

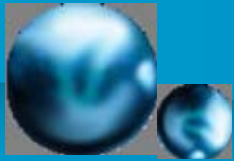
Implementarea Planificării Strategice : *experiența Letoniei*

Ugis Sics
expert independent



Teme principale ale prezentării

- De ce planificare strategică? Și unde adaugă valoare?
- Ce este planificarea strategică în modelul Ietson?
- Care este progresul?
- Ce am învățat?



De ce planificare strategică?

Statul contemporan există pentru a acționa – pentru a oferi servicii și beneficii cetățenilor săi.

Acțiunea este mai importantă decât statul în sine: dacă acțiunile statului se dovedesc inadecvate, se vor cauta alternative.

Acțiunea este un standard dinamic: servicii care erau considerate potrivite la un anumit moment pot deveni nesatisfacatoare.

Îmbunătățirea performanțelor reprezintă obiectivul principal al reformei managementului public contemporan.

O atenție sporită acordată performanței sugerează că multe state-națiuni sunt privite ca executanți nepotriviți.

Allen Shick



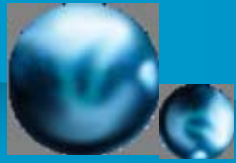
Unde adaugă valoare planificarea strategică?¹

- Trebuie asigurată o legătură între declarații politice prioritare și operațiunile zilnice ale Guvernului
- Trebuie să existe un punct de referință pentru miile de hotărâri parlamentare / guvernamentale (declarații, documente politice, acte normative, etc)
- Trebuie să existe un mecanism care să asigure un cadru de management pentru stabilirea priorităților, planificarea strategiilor, realizarea bugetelor și planificarea organizațională



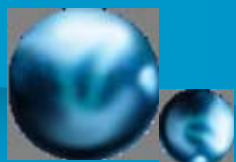
Unde adaugă valoare planificarea strategică?_2

- Trebuie măsurată eficiența programelor guvernamentale, dar înainte de toate – astfel de programe trebuiesc create
- Pentru a începe măsurarea eficienței trebuie înțeles mai bine impactul activităților (serviciilor) zilnice ale Guvernului asupra obiectivelor și rezultatelor dorite de către acesta
- În ceea ce privește eficiența cheltuielilor publice trebuie finanțate programe care să aibă obiective și rezultate și nu organizații, adică bugetele tradiționale trebuie realizate într-o manieră mai informativă
- În același timp însă aceste organizații trebuie păstrate ca și elemente-cheie responsabile



Unde adaugă valoare planificarea strategică?₃

- Trebuie să existe o schimbare treptată în raportul dintre directive și control pe de-o parte și libertatea de coordonare și răspunderea pentru rezultate pe de alta
- Acest lucru necesită totuși o schimbare fundamentală la nivel cultural în serviciul public precum și la nivel politic



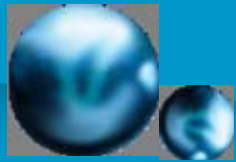
“Modelul leton” de planificare strategică ¹

- “Modelul leton” recunoaște nevoia de a face planificarea strategică din cadrul Guvernului mai cuprinzătoare, acoperind următoarele aspecte:
 - **Priorități strategice** – claritate referitor la ceea ce Guvernul dorește să îndeplinească
 - **Priorități bugetare** – alocarea resurselor priorităților strategice-cheie și programelor aferente
 - **Control fiscal** – menținerea disciplinei fiscale în același timp cu luarea hotărârilor alocative
 - **Managementul performanței** la nivel organizațional (programe cu rezultate cuantificabile, evaluarea capacității acestora); și
 - **Buget informativ** (programe cu evaluarea costurilor pe termen mediu pentru continuarea acestor programe)
 - Integrarea **tuturor instrumentelor de planificare într-un sistem coerent**



