALE

*“Învățăm din istorie că nu învățăm din istorie”*  
Hegel

Un obiectiv operațional este un rezultat scontat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului strategic. Obiectivele sunt pașii ce trebuie făcuți pentru a ne apropia de scop. Pe măsură ce institutia atinge obiectivele operaționale, își va atinge scopurile strategice și prin acestea se va apropia de scopul institutiei.

Obiectivele sunt cele pe care le adoptăm pentru ca planul agreat să aibe succes.

Obiectivele sunt “punctele terminus”și oferă punctele cheie și standardele pentru managementul a ceea ce trebuie atins.

Obiectivele trebuie să fie specifice, înțelese, curajoase însă realizabile.

Obiectivele ar trebui stabilite prin căutarea a ceea ce este nevoie pentru realizarea viziunii.

Organizațiile trebuie să privească cu atenție obiectivele având în vedere grija față de calitate, inovație și client.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Trebuie avut mare atenție când se enunță obiectivele pentru a nu se confunda cu metodele. Acestea din urmă descriu cum se îndeplinesc obiectivele. Obiectivele reprezintă un sfârșit, în timp ce metodele reprezintă un drum. Cea mai bună regulă de deosebire a lor este următoarea: ***Dacă există un singur mod de a îndeplini obiectivul pe care l-ați enunțat, probabil că, de fapt, ați enunțat o metodă.***

Un alt mod de a verifica dacă ceea ce se enunță este un obiectiv sau nu este folosirea inițialelor care, una lângă alta, compun în limba engleză cuvântul **SMART** (isteț):

**S - specific** (*specific* este obiectivul clar: cine, ce, când, unde, grup-țintă?).

**M - measurable** (*măsurabil* sunt rezultatele măsurabile?),

**A - achievable** (*tangibil* este un obiectiv care poate fi atins?)

**R – realistic** (*realist* are instituția resursele necesare pentru atingerea lui în timpul dat?)

**T - timely** (*încadrat în timp* există un termen-limită?).

#### ***Stabilirea scopurilor strategice și a obiectivelor operaționale***

Strategie	Scop strategic	Obiective operaționale
1.	1.	1: 2: 3: 4:
2.	2.	1: 2: 3: 4:
3.	3.	1: 2: 3: 4:
4.	4.	1: 2: 3: 4:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Capitolul 6. Planul de acțiune și implicațiile acestuia

### STABILIREA CREDIBILITĂȚII

Ceea ce rezultă la sfârșitul etapei precedente este coloana vertebrală a planului de acțiune al instituției.

Scopurile strategice sunt sprijinite de obiective operaționale. Pentru realizarea scopurilor strategice este nevoie de planuri operaționale, materializate prin proiecte. Proiectele instituției au ca scop unul dintre scopurile strategice, obiectivele fiind obiectivele operaționale.

Planul de acțiune este reprezentat de suma scopurilor strategice, a obiectivelor operaționale și a planurilor operaționale pe care le elaborăm.

Planul de acțiune este documentul ce va fi adus la cunoștința tuturor celor pe care îi va afecta, numai că acest lucru nu este o operație simplă, ci una laborioasă, susținută de elemente care să sporească credibilitatea față de fiabilitate.

Un plan de acțiune poate fi susținut în sensul demonstrării credibilității de:

- ▶ evidențierea unei bune practici și a unui management eficient de-a lungul "istoriei" instituției
- ▶ stabilirea faptului că structura și competențele instituției se pretează la implementarea planului
- ▶ evidențierea aptitudinilor și calificărilor personalului angajat precum și a capacității acestora de implementare a planului
- ▶ dovedirea flexibilității și puterii de adaptare a planului în cazul apariției unor evenimente noi

### REDACTAREA PLANULUI DE ACȚIUNE

Planul de acțiune trebuie transpus într-un document care, așa cum am mai spus, este un document public. Pentru ca documentul să fie de real folos, va trebui să îndeplinească regula celor 5C:

#### Concis Coerent Comprehensibil Clar Convingător

Recomandările pentru redactarea planului de acțiune sunt:

- documentul nu trebuie să fie mai mare de 30 de pagini
- nu porniți de la premisa că toată lumea vă înțelege vocabularul



