



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

# Planul strategic al Direcției de Formare și Perfecționare Profesională a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

## 2012-2015

Document elaborat în cadrul modulului de formare „Planificare strategică”, a proiectului

**„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”.**

2012



pagina 1 din 35

„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"

## Cuprins

<b>Preambul</b> .....	<b>3</b>
<b>Capitolul 1 Elementele de identitate ale ANFP</b> .....	<b>4</b>
1.1. Despre ANFP .....	4
1.2. Elemente de identitate ale instituției (mandat, misiune, viziune, valori) .....	5
1.3. Grupurile țintă și beneficiarii .....	6
<b>Capitolul 2 Planul strategic al Direcției de Formare și Perfecționare Profesională – elemente de analiză</b> .....	<b>7</b>
2.1. Analiza situației actuale a instituției.....	7
2.2. Analiza SWOT .....	8
2.3. Analiza factorilor interesați.....	10
<b>Capitolul 3 Viziune (ținta) 2015, strategia</b> .....	<b>11</b>
3.1. Viziunea (ținta) ANFP pentru 2015 .....	11
3.2. Alegerea strategiei .....	12
3.3. Scopuri strategice, obiective operaționale, planul .....	13
<b>Concluzii</b> .....	<b>21</b>
<b>Bibliografie</b> .....	<b>22</b>
<b>ANEXE</b> .....	<b>23</b>
Anexa 1- Ghid de planificare strategică .....	23
Anexa 2 - Diagrama Venn .....	34



„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"

## Preambul

**Proiectul** „*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*” **își propune** ca pe lângă oferirea unui număr de module de formare reprezentanților celor două instituții, **să dezvolte diverse competențe și abilități funcționarilor publici precum: capacitatea de a analiza, a evalua, a comunica, a planifica**, etc.

În cadrul modulului de planificare strategică, au fost instruiți un număr de 45 funcționari publici (21 în prima serie și 24 în a doua serie).

Pentru a crește gradul de interes dar și pentru a avea contribuții de calitate, s-a elaborat de către cei doi formatori, înainte de începerea cursului, **o metodologie de planificare strategică (ANEXA I)**. Aceasta a fost folosită ca ghid în cadrul programului de formare, mai apoi de către participanți la elaborarea planului strategic al departamentului de formare al ANFP. Formatorii a fost și consultanți, și împreună cu funcționarii publici au decis prin vot, cele mai bune două propuneri, realizate pe baza propunerilor cursanților, raportate la necesarul instituțional din acel moment din fiecare domeniu.

Conform oricărui proces de planificare strategică, pe parcursul desfășurării modulului, și în lucrul cu micro-grupurile, s-a ghidat activitatea răspunzând celor **patru întrebări majore ale planificării strategice**:

1. ***Cine suntem?*** /Elementele de indentitate;
2. ***Cum am ajuns până aici?*** Succesele noastre, analiza mediului și influențelor, analiza factorilor interesați;
3. ***Unde vrem noi să ajungem?*** Definierea viziunii strategice, direcțiilor și scopurilor strategice, a obiectivelor operaționale;
4. ***Cum ajungem unde vrem să ajungem?*** Planul operațional, inclusiv indicatori care să arate că ne aflăm pe drumul propus.



„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 1 – Elementele de identitate ale ANFP

### 1.1.Despre Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)

**Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)** a fost înființată prin Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, cu scopul de a asigura managementul funcțiilor publice și cel al funcționarilor publici.

ANFP funcționează în subordinea Ministerului Administrației și Internelor, conform OUG nr. 24/2007, cu modificările și completările ulterioare, privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale.

Atribuțiile principale ale ANFP se regăsesc în Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2) cu modificările și completările ulterioare, iar activitatea ANFP este reglementată de prevederile Hotărârii de Guvern nr. 1000/2006 cu modificările și completările ulterioare.

**Atribuțiile** principale ale Agenției Naționale a Funcționarilor Publici sunt:

- elaborarea cadrului legislativ privind funcția și funcționarii publici;
- monitorizarea și controlul aplicării reglementarilor în domeniu;
- gestionarea programelor privind funcția publică, prin intermediul cărora se realizează managementul funcției și funcționarilor publici;
- colaborarea cu alte instituții din țară și din străinătate, în vederea perfecționării pregătirii profesionale a funcționarilor publici;
- centralizarea nevoilor de instruire ale funcționarilor publici;
- furnizarea programelor de formare și perfecționare profesională pentru personalul din administrația publică;



„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"

- administrarea bazei de date cuprinzând evidenta națională a funcțiilor publice și a funcționarilor publici<sup>1</sup>.

## 1.2. Elementele de identitate ale instituției

### Mandatul ANFP

Prin mandatul său ANFP colaborează și oferă consultanță de specialitate tuturor instituțiilor și autorităților administrației publice de stat, teritoriale și locale.

### Viziunea ANFP

Profesionalizarea funcției publice din România la standarde europene, neutră din punct de vedere politic și motivată corespunzător, în scopul furnizării unor servicii publice de calitate în concordanță cu interesele și nevoile cetățenilor, în folosul acestora.

