



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

POLITICI PUBLICHE



„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"

1. DEFINIȚIE, CONCEPTE CHEIE, CARACTERISTICI ALE PROCESULUI DE ELABORARE DE POLITICI PUBLICE

Ce sunt politicile publice?

Domeniul politicilor publice (cercetarea și analiza în domeniu) cuprinde studiul deciziilor politico-administrative de alocare a diverselor forme de resurse (materiale, financiare, de know-how, simbolice).

Politicile publice reprezintă acțiuni realizate de către autorități (centrale sau locale) ca răspuns la problemele care vin dinspre societate. Cu alte cuvinte, se poate vorbi despre politici publice atunci când o autoritate publică, centrală sau locală, își propune, cu ajutorul unui program de acțiune coordonat, să modifice mediul economic, social, cultural al actorilor sociali.

La nivel național, politicile publice pot să apară dinspre oricare dintre instituțiile majore ale Statului (Parlament, Președinte, Guvern, autorități centrale sau locale).

Pentru a se înțelege mai bine acest termen, câteva definiții suplimentare:

- Thomas Dye: Politicile publice sunt „*tot ceea ce un guvern decide să facă sau să nu facă*”¹.
- William Jenkins: Politicile publice sunt „*un set de decizii interrelaționate, luate de un actor politic sau de un grup de actori, privind o serie de scopuri și mijloacele necesare pentru a le atinge într-o situație dată.*”²
- James Anderson: Politicile publice sunt „*un curs al acțiunii urmat de un actor sau mai mulți actori politici, cu un scop, în încercarea de a rezolva o problemă*”.³

Aceste definiții concordă totuși asupra unui aspect esențial: **politicile publice sunt efectul deciziilor luate de guvernanți**, subliniind elementele cheie ale analizei

¹ Dye, Thomas R, „*Understanding Public Policy*”, 1998, Prentice-Hall

² Jenkins, William, „*Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective*”, 1978, London

³ Anderson, James E., „*Public Policy Making: An Introduction*”, 1996, Princeton, NJ, 1994





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

politicilor publice, respectiv, **decizia** politică, luată de **actorii** politici, de a utiliza anumite **mijloace** pentru a rezolva o **problemă**.

Procesul de elaborare a politicii publice se caracterizează prin faptul că reprezintă, pe de o parte, un *proces analitic* (rezolvarea unei probleme), iar pe de altă parte, un *proces politic*.

Din perspectiva *procesului analitic*, elaborarea politicilor publice reprezintă identificarea de soluții pentru problemele existente, făcând apel la raționalitate în vederea îndeplinirii scopurilor publice. În acest caz, cheia procesului de elaborare a politicii constă în definirea corectă a problemei, identificarea și analiza unui set de soluții adecvat, selectarea alternativei care rezolvă cel mai bine problema.

Din perspectiva *procesului politic*, în procesul de elaborare a politicii publice accentul cade asupra conflictelor și dezacordurilor pentru a se controla procesul de luare a deciziei, urmărindu-se interesul propriu grupului politic care controlează acest proces.

Concluzionând, procesul de elaborare a politicilor publice constă într-o succesiune de activități specifice care au ca finalitate elaborarea unor acte normative adoptate în ședințe de guvern, propuse ulterior validării forului legislativ al Parlamentului.

Elementele care dau consistență unei politici publice⁴:

- O politică publică este formată dintr-un **ansamblu de măsuri concrete**, care dau substanță politicii publice.
- O politică publică se bazează pe **decizii**, ca forme de alocare a resurselor, a căror natură este mai mult sau mai puțin autoritară și în care coerciția este mereu prezentă.
- O politică publică se înscrie **într-un cadru general de acțiune**, ceea ce permite distincția între o politică publică și simple măsuri izolate.
- O politică publică are **scopuri și obiective precizate**, stabilite în funcție de valori, norme și interese.

⁴ Thoenig, Jean-Claude, „Les politiques publiques, Tome 4, Traité de Science Politique”, Presses Universitaires de France, Paris, 1989





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- O politică publică are un **public**, adică indivizi și grupuri a căror situație este afectată de deciziile luate în politica publică în cauză.

Procesul politicilor publice cuprinde **trei faze**:

- **Elaborarea**
- **Implementarea**
- **Evaluarea**

Fiecărei faze îi corespund o serie de etape specifice, fragmentarea procesului pe etape permițând identificarea acelor cauze care pot contribui la un eventual eșec / blocaj al politicilor publice sau la obținerea unor rezultate nesatisfăcătoare în raport cu obiectivele propuse.

În general, procesul de realizare a unei politici publice sau ciclul politicilor publice cuprinde șase etape:

1. **Identificarea problemei** – are loc atunci când un eveniment, o persoană, un grup reușesc să atragă atenția asupra unei probleme, în vederea soluționării, prin intervenția puterii publice.
2. **Stabilirea agendei de politică publică** – este faza în care problema identificată este luată în considerație de către oficiali (putere publică și politică). Nu toate problemele identificate ajung și pe agenda politică.
3. **Formularea cadrului de politică publică** – atunci când o anumită problemă ajunge să fie considerată de către oficiali nu înseamnă automat că o politică publică va fi creată. Cineva (o anumită autoritate) trebuie să dezvolte un program care să se refere la soluționarea problemei.
4. **Adoptarea unei politici publice** – eforturile necesare pentru ca un anumit program să fie adoptat ca și program guvernamental. În această fază sunt concentrate elementele de negociere, dictate de interese, care pot schimba viziunea inițială asupra unei politici publice.



„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

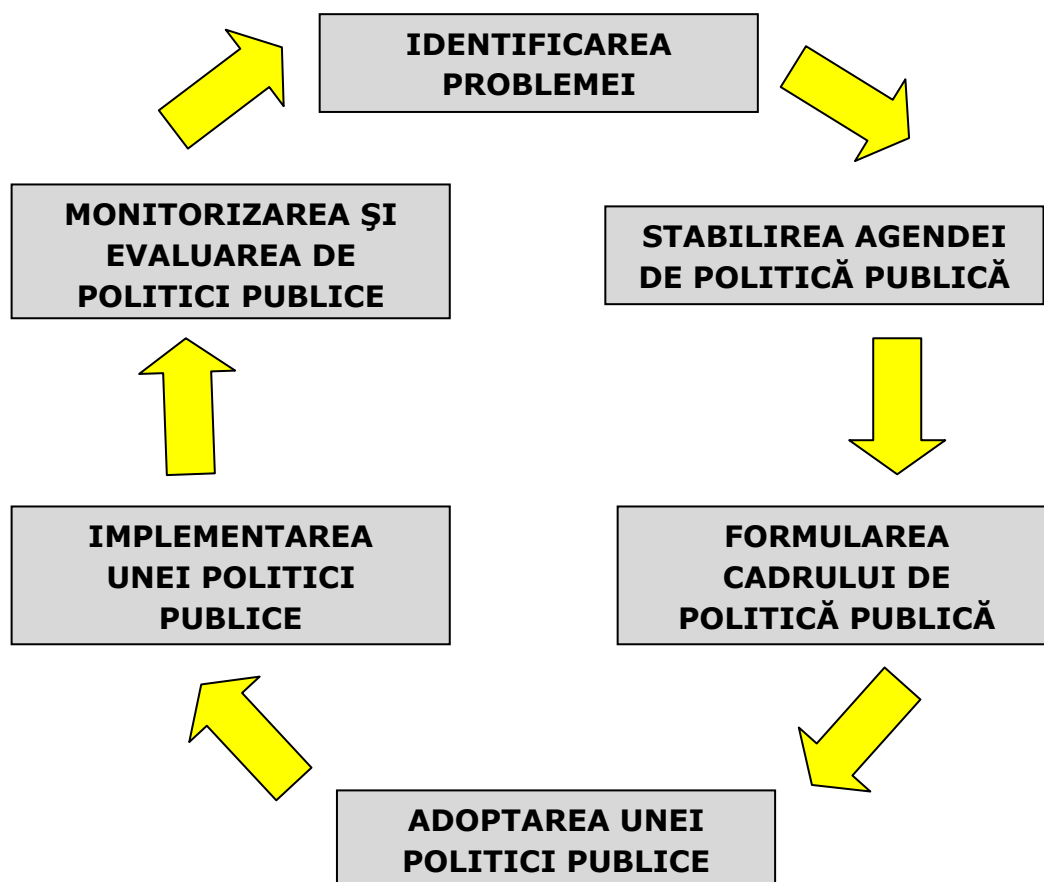


GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

5. **Implementarea unei politici publice** – este un stadiu critic de realizare a unei politici publice. Aici rolul administrației este decisiv.
6. **Monitorizarea și Evaluarea de politici publice** – are ca scop determinarea eficienței unei politici publice. Se analizează modul în care diversele activități au condus la îndeplinirea scopurilor propuse inițial.



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Împărțirea în etape a procesului politicilor publice este utilă pentru înțelegerea procesului în ansamblu, precum și a poziției și a rolurilor pe care le au, în acest proces, decidenții politici și echipele tehnice din cadrul diferitelor instituții guvernamentale.

Rolurile funcționarilor publici și ale politicienilor în cadrul procesului de formulare a politicilor publice:

POLITICIENI	FUNCȚIONARI PUBLICI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stabilirea agendei de politici publice ➤ Conturarea cadrului general al politicilor ➤ Stabilirea priorităților ➤ Evaluarea propunerilor de politici publice ➤ Realizarea analizelor politice ➤ Coordonarea unor discuții sociale ➤ Consultarea societății /a grupurilor țintă / a electoratului ➤ Luarea deciziilor ➤ Atribuirea de sarcini funcționarilor publici ➤ Asumarea răspunderii politice 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colectarea de informații ➤ Realizarea analizelor ➤ Elaborarea soluțiilor ➤ Evaluarea impactului ➤ Elaborarea propunerilor de politici publice ➤ Consultarea factorilor implicați, a grupurilor țintă, a instituțiilor din administrația publică ➤ Prezentarea argumentelor ➤ Planificarea ➤ Asigurarea implementării ➤ Controlarea procesului și a rezultatelor ➤ Organizarea evaluării ➤ Raportarea ➤ Asumarea răspunderii profesionale

De multe ori, oficialii care răspund de anumite politici sunt și cei care trebuie să reprezinte politica pe parcursul tuturor procedurilor de consultare. Din acest motiv,



„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"

aceștia trebuie să dețină foarte bune abilități de prezentare și argumentare, precum și abilități de moderare și facilitare a întâlnirilor.

Procesul de formulare a politicilor publice este un demers tehnic și profesional, asigurat de specialiștii de la nivelul administrației centrale (funcționarii publici), precum și de cercetători independenți, în vederea asigurării unei argumentări cuprinzătoare și structurate, precum și o fundamentare solidă a tuturor informațiilor care țin de posibilele alternative și decizii.

Politicile pot fi și trebuie să fie considerate un instrument direct care să permită clasei politice atingerea anumitor obiective specifice incluse în programele de guvernare sau care se impun pe parcursul guvernării. Din acest motiv, analiza politicilor publice ține de competența funcționarilor publici care trebuie să aibă cunoștințe de specialitate, precum și cunoștințe profesionale în domeniu. Calitatea, obiectivitatea și corectitudinea analizei țin de răspunderea profesională a funcționarilor publici și a specialiștilor din domeniul administrației.

Pentru a se înțelege rolul procesului politicilor publice în administrație, este necesară realizarea unei distincții între conceptele de **politică publică** și **politică**. În procesul de formulare a politicilor publice, apar uneori contradicții cu privire la rolul funcționarilor publici și a decidenților politici. Neînțelegerile se pot transforma uneori în acuzații de imixtiune în politică la adresa funcționarilor publici.

Pe de altă parte, funcționarii publici pot privi uneori cu suspiciune întreg procesul de formulare a politicilor publice, considerând că nu ar fi datoria lor să lucreze la formularea acestora, ci a politicienilor. Depășirea acestor contradicții este primul pas ce trebuie făcut pentru a putea progresa în procesul de formulare a politicilor publice.

Distincția politică și politici publice este prezentată prin definițiile preluate din *Strategia pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale*, Hotărârea de Guvern nr. 870/ 24.07.2006.

Politica este sinonimă într-o societate democratică cu un complex de reguli și proceduri folosite pentru a asigura reprezentarea legală și armonizarea intereselor,



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

folosindu-se mecanismele democrației reprezentative. Principalii actori ai procesului politic sunt partidele politice și politicienii, membrii aleși ai parlamentului și autoritățile locale, precum și oficialii numiți pe criterii politice la nivelul executiv al administrației – miniștrii, secretari de stat etc.

Politica publică este celălalt set de reguli și proceduri de la nivelul executiv al administrației publice, prin care se asigură realizarea scopurilor și priorităților convenite la nivel politic, și care permit dezvoltarea tuturor sectoarelor esențiale ale vieții societății.

Linia de demarcație între politică și politica publică este asigurată de mandatul decizional stabilit prin alegeri și prin mecanismul de împărțire a puterilor în stat.

Determinarea politică a procesului decizional este prerogativa clasei politice, deoarece numai politicienii aleși precum și reprezentanții împuterniciți politic sunt autorizați de către cetățeni să ia decizii și să își asume responsabilitatea politică cu privire la deciziile luate.

Există două abordări principale în formularea politicilor publice:

"Politicele axate pe scopuri" – care privesc aspectele strategice la nivel înalt sau domeniile de politici în general. Aceste politici vizează probleme generale și complexe și stabilesc o serie de obiective de dezvoltare pe termen mediu. În dezvoltarea și implementarea unor astfel de strategii este necesar să fie implicate mai multe instituții. Iată câteva exemple de astfel de politici: *Planul Național de Dezvoltare, Strategia de Dezvoltare Durabilă, Programul de Reducere a Sărăciei, Politica de Dezvoltare Rurală etc.*

"Politicele axate pe probleme" – se axează pe anumite probleme sau aspecte specifice care trebuie soluționate și care țin de o anumită zonă a politicilor. De regulă, titlul documentului de politică indică pe ce anume se concentrează acesta (ex: *îmbunătățirea sistemului de licențiere a universităților, reducerea ratei șomajului în rândul populației Roma din mediul rural, reducerea numărului de evadați din închisori, soluționarea problemelor cu grădinițele din noile zone ale orașelor etc.*).



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Tipologia politicilor publice

Toate nivelurile administrației publice – centrale și locale – se implică din ce în ce mai activ în promovarea de politici publice. În fiecare an, adevărate volume de legi și ordonanțe, hotărâri de consilii locale / județene sunt adoptate de organismele legislative statale și locale. Politicile publice s-au dezvoltat atât în ariile tradiționale de intervenție guvernamentală, cum ar fi politica externă, transporturile, educația, protecția socială, respectul legii, reglementarea relațiilor comerciale și de muncă, relațiile internaționale, cât și în domenii precum stabilitatea economică, protecția mediului înconjurător, egalitatea de șanse, îngrijirea medicală, energia nucleară și protecția consumatorilor, până acum 20-30 de ani puțin reglementate.

POLITICI PUBLICE PROCEDURALE ȘI SUBSTANTIVE

Politicele publice substantive încorporează ceea ce administrația publică centrală / guvernul urmărește să facă în domenii precum construcția de autostrăzi, plata beneficiilor sociale, interzicerea vânzării en-gross a alcoolului etc. Politicile de tip substantiv conferă în mod direct beneficiarilor avantaje și dezavantaje, beneficii și costuri.

Politicele procedurale fac referire, în schimb, la actorii și modalitățile prin care un obiectiv/scop/lucru sunt realizate. Definite astfel, în categoria politicilor de tip procedural se includ legile de constituire și funcționare a agențiilor administrative, legile prin care sunt definite atribuțiile și jurisdicția diferitelor agenții, procedurile instituite pentru derularea propriilor programe, precum și controlul operațiilor exercitate de ele.

Politicele de tip procedural pot avea însă consecințe substanțiale – modul în care un obiectiv/scop/acțiune este realizat și instituția abilitată în acest scop determină în ultimă instanță rezultatul final. Frecvent, aspectele procedurale sunt utilizate pentru a întârzia sau amâna adoptarea unor politici publice substanțiale. Acțiunile unei agenții pot fi contestate invocându-se nerespectarea procedurilor legale, când în realitate opoziția este îndreptată împotriva acțiunii ca atare.



„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"

POLITICI PUBLICE DISTRIBUTIVE, REGULATORII, AUTO-REGULATORII ȘI REDISTRIBUTIVE

Politicile distributive implică alocarea de resurse și servicii către diferite segmente ale populației – persoane, grupuri, comunități. Unele politici de tip distributiv acordă beneficii doar unui număr restrâns de beneficiari. Alte politici se adresează unui număr mare de persoane cum este cazul programelor de subvenții agricole, programele educaționale gratuite etc.

Politicile de tip distributiv implică de regulă utilizarea fondurilor publice în favoarea grupurilor, comunităților și activităților economice. Potențialii beneficiari nu concurează în mod direct, după cum beneficiile atribuite nu constituie costuri directe pentru un grup anume.

Politicile regulatorii restricționează ori limitează comportamentul indivizilor sau grupurilor, reducând astfel libertatea de acțiune a subiecților (de exemplu, bancheri, comercianți etc.). În acest sens, ele diferă de politicile distributive care tind să mărească libertatea de acțiune a grupurilor sau persoanelor beneficiare.

