



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Program Operațional Capacitate Administrativă
Proiect *DINAMIC* – Dâmbovița – interacțiuni la nivel
administrativ între modernizare, interconectivitate,
competențe - cod SMIS 135834
Beneficiar : Consiliul Județean Dâmbovița

PLAN STRATEGIC INSTITUȚIONAL

METODOLOGIA FUNDAMENTĂRII PROCESULUI DECIZIONAL - CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA

CONTEXT

*Strategia pentru consolidarea capacității administrației publice (SCAP 2014-2020)*¹ a fost aprobată prin *Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020 și constituirea Comitetului Național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020*, cu modificările și completările ulterioare². Una dintre direcțiile de acțiune ale **Obiectivului general II: Implementarea unui management performant în administrația publică**, Obiectivul specific II.1 din SCAP 2014-2020 vizează **creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional la nivelul administrației publice locale, pentru a răspunde în mod fundamentat și coerent nevoilor comunităților locale**, prin analize de impact, analize cost-beneficiu, evaluarea implicațiilor financiare ale deciziilor, planificare strategică etc. Astfel se asigură premisele pentru îmbunătățirea procesului de planificare, fundamentare, elaborare, aplicare, monitorizare și evaluare a reglementărilor de la nivelul administrației publice locale. De asemenea, o altă direcție de acțiune din cadrul SCAP 2014 - 2020 se referă la **îmbunătățirea corelării componentei bugetare cu componenta strategică în cadrul procesului decizional la nivel local și dezvoltarea sistemului multianual de planificare bugetară**.

Pentru a răspunde nevoilor reale ale comunității, în contextul unei guvernări democratice, eficiența, responsabilitatea și transparența trebuie să reprezinte principii de bază care orientează procesul decizional în exercitarea competențelor sale de către autoritățile APL. În acest context, gândirea strategică și sistemică, pe termen mediu și lung, devine la fel de importantă în procesul decizional ca gândirea operativă imediată, absolut necesară rezolvării situațiilor de urgență sau extraordinare. Analiza practicilor arată faptul că decizia întemeiată pe gândirea strategică reprezintă un atu al autorităților APL performante în exercitarea competențelor prevăzute de lege. Managementului instituțiilor publice orientat spre performanță implică planificare strategică și bugetară multianuală pornind de la programe, asigurarea participării informate la decizie nu doar

¹ Elaborată în contextul procesului de programare a fondurilor europene aferente perioadei 2014 – 2020.

² Hotărârea Guvernului nr. 462/2017 pentru modificarea anexei nr. 2 la Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și a pct. X din anexa la Hotărârea Guvernului nr. 1.076/2014 pentru aprobarea Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020

a factorilor implicați, ci și a celor afectați sau interesați de acea decizie, precum și fundamentarea temeinică a politicilor publice.

SCOPUL METODOLOGIEI

Suportul metodologic este necesar în perioada **preliminara elaborării PSI**, document prin care autoritățile administrației publice locale își planifică și fundamentează procesul decizional din sfera lor de competență.

Planificarea Strategică Instituțională organizează și prioritizează anvergura și complexitatea problemelor, prezintă concret o planificare strategică bugetară, astfel încât să faciliteze înțelegerea mai rapidă de către personalul de la nivelul administrației publice locale a procesului de planificare prin intermediul **instrumentului de management PSI** și de a perfecționa cunoștințele personalului direct implicat în acest proces.

Instrumentul de management numit **Plan Strategic al Instituției (PSI)** are ca obiectiv asimilarea și utilizarea unitară a informațiilor și documentației necesare întocmirii unei planificări pe termen mediu 2021-2024, vizând utilizarea eficientă a resurselor financiare și are la bază obiective, rezultate, indicatori.

Structura PSI este formată din 3 componente

1. Componenta de Management (CM)

- Mandat;
- Viziune;
- Valori comune;
- Analiza mediului intern și extern;
- Obiective strategice.

NB - Componenta de Buget (CB)/ Programare Bugetară (CPB)

- Program(-e) bugetar(-e);
- Măsuri;
- Mecanismul de implementare a programului bugetar.