### Misiunea ANFP

Să asigure dezvoltarea profesională a corpului funcționarilor publici la standarde europene în vederea atingerii excelenței în servirea intereselor cetățenilor români.

ANFP este motorul administrației publice din România prin:

- Identifică omul potrivit la locul potrivit
- Funcționari publici bine pregătiți în funcție de standardele ocupaționale
- Alinierea funcției publice românești la standardele UE
- Asumarea rolului de actor important pe piața de formare din Europa

<sup>1</sup> Informații preluate de pe site-ul [www.anfp.gov.ro](http://www.anfp.gov.ro)



„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"

## Valorile noastre sunt:

- Profesionalism în acțiuni și inovație în exercitarea funcției publice
- Imparțialitate în asigurarea serviciilor publice
- Transparență în decizii
- Legalitate – respectarea normelor juridice și ale deontologiei profesionale
- Comunicare eficientă inter și intra instituțională
- Eficiență și eficacitate în gestionarea resurselor
- Flexibilitate, adaptare, dinamism
- Respect față de cetățean și nevoile acestuia.

### 1.3. Grupurile țintă și beneficiarii ANFP

- **Funcționarii publici**, prin:

- Monitorizarea eficientă a aplicării Legii nr. 188/1999 (ro) cu modificările și completările ulterioare, precum și a legislației secundare, astfel încât să fie respectat principiul transparenței în organizarea și dezvoltarea carierei în funcția publică;
- Planificarea carierei în funcția publică prin elaborarea planului de ocupare a funcțiilor publice, cu respectarea principiilor egalității de șanse, competenței, competiției, profesionalismului și motivării;
- Crearea unor mecanisme de recompensare a performanțelor personale individuale;
- Asigurarea unui sistem unitar de salarizare a funcționarilor publici, transparent, motivant, predictibil;
- Perfecționarea pregătirii profesionale a funcționarilor publici.

- **Cetățenii**, prin:

- Instituirea unui serviciu public stabil, profesionist, transparent, eficient și imparțial în interesul cetățenilor;
- Eficientizarea managementului funcției publice și funcționarilor publici, pentru asigurarea continuității și celerității serviciului public;
- Stabilirea unor norme deontologice în raporturile dintre funcționarii publici și cetățeni.



„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"

- **Autoritățile și instituțiile publice** ale administrației publice centrale și locale, prin:
  - Aplicarea coerentă și unitară a reglementărilor legale în domeniul funcției publice și funcționarilor publici;
  - Instituirea unor mecanisme de comunicare interinstituțională eficientă;
  - Coordonarea metodologică a compartimentelor de resurse umane din cadrul autorităților și instituțiilor publice;

## Capitolul 2 - Planul strategic al Direcției de Formare și Perfecționare Profesională – elemente de analiză

### 2.1. Analiza situației actuale

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, prin Direcția Coordonare Centre Regionale, Evaluare și Perfecționare Profesională, asigură formarea și perfecționarea profesională pentru personalul din administrația publică din România.

Calitatea formării și relevanța acesteia în dezvoltarea organizației sunt criteriile fundamentale pentru reformarea sectorului public românesc care este supus procesului de reformă și de pregătire continuă, conform prevederilor Tratatului de la Lisabona. Pentru a fi la standarde europene creșterea performanței organizațiilor publice este obligatorie. Din această perspectivă, programele organizate de AFP abordează o tematică variată și sunt menite să răspundă nevoilor de formare de la nivelul administrației publice din România.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici organizează programe de perfecționare profesională la cerere, în acord cu nevoile instituționale specifice având un corp de formatori instruiți la standardele naționale, cadre universitare, experți cu abilități și competențe recunoscute în domeniile de referință.



„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"

Mediul și dezvoltarea acestuia solicită AFP să se adapteze continuu, să identifice și să folosească oportunitățile.

O analiză corectă a situației în interiorul AFP este de asemenea, necesară, pentru a putea genera cele mai bune strategii de dezvoltare pentru următorii trei ani, adică 2012- 2015.

## 2.2. Analiza SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem integrat electronic al funcției și funcționarului public</li> <li>• Platforma de comunicare electronică cu instituțiile</li> <li>• Corp de formatori interni – peste 80% din personal are cursuri autorizate de formatori și poate sau livrează cursuri specifice</li> <li>• Peste 100 de formatori externi care pot furniza la cerere diverse cursuri pentru instituție și beneficiarii acesteia</li> <li>• Parteneriate cu state vecine (instituții similare UE)</li> <li>• Gestiune electronică a sistemului de recrutare în funcția publică</li> <li>• Sistem de gestiune electronică a managementului documentelor</li> <li>• Seminarii regionale gratuite cu responsabilii de resurse umane</li> <li>• Leadership bine poziționat și performant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficienta pregătire a resurselor umane din organizație, conform provocărilor și trendurilor</li> <li>• Planificarea bugetului care nu reflectă nevoia de formare</li> <li>• Spațiu inadecvat atât pentru desfășurarea activității cât și pentru formare</li> <li>• Personal insuficient</li> <li>• Lipsa motivării personalului</li> <li>• Resurse umane insuficiente în teritoriu (centre regionale)</li> <li>• Comunicarea deficitară cu alte instituții publice</li> <li>• Tehnica de calcul uzată moral</li> <li>• Birocrația internă și procedurală excesivă</li> <li>• Imaginea publică negativă</li> <li>• Management deficitar la nivelul funcției publice</li> </ul>