Formarea politicilor regulatorii este rezultatul conflictului dintre două grupuri sau coalitii de grupuri, una din părți urmărind să instituie o formă de control asupra celeilalte care va rezista, argumentând fie că orice formă de control nu este necesară, fie că instrumentele de control nu sunt adecvate. Politicile regulatorii delimitează clar câștigătorii de perdanți, deși cei care câștigă obțin mai puțin decât și-au dorit inițial.

Politicile regulatorii variază și în conținut. Pe de-o parte, unele stabilesc reguli generale de comportament, cum este cazul legislației comerciale în care sunt definite atât acțiunile legale, cât și cele ilegale. Pe de altă parte, alte politici regulatorii insistă pe detalii, de exemplu legile privind utilitățile publice reglementează expres standardele de furnizare, condițiile de autorizare, aspecte financiare, tarifele ce pot fi practicate.

Politicile regulatorii variază în conținut chiar în cadrul aceleiași politici, politica privind protecția consumatorilor fiind relevantă în acest sens. Unele legi controlează accesul produselor pe piață, interzicând comercializarea acelor produse care nu respectă



„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"

standardele în domeniu. Alte legi conferă consumatorului dreptul de a fi informat asupra produselor comercializate.

Unele politici regulatorii, cum sunt politicile privind audiovizualul, sunt implementate în baza unor decizii care conferă drepturi unor actori, în timp ce altor actori li se neagă aceleași drepturi.

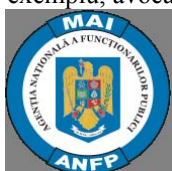
Politicile auto-regulatorii sunt asemănătoare cu politicile regulatorii în sensul că și ele restricționează sau controlează un grup ori aspecte particulare. Spre deosebire de politicile regulatorii, politicile auto-regulatorii sunt promovate direct de grupurile de beneficiari, ca modalitate de protecție a intereselor membrilor săi.

Ca regulă, un grup profesional sau ocupațional⁵ militează pentru adoptarea regulilor de autorizare de către legislativ. Rezultatul se traduce prin adoptarea legii/legiilor care reglementează exercitarea unei profesii ori ocupații și condițiile în care se poate profesa. Implementarea acestor legi este încredințată unui comitet format din membri ai grupului de beneficiari. În timp, accesul la o profesie autorizată poate fi înăsprit, iar tarifele percepute pentru serviciile sale specializate mărite.

Politicile redistributive implică transferul de avere, venit, proprietate sau drepturi între grupuri ori segmente ale populației ca urmare a acțiunii concertate a guvernului. Scopul acestei politici nu este utilizarea proprietății, ci proprietatea în sine, nu egalitatea tratamentului, ci egalitatea posesiei.

Schema uzuală în politicile redistributive implică transferul de resurse de la cei ce au la cei ce nu au, însă acest flux poate fi inversat. Politicile redistributive sunt greu de adoptat deoarece implică realocarea de resurse financiare, de drepturi și de putere. Cei ce dețin atât puterea financiară, cât și pe cea politică dispun de suficiente mijloace pentru a limita acest tip de politici publice.

⁵ de exemplu, avocați, medici, farmaciști, ingineri etc.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

2. CONTEXTUL ROMÂNESC AL POLITICILOR PUBLICE, PROBLEME ȘI TENDINȚE MODERNE

În România, instituționalizarea noțiunii de *politici publice* a rezultat în urma unui proces solicitat de instituții internaționale (Comisia Europeană, Banca Mondială), ca o reformă care a modificat abordarea activităților desfășurate în cadrul administrației: trecerea de la o perspectivă orientată către menținerea instituțiilor, către una orientată către rezultatele activității acestora.

Astfel, *Hotărârea de Guvern nr. 775 / 2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central* a stabilit o serie de reguli care reglementează procesul decizional la nivelul ministerelor și altor organe specializate la nivelul administrației centrale.

Principalii pași realizați în implementarea unui mod de formulare a politicilor publice în România au fost:

- Elaborarea și punerea în aplicare a unor proceduri de formulare, implementare și evaluare a politicilor publice elaborate la nivel central (H.G. nr. 775/2005)
- Coordonarea interministerială – 10 consilii permanente pe domenii sectoriale și Consiliul de Planificare Strategică (H.G. nr. 770/ 2005)
- Strategia pentru „Îmbunătățirea sistemului de elaborare, planificare și coordonare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale” (H.G. nr. 870/2006)
- Schimbarea structurii notei de fundamentare și reformarea acesteia în sensul practicilor europene pentru o mai bună reglementare (H.G. nr. 1361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului)
- Introducerea reglementărilor cu privire la planificarea strategică în administrația publică centrală.

La nivel instituțional, principalele autorități implicate în procesul de formulare a politicilor publice 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"

- *Parlamentul* – reprezintă forumul legislativ;
- *Consiliul Legislativ* – structură specifică a Parlamentului care îndosariază proiecte legislative pentru a sistematiza, unifica și coordona întreaga legislație și care actualizează oficial legislația română;
- *Cabinetul Primului - Ministru*;
- *Secretariatul General al Guvernului (SGG)* – structură din cadrul Guvernului, care are responsabilitatea de a asigura dezvoltarea operațiilor tehnice implicate în procesul de guvernare și de a rezolva problemele organizaționale, juridice, economice și tehnice ale activității guvernamentale. SGG are autoritate în ceea ce privește observarea procedurilor legate de prepararea, elaborarea, îndosărirea și prezentarea proiectelor legislative înaintate guvernului, precum și a procedurilor de acceptare a acestor proiecte prin structura sa specializată, Direcția de Politici Publice. Funcționarea acestor instituții/structuri este determinată de acte normative specifice care conțin, de asemenea, mențiuni privind procesul de formulare a politicilor în România.
- *Unitățile de politici publice (UPP) de la nivelul ministerelor* – structuri fără personalitate juridică constituite la nivelul ministerelor și al altor organe de specialitate ale administrației publice centrale care inițiază proiecte de acte normative, prin ordin al conducătorului instituției.
- *Consiliile interministeriale permanente* – ce asigură coerența fundamentării și implementării politicilor guvernamentale din domeniul respectiv.

Prin adoptarea H.G. nr. 775/2005 s-a urmărit o mai bună reglementare a următoarelor aspecte:

- activitățile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice în cadrul ministerelor și al altor organe de specialitate ale administrației publice centrale care inițiază proiecte de acte normative;
- cadrul coerent și unitar de elaborare a politicilor publice care să se regăsească la nivelul fiecărui minister și organ de specialitate al administrației centrale;



„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"

- fundamentarea tehnică adecvată a actelor normative, în scopul evitării contestărilor ulterioare și a situațiilor în care actele normative sunt dificil sau imposibil de aplicat;
- stabilirea unor instrumente care să contribuie la creșterea capacității de coordonare de la nivelul Guvernului, în ceea ce privește procedurile de elaborare a politicilor publice de către ministere și celelalte organe de specialitate ale administrației centrale;
- stabilirea unor formulare unice care să fie completate la nivelul tuturor ministerelor în care să fie prezentate etapele și rezultatele activităților de cercetare care fundamentează un anumit proiect de act normativ;
- crearea la nivelul ministerelor a unor organisme speciale de politici publice care să coordoneze activitățile premergătoare elaborării proiectelor de acte normative și care să funcționeze în colaborare cu departamentele de specialitate de la nivelul Guvernului.

Actul normativ propune pentru prima dată și un *formular de politici publice* pe care ministerele au obligația să îl folosească în elaborarea propunerilor de politici publice, pe care le înaintează Secretariatului General al Guvernului.

Formular de propunere de politici publice:

1) Instituția inițiatoare			
2) Formularea problemei			
3) Denumirea politicii			
4) Scop			
5) Obiective generale / specifice			
6) Beneficiari			
7) Variante de soluționare	Varianta 1	<i>Impact Economic Social Ecologic (dacă e cazul)</i>	<i>Buget estimat</i>
	Varianta 2	<i>Impact</i>	<i>Buget estimat</i>



„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"

		Economic Social Ecologic (dacă e cazul)	
8) Procesul de consultare	<i>Organizații / instituții consultate</i>	<i>Rezultatul procesului de consultare</i> (varianțe, puncte de vedere, poziții exprimate)	
9) Varianta de soluționare recomandată	<i>Prezentarea variantei</i> – beneficii/riscuri – impact detaliat – grupuri vizate – modalități / termene de monitorizare și evaluare; – indicatori de performanță.	<i>Termene preconizate de realizare</i>	<i>Buget estimat</i>

Acest act normativ este și primul document care realizează o clasificare a politicilor publice, pornind de la domeniile majore ale vieții socio-economice:

Nr. crt.	Domeniu de politici publice	Descrierea detaliată a domeniului de politici publice
1.	Politici publice privind bugetul și finanțele	<ul style="list-style-type: none"> Politici publice de dezvoltare în domeniul finanțelor, bugetului, serviciilor în domeniul monetar, serviciilor financiare (servicii bancare și de asigurări) și al finanțelor publice; Politici publice de dezvoltare în domeniul veniturilor statului, taxelor vamale, impozitării și administrației impozitelor.
2.	Politici publice industriale	<ul style="list-style-type: none"> Politici publice industriale și de reindustrializare, politici publice de dezvoltare în domeniul inovației și producției; Politici publice privind industria energetică și utilizarea durabilă a resurselor de energie; Industria minieră și industria petrolului/gaze naturale.
3.	Politici publice privind serviciile	<ul style="list-style-type: none"> Politici publice privind construcțiile și locuințele; Comerț și servicii sociale.
4.	Politici publice în domeniul afacerilor	<ul style="list-style-type: none"> Politici publice pentru îmbunătățirea mediului de afaceri politici publice privind promovarea asistenței uniforme pentru activități comerciale de dezvoltare, politici



„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"

		publice privind concurența și îmbunătățirea calității.
5.	Politici publice privind transporturile și comunicațiile	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice de dezvoltare a transporturilor; • Politici publice de dezvoltare a sectorului comunicațiilor
6.	Politici publice privind resursele naturale, producția agricolă și prelucrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind producția agricolă; politici publice privind dezvoltarea durabilă în domeniul gestionării pădurilor, al gestionării pescăriilor și al refacerii resurselor de pești; • Politici publice privind utilizarea terenurilor.
7.	Politici publice regionale	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice regionale; • Politici publice privind planificarea spațiului; • Politici publice de dezvoltare rurală.
8.	Politici publice privind mediul	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind protecția mediului, protecția naturii și dezvoltarea durabilă.
9.	Politici publice în domeniul societății civile și democrației	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind limba folosită în stat; • Politici publice privind alegerile și integrarea în societate; • Mass-media; • Politici publice privind organizațiile neguvernamentale și tineretul; • Religie.
10.	Politici publice privind administrația publică	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice pentru dezvoltarea administrației publice democratice; • Politici publice pentru dezvoltarea guvernelor locale; • Politici publice privind tehnologia informației și comunicațiile (<i>e-policy</i>).
11.	Politici publice privind cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice pentru protecția drepturilor de autor și a monumentelor culturale; • Politici publice pentru dezvoltarea arhivelor, arhitecturii, artei folclorice, teatrului, muzicii, muzeelor, bibliotecilor, artelor vizuale, industriei cărților, literaturii și cinematograției;
12.	Politici publice în domeniul educației și științelor	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice pentru dezvoltarea educației generale, a școlilor profesionale, a muncii și sistemului de studii universitare; • Politici publice de dezvoltare în domeniul educației universitare și al științei.
13.	Politici publice în domeniul turismului, sportului și activităților de relaxare	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea turismului, a sportului, a activităților de relaxare
14.	Politici publice sociale și privind angajarea forței de muncă	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice de promovare a angajării forței de muncă și de reducere a șomajului;



„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"> • Politici publice privind asigurările sociale (inclusiv sistemul de pensii), contribuțiile sociale la stat, serviciile sociale și asistența socială; • Politici publice privind condiții de muncă sigure și un mediu de lucru sigur, care să nu dăuneze sănătății; • Politici publice de dezvoltare a asistenței acordate copiilor și familiei; • Politici publice privind reducerea excluderii sociale; • Politici publice privind egalitatea între sexe.
15.	Politici publice în domeniul asistenței medicale	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind sănătatea societății și asistența medicală, • sănătatea mediului, siguranța din punct de vedere epidemiologic; • Politici publice de dezvoltare în domeniul farmaceutic.
16.	Politici publice în domeniul afacerilor externe	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind relațiile internaționale, în vederea integrării României în Uniunea Europeană; • Politici publice privind folosirea resurselor financiare din străinătate și a informațiilor externe.
17.	Politici publice privind apărarea națională	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind granițele de securitate națională pe termen lung și participarea la NATO; • Politici publice privind dezvoltarea forțelor armatei naționale.
18.	Politici publice privind justiția	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind dezvoltarea bazei normative și a legislației; • Politici publice privind justiția și sistemul pedepselor; • Politici publice de prevenire a corupției; • Politici publice privind protecția drepturilor de proprietate și dezvoltarea proprietății.
19.	Politici publice privind afacerile interne	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice privind combaterea infracționalității, ordinea publică și asigurarea protecției; • Politici publice privind protecția drepturilor private și a intereselor • legale; • Politici publice privind asigurarea protecției granițelor statului, protecția împotriva incendiilor, intervențiile în caz de incendii și protecția civilă; • Politici publice privind registrul de evidență a populației, documentația și migrația.

Principalele direcții de acțiune privind modul de formulare a politicilor publice, la nivel guvernamental în România se referă la:



„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"

- *Introducerea sistemului de planificare strategică*, care vizează întărirea legăturii dintre planificarea politicilor publice și elaborarea bugetului, precum și creșterea eficienței cheltuielilor publice.
- *Reforma managementului cheltuielilor publice*, prin care se pot stabili indicatorii de performanță pentru programele bugetare (planificarea bugetară – bugetarea pe programe).
- *Evaluarea costurilor administrative*, abordând modelul Standardelor de Cost (*Standard Cost Model* utilizat în administrația publică olandeză), prin care se să aplică o metodologie eficientă și exactă de identificare a costurilor administrative.

Un proces modernizat de elaborare a politicilor publice ar trebui să aibă în vedere următoarele principii⁶:

- *Orientarea spre viitor și viziunea pe termen lung* – proiectarea unei imagini dorite pe termen lung într-un anumit domeniu de competență al inițiatorilor politicii publice, pe baza unor analize și studii privind situația existentă (date și tendințe statistice, prognoze privind impactul politicii)
- *Orientarea către experiența altor țări* – luarea în considerare a experiențelor de la nivel european și internațional, care pot avea o influență benefică asupra situației de la nivel național;
- *Inovarea și flexibilitatea* – încurajarea unor noi idei și căi de abordare a diverselor probleme, fiind deschisă la comentariile și sugestiile altor grupuri;
- *Identificarea informațiilor pertinente și utilizarea optimă a acestora* – folosirea celor mai bune informații și analize disponibile dintr-o gamă largă de surse și implicarea principalilor factori interesați încă de la inițierea procesului;
- *Sfera de cuprindere* – luarea în considerare a impactului asupra necesităților tuturor celor care sunt în mod direct sau indirect afectați de politica publică;

⁶ *Realizarea profesionistă a politicilor*, Raport al echipei de elaborare strategică a politicilor, Marea Britanie, septembrie, 1999





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- *Cooperarea instituțională* – depășirea granițelor instituționale și a obiectivelor proprii ministerului respectiv, legitimând procesul și politică publică elaborate;
- *Evaluarea* – aprecierea progresului înregistrat și a rezultatelor intermediare în faza de implementare a politicii publice;
- *Revizuirea* – supunerea politicii publice implementată la o serie de revizui, în vederea asigurării faptului că aceasta continuă să abordeze problemele pentru care a fost elaborată;
- *Valorificarea experiențelor anterioare* – învățarea din experiențele anterioare privind ceea ce funcționează și ce nu funcționează în elaborarea și implementarea politicii publice.

3. AGENDA PUBLICĂ, AGENDA INSTITUȚIONALĂ, AGENDA MEDIA. PROCESE, INTERACȚIUNE.

Actori / stakeholderi și instituții în procesul de elaborare a politicilor publice

Diversele teorii despre politicile publice, explicând modul în care funcționează o societate umană, prezintă definiții și clasificări privind noțiunea de „actori” sau „actori sociali”.

Definiție: Oricare persoane fizice sau juridice, grupuri, organizații sau instituții, care au un interes, sunt influențate / afectate sau pot influența / afecta procesul de elaborare a politicilor publice.

Clasificare

- (a) Factori de decizie (autorități publice, oficii aleși și numiți)
- (b) Factori de competență (universități, organizații / instituții de cercetare etc.)
- (c) Factori / grupuri de interes
- (e) Factori de transfer de informații și comunicare (mass – media, centre de resurse etc.)



„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"

Aceștia pot să fie persoane, luate separat fiecare, fie grupuri sau entități: clase sociale, diverse grupuri sociale. Fiecare dintre aceștia au propriile lor interese, iar felul cum interacționează, rezultatele eforturilor lor pentru realizarea acestor interese, sunt reglate de factori instituționali, de regulile care guvernează procesul politic.

Nu întreaga societate este în egală măsură implicată în procesul de decizie. Politicile publice sunt realizate de către *subsistemele politicilor (forumuri)*, care sunt alcătuite din toți actorii care au legătură cu o anumită problemă publică, în cadrul cărora actorii discută și negociază problemele publice pentru a se ajunge la soluții cât mai bune pentru interesele lor.

Noțiunea de *actor* include atât actorii din cadrul statului (ministere, comisii, agenții descentralizate, etc.), cât și pe cei din cadrul societății (sindicate, ONG – uri, grupuri de presiune etc.), implicați direct sau marginal în procesul politicilor publice. O abordare susține că cei care participă *direct* în procesul politicilor publice pot fi considerați ca membrii ai unei *rețele* a politicii respective, în timp ce actorii implicați doar *marginal* pot fi considerați ca făcând parte dintr-o mai largă *comunitate* a politicii publice respective.

Oficialii aleși și oficialii numiți se regăsesc în **structurile statului**, în timp ce ultimele trei în cele ale **societății civile**, împreună formând elementele principale din care apar membrii unui subsistem specific de politică publică. Nu trebuie însă pierdut din vedere faptul că aceste grupuri nu sunt omogene, indivizii care le compun sunt diferiți și pot avea interese diferite. În modelarea apropiată de realitate a acestui proces este necesară considerarea intereselor individuale.

☞ **Oficialii aleși** (politicienii) care participă la procesul politicilor publice pot să fie împărțiți în două categorii mari: executivul și legislativul.

❖ Executivul

Executivul, cabinetul sau guvernul la nivel național, este unul din *jucătorii cheie* din subsistemele politicilor publice. Rolul său central derivă din autoritatea sa conferită de constituție de a administra țara. Deși există și alți actori care sunt implicați în proces, autoritatea de a face și de a implementa politici este a executivului.



„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"

În sistemele politice parlamentare (Marea Britanie, Germania, Japonia), atâta vreme cât guvernul se sprijină pe o majoritate parlamentară este de puține ori controlat. În cadrul sistemelor prezidențiale (Statele Unite) deși executivul trebuie de multe ori să convingă adunările legislative pentru ca acestea să-i aprobe măsurile, există întotdeauna o zonă mare de acțiune pe care legislativul nu o poate controla.

Alături de prerogativa constituțională, executivul posedă o sumă de alte resurse care îi întăresc poziția:

- controlul resurselor fiscale
- controlul asupra informațiilor
- un aparat birocratic la dispoziția sa
- acces preferențial în mass media

Prin aceste resurse poate să își manifeste controlul sau influența asupra unor actori din cadrul societății, cum sunt grupurile de presiune sau sindicatele. În multe țări, executivul poate controla prioritățile legislative și adoptarea legilor.

❖ Legislativul

În sistemele parlamentare sarcina dată de electorat legislativului este de a supraveghea acțiunile executivului, sarcină care îi permite să influențeze politicile respective. Tot cu ajutorul legislativului se pot introduce o serie de probleme publice în agenda guvernului. Un instrument eficient de control este aprobarea bugetului, deși dacă executivul se bucură de sprijinul majorității parlamentare, acest instrument poate fi inoperabil.

Separarea executiv / legislativ nu se regăsește doar la nivelul administrației centrale, ci și în administrația locală. Deși diferența de resurse politice nu este poate tot atât de marcantă, și aici executivul este actorul principal.

☞ Oficialii numiți

Oficialii numiți au ca sarcină sprijinirea executivului în îndeplinirea sarcinilor sale, însă, în realitate, ei pot să joace un rol cheie în procesul politic. Multe din funcțiile de luare a deciziilor și de implementare au fost preluate de acești funcționari de la executiv.



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

☞ Grupurile de interese

Un rol important în procesul politicilor publice este jucat de către grupurile de presiune. Una dintre cele mai importante resurse ale acestora este cunoașterea, sau mai precis, acele informații care s-ar putea să fie mai puțin sau deloc la îndemâna altor actori. De cele mai multe ori, membrii unui asemenea grup cunosc în detaliu ce se întâmplă în domeniul lor de interes. Și pentru că procesul politicilor publice este unul care rulează și procesează foarte multă informație, este de așteptat ca cei care dețin această informație să joace un rol important.

Alte resurse deținute de grupurile de interes sau de presiune sunt de tip politic și organizațional. De multe ori, aceste grupuri contribuie financiar în campaniile partidelor sau candidaților care ajung la putere.

În funcție de resursele lor organizaționale, impactul asupra formulării și implementării politicilor publice variază considerabil. Prima diferență este introdusă de numărul membrilor – cu cât numărul membrilor este mai mare cu atât ne așteptăm ca organizația să aibă o influență mai mare asupra deciziilor administrației. Pe de altă parte, grupurile care au interese similare se pot asocia, putând avea mai multă putere decât dacă ar acționa individual. În al treilea rând, grupurile care dispun de resurse financiare mai bogate își permit să angajeze profesioniști și să contribuie în campaniile partidelor. De cele mai multe ori, diferențele dintre resursele financiare au o importanță deosebită.

☞ Organizațiile de cercetare

O altă categorie importantă de actori din cadrul societății sunt organizațiile de cercetare care pot fi localizate în cadrul universităților sau a think tank – urilor.

Un „think tank” poate fi definit ca o organizație independentă angajată în cercetare multi-disciplinară cu scopul de a influența politicile publice. Cercetările lor oferă, de obicei, soluții practice la multe din problemele publice sau caută argumente, dovezi pentru sprijinul unor poziții.



„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"

☞ Mass media

Rolul presei în cadrul politicilor publice este unul controversat, opiniile variind de la a-i acorda un rol esențial până la unul marginal. Ceea ce este sigur însă este că presa constituie legătura primordială dintre stat și societate, poziție care îi permite influențarea agendei instituționale și a opiniei publice.

Rolul presei în cadrul politicilor publice rezidă în faptul că, semnalând probleme, aceasta combină rolul reporterului (pasiv, care relatează și descrie o problemă) cu cel al unui analist (activ, care analizează și oferă soluții pentru o problemă). Tot de aici rezultă o altă caracteristică: semnalarea și introducerea anumitor probleme publice în cadrul agendei instituționale.

Analiza actorilor / stakeholderilor

Recunoașterea rolului cheie jucat de stakeholderi în determinarea politicii, în implementarea acesteia și în ceea ce privește rezultatele ei, a condus către considerarea analizei stakeholderilor ca reprezentând un instrument vital al managementului strategic.

Scop: analiza actorilor / stakeholderilor are ca scop precizarea intereselor indivizilor și grupurilor care trebuie considerate în momentul în care se ia o decizie. În același timp analiza ar trebui să indice de ce este necesar să fie luate în considerare aceste interese.

Actorii sau grupurile ale căror interese trebuie considerate în analiză:

- Actorii / stakeholderii care se află în poziții ce pot produce daune ori pot slăbi autoritatea sau suportul politic al decidentului / organizației.
- Actorii / stakeholderii a căror prezență sau suport furnizează un beneficiu net ori întăresc o organizație sau sporesc autoritatea decidentului (și capacitatea de a asigura conformarea la decizii).
- Actorii / stakeholderii care sunt capabili să influențeze direcția acțiunilor organizației sau să se amestece în acestea.

Analiza stakeholderilor se centrează pe două elemente cheie:



„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"

- a) Interesul pe care actorii / stakeholderii îl au într-o problemă particulară.
- b) Cantitatea și tipul resurselor pe care ei le pot mobiliza pentru a influența rezultatele în ceea ce privește problema respectivă.

Doar acele grupuri sau actori care dețin resurse reale și mobilizabile ce pot fi aplicate pentru sau împotriva organizației și care au interese vis-à-vis de problema respectivă trebuie luate în considerare. Ele sunt acelea care au capacitatea de a influența în mod direct rezultatele politicii.

Lindenberg și Crosby (1981)⁷ au dezvoltat o matrice în care informația pentru fiecare grup este aranjată în conformitate cu interesele acestuia, nivelul resurselor pe care le posedă, capacitatea de a mobiliza aceste resurse și poziția grupului vis-a-vis de problema în discuție.

Grupul	Interesul grupului în ceea ce privește problema	Resursele	Capacitatea de a mobiliza resursele	Poziția vis-à-vis de problemă

- În prima coloană sunt specificate grupurile care vor fi afectate de politică sau de decizia ce se va adopta.
- În coloana a doua trebuie listate acele interese ale grupului care vor fi afectate. Întrebarea la care trebuie să se răspundă este *care sunt interesele specifice ale grupului în ceea ce privește politica?* Este necesar să fie selectate doar acele două sau trei interese ori așteptări care sunt cele mai importante.
- În coloana a treia se listează acele resurse pe care grupul le posedă și care pot fi aduse să susțină luarea deciziei sau implementarea politicii. Întrebările la care trebuie să se ofere răspuns sunt: *poate grupul să ofere cunoștințe sau*

⁷ Lindenberg, Marc și Crosby, Benjamin, „Managing Development: The Political Dimension”, Kumarian Press (West Hartford, Conn.), 1981





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

informații specifice? Prezența grupului de o parte a problemei poate fi importantă pentru implementarea sau blocarea acesteia?

- Dacă grupul posedă resurse ce pot fi aduse pentru susținere, este important de știut dacă acesta este capabil să mobilizeze aceste resurse repede sau mai lent. O mobilizare rapidă este avantajoasă dacă problema este urgentă și mai puțin avantajoasă dacă impactul acesteia este mai îndepărtat. În cea de-a patra celulă trebuie notată tocmai capacitatea de a mobiliza resursele.
- În final trebuie specificată poziția grupului în ceea ce privește problema.

Trebuie luați în considerare doar acei actori cu o poziție față de problemă și resurse care pot fi aduse pentru susținere.

Analiza actorilor / stakeholderilor este utilă pentru a câștiga o mai bună înțelegere a intereselor și resurselor actorilor importanți pentru luarea deciziei de politică și implementarea acesteia. Pentru a spori efectele ei este bine dacă se folosește în combinație cu alte metode ale managementului strategic: harta politică, analiza jocului de putere / forțelor politice, analiza mediului politic. Combinată cu harta politică, analiza stakeholderilor poate ajuta la stabilirea locului grupurilor politice pe hartă.

Pașii ce trebuie urmați în analiza actorilor / stakeholderilor:

- Întocmirea unei liste a grupurilor care par a fi cele mai relevante pentru problema de politică luată în considerare. În această fază această listă nu trebuie să fie restrictivă, este bine să fie dezvoltată o listă amplă care apoi să fie redusă.
- Dacă este disponibilă suficientă informație se poate lua în considerare schițarea unei hărți politice sau să se încerce o analiză a forțelor politice / jocului de putere.
- Elaborarea unor ipoteze preliminare referitoare la dispunerea stakeholderilor și la importanța lor relativă.



„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"

- Căutarea celor care dețin informații la nivel local pentru a obține opiniile lor referitor la principalii actori și la interesele lor: jurnaliști, lideri ai grupurilor de afaceri, parlamentari, lideri ai partidelor politice, oficiali ai organizațiilor finanțatoare internaționale, lideri ai grupurilor de interes, profesori universitari, consultanți, oficiali ai ambasadelor, sindicalistii, institute de management, oficiali militari, reprezentanți ai bisericii. Metodele utilizate pentru a obține informații pot fi: interviurile, panel cu grupuri informale, ateliere de lucru.

Sunt două momente în care analiza stakeholderilor este decisivă:

1. Când politica este formulată – în momentul în care deciziile privind cine este în favoarea ei sunt luate. În acest moment în care stakeholderii nu sunt luați în considerare, managerii pot furniza un important aspect în ceea ce privește stakeholderii decisivi și a modului cum pot afecta ei rezultatele politicii. Din moment ce factorii de decizie (policy makers) nu se află în contact direct sau au de-a face foarte puțin cu stakeholderii importanți, informația oferită de manager poate fi decisivă.
2. La formularea strategiei de implementare a politicii. Este importantă o analiză a stakeholderilor pentru a se cunoaște unde există suport pentru politică.

O etapă critică în procesul de elaborare a politicilor publice este **formarea agendei**, întrebarea legitimă fiind cum ajunge o anumită problemă în atenția guvernanților.

În primul rând, formarea agendei desemnează pur și simplu recunoașterea unei probleme din agenda publică de către guvernanți.

Agenda publică (sistemică) reprezintă toate problemele percepute de către membrii unei comunități.

Agenda instituțională (formală) reprezintă problemele pe care guvernul intenționează să le rezolve.

Agenda media reprezintă un facilitator între agenda publică și cea instituțională.



„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"

O distincție care se poate face este între agenda publică (sistemică) și agenda instituțională (formală).

Agenda publică constă în toate problemele care în mod obișnuit sunt percepute de către membrii unei comunități ca meritând atenția publică și care sunt în puterea și jurisdicția de rezolvare a autorităților. Practic, aceasta este în mod esențial o agendă de discuții a societății a unor probleme cum ar fi siguranța publică sau asistența socială. Fiecare societate are sute de astfel de probleme pe care cetățenii consideră că ar trebui să le rezolve autoritățile publice. Totuși, doar o mică parte din aceste probleme din agenda publică sunt luate în considerare de către guvern. În momentul în care guvernul a acceptat că trebuie să facă ceva în legătură cu problema respectivă, aceasta intră în agenda instituțională. Altfel spus, agenda publică este o agendă pentru discuții, în timp ce agenda instituțională este una pentru acțiune.

Se pot identifica patru faze pe care o problemă le străbate în drumul ei, între agenda publică și cea instituțională, a autorităților publice: *inițierea* problemei, *specificarea* soluțiilor, *lărgirea* sprijinului pentru rezolvarea problemei și *intrarea* pe agenda instituțională. Inițiativa pentru rezolvarea problemei vine, de obicei, din afara structurilor guvernamentale, din cadrul unor grupuri non-guvernamentale și se extinde îndeajuns de mult pentru a ajunge în cadrul agendei publice. Rolul cheie în acest caz este legat de grupurile sociale care au anumite cereri sau doleanțe care, pentru a fi rezolvate, trebuie să ajungă întâi în cadrul opiniei publice pentru ca aceasta să le sprijine. Desigur, faptul că la capătul procesului, problemele acestor grupuri au intrat pe agenda guvernului nu înseamnă în mod necesar și rezolvarea lor. Nu înseamnă decât că acestea au fost aduse la cunoștința autorităților publice (guvern) pentru o examinare mai atentă.

O altă cale prin care anumite probleme pot să ajungă în atenția guvernanților este prin inițiativa unor grupuri de interese din interiorul sistemului, care nu vor în mod necesar ca cererile lor să ajungă pe agenda publică.

Modalități de influențare a agendei instituționale

- consultarea cetățenilor / grupurilor de interese



„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

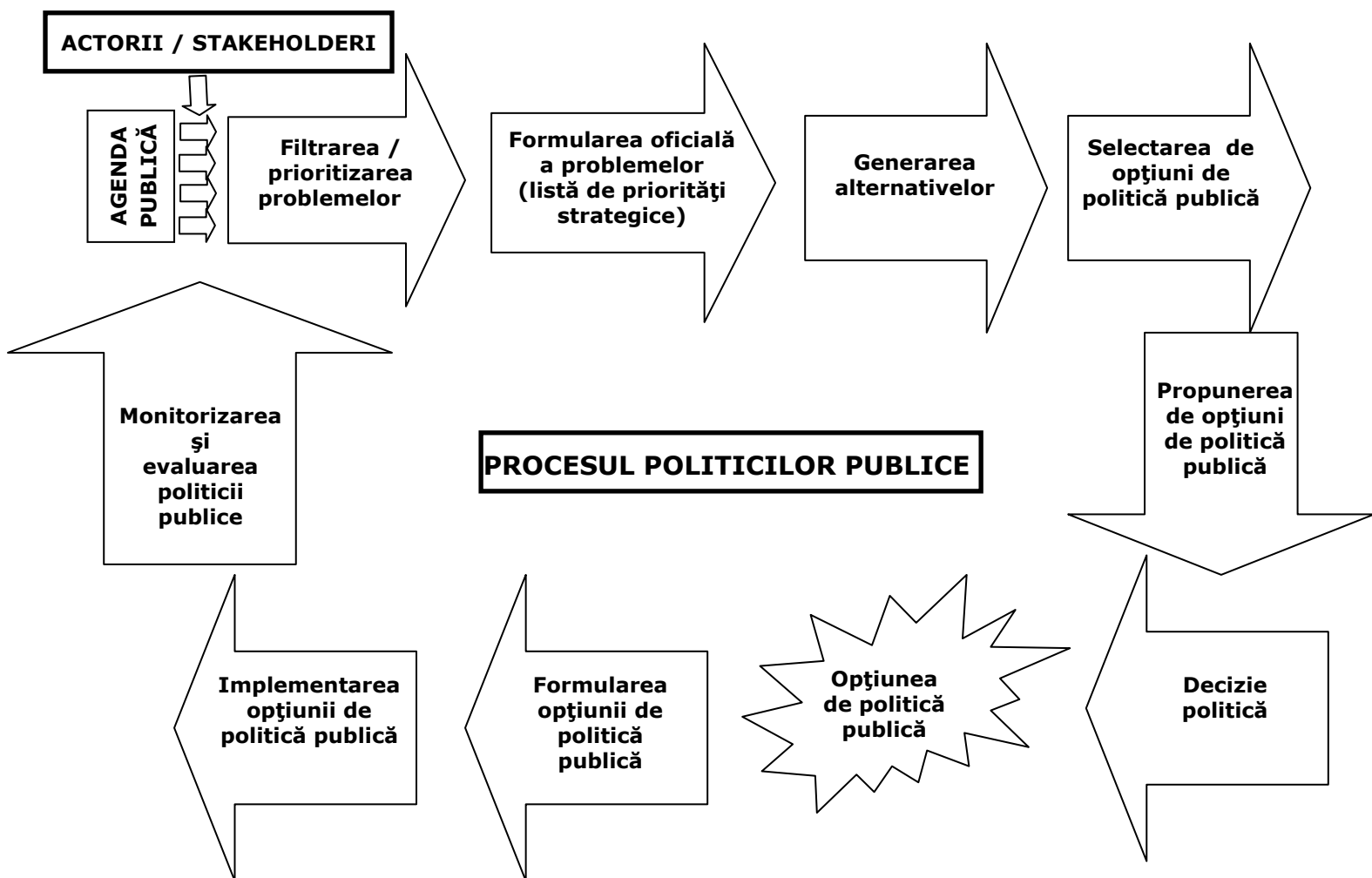


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- advocacy – a apăra/sprijini un principiu sau un punct de vedere (individual / general / al unei organizații) în fața unei instituții guvernamentale sau a legiuitorului
- lobby – promovarea unor interese individuale, de grup sau ale unei organizații pentru influențarea politicilor publice, a instituțiilor guvernamentale sau legiuitorului.



„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



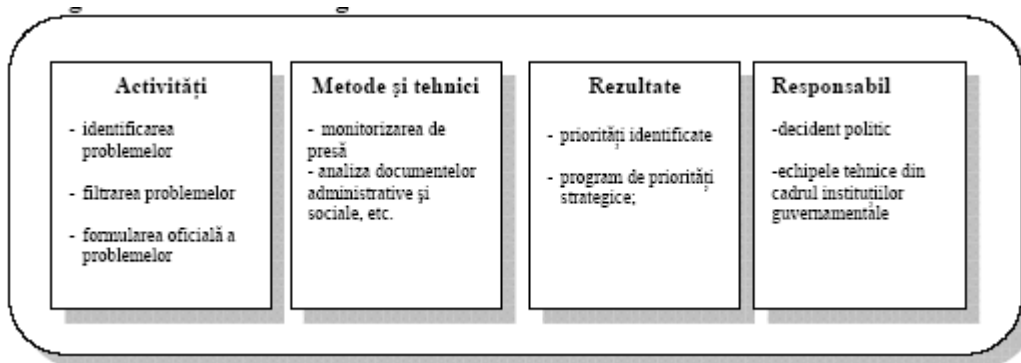
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

4. IDENTIFICAREA PROBLEMEI ȘI FORMAREA AGENDEI INSTITUȚIONALE

Stabilirea agendei constă în **identificarea unui set de probleme** care urmează a fi rezolvate ca urmare a parcurgerii etapelor ulterioare ale procesului politicilor publice.



Identificarea problemelor constă în **alegerea unui set de probleme** de interes public dintr-un anumit domeniu, care ulterior vor fi filtrate și, eventual, trecute pe agenda instituției guvernamentale.

Această activitate este realizată de către echipele tehnice din cadrul autorității publice abilitate să inițieze proiecte de acte normative sub coordonare politică, fiind doar o selecție preliminară a problemelor care **ar putea** face obiectul acțiunii guvernamentale.

Problemele pot fi identificate din următoarele surse:

- **Agenda publică:** probleme aflate la un moment dat în discuție publică (mass media, grupuri de presiune, organizații ale societății civile etc.), care necesită intervenția guvernamentală pentru rezolvarea lor;
- **Programul de guvernare:** problemele care trebuie rezolvate de către o instituție guvernamentală stabilite în conținutul Programului de guvernare;
- **Priorități** stabilite la nivel politic care apar pe parcursul guvernării.

Filtrarea problemelor constă în **analiza efectuată asupra diferitelor probleme și alegerea** celor care urmează să fie înscrise pe agenda instituției guvernamentale.



„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

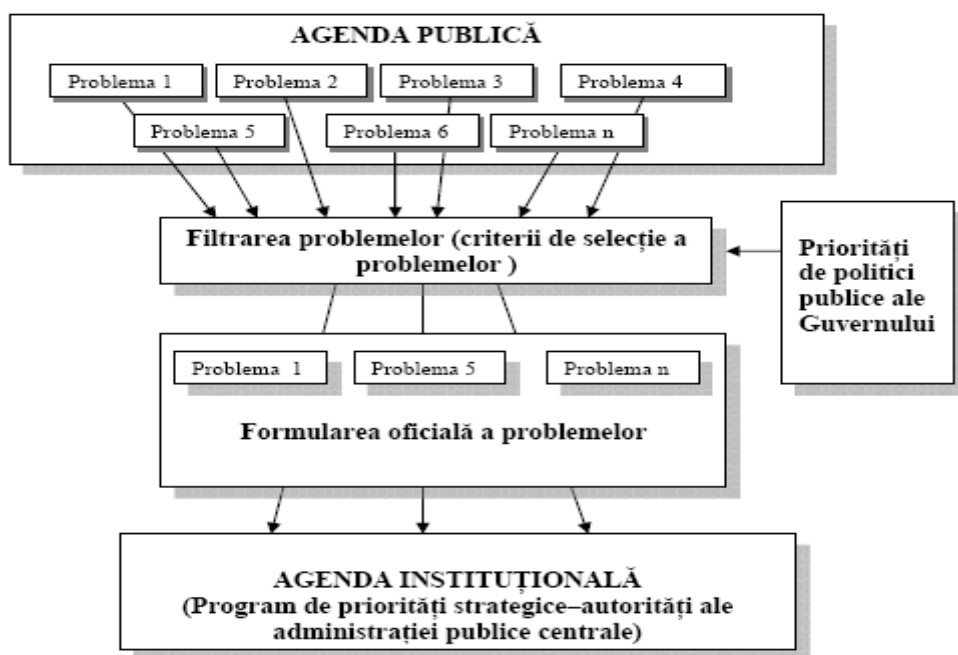


Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Filtrarea problemelor este efectuată în funcție de **prioritățile strategice și politice** ale unei instituții guvernamentale, respectiv ale Guvernului, având un **caracter politic**. În completarea criteriilor politice, este recomandat ca filtrarea problemelor să fie realizată cu ajutorul unor **metode și tehnici specifice** care iau în considerare resursele (materiale, umane etc.) aflate la dispoziția unei anumite instituții guvernamentale.

Formularea oficială a problemelor este activitatea prin care o problemă (sau mai multe probleme), odată intrată(e) pe agendă, devin(e) prioritate strategică pentru instituțiile guvernamentale.

În urma acestei activități, **o anumită problemă este recunoscută ca atare, este inclusă pe agenda unei instituții guvernamentale, ca prioritate, și primește o formulare oficială**. Este recomandat ca aceasta să fie însoțită de alte informații utile cu privire la componentele, cauzele care au determinat-o și consecințele ei. Formularea oficială a problemelor este o activitate foarte importantă în procesul politicilor publice, deoarece de rezultatul ei depinde modul în care vor fi, ulterior, generate alternativele și, respectiv, formulate opțiunile de politici publice corespunzătoare.



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Rezultatul final îl reprezintă un **set de probleme** recunoscute și acceptate oficial, care poate fi integrat într-un **program de priorități strategice** pe care o anumită instituție guvernamentală îl propune spre realizare.

Stabilirea agendei este o etapă a procesului de elaborare a politicilor publice desfășurată cu **implicarea echipelor tehnice** ale instituțiilor guvernamentale, dar care este **coordonată la nivel politic**.

Inițierea unor activități de filtrare a problemelor care intră pe agenda unei instituții guvernamentale, utilizează ca instrument principal Programul de guvernare. Filtrarea este efectuată folosind, în aceeași măsură, metode și tehnici specifice (monitorizare de presă, analiza documentelor administrative etc.). Această activitate ar trebui desfășurată în cadrul echipelor tehnice (colectivele speciale) din cadrul autorităților publice inițiatore de acte normative (ministere, agenții guvernamentale etc.) sub coordonarea unui decident politic.

5. INSTRUMENTE ȘI TEHNICI ÎN LUAREA DECIZIILOR DE POLITICI PUBLICE

Decizia reprezintă rezultatul unui proces complex, la nivel individual și de grup, prin care se realizează o alegere între două sau mai multe opțiuni de acțiune care pot conduce la îndeplinirea unui obiectiv.

Întregul proces prin care se ajunge la această concluzie este cunoscut sub numele de „proces de luare a deciziei”. Acest proces se bazează pe un mecanism de gândire asociat, pe de o parte, cu raționamentul, pe de altă parte cu procesul de soluționare a problemelor.

Astfel, în procesul de luare a deciziilor, modelul cel mai utilizat este **modelul sau procesul rațional** care pornește de la identificarea problemelor spre identificarea și evaluarea alternativelor (opțiunilor) de politică publică. Dacă s-ar rămâne doar aici, atunci opțiunea identificată ca fiind decizie este doar o intenție, de aceea acest proces necesită și un plan de acțiune care să asigure implementarea deciziei luate.

Pe baza acestei analogii dintre procesul de luare a deciziilor și procesul general de rezolvare a problemelor, etapele generale ale acestui proces sunt următoarele:



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1. Analiza și definirea problemei
2. Găsirea alternativelor posibile de acțiune
3. Evaluarea și selectarea alternativelor
4. Analiza consecințelor
5. Luarea deciziei propriu-zise (optarea asupra alternativei)
6. Propunerea unui curs al acțiunii în vederea implementării.

Etapă de analiză și definire a problemei presupune o activitate de investigare a problemei, care conduce la realizarea unei radiografii sau al unui diagnostic privind situația existentă care generează problemele identificate. Aspectele care trebuie incluse într-o astfel de analiză se referă la:

- identificarea grupului-țintă ce va fi afectat de această politică, analiza caracteristicilor principale ale acestui public, precum și analiza relațiilor dintre acest grup și autoritățile publice sau de alte entități din comunitate
- analiza și inventarierea măsurilor existente la nivelul autorităților publice, a coerenței acestora, a consecințelor aplicării / neaplicării acestora, a eventualelor conflicte sau disfuncționalități
- identificarea efectelor mediului extern asupra fenomenelor observate la grupul vizat.

Această etapă stă la baza parcursului ulterior al elaborării politicii publice, permițând formularea opțiunilor / alternativelor, care vor trebui să aibă în vedere ca:

- Fiecare opțiune / alternativă trebuie să explice clar modul în care va rezolva problema ce reclamă o politică publică
- Fiecare opțiune / alternativă trebuie să fie însoțită de o estimare a necesarului de resurse (financiare, umane, de timp)
- Fiecare opțiune / alternativă trebuie să fie însoțită de o estimare a impactului așteptat asupra grupului-țintă.



„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"

Elementul central al acestui proces este „**Decidentul**” care **ia hotărâri, singur sau în grup, atunci când există posibilitatea unei opțiuni sau a selectării și a alegerii unei alternative din mai multe variante posibile.**

Decidentul are la dispoziție o serie de instrumente sau tehnici de lucru prin care se pot genera idei sau soluții viabile la o problemă:

- Analiza SWOT (Puncte Tari – Puncte Slabe – Oportunități – Riscuri)
- Arborele problemelor / diagrama „schelet de pește” (Ishikawa) / dialogul cu problema
- Brainstorming și Tehnica grupului nominal (tehnici de lucru în echipa responsabilă cu soluționarea problemei, care poate fi multidisciplinară sau mixtă: consilieri, experți, parteneri de coaliție, colegi de partid etc.).
- Metoda celor 6 pălării (Eduard de Bonon, „Six Hats Model”) – Metoda celor "6 pălării" înlătură cel mai mare obstacol în calea gândirii rapide și eficiente – ego-ul. Astfel deciziile sunt luate dintr-o serie de perspective importante. În utilizarea celor „6 pălării”, membrii echipei joacă diverse roluri. Este o metodă creativă și inovativă de soluționare a problemelor prin abordarea indirectă a acestora din diverse unghiuri.
- Tehnica Delphi –consultarea unui grup de experți în domeniul de referință a problemei selectată pe baza aplicării unor chestionare care măsoară opiniile acestora asupra problemei analizate
- Consultări cu persoane și organizații din afara instituției – pentru completarea tuturor informațiilor și datelor necesare analizei și formulării problemei
- Studiarea modului în care alții au rezolvat problem similare (modelul *best practice*).

În continuare se vor prezenta și descrie câteva dintre aceste instrumente:



„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"

ANALIZA MEDIULUI



ANALIZA FACTORILOR INTERNI



ANALIZA FACTORILOR EXTERNI

Prin analiza factorilor interni se pot identifica punctele tari (**Strength**) și punctele slabe (**Weaknesses**) ale comunității, iar analiza factorilor externi relevă oportunitățile (**Opportunities**) și riscurile / amenințările (**Threats**). Generarea acestui profil este cunoscută sub denumirea de **ANALIZA SWOT**. Analiza factorilor externi cuprinde și o componentă denumită **ANALIZA PEST**, adică evaluarea acelor factori **politici, economici, sociali și tehnologici** care pot afecta comunitatea.

ANALIZA SWOT

Analiza mediului intern și extern al instituției / comunității este o parte integrantă în procesul de elaborare a politicilor publice, pentru etapa de analiză a contextului în care se intenționează inițierea unui astfel de proces. Analiza factorilor de mediu interni instituției / comunității se referă la **punctele tari (S-strengths)** sau la **punctele slabe (W-weaknesses)**, iar în analiza factorilor de mediu externi instituției / comunității se iau în considerare **oportunitățile (O-opportunities)** și **riscurile / amenințările (T-threats)**.

Analiza **SWOT** poate oferi informații semnificative, care să aducă în corespondență resursele și capacitățile instituției / comunității cu caracteristicile mediului în care funcționează.



„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





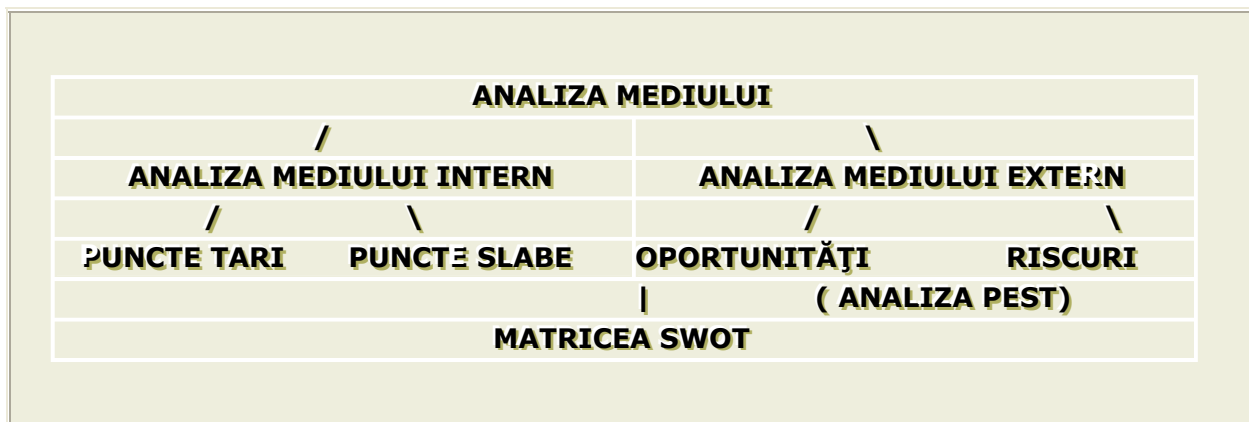
UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"



- **Punctele tari** se referă la resursele și capacitățile proprii instituției / comunității, care susțin eforturile acestora și le fac viabile. Exemple: profilul și caracteristicile pozitive, patrimoniul, infrastructura, serviciile, factorii culturali – istorici – mediu – divertisment, agenții economici, resursele (umane, economice etc.), locuire etc.
- **Punctele slabe** pot fi considerate absența punctelor tari. De exemplu, lipsa aspectelor menționate mai sus pot constitui puncte slabe pentru instituție / comunitate. În unele cazuri, un punct slab poate reprezenta reversul unui punct tare. De exemplu, o comunitate care acționează pe o direcție, concentrându-se pe rezolvarea problemelor unui singur tip de grup țintă, nu poate răspunde solicitărilor altor segmente de populație din comunitate.
- **Oportunitățile** constituie noile posibilități benefice ce apar din mediul exterior, favorabile instituției / comunității de a se dezvolta sau de a-și îmbunătăți activitățile și serviciile, cum ar fi accesul la diferite surse de informații sau programe de finanțare etc.
- **Riscurile** (amenințările) pot fi reprezentate de schimbările ce apar în mediul extern instituției / comunității, cum ar fi conjuncturile politice, noile acte normative, constrângerile financiare, utilizarea tehnicii moderne, schimbările demografice, calamități etc.

Analiza PEST. O analiză a factorilor externi în care instituția / comunitatea există, poate fi exprimată în termenii următorilor factori: **Politici**; **Economici**; **Sociali**; **Tehnologici**.



„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"

- **Factorii politici** includ diversele aspecte legale și jurisdicționale în care instituția / comunitatea există și evoluează. Exemple: politicile locale, naționale și europene, conjuncturile politice, actele normative locale și naționale.
- **Factorii economici** se referă la condițiile financiare care ar putea sprijini dezvoltarea instituție / comunității. Exemple: finanțarea unor proiecte, realocări bugetare etc.
- **Factorii sociali** includ caracteristicile membrilor instituție / comunității, din punct de vedere al profilului, specificului, nevoilor, situației acestora.
- **Factorii tehnologici** pot reduce nesiguranța în luarea unor decizii importante pentru instituție / comunitate, prin accesul la diferite surse de informații, prin utilizarea unor tehnici moderne în soluționarea problemelor acestora.