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- utilizând diagrame și cuvinte cheie veți putea sugera o direcție clară
- informațiile financiare trebuie să fie credibile și realiste
- dacă utilizați grafice și scheme, faceți-le simple și sugestive
- utilizați un limbaj și un stil captivant (cât de captivant poate fi un plan)
- centrați documentul pe problemă. Nu-l faceți ambiguu și vag

Părțile componente ale unui plan de acțiune sunt:

- ▶ Rezumatul
- ▶ Schița planului cu punctele esențiale (scopuri strategice și obiective operaționale)
- ▶ Planul descriptiv care să descrie detaliat principalele elemente ale planurilor operaționale, metodele și resursele pe care vă bazați
- ▶ Anexe relevante.

### *Planul descriptiv*

Scop strategic	Obiective operaționale	Metode	Resurse necesare	Sursa de venit
1)				
2)				
3)				
4)				



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- ▶ identitate actualizată a institutiei
- ▶ estimare reală a capacității actuale a institutiei
- ▶ un plan de acțiune realist și echilibrat
- ▶ un grup de oameni care vor monitora evoluția institutiei și vor răspunde stimulilor externi
- ▶ un punct de plecare al viitorului plan strategic

Procesul de planificare strategică trebuie repetat la intervale nu mai mari de un an, momentul în care vom începe elaborarea următorului plan strategic fixându-se la sfârșitul procesului de planificare actual.

## IMPLICAȚIILE PLANIFICĂRII

De cele mai multe ori, după ce am executat procesul de planificare strategică, va trebui să schimbăm ceva, în urma concluziilor trase. Schimbările pe care va trebui să le facem sunt de două tipuri:

**schimbări de fond** - cele care se referă la misiune, scop, valori, domenii de activitate și viziune

**schimbări de formă** - cele care se referă la modificarea modului de lucru al institutiei

Ceea ce trebuie să remarcăm este modul în care planul strategic aduce sau nu aceste modificări.

### *Implicațiile planului*

	SCHIMBĂRI DE FOND	SCHIMBĂRI DE FORMĂ
Strategie (direcție și priorități)		
Structură		
Personal angajat (moduri de lucru)		
Aptitudini (competențe și lipsa de competențe)		



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Sisteme (control managerial și financiar)		
Stil (relația dintre clienți și imagine)		
Valori comune (ce este important în modul în care ne desfășurăm activitatea)		

## CE ESTE IMPLEMENTAREA?

*Implementarea este procesul care convertește strategiile în realități. Se spune că este cel mai dur test al abilităților de a conduce ale oricărui manager.*

Nu are nici un rost să planificați dacă eșuați să implementați planul. Oamenilor nu le place schimbarea și opun rezistență. Managementul schimbării se face pe baza unui plan. Testul adevărat al implementării este dacă managerii iau decizii sau nu legate de plan.

Cei mai importanți factori în implementare sunt conducerea și comunicarea urmate de planurile de acțiune, bugete, calendare de activități, puncte de atins și revizuirii.

Elementele cheie ale implementării sunt conducerea, marketingul intern, întâlnirile pentru rezolvarea problemelor, responsabilități clare, manageri întreprinzători, recompense, informația managerială și controalele.

Resursele sunt alocate unui număr mic de proiecte majore sub conducerea unor persoane diferite și conectate la planul de afaceri aprobat.

Structura managerială va avea impact asupra procesului planificării strategice. Este foarte important să luați decizii într-un mod echilibrat și să fie promovate de către un Consiliu de Administrație și dintr-un comitet managerial.

Trebuie să se definească sarcini și nivele de performanță pentru indivizi și/sau echipe.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Performanța individuală poate fi îmbunătățită prin instruire și consultanță. Dacă oamenii nu ating performanța impusă trebuie înlocuiți înainte să devină obstacole.

## Probleme ale implementării

Implementarea este partea din procesul planificării în care multe organizații eșuează. Eșecurile pot avea surse variate.