„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"

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a atrage surse de finanțare destinate procesului de perfecționare (FSE)</li> <li>• Capacitatea de a acționa dinamic, în interesul instituțiilor, funcționarilor publici și a cetățenilor</li> <li>• Atenție la solicitările cetățenilor</li> <li>• Capacitatea de a dezvolta programe la cererea instituțiilor</li> </ul>	
<p><b>OPORTUNITĂȚI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existența fondurilor europene pentru formarea funcționarilor publici</li> <li>• Interesul țărilor din zona balcanică și altor țări de a aderă la UE</li> <li>• Nevoia permanentă de formare a funcționarilor publici în corespondență cu dezvoltarea funcției, sistemelor, standardelor</li> <li>• Modificări legislative care influențează activitatea funcționarilor publici</li> <li>• Interesul funcționarilor publici de a comunica și împărtăși experiențe</li> <li>• Obligativitatea unor competențe specifice legate de atribuțiile și deținătorilor de funcții publice (aleși și numiți)</li> <li>• Politica de informatizare la nivelul administrației și extinderea platformei electronice</li> <li>• Necesitatea schimbului de experiență a altor țări din zona balcanică, europeană dar și din interior</li> <li>• Implementarea site-urilor în limbă de</li> </ul>	<p><b>AMENINȚĂRI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa de consecvență în legiferare</li> <li>• E-arhivare greoaie sau inexistentă</li> <li>• Influența politicului în administrație</li> <li>• Concurența – firme de formare care oferă programe adaptate și se pliază rapid pe nevoile exprimate ale instituțiilor</li> <li>• Bugetul scăzut alocat administrației publice</li> <li>• Lipsa unui buget clar de formare pentru fiecare funcționar public</li> <li>• Instabilitatea factorului politic</li> <li>• Reducerea personalului în condițiile crizei economice actuale</li> </ul>



„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"

<p>circulație internațională</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversitatea canalelor mediatice</li> </ul>	
---	--

### 2.3. Analiza factorilor interesați

Grupul de lucru (participanții la cursul de planificare strategică) a avut posibilitatea de a identifica factorii cheie ai instituției, de a defini care dintre aceștia au influență și putere, și cu ajutorul unei diagrame VENN (**ANEXA 2**) să stabilească următoarele cercuri de interes:

- **Guvernul, Parlamentul** - au o influență ridicată și puterea, în sensul ducerii la îndeplinire a obiectivelor reformei în administrație;
- **Ministerul Administrației și Internelor** - ca principal coordonator al activității ANFP și ordonator principal de credite. *MAI este considerat un factor cheie;*
- **Instituțiile UE** - au o putere ridicată, deși interesul acestora este mic;
- **Instituțiile publice centrale, deconcentrate, publice locale** - cu interes foarte ridicat, cu putere și influență destul de ridicată ;
- **Sindicatelor** - a căror putere crește în definirea strategiilor privind corpul funcționarilor publici (motivare, evidențierea rolului, îmbunătățirea imaginii); Un interes ridicat în influențarea proceselor decizionale și alocarea resurselor privind funcționarii publici dar cu putere mai mică de acțiune;
- **Asociațiile locale / Grupurile de acțiune locală** - prin apărarea intereselor funcționarilor publici la nivel local;
- Un interes ridicat în susținerea programelor de formare dar cu putere scăzută și axată pe zona concurențială se afla **furnizorii de formare** - care pot contribui prin resursele umane și materiale proprii la procesul de formare a funcționarilor publici (contractare, parteneriate etc.);
- **Funcționarii publici** sunt beneficiarii primari, foarte interesați de acțiunile ANFP, dar cu putere destul de scăzută de a influența deciziile acesteia;
- **ONG-urile** au un rol crescând în influențarea procesului de reformare la nivelul administrației și un interes susținut, în special cele ce au ca obiect de activitate îmbunătățirea serviciilor publice și resurse umane (egalitatea de șanse, dezvoltare durabilă, creșterea calității vieții);



„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"

- Beneficiarii indirecti ai creșterii nivelului de profesionalizare a funcției publice sunt **Cetățenii (contribuabilii)** - care sunt foarte interesați de reformă în administrație, dar nu au pârghiile necesare în a interveni în proces;
- **Mass Media** - putere mare și interes diferențiat în crearea imaginii funcționarului public prin evidențierea calității serviciilor prestate către populație.

### Capitolul 3. Viziune 2015, strategie

O dată ce informațiile au fost adunate, au fost identificate următoarele probleme arzătoare și priorități:

- *Necesitatea îmbunătățirii managementului funcției publice;*
- *Necesitatea îmbunătățirii procesului de formare;*
- *Informatizarea insuficientă a sistemelor.*

Crucială a fost **identificarea viziunii strategice pentru perioada de planificare.**

#### 3.1. Viziunea (ținta) ANFP pentru 2015

ANFP este agenție guvernamentală, parțial autofinanțată, complet informatizată, etalon în Europa.