Matricea SWOT poate oferi șansa de a identifica o corespondență între punctele tari ale instituției / comunității și oportunitățile apărute, sau chiar de a le ajuta să-și diminueze punctele slabe în vederea fructificării oportunităților apărute. Pe baza informațiilor obținute la analiza de mediu, se pot combina punctele tari cu oportunitățile identificate, căutând să se rezolve punctele slabe și riscurile. Profilul SWOT poate sprijini dezvoltarea alternativelor necesare luării deciziilor, producerii schimbărilor dorite sau coordonării aspectelor ce țin de posibilele beneficii aduse de decizii, prin construirea unei matrice care să conțină toți factorii analizați.

Matricea SWOT

	PUNCTE TARI (S)	PUNCTE SLABE (W)
OPORTUNITĂȚI (O)	<u>STRATEGII S-O</u>	<u>STRATEGII W-O</u>
RISCURI (T)	<u>STRATEGII S-T</u>	<u>STRATEGII W-T</u>

- **Strategiile S-O** urmăresc fructificarea oportunităților care corespund punctelor tari ale instituției / comunității.
- **Strategiile W-O** depășesc punctele slabe pentru a accesa oportunitățile.



„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

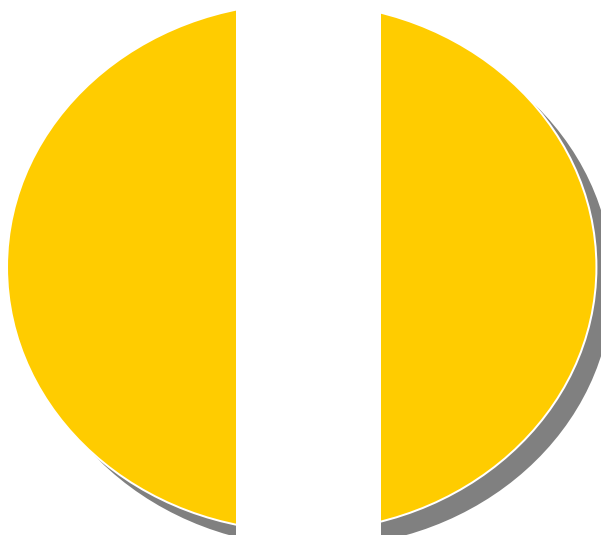


Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Strategiile S-T** identifică modalitățile prin care instituția / comunitatea pot utiliza punctele tari pentru a se reduce vulnerabilitatea la factorii de risc.
- **Strategiile W-T** stabilesc planuri defensive care să împiedice ca punctele slabe ale unei instituții / comunități să devină surse considerabile pentru factorii externi de risc.

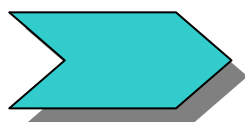
PROBLEMA

**SITUAȚIA
EXISTENTĂ**

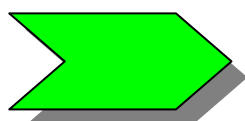


**SITUAȚIA
DORITĂ**

- Diferența / discrepanța dintre situația prezentă, care este **nesatisfăcătoare, improprie, derajantă**, și viitorul dorit, care este **corect, confortabil, excelent**.
- Ceva ce ne împiedică să trecem de la **situația existentă** critică spre **situația dorită** ideală.



SIMPTOM



SOLUȚIE



„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"

DIFERENȚE SPECIFICE ÎNTRE PROBLEME ȘI OPORTUNITĂȚI

PROBLEME	OPORTUNITĂȚI
➤ Presupun o ATTITUDINE REACTIVĂ față de evenimente	➤ Presupun o ATTITUDINE PRO-ACTIVĂ față de evenimente
➤ Sunt legate de GĂSIREA DE SOLUȚII și sunt orientate spre EXPLOATARE și ÎNTREȚINERE	➤ Sunt legate de GĂSIREA UNOR BENEFICII și sunt orientate spre DEZVOLTARE
➤ Au de obicei REZULTATE PREVIZIBILE	➤ RISCURILE NU SUNT întodeauna PREVIZIBILE
➤ DEVIN FACTORI DE RISC ȘI INCERTITUDINE dacă nu sunt rezolvate	➤ EXISTĂ DOZE DE RISC ȘI INCERTITUDINE
➤ Țin de TRECUT , provenind din acțiuni trecute sau din lipsa unor acțiuni	➤ Sunt legate de acțiuni pentru VIITOR
➤ Necesită o CAPACITATE DE ANALIZĂ retrospectivă (<i>ce nu funcționează?</i>)	➤ Necesită CAPACITATE CREATIVĂ pentru a determina o viziune (<i>cum va funcționa?</i>)
➤ De obicei, NU POT FI NEGLIJATE	➤ În general, POT FI IGNORATE

TESTUL 3 C

O problemă corect enunțată este:

C LARĂ – Poate cineva, nefamiliarizat cu domeniul, să înțeleagă descrierea problemei?

C ONCISĂ – Modul de descriere a problemei este scurt, concret și la obiect?

C OMPLETĂ – Nu a fost omis nici un aspect important din descrierea problemei?



„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



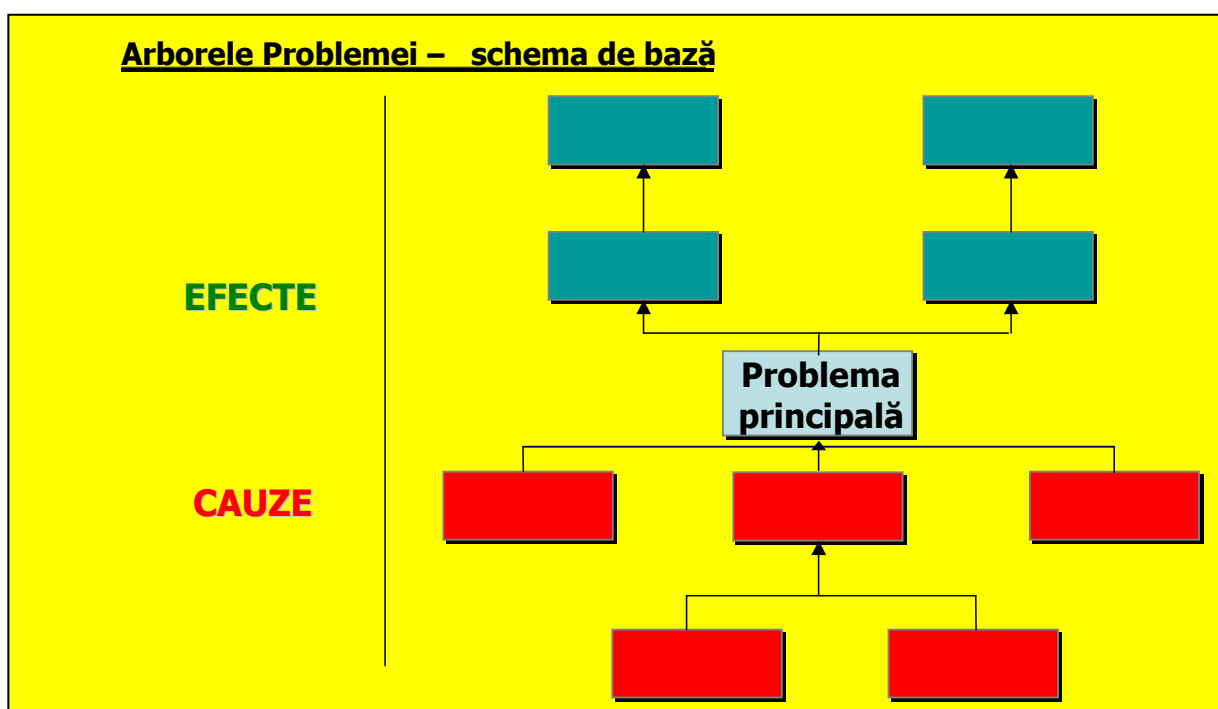
Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

ANALIZA PROBLEMEI



PROCEDURĂ CARE PERMITE:

- Analiza unei situații existente
- Identificarea problemelor cheie
- Vizualizarea problemelor în forma unei diagrame/arbore (relație cauză-efect)



CUM SE PROCEDEAZĂ?

- Identificați problemele majore existente într-o situație dată (sesiune brainstorming)
- Selectați o problemă principală
- Căutați probleme înrudite cu problema principală
- Stabiliți o ierarhie **cauză-efect**
 - Problemele care **generează** direct problema principală sunt așezate dedesubt
 - Problemele care sunt **efecte** directe ale problemei principale sunt așezate deasupra
- Legați problemele cu săgeți cauză-efect
- Revedeți diagrama și verificați corectitudinea și cât de completă este



„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"

DIALOGUL CU PROBLEMA

CARE este problema pe care încercăm să o soluționăm?

DE CE este aceasta o problemă? (cauze)

DE CE trebuie soluționată problema?

UNDE și **CÂND** se manifestă problema?

A CUI problemă este, **CINE** mai este afectat de problemă?

DE CÂT TIMP este o problemă?

CE SE VA ÎNTÂMPLA dacă nu o soluționăm?

PROBLEMA PRIORITARĂ

- Cât este de **URGENT** să găsiți o soluție problemei?
- Cât de **IMPORTANT** este să găsiți o soluție la problemă?
- Cât este de posibil (**FEZABIL**) să soluționați problema?
- Aveți sub **CONTROL** soluționarea problemei?
- Doriți să vă **ANGAJAȚI** personal în soluționarea problemei?



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

SCOPUL

Scopul unei politici publice reprezintă o declarație a ceea ce o politică publică intenționează să realizeze într-un anumit domeniu, în urma identificării și formulării problemei.

- Este o declarație care descrie o **situație viitoare dorită**, pe **termen lung** (1-5 ani), demnă de **efortul și angajamentul** administrației publice și a comunității.
- Stabilește **ce** este de făcut.
- Stimulează eforturile instituțiilor și ale comunității, indicând **direcția** de urmat.
- Presupune un angajament considerabil de **resurse**, aflate la dispoziția administrației publice și a comunității.
- Asigură bazele pe care noi funcții **se dezvoltă**, cele existente **se modifică**, iar cele ineficiente **sunt eliminate**.
- Se enunță, de obicei, la **timpul prezent** (substantive predicative), ca și cum ar fi deja realizat.
- Reprezintă **proiecția**, în timp, a **soluției unei probleme**.

OBIECTIVELE - OBIECTIVUL GENERAL / OBIECTIVE SPECIFICE

Set de rezultate scontate ce trebuie obținute în efortul de realizare a situației dorite și, implicit, de soluționare a unei probleme.

OBIECTIVUL GENERAL se referă la o direcție majoră de acțiune, rezultând din formularea scopului politicii publice.

OBIECTIVE SPECIFICE sunt repere cuantificabile și concrete, ceea ce permite monitorizarea și evaluarea rezultatelor implementării politicii publice.

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale pentru corecta formulare a unui obiectiv. Aceste caracteristici sunt următoarele:

S – specific

M – măsurabil

A – acceptabil / (de) atins / abordabil

R – relevant / realist

T – termen de timp.



„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"

Există mai multe versiuni / variante ale acestor caracteristici și, implicit, ale acronimului SMART.

Diferențele dintre versiuni apar fie datorită traducerilor din limba engleză, fie din cauza modului de aplicare a lui. Astfel, Comisia Europeană, în Manualul privind Managementul Ciclului Proiectului, utilizează criteriile SMART doar în ceea ce privește formularea indicatorilor de măsurare a atingerii obiectivelor propuse. Cum indicatorii sunt legați de obiective, însă trebuie să reflecte o imagine reală a gradului de atingere a acestora, este normal deci să apară diferențe de concept.

➤ **Specific – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se dorește a se obține.**

Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieli. Un obiectiv specific diferă în primul rând de unul general (scopul). El vizează rezultate concrete, iar nu rezultate în general.

Ex: obiectiv general – „Dezvoltarea competențelor personalului organizației X”.

Ex: obiectiv specific – „Organizarea programelor de formare pe tema scrierii de proiecte pentru personalul din Direcția de relații externe al organizației X”.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu **specific**, se pot utiliza întrebări precum: **Cine?, Ce?, Când?, Cum?, Pentru cine? (grupul țintă)**

Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă, în mod obligatoriu, la toate întrebările de mai sus în același timp.

➤ **Măsurabil – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.**

Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins ori nu, sau în ce măsură a fost atins. De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Ex: obiectiv general – „Dezvoltarea competențelor personalului organizației X”.



„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"

Ex: obiectiv specific – „Organizarea programelor de formare pe tema scrierii de proiecte pentru 40 de persoane reprezentând personalul din Direcția de relații externe al organizației X”.

Se poate vedea, în exemplul de mai sus, că, prin compararea situației de la un moment dat cu obiectivul, se poate măsura dacă a fost atins ori nu, sau în ce măsură a fost atins (Ex: 50%, dacă la programele de formare au participat doar 20 de angajați).

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Măsurabil, se pot utiliza întrebări precum: **Cât de mult(ă)?, Cât de mulți (multe)?**

➤ **Acceptabil / abordabil/de atins/realizabil – înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins.**

În acest sens, trebuie luate în considerare mai multe aspecte:

- prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date (Ex: nu se poate realiza o autostradă într-o săptămână și nici peste un ocean, dacă adâncimea apei în unele locuri este de câțiva km.);
- obiectivul în cauză poate fi atins în condițiile proiectului, de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui. În acest sens, trebuie ținut cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar.

În mod ideal, obiectivele trebuie să nu depindă de acțiunile unei alte entități decât cea care are responsabilitatea realizării acestora.

Ex. obiectiv de atins / realizabil – „Organizarea programelor de formare pe tema scrierii de proiecte pentru 40 de persoane reprezentând personalul din Direcția de relații externe al organizației X”.

Ex. obiectiv nerealizabil: „Organizarea programelor de formare pe durata a 1 zi pe tema scrierii de proiecte pentru 40 de persoane reprezentând personalul din Direcția de relații externe al organizației X”, în condițiile în care aceștia, de exemplu, nu au mai văzut un proiect până acum. De obicei, această caracteristică se evaluează



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

ținându-se cont de capacitatea organizației sau organizațiilor care depun proiectul și trebuie să realizeze obiectivele.

➤ **Relevant / realist – înseamnă ca realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect.**

Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

Ex: în cazul de mai sus, în care obiectivul este „Organizarea programelor de formare pe tema scrierii de proiecte pentru 40 de persoane reprezentând personalul din Direcția de relații externe al organizației X”, impactul proiectului este creșterea numărului de proiecte eligibile pe care le depune organizația în cauză.

Dacă impactul vizat ar fi altul – spre exemplu: organizația X să își crească numărul de proiecte eligibile scrise / redactate de altă organizație (consultanță) – atunci obiectivul specific menționat nu ar mai fi relevant deoarece angajații menționați nu ar scrie ei înșiși proiectele.

Relevanța unui obiectiv se evaluează în raport cu obiectivul general al aceluși proiect.

➤ **Termen de Timp – înseamnă că obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza.**

Legat de acest criteriu, știm cât timp ar trebui ca obiectivul să se realizeze.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în timp, se pot utiliza întrebări precum: **Când?, Până când?, În ce perioadă?**

Ex: obiectiv încadrat în timp – „Organizarea programelor de formare pe tema scrierii de proiecte pentru 40 de persoane reprezentând personalul din Direcția de relații externe al organizației X, pe o perioadă de 3 luni”.



„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

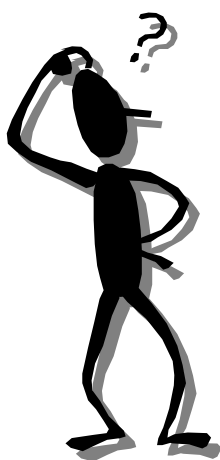
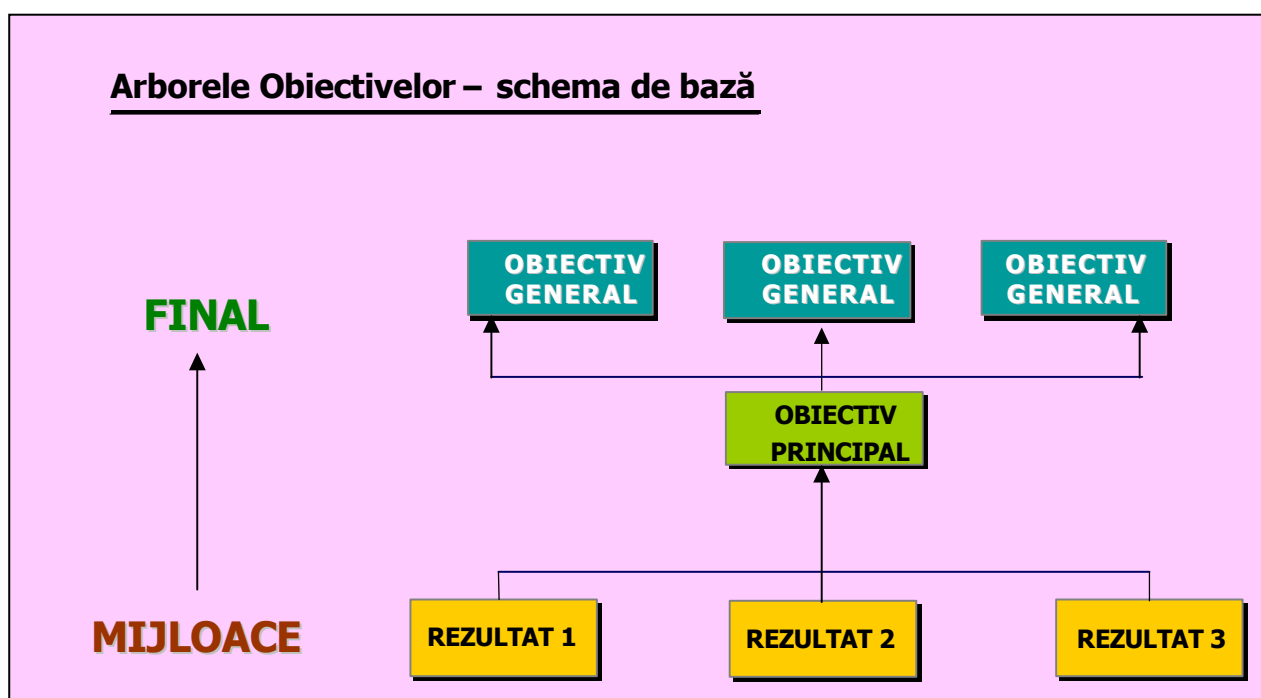


Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

ANALIZA OBIECTIVELOR

O TEHNICĂ PENTRU:

- ☞ Descrierea situației viitoare care va fi obținută prin rezolvarea problemelor
- ☞ Identificarea posibilelor soluții pentru o situație dată
- ☞ Transformarea aspectelor negative în aspecte pozitive (dezirabile, realiste)



CUM SE PROCEDEAZĂ ?

- Reformularea **situațiilor negative** ale analizei problemei în **situații pozitive** care sunt:



Dezirabile



Posibil de obținut în mod realist

- Verificarea relațiilor mijloace - final



„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"

INSTRUMENTE PENTRU CONSULTAREA FACTORILOR INTERESAȚI

◆ ÎNTRUNIRI PUBLICE

Aceasta este, probabil, cea mai clasică metodă privind participarea cetățenilor. Întrunirile publice le dau cetățenilor ocazia de a spune direct părerile lor în legătură cu o propunere, un proiect sau cu o anumită problemă. Uneori întrunirile publice se concentrează asupra unui anumit subiect (ex: locul unde ar trebui amplasată groapa de gunoi). Alteori, se organizează întruniri publice pentru a afla comentariile asupra unui subiect mai larg (ex: propunerea de a se implica într-un proces de dezvoltare strategică a comunității). Înaintea întrunirii, cetățenilor trebuie să li se pună la dispoziție informațiile necesare pentru ca ei să poată face comentarii cât mai folositoare. Întrunirile publice trebuie conduse în mod organizat: celor care iau cuvântul li se va acorda un timp limitat pentru a-și exprima părerea și li se va cere să vorbească numai despre subiectul aflat în dezbateră.

◆ ANUNȚURI PUBLICE

Pentru a informa publicul în legătură cu diferite planuri sau propuneri, se pot afișa anunțuri. Astfel de anunțuri pot fi făcute prin mijloace tradiționale, cum ar fi mass media (scrisă și audio – video), sau în alte locuri. De exemplu, dacă se lansează un program pentru tineret, organizatorii evenimentului ar putea posta anunțuri în școli sau în centrele pentru petrecerea timpului liber. Alte informații despre proiectele propuse pot fi anunțate la avizierele din parcuri sau în piețele publice.

◆ SONDAJE DE OPINIE

Opiniile unor largi categorii de cetățeni pot fi aflate prin sondaje de opinie. Dacă sondajele de opinie sunt expediate prin poștă, le vor primi foarte mulți oameni, care vor afla că părerile lor interesează. Totuși, foarte puțini cetățeni vor face efortul de a răspunde la un sondaj de opinie primit prin poștă, în afară de cazul în care problema este foarte urgentă. Se obțin cele mai bune rezultate la un sondaj de opinie atunci când se pun întrebările din sondaj direct cetățenilor. Nu trebuie uitat să se prezinte un rezumat scris al răspunsurilor primite la sondaj și acesta să se distribuie cetățenilor.



„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"

◆ CĂSUȚA POȘTALĂ A CETĂȚEANULUI

Opiniile cetățenilor pot fi adunate în căsuțe poștale, în numeroase locuri publice din localitate.

◆ GRUPURI DE DISCUȚIE

Un „focus group” reprezintă o întrunire cu caracter neoficial, cu 10 - 15 cetățeni aleși la întâmplare, pentru a se exprima opinii, priorități și interese în legătură cu o problemă sau cu un proiect la nivel local. Cel care facilitează întrunirea le pune întrebări cetățenilor și nu încearcă să îi îndrepte către o anumită concluzie. În prezent, de utilitate sporită sunt forumurile electronice (*e – groups*) sau rețelele de socializare.

◆ INTERVIURI

Informația colectată prin interviuri poate fi bogată și poate furniza date noi care nu s-ar putea obține în alt mod. Acestea pot fi individuale sau de grup, nestructurate sau bazate pe o serie de întrebări prestabilite etc.

6. ANALIZA DE RISC, PREZENTAREA OPȚIUNILOR DE POLITICI PUBLICE

Analiza de risc este o tehnică de identificare și evaluare a factorilor care pot afecta succesul unei politici publice din punctul de vedere al realizării obiectivelor sale.

Ce este riscul ?

Nesiguranța asociată oricărui rezultat, nesiguranță ce se poate referi la:

- probabilitatea de apariție a unui eveniment, sau
- influența / efectul unui eveniment în cazul în care acesta se produce

Când apare riscul ?

- ☞ un eveniment se produce sigur, dar rezultatul / efectul acestuia este nesigur / incert
- ☞ efectul unui eveniment este cunoscut, dar apariția evenimentului este nesigură
- ☞ atât evenimentul cât și efectul acestuia sunt incerte.



„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"

În contextul elaborării de politici publice, riscul se poate referi la probabilitatea apariției consecințelor nedorite pentru viața umană, sănătate, proprietate sau pentru mediu.

Se poate, totodată, defini

- riscul individual ca reprezentând riscul pe care și-l asumă persoanele pe cont propriu
- risc al societății ca reprezentând situații care preocupă societatea în ansamblu, putând avea consecințe asupra diverselor segmente de populație

Principalele etape ale analizei de risc:

- Identificarea potențialelor riscuri și a
- Măsurarea consecințelor unui risc
- Analiza și evaluarea riscurilor (probabilitatea de apariție a riscurilor)
- Reacția la risc

Identificarea riscului

Identificarea riscului se realizează prin întocmirea unor liste de control, organizarea unor ședințe de identificare a riscurilor și analiza documentelor.

În faza de identificare a riscului se evaluează pericolele potențiale, efectele și probabilitățile de apariție ale acestora pentru a decide care dintre riscuri trebuie prevenite.

Totodată, prin această analiză, se elimină acele elemente de risc cu probabilități reduse de apariție sau cu un efect nesemnificativ.

Aceasta înseamnă că pot fi neglijate acele elemente pentru care $P(a)$ sau $E(a)$ tind către zero.

Identificarea riscurilor trebuie realizată în mod constant.

Aceasta trebuie să ia în considerare atât riscurile **interne** cât și pe cele **externe**.



„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"

Riscurile interne (instituției, contextului analizat) sunt riscuri controlabile sau influențabile, în timp ce riscurile externe nu se află sub controlul acesteia.

Riscul poate fi identificat folosind diferite metode:

- întocmirea unor liste de control care cuprind surse potențiale de risc, cum ar fi: condiții de mediu, rezultatele așteptate, personalul, modificări ale obiectivelor, erorile și omisiunile de proiectare și execuție, estimările costurilor și a termenelor de execuție etc.;
- analiza documentelor disponibile pentru identificarea problemelor care au apărut în situații similare celor curente;
- utilizarea experienței resurselor umane (persoanelor resursă – experți, personal etc.). O comunicare eficientă teren - birouri este o sursă bună de identificare a riscurilor, oamenii din teren fiind conștienți de riscuri și probleme pe care cei din birouri nu le sesizează;
- identificarea riscurilor venite din exterior (prin legislație, schimbări în economie, tehnologie, relații cu sindicatele) prin desemnarea unei persoane care să participe la întrunirile asociațiilor profesionale, la conferințe și care să parcurgă publicațiile de specialitate.

Analiza riscului

Faza de analiză a riscului ia în considerare riscurile identificate în prima fază și realizează o cuantificare aprofundată a acestora.

Pentru analiza riscului se folosește un instrumentar matematic divers, mergând de la analiza probabilistică sau metode mai sofisticate ca arborii decizionali⁸ sau analiza Monte Carlo⁹. Alegerea instrumentarului matematic trebuie să fie adaptată necesităților analizei și să țină seama de acuratețea datelor disponibile. Cea mai

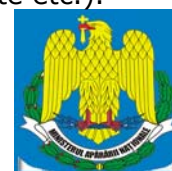
⁸ Oferă o structură extrem de eficientă în care se pot explora diverse opțiuni și analiza rezultatele posibile în selectarea respectivelor opțiuni. Ajută în a se forma o imagine echilibrată a riscurilor și a avantajelor asociate cu fiecare decizie posibilă de acțiune.

⁹ Reprezintă o modalitate de simulare a probabilității de realizare a unor evenimente aleatorii pe baza unui algoritm de calcul. Este utilă pentru modelarea fenomenelor cu incertitudini semnificative de intrări, cum ar fi calcularea diverselor riscuri (afaceri, proiecte etc.).



„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"

simplă metodă de cuantificare a riscurilor este aceea a **valorii așteptate (VA)**, care se calculează ca produs între probabilitățile de apariție ale anumitor evenimente și efectele acestora:

$$VA(a) = P(a) \times E(a)$$

unde:

VA(a) = valoarea așteptată a evenimentului (a)

P(a) = probabilitatea de apariție a evenimentului (a)

E(a) = efectul apariției fenomenului (a)

De exemplu, în cazul unei activități de construcții, determinarea riscului are un impact major în calculația costurilor și implică în activitatea de ofertare - licitare.

Astfel, dacă în timpul pregătirii documentației pentru participarea la o licitație pentru adjudecarea unei lucrări s-a identificat riscul de a se întâlni un strat de rocă dură în timpul săpării fundației, antreprenorul se poate asigura împotriva acestui risc calculând valoarea așteptată a producerii acestui fenomen și o poate include în calculele pentru elaborarea devizului ofertă.

Concret, dacă costul suplimentar antrenat de efectuarea de săpături în rocă dură pentru o anumită lucrare este de 100.000 milioane lei, iar probabilitatea ca să se întâlnească rocă dură a fost estimată la 30%, valoarea așteptată a acestui risc va fi:

$$VA(a) = 0,30 \times 100.000 = 30.000 \text{ milioane lei}$$

Antreprenorul poate să includă în valoarea ofertei suma de 30.000 milioane lei pentru prevenirea acestui risc, știind că după un număr suficient de mare de licitații, indiferent de rezultatul acestora, se vor acoperi costurile riscului.

Având în vedere faptul că estimarea probabilităților este un proces cu un grad mare de subiectivitate, rezultatele obținute prin metoda valorii așteptate sunt de obicei utilizate ca date de intrare pentru analize ulterioare.

Reacția la risc este faza de acțiune din cadrul ciclului managementului riscului, în care se încearcă:



„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"

- să se elimine riscurile
- să se reducă riscurile
- să se repartizeze riscurile

Eliminarea riscurilor are scopul de a îndepărta riscurile.

Diminuarea riscurilor se poate realiza printr-o serie de instrumente cum sunt:

- **planificarea** – dacă riscurile sunt legate de termenele de execuție, planificarea activităților cu ajutorul graficelor rețea (PERT, Gantt) poate diminua riscurile în limite rezonabile.
- **instruirea** – Multe riscuri sunt legate de lipsa unor cunoștințe sau competențe profesionale. Acestea influențează productivitatea și calitatea activităților. Prin programe de instruire și conștientizare în domeniul formării profesionale se poate reduce probabilitatea erorilor profesionale.
- **Reproiectarea** – riscurile pot fi de multe ori diminuate printr-o reproiectare judicioasă a echipelor de lucru, a necesarului de resurse.

Analiza câmpului de forțe este un instrument ce poate fi folosit la estimarea riscurilor care pot apărea în implementare precum și la definirea acțiunilor de contracarare a lor (eliminarea și diminuarea riscului) și identificarea de acțiuni de sprijinire a implementării politicii publice. Instrumentul presupune parcurgerea următorilor pași:

Pasul 1: Listarea forțelor pozitive / motrice, care ajută în realizarea obiectivelor, și negative / potrivnice, care se vor constitui în obstacole și vor frâna acțiunile (situații, evenimente, relații, motivații ale factorilor interesați etc.), care pot constitui riscuri sau oportunități: pot împiedica / ajuta atingerea obiectivelor propuse / situația dorită.

Pasul 2: Selectarea forțelor care au un impact important asupra obiectivelor politicii publice și sunt sub control / ușor de influențat.

Pasul 3: Identificarea unui set de acțiuni care să schimbe favorabil echilibrul (reducerea sau anihilarea unor forțe negative; schimbarea direcției forțelor negative în forțe pozitive; întărirea forțelor pozitive)



„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"

Pasul 4: Estimarea resurselor necesare derulării acestor acțiuni.

În diagrama de mai jos forțele sunt figurate prin săgeți, în centru câmpului aflându-se zona de echilibru unde vă aflați acum. Listați toate aceste forțe.

Forțe care vă ajută (oportunități)	Situația prezentă	Forțe care se opun (constrângeri)
---------------------------------------	----------------------	--------------------------------------



1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Este necesar ca fiecare dintre opțiunile de politici publice să fie însoțite de o analiză de impact cu ajutorul căreia să poată fi evaluate consecințele (efectele) implementării soluțiilor propuse de respectivele politici publice.

În funcție de momentul realizării acestui tip de analiză, se pot diferenția 2 tipuri de analize de impact:

- Analiza de impact ex – ante (a priori), care se derulează înainte de începerea implementării politicii publice
- Analiza de impact ex – post (a posteriori), care se derulează pentru evaluarea rezultatelor obținute de implementarea politicii publice



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Analiza de impact cuprinde 3 componente – economic, social și de mediu, fiind un instrument cu ajutorul căruia sunt evaluate costurile probabile, consecințele sociale și efectele posibile asupra mediului pe care le-ar putea reprezenta implementarea respectivele soluții / opțiuni de politică publică. Rezultatul acestei analize va putea oferi posibilitatea comparării acestor opțiuni din punct de vedere economic, social și de mediu.

Următoarele tehnici specifice sunt utilizate pentru realizarea analizei de impact:

- Evaluarea impactului economic – analiza cost-beneficiu, analiza cost-eficacitate
- Evaluarea impactului social – interviuri, focus-grupuri, sondaje de opinie, analize comparate
- Evaluarea de mediu

Evaluarea impactului economic reprezintă o etapă importantă și necesară în procesul de formulare a politicii publice. Cele mai uzuale metode de estimare a efectelor în plan economic sunt reprezentate de compararea diverselor costuri și beneficii asociate cu implementarea respectivelor opțiuni, pentru a se putea stabili care dintre acestea reprezintă cea mai eficientă soluție. Tehnicile cele mai utilizate sunt **analiza cost-beneficiu** și **analiza cost-eficacitate**.

Analiza cost-beneficiu presupune identificarea și evaluarea costurilor și beneficiilor viitoare proiectate pentru implementarea unor soluții de politică publică.

Reprezintă o metodă cantitativă de estimare a dezirabilității unui proiect sau a unei politici publice pe baza calculului raportului dintre costurile și beneficiile viitoare.

În ambele cazuri, principalul criteriu de evaluare este reprezentat de condiția ca beneficiile să depășească valoarea costurilor.

Etapile realizării analizei cost-beneficiu

- analiza detaliată și justificarea costurilor și beneficiilor pe care le presupune o variantă de politică publică
- cuantificarea sau estimarea în termeni monetari a valorii costurilor și beneficiilor



„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"

- calculul valorii nete prezente pentru fiecare variantă în parte
- prezentarea riscurilor și incertitudinilor care pot contribui la modificarea în timp a valorilor estimate

Analiza cost-beneficiu are la bază calculul **valorii nete prezente (VNP)** care reprezintă valoarea prezentă a beneficiilor viitoare nete (diferența dintre beneficii și costuri) exprimată în termeni monetari.

$$VNP = VP(B) - VP(C)$$

Valoarea netă prezentă (VNP) se calculează pe baza următoarelor etape:

- exprimarea costurilor și beneficiilor în valoare monetară
- calcularea valorilor prezente ale beneficiilor și costurilor utilizând rata de discount (R)
- se aplică formula și în funcție de valoarea obținută (pozitivă sau negativă) se recomandă o anumită variantă de politică publică.

Rata de discount (R) este o variație a ratei dobânzii. Nivelul ratei de discount este stabilit prin decizia autorităților publice și poate fi ajustată în timp, în funcție de indicatorii macroeconomici (UE: 4%, SUA: 7%, România: 8-10%). În calculul ratei de discount trebuie luată în considerare inflația. Cu cât valoarea ratei de discount este mai mare, cu atât valoarea netă prezentă a costurilor viitoare este mai mică.

Valoarea netă prezentă se calculează pentru un număr de ani, în funcție de tipul variantei de politică publică, de regulă fiind calculată pentru o perioadă de 10 ani.

Formule utilizate:

- $R = 1 / (1 + i)^n$, unde i = rata dobânzii, iar n = numărul de ani
- $VP(C)$ = rata de discount x valoarea costului estimat pe an
- $VP(B)$ = rata de discount x valoarea beneficiilor estimate pe an



„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"

Pentru majoritatea politicilor, similar procesului investițional, costurile sunt concentrate în prima parte a perioadei de implementare, pe când beneficiile mai târziu.