“Modelul leton” de planificare strategica 2

- În același timp, “modelul leton” recunoaște limitele planificării strategice în prezent
- Guvernele pot stabili strategia pe care și-o doresc. Planificarea integrală poate avea succes doar dacă Guvernul este într-adevăr pasionat de acest lucru
- De aceea, pentru a crea un întreg, ar trebui tratate cu atenție documentele de planificare strategică care ar urma să aibă legătură cu documentele de non-planificare strategică
- Riscă să devină documente mai importante

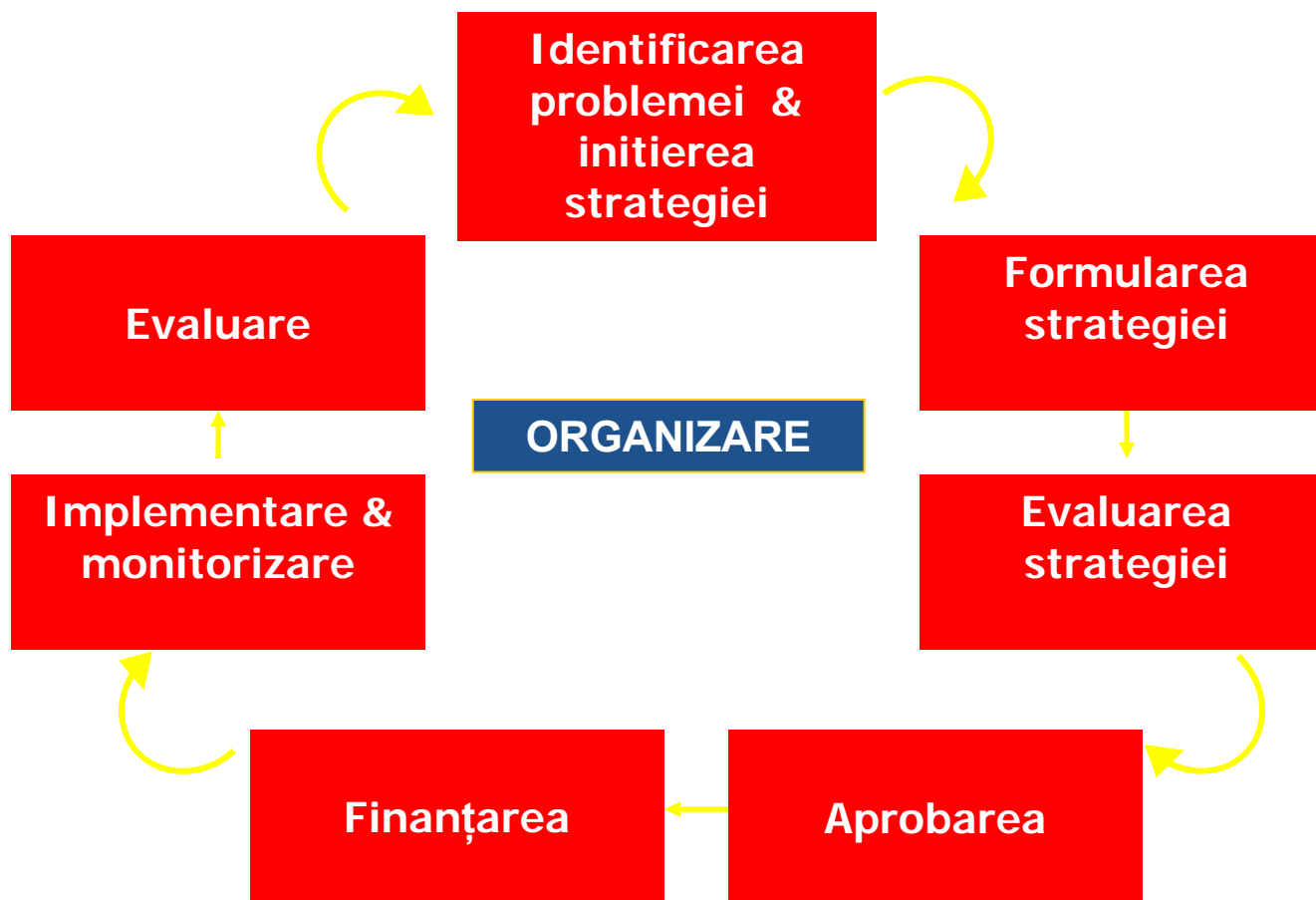


“Modelul leton” de planificare strategică 3

- Așadar “Modelul leton” pune **accent în mare parte pe planificarea strategică la nivel de sector/minister** – nivel la care:
 - Se află mare parte din informația despre performanță
 - Se află fondurile și planificarea
 - Se află executanți buni și foarte buni precum și cei care vor urma în timp
 - Odată operaționale în toate ministerele (în acest an) planurile strategice vor deveni documentul principal de planificare organizațională și responsabilitate (atât pe pan intern cât și extern)
 - De asemenea, planurile strategice vor deveni documentul informativ cheie în procesul de stabilire al bugetului.