Pentru a ajunge la această „destinație” este crucial să ținem cont de analiza situației actuale, de problemele arzătoare pentru a defini strategiile.

**Problemele arzătoare identificate** sunt:

- Îmbunătățirea managementului funcției publice
- Creșterea calității serviciilor oferite de ANFP;
- Îmbunătățirea procesului de formare pentru formarea funcționarilor publici la standardele europene;
- Eliminarea birocrăției interne și externe prin informatizarea sistemelor interne;
- Recunoașterea ANFP la nivel european.

#### 3.2. Alegerea strategiei



„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"

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

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

### 3.2. Alegerea strategiei

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

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

**Criterii de selecție a strategiei**, care să răspundă cât mai obiectiv la întrebările:

- Cum susține strategia respectivă unicitatea organizației?
- Opțiunea strategică se identifică cu misiunea și scopul organizației?
- 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?

De aceea, folosim o metodă facilă pentru a lua decizii asupra celei mai bune strategii, care să ne ajute să ajungem la ținta propusă pentru anul 2015 – Matrix Ranking

În urma evaluării **strategia aleasă** pentru atingerea acestei viziuni este:

ANFP face demersuri pentru alinierea funcției publice românești la standardele UE formează funcționari publici în funcție de standardele ocupaționale. Folosindu-și capacitatea de a atrage fonduri, și cu echipe de formatori acreditați și cu expertiză extinsă dorește să fie un actor important pe piața de formare din Europa.



„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"

### 3.3. Scopuri strategice și obiective operaționale ANFP – Planul

Pentru aceasta am identificat fiecărui scop strategic care sunt obiectivele, precum și rezultatele așteptate.

NR. crt.	Direcție strategică	Scop strategic	Obiective operaționale	Activități specifice	Rezultate așteptate
1	Schimbarea direcției de finanțare a ANFP	Creșterea gradului de autonomie al ANFP	O.1. Modificarea normelor juridice cu privire la finanțare până la finele anului 2013  O.2. Planificarea bugetului în conformitate cu noile norme de finanțare ale instituției	O1.A1. Elaborarea de proiecte de politici publice necesare  O1.A2. Elaborarea propunerilor de proiecte de acte normative și regulamente interne care vizează metode și surse de finanțare  O1.A3. Consultanță și asistența juridică  O2.A1. Elaborarea notelor justificative necesare  O2.A2. Elaborarea documentelor specifice, normelor și regulamentelor care rezultă în urma schimbării normelor de	Proiect de politică publică (doc)  Întâlniri de lucru (nr)  Scrisori (nr., doc) Rapoarte (doc)  Proiect Lege organizare ANFP  Proiect HG funcționare ANFP  Proiect ROF - ANFP  Proiect HG pentru modificarea sistemului de finanțare a ANFP



„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"

				<p>finanțare</p> <p>O2.A5. Asigurarea calității și transparenței proceselor și deciziilor</p>	<p>Sistem de bugetare anuală (doc)</p> <p>Sistem de bugetare pe departamente (doc)</p> <p>Misiuni de audit (nr)</p> <p>Rapoarte de audit (doc)</p>
2	Dezvoltarea capacității ANFP necesară asigurării managementului funcției publice al funcționarilor publici	Dezvoltarea de programe de formare specializată și perfecționare profesională care să răspundă cerințelor de reformă dinamică ale administrației publice românești și la standarde europene	O1. Dezvoltarea și implementarea standardelor de calitate în formarea funcționarilor publici	<p>O1.A1. Definirea standardelor de calitate pe categorii de funcții publice, elaborarea unui plan detaliat care va conduce la acreditarea națională și internațională</p> <p>O1.A2. Evaluarea actualelor standarde și armonizarea celor existente cu cele specifice identificate</p> <p>O1.A3. Formarea specialiștilor agreați pentru coordonarea activității de aprobare și</p>	<p>Pachet de standarde specific pe funcții (nr, calitate)</p> <p>Plan detaliat pentru acreditarea națională și internațională (doc)</p> <p>Analiza standardelor existente în instituțiile publice din România (studiu)</p> <p>Studiu comparat al standardelor</p>



„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"