*Cercetările arată că cele mai frecvente 10 probleme întâlnite în procesul implementării (în ordinea importanței) sunt:*

- Implementarea a luat mai mult timp decât s-a alocat la început.
- Au ieșit la suprafață probleme majore care nu au fost identificate înainte de planificare.
- Coordonarea activităților nu a fost îndeajuns de eficientă.
- Activități paralele și crize au distras atenția de la proces.
- Pregătirea angajaților a fost insuficient.
- Instruire inadecvată pentru angajați.
- Factori externi incontrolabili.
- Conducere și direcția nepotrivită din partea departamentului managerial.
- Responsabilitățile și activitățile cheie nu au fost definite în detaliu.
- Sisteme de informare inadecvate pentru monitorizare.

Procesul implementării nu este unul ușor pentru că are de a face cu schimbarea. Prin chiar procesul construirii unui plan, planificați să schimbați institutia și modul în care acționează planul. Schimbarea poate implica să te ocupi de problemele acumulate de-a lungul timpului cum ar fi să faceți curat în acea cameră liberă sau cămară de acasă pe care ați tot evitat-o. Planurile înseamnă schimbare și majoritatea oamenilor nu sunt încântați de aceasta.

## BIBLIOGRAFIE

SUCCESSFUL STRATEGIC PLANNING, **Patrick J. Burkhart, Suzanne Reuss**, SAGE Publications, 1993, London

THE COMPLETE GUIDE TO BUSINESS AND STRATEGIC PLANNING, **Alan Lawrie**, Directory of Social Change, 1996, London

STRATEGIES FOR SUCCESS, **Hilary Barnard, Perry Walker**, NCVO Publications, 1994, Suffolk



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

STRATEGIC PLANNING FOR PUBLIC AND NOT FOR PROFIT ORGANIZATIONS, **John Bryson**, Josey Bass, 1988, London

STRATEGIC MANAGEMENT FOR PUBLIC AND THIRD SECTOR, **Paul Nutt**, Robert Backoff, Josey Bass, 1992, London

THE STRATEGY LED BUSINESS, **Kerry Napuk**, McGraw-Hill, London, 1996

CORPORATE STRATEGY, **Igor Ansoff**, Penguin, London, 1987

THE ANALYTICAL PARADOX: FORGET THE PLAN- HAVE A STRATEGY, **Christopher Lorenz**, Financial Times, 30 Martie, 1988

THE MIND OF A STRATEGIST: BUSINESS PLANNING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE, **Kenichi Ohmae**, Peguin, London, 1993

FAST GROWTH STRATEGIES : HOW TO MAXIMISE PROFITS FROM START-UP THROUGH MATURITY, **Mack Hanan**, McGraw-Hill, New York, 1997



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ







UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

# GLOSAR DE TERMENI CHEIE UTILIZAȚI ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ

**Viziune** – o afirmație care creează o imagine amplă, o aspirație pentru viitor pe care încearcă să o atingă o organizație/instituție.

**Valori** – reflectă valorile comune primordiale pe care le acceptă toți angajații

**Analiza internă/externă** – o evaluare onestă a capacității instituției de a-și atinge viziunea și scopurile propuse / o evaluare a diferiților factori ce țin de mediul extern instituției care susțin/împiedică aplicarea politicilor

**Probleme** – definite pe baza unor date din surse de încredere ce dovedesc existența acestora pe termen lung

**Scop strategic** – obiectiv amplu cu un termen de realizare relativ îndepărtat, către care converg eforturile instituției

**Strategie** – document de politică publică, pe termen mediu și lung care definește politica Guvernului cu privire la un anumit domeniu în care se impune luarea unor decizii și care se elaborează pentru dezvoltarea unei noi politici publice sau pentru îmbunătățirea celor existente în domeniul respectiv

**Direcții de acțiune** – acțiuni care duc la îndeplinirea obiectivelor politicii

**Obiectiv** – o situație pe care Guvernul se angajează să o realizeze prin luarea unor măsuri într-un anumit domeniu; poate face parte dintr-o strategie sau din direcțiile de acțiune

**Rezultatele acțiunii** – servicii/produse furnizate de către o instituție

**Rezultatele politicii** – impact măsurabil pe termen lung. Descrie schimbările ce rezultă din politica în mediul economic, social și cultural

**Indicatori** – factori măsurabili care arată gradul în care au fost atinse rezultatele



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”  
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ