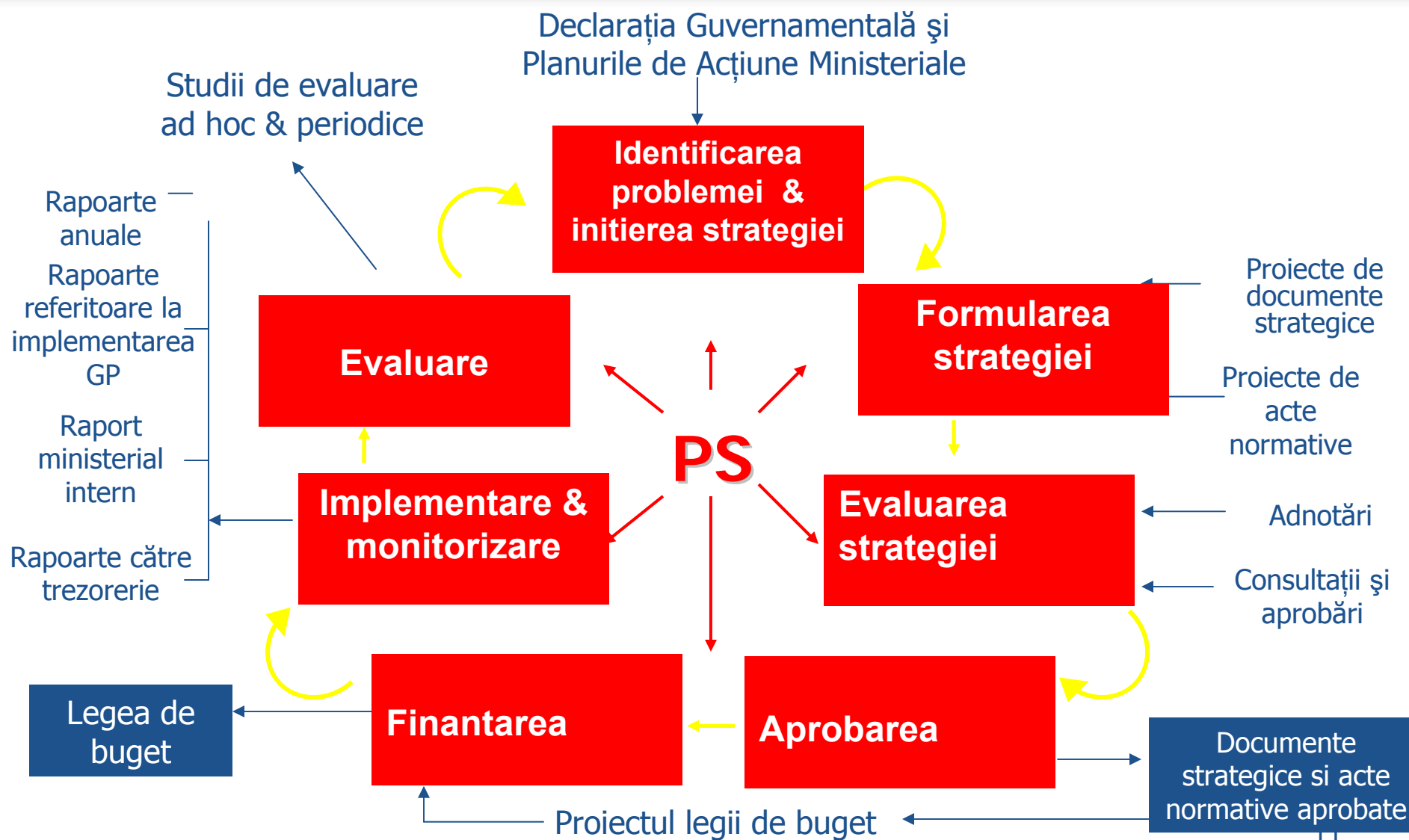


Planificare strategică și ciclul strategiei₁



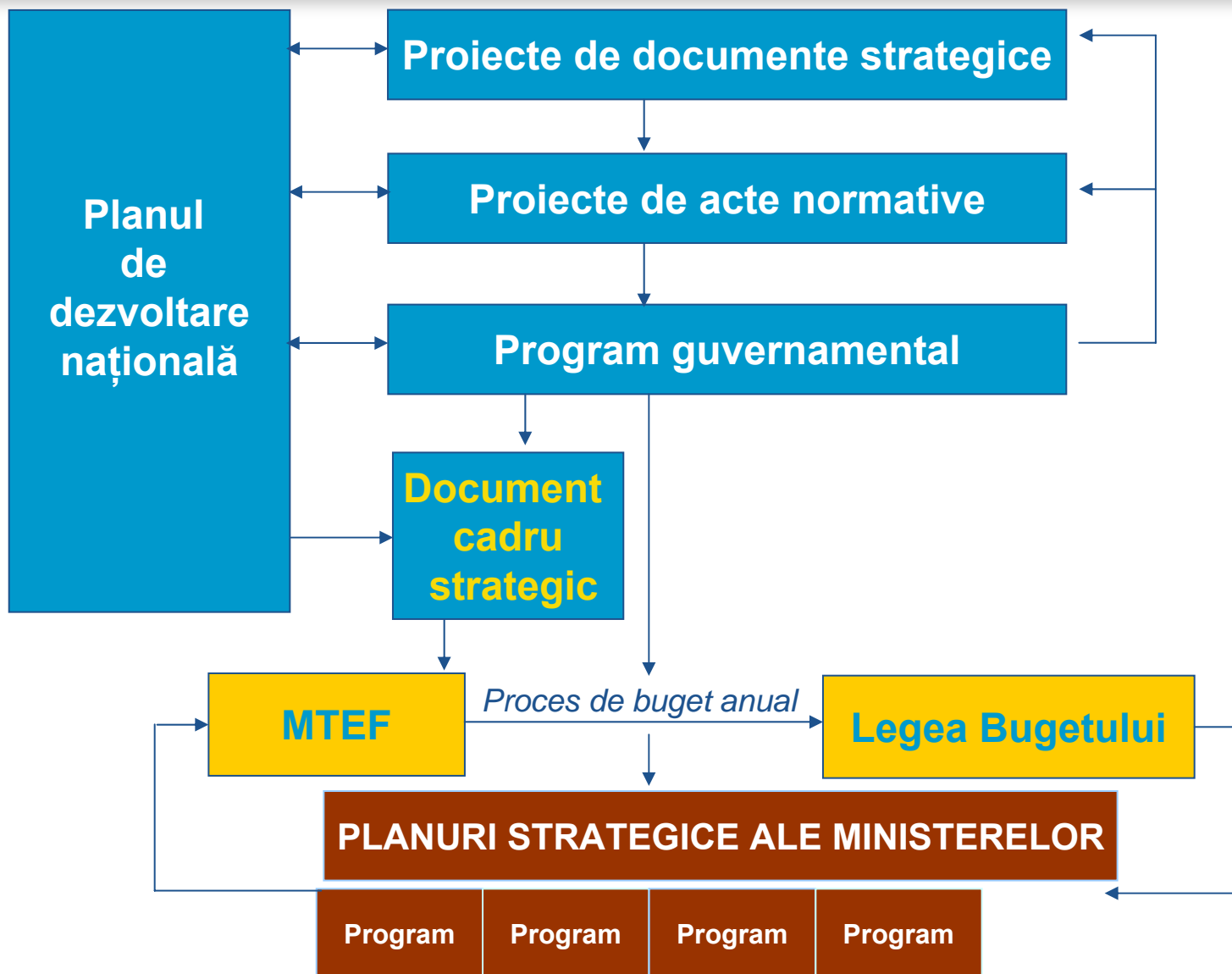


Planificare strategică și ciclul strategiei 2





Planificarea strategică în sistemul de planificare





Planificarea strategică la nivelul ministerelor

Structura planurilor strategice:

- Mandat
- Misiune, direcții de activitate
- Scopuri și obiective cheie
- Măsuri pentru rezultate cheie
- Legătura către prioritățile Guvernului
- Evaluarea mediului înconjurător
- Evaluarea capacității
- Inițiative și priorități noi
- **Programe**
- Finanțare

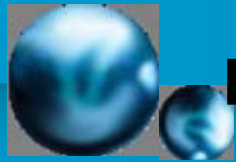
Structura programelor:

- Obiectiv
- Rezultatele cheie și măsurile lor
- Rezultate sau servicii îndeplinite și măsurile lor
- Finanțare



Planificare strategica si dezvoltare organizationala

- În “modelul leton” se pune foarte tare accentul pe aspectele dezvoltării organizaționale (misiune, evaluare a mediului, evaluarea capacității etc.)