			<p>O2. Dobândirea de către angajații A.N.F.P. a abilităților și competențelor specifice, conform strategiei naționale și a fișelor de post, prin cursuri de formare și perfecționare – anul 2013-2015.</p>	<p>implementarea a standardelor</p> <p>O1.A4. Implementarea standardelor, monitorizarea și evaluarea rezultatelor</p> <p>O2.A1. Elaborarea unor analize a muncii și a descrierilor de post corespunzător cu funcțiile publice și dezvoltarea instituțiilor publice</p> <p>O2.A2. Evaluarea planurilor individuale de dezvoltare la nivel de instituții și funcții publice</p> <p>O2.A3. Crearea unei curricule de formare și perfecționare pe funcții publice</p> <p>O2.A4. Dezvoltarea/actualizarea programelor de</p>	<p>România și UE</p> <p>Analiza muncii pe fiecare instituției și funcții publice ( documente, număr, calitate)</p> <p>Funcționari publici pregătiți în domenii specifice</p> <p>Participanți programe de formare (nr)</p> <p>Programe acreditate CNFPA</p> <p>Parteneriate dezvoltate (nr)</p> <p>Baza de date parteneri</p> <p>Contacte/acorduri de parteneriat încheiate (nr)</p> <p>Proiecte depuse spre finanțare/proiecte aprobate (nr, %)</p>
--	--	--	--	---	---



„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"

				<p>perfecționare din oferta de formare și perfecționare pentru funcționarii publici conform trendurilor și cerințelor administrației publice din România și în context european.</p> <p>O2.A5. Livrarea de programe de formare diverse, acreditate, pe funcții specifice și la cerere – permanent</p>	<p>Specialiști formare formați /selectați/angajați</p> <p>Programele de formare din oferta ANFP organizate și implementate (nr./ nr. total de programe)</p> <p>Metodologia de analiză a nevoilor de formare</p> <p>Oferta ANFP actualizată (doc, nr cursuri noi introduse)</p> <p>Pachetele de formare în anumite domenii îmbunătățite/elaborate (nr pachete noi dezvoltate, aprecieri incluse în formularele de evaluare etc)</p> <p>Programe de perfecționare în vederea pregătirii</p>
--	--	--	--	---	---







UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

					<p>administrației centrale din România pentru statutul de stat membru al UE</p> <p>Programe pilot furnizate (nr. programe, nr traineri, calificative primite în formularele de evaluare)</p>
3	Modernizarea modului de acces la serviciile de formare	Eficiență crescută, și birocrație redusă în furnizarea serviciilor de formare	<p>O1. Dezvoltarea sistemului informatizat al funcției publice și a funcționarului public</p> <p>O2. Extinderea funcționarii portalului de evidență a</p>	<p>O1.A1. Elaborarea și implementarea unui sistem de monitorizare a performanțelor și un sistem de raportare cu conexiuni către sistemul de management</p> <p>O1.A2. Formarea funcționarilor publici desemnați pentru utilizarea sistemelor de monitorizare a performanțelor</p> <p>O2.A1. Informarea și formarea specialiștilor pentru utilizarea</p>	<p>Sistem de monitorizare a performanțelor</p> <p>Sistem de raportare complet electronic</p> <p>Criterii de performanță adaptate standardelor europene</p> <p>Sistem facil de operare și analiză a performanțelor</p>



„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"

			funcționarilor publici	<p>sistematică a portalului</p> <p>O2.A2. Monitorizarea utilizării sistemului informatic</p> <p>O2.A3. Adaptarea sistemului informatic la cerințele și dinamica dezvoltării funcției publice, la standardele europene</p> <p>O3. A1. Menținerea și informarea permanentă a beneficiarilor sistemului</p> <p>O3.A1. Elaborarea de programe de formare e-learning confirm standardelor românești adaptate la cele europene</p>	<p>Rapoarte anuale referitor la performanță pentru funcțiile publice</p> <p>Raport anual specific pentru instituții – suport</p> <p>Formare specifică a specialiștilor care utilizează sistemele (nr, nr participanți)</p> <p>Evenimente de informare pentru creșterea interesului și utilizării sistemelor (conferințe, workshopuri, schimburi de experiență)</p>
4	Creșterea rolului de furnizor de formare a ANFP pe	Alinierea funcției publice din România la standardele	O1 Evaluarea funcției publice în raport cu sistemul administrativ și standardele UE în	O1. A1 Cercetarea la nivel instituțional privind standardele existente	Identificarea standardelor în România, definirea acestora



„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"

	piața europeană de formare	UE	<p>termen de 6 luni pentru identificarea nevoilor de formare</p> <p>O2 Elaborarea planurilor de formare de pentru atingerea standardelor europene În termen de 3 luni</p>	<p>O1A2 Analiza standardelor existente la nivel UE</p> <p>O1. A3. Dezvoltarea de standarde ocupaționale pentru administrația publică Conform analizei comparate a standardelor românești și UE</p> <p>O2. A1. Stabilirea nevoilor de formare pornind de la analiza standardelor și nevoilor funcțiilor publice din România</p> <p>O2. A2. Elaborarea planurilor de formare pentru fiecare funcție și pentru competențele comune</p> <p>O2. A3. Derularea programelor de formare</p>	<p>Identificarea standardelor UE</p> <p>Identificarea diferențelor, asemănarilor dintre standardele românești și UE</p> <p>Plan de măsuri pentru armonizarea standardelor pentru fiecare funcție în parte</p> <p>Raport de analiză a nevoilor de formare</p> <p>Plan de formare pe funcțiile publice</p> <p>Număr programe de formare</p> <p>Analiza rezultatelor formării</p> <p>Programe de formare existente revizuite conform standardelor europene</p>
--	----------------------------	----	---	---	---



„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"

			<p>O3. Stabilirea de parteneriate în domeniul formării, cu instituțiile similare din UE pentru furnizarea programelor de formare și facilitării schimbului de bune practici între țări în termen de 3 luni</p>	<p>O3. A1. Identificarea partenerilor strategici pentru schimburi de formare</p> <p>O3. A2. Analiza, elaborarea și planificarea în comun a programelor de formare comune</p> <p>O3. A1. Livrarea de programe de formare în parteneriat în diverse țări ale UE, inclusiv în România</p> <p>O3. A2. Promovarea parteneriatelor, programelor de formare în țară și în UE</p>	<p>Număr de parteneriate încheiate</p> <p>Număr de programe de formare create</p> <p>Număr de programe de formare revizuite</p> <p>Număr de programe implementate</p> <p>Număr de funcționari publici formați</p> <p>Calitatea rezultatelor profesionale a funcționarilor publici formați, măsurată în procesele de evaluare a performanțelor individuale.</p> <p>Creșterea cu 20% a performanțelor funcționarilor publici instruiți</p>
			<p>O4. Implementarea programelor de formare conform</p>	<p>O4. A1. Evaluarea programelor derulate și revizuire</p>	



„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"

			<p>standardelor europene Termen 2 ani</p>	<p>acestora</p> <p>O4. A2. Stabilirea de noi standarde la nivel instituțional conforme cu standardele europene</p> <p>O4. A3. Promovarea ANFP la nivel internațional pentru ne face cunoscută expertiză</p> <p>O4.A4. Organizarea de evenimente de formare în cadrul rețelei de centre de formare ?</p>	<p>Raport de evaluare</p> <p>Număr programe revizuite</p> <p>Număr de standarde implementate</p> <p>Număr de campanii de promovare</p> <p>Parteneriate de formare</p> <p>Evenimente (eventual comune cu centrele de formare, cu partenerii europeni identificați) de promovare a formării</p> <p>Plan de marketing al ANFP</p>
--	--	--	---	---	--





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Concluzii

Acest document are un caracter didactic.

La elaborarea acestuia au contribuit angajații ai ANFP (două grupe) care au participat la cursul de planificare strategică și au beneficiat de 20 de ore de consultanță.

Au fost consultate materialele organizației puse la dispoziție pe pagina de web a organizației, [www.anfp.gov.ro](http://www.anfp.gov.ro), la data la care a fost executat documentul, în speță 30.03.2012.

Participanții s-au implicat la nivelul lor de management, și au contribuit conform cunoștințelor strategice pe care le-au avut și le-au dobândit la curs (doar trei dintre participanții la curs au avut experiență precedentă de planificare strategică, doar doi dintre aceștia au mai participat la cursuri de planificare strategică).

Am folosit un ghid de planificare, prezentat instituției (ANFP) atât în faza de selectare a ofertelor, cât și aprobat în pachetul de formare, împreună cu toate materiale folosite de către formatori.

Deși cei mai mulți dintre participanți nu sunt implicați în procese de planificare în activitatea zilnică, nici nu au mandat pentru a lua decizii strategice, s-au dovedit interesați (evidențiat și în chestionarele de evaluare a cursului) și au adus contribuții pentru obținerea documentului.

Documentul are o notă optimistă, acoperă mai multe arii decât scopurile strategice prezentate pe pagina de web a organizației. Astfel, documentul aduce plus – valoare și dovedește dorința celor care au lucrat de a se implica mai mult, pe termen lung.





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Bibliografie

- Documentele elaborate de către participanți pe parcursul programului de formare
- Pagina de web a instituției (ANFP) [www.anfp.gov.ro](http://www.anfp.gov.ro)
- GHIDUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ — Braga Roxana, 2012 și în consecință, bibliografia materialul de curs Planificare strategică :
- 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
- 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





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Anexa 1

### GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

#### Viziunea

*Care este lumea ideală pentru beneficiarii dvs.? Viziunea organizației este o întrupare a perfecțiunii visurilor organizației, o utopie.*

Viziunea noastră reprezintă o lume în care:

...

#### Misiunea organizației

O declarație de misiune bine construită descrie beneficiarii, nevoile acoperite și modul în care putem ajuta în fiecare zi. Aceasta reflectă și contribuie la viziunea organizațională. Misiunea este destul de largă pentru a permite flexibilitate, dar și concentrare. Misiunea este destul de clară și concisă pentru a putea fi reținută ușor.

Misiunea noastră este de a...