Stabilirea ratei de discount trebuie să țină cont și de rata inflației, fiind utilizată valoarea estimată oficial a ratei inflației pe anii următori, astfel încât valoarea reală a ratei de discount se obține scăzând din valoarea nominală a acesteia valoarea ratei inflației.

Analiza cost-eficacitate se folosește pentru completarea analizei cost-beneficiu. Această analiză are la bază tot raportul dintre costuri și beneficii, utilizându-se îndeosebi în situațiile în care evaluarea în termeni monetari nu este foarte importantă.

Se realizează cu scopul de a identifica cele mai puțin costisitoare modalități de a atinge un obiectiv al politicii publice.

Analiza cost-eficacitate nu se axează strict pe evaluare monetară, însă se pot identifica elemente cuantificabile în termen de costuri, care poate indica alegerea unei anumite opțiuni mai rezonabilă din punct de vedere financiar.

Se pot defini anumite tipuri de costuri și beneficii:

- Beneficii / costuri economice - pot fi evaluate la prețul pieței și li se poate atribui valoare monetară
- Beneficii / costuri non-economice, care pot fi cuantificate (ex: numărul de specii salvate de la dispariție). Pot exista metode de atribuire a valorii monetare pentru acestea
- Beneficii / costuri non-economice, care nu pot fi cuantificate (ex: justiția socială).

De asemenea, în evaluarea costurilor și beneficiilor, mai intervin și anumite costuri la nivelul societății, care pot fi **costuri personale**, ce se referă la tot ceea ce o persoană pierde sau e nevoită să renunțe (drepturi, condiții) ca urmare a aplicării unei anumite politici publice și **costuri sociale**, care se referă la tot ceea ce societatea pierde ca urmare a aplicării unei politici publice în favoarea unor persoane.



„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"

Evaluarea ex-ante a impactului social al politicii publice urmărește identificarea consecințelor unei soluții de politici publice asupra diverselor contexte socio-umane (drepturile omului, capitalul uman, ocupare și piața forței de muncă, sănătate, siguranța cetățeanului, nivelul de trai, incluziunea socială, educație, cultură etc.).

Etapele de identificare a impactului social sunt:

- Culegerea de date și informații
- Analiza, prelucrarea și compararea datelor și informațiilor

Culegerea de date și informații cu privire la efectul social preconizat de implementarea unei anumite soluții de politici publice asupra diferitelor tipuri de grupuri sociale se bazează pe o serie de tehnici de lucru: interviuri, focus grupuri, studii de caz, sondaje de opinie, date statistice.

Analiza, prelucrarea și compararea datelor și informațiilor culese privind impactul respectivelor soluții de politici publice va determina formularea unor presupoziii care permit interpretarea acestor date. De exemplu, gradul de afectare asupra unui grup social privind distribuirea sau suspendarea unui anumit tip de resurse.

Evaluarea ex-ante a impactului ecologic al politicii publice se referă la consecințele pe care le poate avea asupra mediului implementarea opțiunilor de politici publice. Această analiză urmărește identificarea acelor elemente care determină impactul pozitiv sau negativ al implementării unor măsuri asociate cu poluarea aerului, solului sau apelor, pierderi în biodiversitate etc. Acest tip de analiză este necesară și obligatorie pentru politicile publice care au ca soluții investițiile în infrastructură (drumuri, poduri, clădiri amplasate în zone protejate), precum și în sectorul energetic.

Informațiile obținute în urma realizării acestor 3 tipuri de evaluări ex-ante sprijină evaluarea generală a variantelor de politici publice formulate.

Pe baza analizelor de impact, se realizează analiza și selectarea opțiunii de politică publică în vederea stabilirii variantei optime recomandate.



„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"

Această variantă trebuie să explice clar modul în care va rezolva problema ce necesită o politică publică.

Această analiză se poate realiza prin **metode calitative** (sesiuni de brainstorming, interviuri, consultări, analiza SWOT, focus grupuri, exemple de bună practică) sau prin **metode cantitative** (analiză multi-criterială, analize de impact etc.).

Metodele calitative se utilizează atunci când informațiile și datele disponibile sunt puține și există îndoieli în legătură cu credibilitatea lor, problema este focalizată, restrânsă, iar gradul de deschidere al instituțiilor / organizațiilor implicate este mare.

Metodele cantitative se utilizează atunci când informația cerută este precisă, problema este extinsă (ex. grupuri țintă largi), există date statistice disponibile și ele sunt credibile, gradul de deschidere al instituțiilor organizațiilor implicate este mic.

Alți factori care pot influența alegerea metodelor sunt reprezentați de constrângeri legate de timp, presiunea politică, resursele financiare sau resursele umane disponibile.

Este posibilă folosirea de metode calitative și cantitative în cadrul aceleiași analize pentru selectarea opțiunii de politică publică.

Analiza multi-criterială ajută la evaluarea mai multor opțiuni în cazul unor probleme și decizii complexe, implicând existența mai multor criterii diferite din punctul de vedere al metodelor de măsurare.

Fiecărui criteriu trebuie să i se atribuie o anumită pondere / valoare, corespunzător importanței sale. Suma ponderilor trebuie să fie egală cu 1. Fiecare opțiune trebuie să fie evaluată / notată conform fiecărui criteriu în parte (măsura în care fiecare opțiune conduce către atingerea obiectivelor politicii publice propuse). Pentru fiecare opțiune se calculează suma notelor acordate, acestea fiind ierarhizate în funcție de rezultat.

Exemple de criterii: eficiență, eficacitate, complexitate, flexibilitate, fezabilitate administrativă, compatibilitate cu anumite norme / standarde.



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

7. INSTRUMENTE SI TEHNICI PENTRU O IMPLEMENTARE DE SUCCES

Implementarea cu succes a politicilor publice adoptate reprezintă crearea legitimității soluției identificate (elaborarea documentelor oficiale de politici publice), aducerea la cunoștință tuturor celor implicați / afectați, concretizarea unor parteneriate. Totodată, există posibilitatea înființării unor noi structuri responsabile direct cu implementarea soluțiilor sau introducerea unor responsabilități noi vechilor organizații (modificarea structurii organizaționale), cooperarea inter-instituțională având un rol important.

Din punct de vedere operațional, implementarea presupune mobilizarea resurselor și punerea în practică a activităților planificate (planurilor de acțiune), cu urmărirea unor indicatorilor de performanță / de succes propuși.

Implementarea eficientă a unei opțiuni de politică publică presupune urmărirea unui plan de implementare realist, elaborat pe baza unui plan de acțiuni care trebuie să fie foarte riguros, să conțină o secvențialitate logică a activităților propuse, cu termene clare și responsabilități alocate corespunzător specialităților.

PLANIFICAREA ACȚIUNILOR reprezintă stabilirea cu claritate a **CINE** și **CE** trebuie să facă, **CU CINE**, **UNDE** și **PÂNĂ CÂND?**.

Activitățile descriu intenția de realizare a obiectivelor propuse (ce trebuie făcut pentru atingerea obiectivelor).

Planul de acțiune trebuie să prezinte următoarele detalii:

- Ce pași sunt necesari pentru punerea în practică a acțiunilor propuse?
- Cine este principalul responsabil (structurile responsabile) pentru fiecare acțiune?
- Cine mai trebuie implicat?
- Ce resurse sunt necesare pentru a realiza fiecare acțiune?
- Când va fi terminată fiecare dintre acțiuni?
- Cum se va urmări progresul în realizarea fiecărei acțiuni?
- Cum va fi evaluat pe parcurs și la final impactul acțiunilor?



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Totodată, planului de acțiune i se va atașa și un buget, astfel încât să poată fi cuantificate costurile fiecărei activități (personal, investiții, echipamente, deplasări, formare profesională etc.).

O altă rubrică importantă este cea a rezultatelor, în care se vor înscrie rezultatele planificate a se obține în urma implementării respectivei activități. Aceste date vor sprijini activitățile de monitorizare și evaluare ale implementării politicii publice.

Stadiul final al planificării acțiunii este punerea diverselor activități într-o succesiune logică a ceea ce trebuie făcut și în ce ordine.

Anumite activități depind de altele, iar unele sunt mai „critice” decât altele.

Graficul GANTT

Primul pas în planificarea activităților este întocmirea **listei de activități** necesare realizării obiectivelor propuse și plasarea acestora în timp (**Graficul Gantt**) pentru a analiza relația dintre activități și a estima durata necesară realizării fiecărei activități.

Lista Activități	Luna												Responsabil	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Obiectiv nr. 1:														
1	■												■	
2		■	■				■	■						
3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Obiectiv nr. 2:														
1		■		■		■		■		■		■		
2			■	■	■	■	■	■	■					
3			■	■			■	■			■	■	■	
Obiectiv nr. 3:														
1							■			■				
2								■	■					
3							■					■	■	



„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

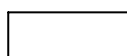
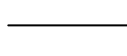




Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Acest instrument util (Graficul GANTT) arată relațiile de timp ale diferiților pași într-un proiect sau efort de îndeplinire a schimbării propuse.

Tot ce trebuie făcut este să se stabilească acțiunile, termenele de timp pentru începerea și încheierea fiecărei acțiuni și succesiunea acestora (care va fi determinată de data de începere a fiecărei acțiuni).

ACȚIUNEA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
1		1											
2				2									
3				3									
4													
5													
6												4	

-  = Startul planificat al acțiunii
-  = Sfârșitul planificat al acțiunii
-  = Durata desfășurării acțiunii
-  = Indicator



„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



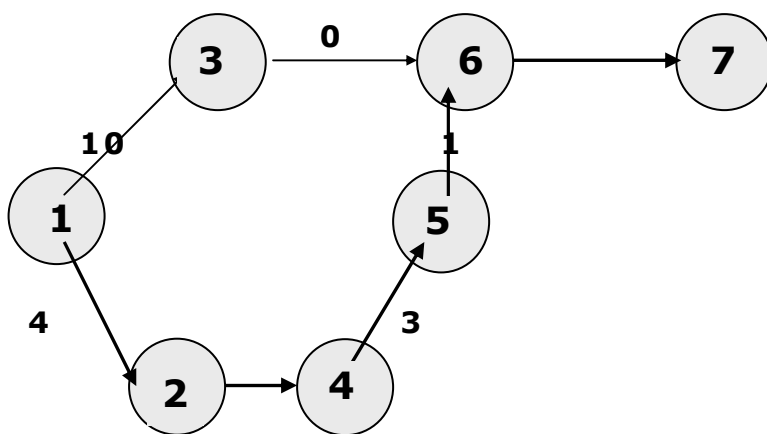
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Metoda Drumului Critic (Diagrama CPM)

Este o altă binecunoscută procedură (și mai sofisticată) pentru a reprezenta grafic succesiunea acțiunilor. CPM este acronimul pentru „Critical Path Method”. Diagrama CPM (CPM Chart) este un grafic de rețea (Network Diagram), deoarece arată legăturile dintre evenimente și activități (spre deosebire de diagrama Gantt).



○ = Noduri ≡ Evenimente = Drum critic

În folosirea acestei proceduri, este adesea mai eficace să se pornească de la punctul final (încheierea planificării) și să se meargă înapoi, trecând prin acțiunile și evenimentele care trebuie să se întâmple pentru atingerea acelui punct final.

1. EVALUARE, INDICATORI

Monitorizarea asigură informații prin care se pot identifica problemele și soluționa, determinându-se totodată și progresul în implementarea planului de acțiune.

Aspecte fundamentale care trebuie urmărite periodic:

- ➔ activitățile în desfășurare și progresul înregistrat
- ➔ proporția în care resursele sunt utilizate, în raport cu progresul înregistrat
- ➔ elementele asupra cărora trebuie intervenit astfel încât să fie reduse erorile de implementare (acțiuni, costuri, alocări de fonduri etc.)
- ➔ rezultatele, în sensul eficienței



„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"

- atingerea scopului, în sensul eficacității
- schimbările apărute, referitoare la principalii factori interesați sau la condițiile locale

Evaluarea este un proces sistematic și obiectiv, prin care se apreciază întregul proces, de la inițializare, trecând prin implementare și sfârșind cu rezultatele obținute (evaluare anterioară, pe parcursul, la finalul sau ulterior proiectului).

- Se realizează cu scopul de a determina relevanța procesului, realizarea obiectivelor, eficiența, eficacitatea, impactul și durabilitatea rezultatelor procesului de elaborare a politicilor publice.
- Oferă posibilitatea analizării evenimentelor și introducerea lecțiilor învățate în procesul de luare a deciziei.

Metode și tehnici utilizate în etapa de monitorizare și implementare a politicilor publice:

- Observația directă (examinare și notare) și observația participativă (implicare directă în proces)
- Analiza documentelor, rapoartelor, precum și a rezultatelor concrete obținute
- Interviewarea responsabililor direcți și a beneficiarilor

Monitorizarea și evaluarea se sprijină foarte mult pe aprecierea gradului de atingere a obiectivelor stabilite pentru politica publică. Aceasta se poate realiza prin stabilirea unor indicatori de performanță.

Indicatori de succes

Definiție: Factori sau parametri, cantitativi sau calitativi, care reprezintă repere cu ajutorul cărora se pot observa și măsura realizările, rezultatele, și în care se pot reflecta progresul diverselor procese sau schimbări planificate.



„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"

Indicatori de intrare (input)

Arată resursele (financiare, umane, materiale, echipamente) folosite pentru a demara un proiect sau o activitate, cum ar fi: costuri, ore prestate, cantitatea de materiale și orele de utilizare a echipamentelor. Indicatorii de intrare sunt ușor de identificat și se regăsesc, adesea, în bugete și în rapoarte de management. Totuși, aceștia nu spun nimic despre ceea ce se realizează cu ajutorul resurselor.

Indicatori cantitativi

Arată încărcarea cu muncă realizată, cum ar fi: tone de gunoi colectat, m² de spații verzi amenajate, km de străzi reparate, număr de autorizații eliberate și număr de inspecții ale clădirilor realizate, număr de participanți instruiți etc. De obicei, acești indicatori se colectează, dar furnizează puține informații despre calitatea și costul muncii. Aceștia pot fi interpretați în diferite moduri.

Indicatori de rezultat (result)

Prezintă rezultatele și calitatea serviciilor furnizate. Acești indicatori descriu gradul în care activitățile îndeplinesc scopurile și obiectivele care le-au fost conferite. Exemple de indicatori de rezultat sunt: evaluările satisfacției beneficiarilor și a utilizatorilor, rata combaterii infracționalității, procentul din iluminatul stradal dat în funcțiune și procentul străzilor în stare excelentă și bună.

Indicatori de calitate

Se referă la standardele care sunt importante pentru clienți / beneficiari, cum ar fi: încadrarea în timp, precizia, disponibilitatea, siguranța, bunăvoință, comoditatea, compatibilitatea cu normele și, totodată, un serviciu ușor de înțeles, prietenos și activ.



„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"

Indicatori de eficiență

Arată costul rezultatelor, exprimat în lei sau ore pe angajat pe compartiment. Exemple de indicatori de eficiență sunt: costul pe tonă de gunoi colectat, numărul gropilor reparate, numărul de reclamații rezolvate, numărul de inspecții realizate, numărul de infracțiuni penalizate și numărul de ore pe angajat pentru o infracțiune rezolvată. Indicatorii de eficiență, evaluați în timp, dau o imagine a tendinței productivității.

Raportarea la standarde

Ajută la identificarea unor rezultate mai bune și a unor metode mai eficiente, care să fie încorporate în planul de îmbunătățire. Practicile de management performant se referă la procesele, practicile și sistemele identificate în organizațiile publice și private, care se desfășoară la un nivel excepțional și sunt general recunoscute ca îmbunătățind performanța și eficiența unei organizații într-un anumit domeniu.

Criterii pentru elaborarea indicatorilor de performanță

➤ **UTILITATE**

Indicatorul furnizează utilizatorilor informațiile necesare pentru a lua decizii sau a face acțiuni corective?

➤ **DISPONIBILITATEA DATELOR**

Este disponibilă imediat informația necesară pentru indicator?

➤ **RELEVANȚĂ**

Este indicatorul legat de obiectivul propus?

➤ **CLARITATE**

Va fi înțeles indicatorul de către aceia care-l colectează și-l folosesc?



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

➤ **SEMNIFICAȚIA OBIECTIVELOR**

Indicatorul se aplică la toate, sau la cele mai multe, dintre obiective? Furnizează acesta informații pentru a evalua performanța?

➤ **CONTROLABILITATE**

Are utilizatorul controlul asupra performanței serviciului?

➤ **REZONABILITATE**

Costurile colectării și analizei datelor vor depăși beneficiile?

➤ **INTEGRALITATE**

Oferă indicatorul o imagine completă a serviciului și a obiectivelor sale?

➤ **COMPARABILITATE**

Poate fi folosit indicatorul pentru comparații între perioade, între situații similare sau pentru alte comparații?



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

TEME

ORIZONTALE



„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 DURABILĂ

Concept, obiective și activități de promovare a principiului dezvoltării durabile

Ce este dezvoltarea durabilă?

Satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitățile generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.

Care sunt dimensiunile?

- dimensiunea ecologică – consumul și producția durabile, conservarea și managementul resurselor naturale, schimbările climatice și energia curată
- dimensiunea economică – dezvoltarea socio-economică (prosperitate economică) și transportul durabil
- dimensiunea socială – incluziunea socială, schimbările demografice și sănătatea publică

Istoric

În 1972, la Stockholm are loc Conferința Națiunilor Unite, cele 113 națiuni prezente manifestându-și îngrijorarea cu privire la influențele negative ale omului asupra mediului.