2. Programele bugetare au profil standard - programul³ este o acțiune sau un ansamblu coerent de acțiuni ce se referă la același ordonator principal de credite, proiectate pentru a realiza un obiectiv sau un set de obiective definite și pentru care sunt stabiliți indicatori de program care să evalueze rezultatele ce vor fi obținute, în limitele de finanțare aprobate. Elementele unui program sunt:

- Obiectivele urmărite;
- Acțiunile de realizat;
- Costurile asociate;
- Rezultatele estimate pentru următorii ani, măsurate prin indicatori;
- Titlul programului;
- Descrierea programului;
- Domeniul de politică publică;

³ Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare.

- Obiectivele programului;
- Indicatori de rezultat (impactul politicilor);
- Finanțarea programului;
- Mecanismul de implementare.

3. Componenta de implementare (monitorizare și raportare):

- Planul anual de lucru, sau planul de acțiune anual;
- Monitorizarea performanței/ raportare

Structura PSI și secțiunile (componentele) aferente acestuia

Planul Strategic Institucional – PSI		
A: Componenta de Management (CM)	B: Componenta de Buget (CB)/ Programare Bugetară (CPB)	C: Componenta de implementare (monitorizare și raportare)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mandat ✓ Viziune ✓ Valori comune ✓ Analiza mediului intern și extern ✓ Obiective strategice 	<p>Programe bugetare:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Titlul programului -Descrierea programului -Domeniul de politică publică -Obiectivele programului -Indicatori de rezultat (impactul politicilor) -Finanțarea programului -Mecanismul de implementare a programului bugetar <p>Măsuri</p> <p>Buget multianual, sau bugetul anual al programelor și estimările pe următorii 3 ani (Regula 1+ 3 ani)</p>	<p>Planul anual de lucru (PAL) sau Planul de acțiune anual (PAA)</p> <p>Monitorizarea performanței/raportare</p>

Planul strategic instituțional al APL este documentul care oferă oportunitatea de a identifica și susține inițiative relevante pentru rezolvarea problemelor comunității locale, prin descrierea în ansamblu, dintr-o perspectivă pe termen mediu și lung, a direcției viitoare a activităților instituției și stabilirea de punți de legătură între prioritățile urmărite și resursele financiare previzionate.

Planul Strategic Instituțional se elaborează de către întreg personalul APL, **aici Consiliul Județean Dâmbovita**, ajută la clarificarea priorităților și colaborează inter- si intradepartamental.

Planul Strategic Instituțional servește drept instrument de comunicare intrainstituțională, dar și în relația cu factorii interesați: cetățenii, mediul asociativ și de afaceri, administrația publică centrală.

PSI necesită o revizuire anuală a țintelor pentru indicatorii de rezultat, actualizarea fiind un avantaj.

PSI va nominaliza și include sarcini pentru fiecare departament cât și pentru unitățile cu competențe partajate.

Analize și metode de analiză - Rezultatele acestor analize vor genera baza de conceptualizare a întregului Plan Strategic Instituțional

- Analiza SWOT (Puncte Tari – Puncte Slabe – Oportunități – Riscuri);
- Arborele problemelor / diagrama „os de pește”;

- Interviuri (structurate-sistematizate sau nestructurate), adesea utile pentru a lansa discuții și concluzii preliminare cu cei responsabili cu implementarea (în contextul informării și consultării principalilor factori implicați);
- Focus grupuri (discuții libere, interacțiuni între membrii) utile în confruntarea diferitelor poziții;
- Opinia experților „Tehnica Delphi” – consultarea unui grup de experți în domeniul de referință al problemei selectate pe baza aplicării unor chestionare care măsoară opiniile acestora asupra problemei analizate;
- Studiarea modului în care alții au rezolvat probleme similare (modelul bunelor practici).
- **Analiza Cost-Beneficiu**, în vederea cuantificării costurilor și beneficiilor o propunere de politică publică poate fi considerată ca fiind oportună dacă beneficiile sunt mai mari decât costurile sau cel puțin le justifică;
- **Analiza Cost-Eficientă**, pentru situația în care au fost cuantificate costurile, se poate presupune că variantele comparate de soluționare a problemei pot genera niveluri echivalente de beneficii (calitative) ;
- **Analiza Multicriterială**, pentru situația în care există doar evaluări calitative ale impactului variantelor de soluționare, sau informații mixte - de exemplu : costuri cantitative (parțial), însă beneficii calitative.
 - **Analiza factorilor interesați**⁴ (organizații, departamente, grupuri informale, rețele individuale, organizații non-profit) se recomandă pentru a identifica toate părțile implicate într-o anumită problemă de interes.