#### Valorile de bază și cultura organizațională

*Valorile de bază sunt credințele, normele și ideile care definesc modul în care o organizație își realizează misiunea. Ele influențează activitățile din cadrul organizației și identifică modul în care tratăm personalul, participanții și alte grupuri.*

#### Valorile noastre de bază 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"

*Cultura este liantul care îi leagă pe oameni și le furnizează un model similar de comportare. Cultura organizațională unifică valorile și factorii de interes. Organizațiile care nu au o astfel de cultură bine dezvoltată nu pot crește.*

## Evaluarea situației actuale

### Grupurile cheie de interes (factorii de interes, stakeholders)

*Grupurile sau factorii de interes sunt acele persoane sau grupuri care au o anumită importanță în realizarea scopurilor dvs. Organizațiile care nu satisfac nevoile factorilor de interes vor eșua curând!*

- |   |  |
|---|--|
| ? Care sunt <u>toți</u> factorii dvs. de interes? | ? De ce sprijină ei viziunea de mai sus? |
| ? Cum vă influențează?                            | ? Ce cerințe au de la dvs.?              |
| ? Ce obțineți dvs. de la ei?                      | ? Cum pot fi satisfăcuți?                |

## ANALIZA SWOT

*Evaluarea situației este o analiză onestă și pertinentă a situației în care lucrați.*

- |  |  |
|--|--|
| ? Cum vedeți situația?                       | ? Ce e bine? Ce nu e bine? Fiți cinștiți!  |
| ? Care sunt cele mai importante tendințe?    | ? Politică, economie, cultură, tehnologie? |
| ? Ce faceți cel mai bine? Dar cel mai prost? | ? Ce face concurența?                      |

Puncte tari	Puncte slabe
+	—
+	—
+	—



„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"

+	—
+	—
+	—
+	—
Oportunități	Amenințări
+	—
+	—
+	—
+	—
+	—
+	—
+	—
+	—
+	—

### Probleme cruciale

Problemele cruciale sunt cele mai mari 3 până la 5 probleme pe care trebuie să le rezolvați. Identificarea problemelor cruciale provine direct din analiza pe care o faceți asupra organizației, situației și grupurilor de interes. Fără identificarea și rezolvarea acestor probleme, este probabil că organizația dvs. să nu aibă succes.

? Problemele cruciale sunt problemele majore ale viitorului apropiat



„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"

- ? Acestea sunt problemele care trebuie rezolvate pentru a supraviețui și a avea o activitate bună.
- ? Acestea sunt problemele pe care le puteți influența.
- ? Problemele pot fi serioase dacă nu reușiți să le rezolvați.
- ? Pentru fiecare amenințare există câte o oportunitate! Pentru fiecare punct slab există câte o soluție!

**Fiecare problemă crucială este exprimată în câteva cuvinte, nu într-o frază lungă.**

Problemele noastre cruciale sunt

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Scopurile strategice

Acestea arată unde doriți să ajungeți. Scopurile strategice sunt cele mai importante pentru furnizarea de servicii, finanțarea, relații publice și dezvoltarea de capacități în următorii ani. Scopurile cheie pot fi:



„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"

- |   |   |
|---|---|
| ? Răspunsuri directe la problemele cruciale       | ? Destinațiile generale conform misiunii                  |
| ? Răspunsuri la așteptările factorilor de interes | ? Ce trebuie să faceți pentru a avea succes.              |
| ? Realiste dar semnificative (schimbare reală)    | ? Afirmatii legate de "ce" se face (nu "cum" sau "de ce") |

Un scop se redactează ca o acțiune completă cu un singur rezultat și un singur punct Esențial.

### Scopurile noastre strategice sunt

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### Stabilirea premiselor

Se pleacă de la diverse premise. De exemplu:

#### CERERE/NEVOIA

- ▶ va continua să crească?
- ▶ va rămâne la fel?
- ▶ va descrește?

#### DEZVOLTAREA MEDIULUI

- ▶ autoritățile locale vor colabora cu organizații
- ▶ autoritățile locale nu vor colabora cu organizații
- ▶ legislația este stabilă



„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"

- ▶ legislația se va modifica în favoarea noastră
- ▶ legislația se va modifica în defavoarea noastră
- ▶ nu există alte organizații similare
- ▶ există organizații similare cu care colaborăm
- ▶ există organizații similare cu care nu colaborăm, ci ne aflăm în competiție
- ▶ politicile privind mediul ne vor afecta

### DEZVOLTARE INTERNĂ

- ▶ personalul angajat are abilitățile necesare
- ▶ personalul angajat nu are abilitățile necesare, dar va fi completat sau schimbat
- ▶ personalul angajat nu are abilitățile necesare, dar va fi instruit
- ▶ structura organizației va rămâne aceeași
- ▶ structura organizației se va schimba
- ▶ avem cum să atragem voluntari (dacă ne interesează)

### ASPECTE FINANCIARE

- ▶ finanțările vor crește pe viitor
- ▶ finanțările vor dispărea în viitor
- ▶ există posibilitatea realizării durabilității
- ▶ avem acțiuni economice profitabile (dacă ne lasă legea)
- ▶ taxele și impozitele vor crește
- ▶ inflația va crește
- ▶ bugetul va fi excedentar
- ▶ bugetul va fi deficitar

### Stabilirea premiselor

Cererea/nevoia

.....

.....

.....

.....



„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"

Dezvoltarea mediului

.....

.....

.....

.....