În 1986, se înființează Comisia mondială de mediu și dezvoltare, prezidată de Gro Harlem Brundtland. Scopurile comisiei au fost:

- studierea deteriorării mediului
- identificarea de soluții cu privire la viabilitatea pe termen lung a societății umane.

În 1992, are loc Summitul de la Rio, la care participă 120 de șefi de stat.

Documentele realizate în cadrul Summitului:

- Planul de dezvoltare durabilă numit Agenda 21
- Declarația de la Rio cu privire la mediu și dezvoltare



„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"

➤ Principiile pădurii

În 2002, la Summitul de la Johannesburg, Africa de Sud, s-au evaluat progresele făcute pentru dezvoltarea durabilă și s-au reafirmat angajamentele țărilor participante. Problemele discutate la acest summit au fost:

- ✓ reducerea numărului celor care nu au acces la rezerve de apă potabilă, de la peste 1 miliard la 500 milioane, până în anul 2015;
- ✓ înjumătățirea numărului celor care nu au condiții de salubritate corespunzătoare, la 1,2 miliarde;
- ✓ creșterea folosirii surselor durabile de energie și refacerea arealurilor piscicole secătuite

Dezvoltarea Durabilă în Uniunea Europeană

În iunie 2001, în cadrul Consiliului European de la **Göteborg** s-au adoptat următoarele documente :

- *Strategia Europeană de Dezvoltare Durabilă (SDD)*
- *Set de Indicatori de Dezvoltare Durabilă, având drept scop monitorizarea SSD.*

În 2002, Comisia Europeană a adoptat documentul "**Către un parteneriat global pentru Dezvoltarea Durabilă**". De atunci UE a implementat o serie de inițiative și acțiuni pentru realizarea de progrese în direcția dezvoltării durabile.

În 2004, Comisia Europeană a lansat o consultare publică pe Strategia de Dezvoltare Durabilă, iar în 2005 Consiliul European a adoptat principiile directe pentru Dezvoltare Durabilă și Comisia a revizuit Strategia.

Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă

Elaborarea Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Durabilă (SNDD) a României, document în forma revizuită, conform obiectivelor convenite la nivel comunitar și prescripțiilor metodologice ale Comisiei Europene, a fost stabilită prin Hotărârea de Guvern Nr 1216/4 octombrie 2007 și publicată în Monitorul Oficial Nr 737, din 31 octombrie 2007.



„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"

Strategia conține obiective specifice (măsurabile) ce se pot atinge prin acțiuni concrete (pentru preîntâmpinarea, contracararea și eliminarea efectelor negative ale schimbărilor climatice, crizei de apă, a secetei, epuizării unor resurse, managementul deșeurilor, pierderii biodiversității, creșterii populației) în scopul asigurării dezvoltării economice, progresului social și dezvoltării umane.

Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă este rezultatul obligației asumate de România în calitate de stat membru al UE. Documentele UE la care se conformează SNDD sunt convenite la nivel comunitar, în special cele statuate în Tratatul de aderare:

- Strategia Lisabona pentru creșterea locurilor de muncă
- Strategia reinnoita a UE pentru Dezvoltare Durabila din 2006

Actualizarea SNDD față de Strategia Europa 2020

SNDD stabilește obiectivele concrete pentru trecerea modelului de dezvoltare generator de valoare adăugată înaltă orientat spre îmbunătățirea continuă a calității vieții oamenilor și a relațiilor dintre ei în armonie cu mediul natural. În abordarea Producției și Consumului Durabile (PCD) pentru a atinge sau a ne îndrepta către obiectivele UE, este foarte important să se pună accentul pe responsabilizarea mediului de afaceri și conștientizarea societății civile. În acest sens, administrația publică locală este (cf. Legii 215/23.04.2001) responsabilă cu elaborarea, aprobarea și implementarea strategiei privind dezvoltarea economică și socială și de mediu a unității administrativ teritoriale.

În acest context, este necesară schimbarea "filozofiei" de a produce și a consuma cu orice pret în sintagma Producție și Consom Durabil (PCD). Această schimbare se poate realiza pe trei direcții:

- ✓ Guvernul și instituțiile statului care, urmând modelul UE, să faciliteze accesul mediului de afaceri la diferite instrumente către PCD;
- ✓ Responsabilizarea mediului de afaceri



„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"

- ✓ Conștientizarea membrilor societății pentru a cere produse și servicii care au fost proiectate urmând modele de PCD

CONCLUZIE:

Fiecare cetățean sau instituție trebuie să conștientizeze că dezvoltarea durabilă reprezintă singura cale pe care omenirea trebuie să o respecte pentru a ne asigura o societate și un viitor durabile.

EGALITATEA DE ȘANSE

Conceptul de egalitate de șanse

Egalitatea de șanse pentru femei și bărbați continuă să rămână o sintagmă puțin cunoscută la nivelul populației. Conceptul de „egalitate de șanse” a apărut în spațiul românesc odată cu începerea demersurilor României de a adera la Uniunea Europeană (1996), fiind adus în discursul public mai întâi de organizațiile neguvernamentale și abia apoi de ceilalți actori sociali.

Egalitatea de șanse pentru femei și bărbați înseamnă:

- vizibilitate, autonomie, responsabilitate și participare egală a celor două sexe la / în toate sferele vieții publice și private (1998 – Consiliul European, *Abordarea integratoare a egalității de șanse între femei și bărbați*)
- luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și respective feminin, și tratamentul egal al acestora (Legea 202 / 2002 privind egalitatea de șanse pentru femei și bărbați)
- femeile și bărbații au aceleași drepturi, obligații și posibilități cu privire la: a avea un loc de muncă care să le asigure independența economică, a se implica în gospodărie și creșterea copiilor, a participa la viața politică, sindicală, socială, culturală, la activitățile comunitare.

Principalele concepte:

Egalitatea de șanse (equal opportunities) – conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără



„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



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

Relevanța în problemele de gen (gender relevance) – punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați. Abordarea integratoare a egalității de gen (gender mainstreaming) – elementul esențial utilizat în definiția abordării integratoare a egalității de gen este punerea accentului pe procesele de elaborare a politicilor.

Abordarea integratoare se referă la (re)organizarea procedurilor și reglementărilor uzuale, (re)organizarea responsabilităților și capacităților în scopul integrării perspectivei de gen în toate aceste proceduri, reglementari, responsabilități, capacități etc. Se referă, de asemenea, la utilizarea expertizei de gen în elaborarea și planificarea politicilor, utilizarea analizei privind impactul de gen în acest proces, includerea consultărilor și participării grupurilor și organizațiilor relevante. Numai când toate aceste (pre)condiții sunt îndeplinite se poate afirma că procesul abordării integratoare este în curs de realizare.

Dizabilitatea (disability) – termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății;

Gen / Gen social – diferența culturală, diferența între categoriile distincte de femei și bărbați, construită și interpretată social (feminin / masculin).

Stereotipuri de gen – sistem de convingeri, opinii consensuale referitoare la caracteristicile femeilor și bărbaților în legătura cu trăsăturile dezirabile ale masculinității și feminității;

Prejudecați de gen - idei preconcepuate care operează etichetări din perspectiva a ceea ce este predeterminat ca admis / respins, întrucât o persoană este bărbat / femeie;



„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"

Roluri de gen – atitudinile și comportamentele dominante pe care societatea le asociază femeilor și bărbaților, respectiv drepturilor și responsabilităților lor într-o societate.

Discriminare – orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, dizabilitate, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, care are ca scop sau efect restrângerea sau înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale ori a drepturilor recunoscute prin lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Discriminarea de gen – orice diferențiere, excludere, restricție bazată pe sex, care are ca efect sau scop împiedicarea sau anularea recunoașterii, beneficiului sau exercitării de către femei, indiferent de statutul lor matrimonial, pe baza egalității dintre femei și bărbați, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale, în domeniile politic, economic, social, cultural, civil sau în orice alt domeniu.

Contextul european privind egalitatea de șanse pentru femei și bărbați

Statele fondatoare ale Comunității Europene au inclus aceasta problematică în Tratatul de la Roma din 1957, în articolul care definește misiunea Comunității "...să promoveze în întreaga Comunitate egalitatea de șanse între femei și bărbați ..." (art. 2). În același document, art. 141 stipulează funcționarea în noua organizare europeană a "principiului egalității remunerației între bărbați și femei pentru aceeași muncă sau pentru munca de valoare egală".

Plecând de la prevederile Tratatului, legislația europeană a început să se dezvolte începând cu 1975, prin adoptarea primei directive referitoare la egalitatea de șanse pentru femei și bărbați, Directiva Consiliului 75/117/EEC din 10 februarie 1975 privind aplicarea principiului plății egale pentru femei și bărbați. Până în prezent, legislația care reglementează egalitatea de șanse pentru femei și bărbați în Uniunea Europeană cuprinde un număr de 10 Directive. Acestea li se adaugă numeroase alte documente de poziție, recomandări și declarații pe teme precum: participarea femeilor la procesul



„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"

de luare a deciziilor, prevenirea și combaterea violenței domestice, prevenirea și combaterea traficului cu femei, reprezentarea femeilor în mass-media și în publicitate.

O altă etapă importantă în dezvoltarea legislației europene a constituit-o introducerea prin Tratatul de la Amsterdam (1997) și Tratatul de la Nisa (2000), a articolului 13, care integrează termenul de **discriminare**. Acest articol stă la baza unei noi propuneri de Directivă, respectiv Propunerea de directivă privind implementarea principiului tratamentului egal între femei și bărbați în accesul și prestarea de bunuri și servicii. Această nouă propunere de directivă extinde planul tematicii egalității de șanse pentru femei și bărbați, de la sfera raporturilor de muncă și a sistemelor de securitate socială, către sfera serviciilor. Astfel, sunt luate în calcul accesul nediscriminatoriu la bunuri și servicii precum: închirierea de locuințe, servicii hoteliere, servicii bancare și de asigurări, accesul în spații destinate publicului larg, servicii de transport.

La ora actuală, la nivelul Uniunii Europene problematica egalității de șanse pentru femei și bărbați abordează următoarele teme:

- principiul nediscriminării de gen
 - egalitatea de tratament între femei și bărbați în afara pieței muncii
 - sarcina probei în cazurile de discriminare de gen
- accesul egal la munca și formare vocațională
 - accesul la munca, formare vocațională și promovare
 - principiul plății egale
 - activitățile liber profesionale, inclusiv munca în agricultura
 - femeile și știința
- protecție socială
 - reconcilierea vieții de familie cu viața profesională (participarea echilibrată a femeilor și a bărbaților în ambele sfere ale vieții)
 - concediu parental și concediu legat de probleme familiale



„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"

- protecția femeilor însărcinate, a femeilor care au născut recent și a femeilor care alăptează
- servicii de îngrijire a copilului
- scheme de asistență socială ocupațională
- asistență socială
- hărțuire sexuală
 - prevenirea hărțuirii sexuale la locul de muncă
 - protecția demnității femeilor și bărbaților la locul de muncă
- egalitatea de șanse între femei și bărbați la nivel instituțional
 - integrarea componentei de gen la nivelul tuturor politicilor UE (gender mainstreaming)
 - participarea echilibrată a femeilor și a bărbaților la procesul de luare a deciziilor
 - integrarea componentei de gen la nivelul fondurilor structurale
- alte teme de interes
 - prevenirea și combaterea violenței împotriva femeilor
 - prevenirea și combaterea traficului cu femei
 - drepturile sexuale și reproductive

Toate statele membre ale Consiliului Europei au ratificat Convenția Națiunilor Unite pentru eliminarea oricărei forme de discriminare față de femei. În contextul generat care a urmat punerii în aplicare a acestei convenții, Comitetul pentru eliminarea discriminărilor cu privire la femei, în Recomandarea sa generală nr. 12 din 6 martie 1989 privind violența în familie, a amintit că dispozițiile convenției obligă statele părți să ia măsuri pentru protejarea femeilor de toate formele de violență care se pot manifesta în familie.

De asemenea, în Recomandarea generală nr. 19 din 29 ianuarie 1992, comitetul amintește faptul că, „în virtutea normelor de drept internațional în general, și a



„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"

tratatelor privind drepturile omului, statele pot fi în egala măsura responsabile de actele din sfera privată dacă nu depun toate eforturile pentru prevenirea încălcării drepturilor sau pentru cercetarea, pedepsirea și eliminarea actelor de violență". Astfel, comitetul recomandă „ca statele membre să ia măsurile necesare și eficiente pentru eliminarea oricărei forme de violență generată de sex, fie că este vorba de un act comis în spațiul public ori cel privat”.

Curtea europeană a drepturilor omului amintește în mod constant statelor membre ale Consiliului Europei faptul că, în virtutea dispozițiilor Convenției europene pentru drepturile omului, acestora le revine obligația de a adopta legi și de a le aplica efectiv, pentru a respecta drepturile prevăzute de Convenție, inclusiv adoptând „măsuri care vizează respectarea vieții private până la relațiile particulare dintre indivizi”.

În fine, participanții la cea de-a treia Conferință europeană pentru egalitatea între femei și bărbați (Roma, 21-22 octombrie 1993), organizată de Consiliul Europei, au adoptat o declarație, în care au subliniat faptul că „responsabilitatea statelor este asumată când este vorba de acte de violență săvârșite de actori publici și trebuie invocată, dacă este vorba de acte de violență personală, în cazul în care statul nu ia măsuri rapide pentru prevenirea încălcării drepturilor, anchetarea actelor în cauză și sancționarea acestora, furnizarea de ajutor victimelor”.

Pachetul de legi privind egalitatea de șanse pentru femei și bărbați existente în țara noastră:

- Hotărârea de Guvern nr. 967 / 1999 privind Constituirea și funcționarea Comisiei Consultative interministeriale în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați (COJES)
- Hotărârea de Guvern nr. 1273 / 2000 privind planul național de acțiune pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați
- Legea nr. 202 / 2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați
- Hotărârea Senatului nr. 10 / 2003 privind completarea art. 56 alin. 2 din Regulamentul Senatului, republicat, cu modificările și completările ulterioare
- Hotărârea nr. 24 / 2003 a Camerei Deputaților privind înființarea Comisiei pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați



„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"

- Hotărârea de Guvern nr. 285 / 2004 privind aplicarea planului Național de acțiune pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați
- Hotărârea de Guvern nr. 266 / 2004 privind participarea echilibrată a femeilor și a bărbaților în cadrul echipelor de experți trimise în misiune la Comisia Europeană.

Toate statele membre ale Consiliului Europei au ratificat Convenția Națiunilor Unite pentru eliminarea oricărei forme de discriminare față de femei. În contextul generat care a urmat punerii în aplicare a acestei convenții, Comitetul pentru eliminarea discriminărilor cu privire la femei, în Recomandarea sa generală nr. 12 din 6 martie 1989 privind violența în familie, a amintit ca dispozițiile convenției obliga statele părți să ia măsuri pentru protejarea femeilor de toate formele de violență care se pot manifesta în familie. De asemenea, în Recomandarea generală nr. 19 din 29 ianuarie 1992, comitetul amintește faptul că, „în virtutea normelor de drept internațional în general, și a tratatelor privind drepturile omului, statele pot fi în egală măsură responsabile de actele din sfera privată dacă nu depun toate eforturile pentru prevenirea încălcării drepturilor sau pentru cercetarea, pedepsirea și eliminarea actelor de violență”. Astfel, comitetul recomandă „ca statele membre să ia măsurile necesare și eficiente pentru eliminarea oricărei forme de violență generată de sex, fie că este vorba de un act comis în spațiul public ori cel privat”. Curtea europeană a drepturilor omului amintește în mod constant statelor membre ale Consiliului Europei faptul că, în virtutea dispozițiilor Convenției Europene pentru Drepturile Omului, acestora le revine obligația de a adopta legi și de a le aplica efectiv, pentru a respecta drepturile prevăzute de Convenție, inclusiv adoptând „măsuri care vizează respectarea vieții private până la relațiile particulare dintre indivizi”.

În fine, participanții la cea de-a treia Conferință europeană pentru egalitatea între femei și bărbați (Roma, 21-22 octombrie 1993), organizată de Consiliul Europei, au adoptat o declarație, în care au subliniat faptul că „responsabilitatea statelor este asumată când este vorba de acte de violență săvârșite de actori publici și trebuie invocată, dacă este vorba de acte de violență personale, în cazul în care statul nu ia măsuri rapide pentru prevenirea încălcării drepturilor, anchetarea actelor în cauză și sancționarea acestora, furnizarea de ajutor victimelor”.



„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"

Bibliografie selectivă:

1. Dye, Thomas R, "Understanding Public Policy" 1998, Prentice-Hall
2. Institutul pentru Politici Publice, Manual de Politici Publice, București, 2009
3. Miroiu, Adrian, *Introducere în analiza politicilor publice*, Editura Paideia, București, 2001
4. Lambru, Mihaela, Politici Publice și Administrație Publică, Note de curs, Master Administrație Publică, Facultatea de Sociologie și Asistență Socială, București 2004
5. Secretariatul General al Guvernului, Unitatea de Politici Publice, Manual pentru elaborarea propunerii de politici publice, 2007
6. Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă,
7. Thoening J.-C., Meny, Y, Politiques publiques, Press Universitaires de France, 1989
8. Weimer, L. David și Vinning, R. Aidan, *Analiza politicilor publice – concepte și practică*, (editia a III-a), Ed. Arc, București, 2004
9. USAID – Implementing policy change series,
<http://www.usaid.gov/democracy/ipcindex.html>
10. <http://www.undp.org/gender>



„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