- Ca și parte din planificarea strategică este firească existența întrebărilor de tipul:
 - Cine suntem noi ca organizație?
 - Cu ce provocări ne confruntăm?
 - Cum putem răspunde acestor provocări?
 - Suntem pregătiți?
 - Cum ne putem îmbunătăți calitatea serviciilor?
- În același timp se accentuează la fel de mult structura programului (definirea rezultatelor și randamentelor aferente, încercarea de a stabili o legătură între cele două și măsurarea lor)



Progres până acum

- Abordare pilot – Ministerul Agriculturii (dezvoltarea și testarea metodologiei)
- Invitarea celor mai buni executanți la exercițiu și prezentarea exemplului celorlalți – Ministerul Culturii, Ministerul Economiei. Acesta a reprezentat de asemenea o etapă de îmbunătățire metodologică
- Acum – pe parcursul lui 2006 - obligatoriu în toate ministerele
- Conducătorii:
 - Ministerul Agriculturii
 - Ministerul Culturii
 - Cancelaria de Stat
- Astăzi se pot observa două abordări în pregătirea planurilor strategice, adică dezvoltare scrisă și participativă
- Conducătorii aparțin celui de-al doilea tip de abordare



Lecții învățate₁

- Sunt multe domenii în care planificarea este imperfectă
- Înainte de a introduce schimbările, gândiți-vă cât de realiste sunt acestea și ce riscuri ar putea implica
- Politicienii – oameni cu care se poate lucra greu, dar dacă sunteți norocoși – folosiți-i cât de mult puteți
- Identificați campionii – cei care cred că acesta ar putea fi un exercițiu bun pentru organizațiile și carierele lor, lăsați-i să se “jocă” și premiați-i pentru aceasta
- În același timp gândiți-vă bine cum să integrați noua abordare în legislație, mai ales în legătură cu bugetul
- Imaginați-vă planificarea strategică sub forma unui sub-sistem din sistemul mai mare al planificării și responsabilizării – faceți toate părțile acestui sistem mare să lucreze ca un tot unitar
- Gândiți-vă la bonificații



Lectii invatate 2

- Importanța gândirii dezvoltării organizaționale
- Aceasta poate fi realizată doar cu spirit de conducător și inițiativă
- Încurajați acest spirit