## Elaborarea Strategiile

O declarație strategică este o explicație clară și logică a modului în care progresați (pe ce cale, cu ce mijloace). Strategia este foaia de parcurs pentru scopurile dvs., ajustată pentru a se potrivi situației speciale a organizației și factorilor implicați. Identificarea strategiilor necesită creativitate și introspecție. Trei dintre strategiile tradiționale sunt unicitatea, serviciul mai bun și prețul mai scăzut. Strategia stă la baza deciziilor, stabilirii obiectivelor și priorităților și alocării resurselor.

Exemple de strategii pentru organizații:

- ? Să facem ceea ce facem într-un mod unic și eficient, cu rezultate mai bune decât de obicei
- ? Să fim cei mai buni în categoria respectivă și să dominăm piața
- ? Să ne dezvoltăm imaginea (cum dorim să fim văzuți) pe căi inovatoare
- ? Să ne diversificăm sursele de venit
- ? Să avem sucursale lucrative
- ? Să realizăm cursuri de formare și investiții de resurse adecvate pentru performanță
- ? Să integrăm strategiile de comunicare pentru educație, dezvoltare, resurse umane.

## Stabilirea strategiilor optime

Strategii	Corespunde misiunii	Corespunde experienței prezente	Corespunde priorităților	Este viabilă financiar	TOTAL
1.					
2.					



„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"

3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					

### Obiective pentru următoarele 6-12 luni

Obiectivele specifică clar ce doriți să realizați exact. Identificarea obiectivelor vă va determina pașii prioritari imediați pentru a porni în direcția scopurilor dvs. cheie.

#### Afirmarea unui obiectiv și căi de atingere a acestuia:

- ? O afirmație clară a unui rezultat sau realizare
- ? Derivă direct din scopurile și strategiile adoptate
- ? Provocare, întindere, realizare
- ? SMART (specific, măsurabil, acumulabil, realist, plasat în timp)

- *Indicați activitățile specifice și resursele necesare pentru a avea succes*
- *Indicați persoană responsabilă pentru fiecare activitate*
- *Indicați datele de completare a fiecărei activități*





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

### 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:







UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Planul descriptiv

Nr. crt.	Direcție strategică	Scop strategic	Obiective operaționale	Activități specifice	Rezultate așteptate

## ANEXA 2

### Diagrama VENN

Diagramele Venn sunt create pentru a analiza și a ilustra natura relațiilor dintre diferite grupuri cheie. Reprezentarea grafică prin cercuri și dimensiunile lor, permit indicarea tăriei și a eventualelor influențe ale fiecărui grup sau organizație, în timp ce distanțele indică tăria sau slăbiciunea relațiilor de muncă dintre diferite grupuri sau organizații.

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

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



„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





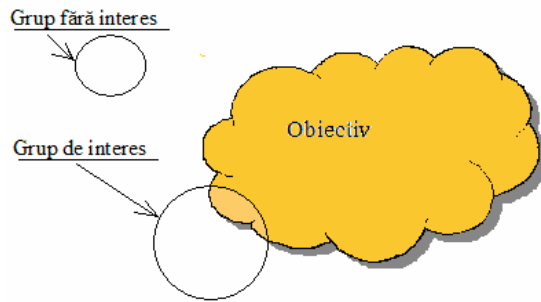
UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



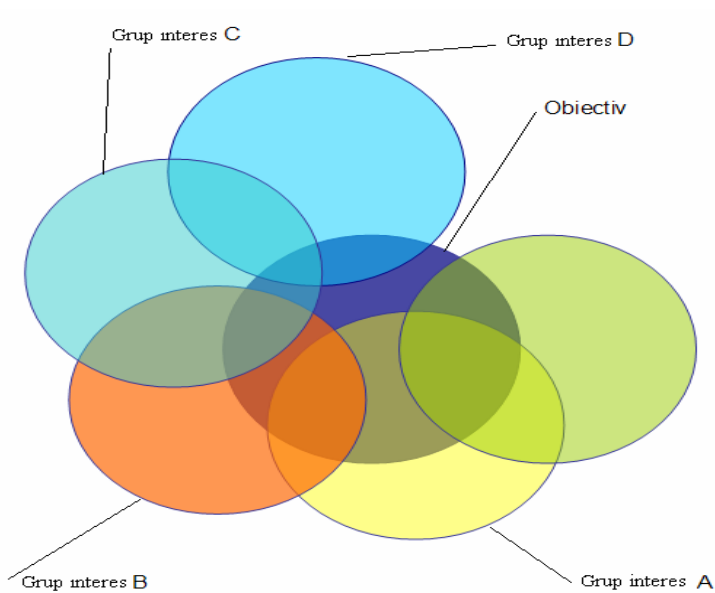
GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"



## Diagramă VENN



## Planificare strategică

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

Analiza Venn asigură clarificarea situației și îndeamnă participanții (căci e de preferat ca diagrama să fie construită de factorii interesați, prezenți la o întâlnire de planificare) să-și determine propriile poziții. Astfel se va clarifica, care sunt actorii interesați (persoane, grupuri, instituții, care pot fi neguvernamentale, autorități publice locale), cine sunt potențialii finanțatori,



„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"

care sunt partenerii în activități și cine sunt cei neinteresați sau cei care sunt contra acestor concepte.

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



pagina 35 din 35

„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