Tabel reprezentativ pentru categoria de probleme – posibile acțiuni și impactul scontat
Domenii și sub-domenii

Impact economic	
Sub-domenii în care se poate manifesta impactul	Funcționarea pieței și concurenței
	Competitivitate, fluxuri comerciale și investiționale
	Costuri de funcționare și derularea afacerilor (IMM-uri)
	Sarcini administrative asupra mediului de afaceri
	Autorități publice
	Drepturi de proprietate
	Inovare și cercetare
	Consumatori și gospodării
	Sectoare economice specifice
	Mediul macroeconomic
Impact social	
Sub-domenii	Ocuparea forței de muncă și piața muncii
	Standarde și drepturi referitoare la calitatea locurilor de muncă
	Incluziunea socială și protecția grupurilor dezavantajate

⁴ Prin factor interesat „stakeholder” se înțelege o persoană sau o instituție care are un interes, care are ceva de câștigat sau de pierdut ca urmare a implementării unei schimbări (proiect, program, politică). De multe ori, aceștia se regăsesc sub denumirea de grupuri interesate și pot avea o influență foarte puternică asupra rezultatului proceselor deliberative pentru luarea unei decizii sau chiar asupra succesului implementării unei decizii deja luate (Manual pentru evaluarea ex-ante a impactului politicilor educaționale, SGG, Ciolan, L. coord., 2009, p. 64).

	Egalitatea de șanse între femei și bărbați, echitate și nediscriminare
	Indivizi, viața privată și de familie, protecția datelor personale
	Buna guvernare, participare, administrație publică, accesul la justiție, mass-media și etică
	Sănătate și siguranță publică
	Infraționalitate, terorism și securitate
	Accesul și efectele asupra protecției sociale, sănătății și educației
	Cultură
Impact ecologic	
Sub-domenii în care se poate manifesta impactul	Schimbări climatice
	Transport și energie
	Calitatea aerului
	Biodiversitate, flora, faună și peisaje
	Calitatea apei și resursele de apă
	Calitatea și resursele solului
	Utilizarea terenurilor
	Resurse regenerabile sau neregenerabile
	Consecințele ecologice ale mediului de afaceri și consumatorilor
	Generarea și reciclarea deșeurilor
Probabilitatea și dimensiunea riscurilor de mediu	

Caracteristicile PSI

- viziune;
- analiza mediului intern și extern;
- identificarea factorilor implicați;
- analiza resurselor disponibile;
- stabilirea unor obiective
- relaționarea obiectivelor cu resursele de finanțare.

Argumentele elaborării și implementării PSI

- Eficacitatea instituțională;
- Managementul orientat pe obiective și pe rezultate;
- Utilizarea eficientă a resurselor financiare: obiective, rezultate, indicatori;
- Responsabilizarea personalului instituției;
- Comunicarea între departamentele instituției;
- Transparența și claritatea la nivelul instituției: existența unui mandat, a unei viziuni, a unor direcții de acțiune.

Elaborarea, aprobarea și implementarea unui PSI la nivel de consiliu județean

Structura responsabilă care colaborează și participă la elaborarea PSI este **Comisia de Monitorizare (CMON)**⁵, constituită prin dispoziția președintelui consiliului județean, structură care cuprinde conducătorii de compartimente din cadrul aparatului de specialitate al consiliului județean. **Membrii CMON** vor fi sprijiniți în derularea activităților de **subgrupurile de lucru (SL)**,

⁵ Cf. OSGG 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice..

create în cea mai mare parte din personal tehnic, de execuție, desemnat de membrii CMON. **La nivelul consiliului județean , CMON trebuie să fie condusă de un decident politic** (președinte, vice-președinte). Pentru a fi un proces funcțional, **CMON trebuie instituționalizată prin dispoziția președintelui consiliului județean.**

Președintele CMON:

- Prezidează lucrările CMON;
- Acționează pentru aplicarea strategiei consiliului județean;
- Urmărește proiectarea și realizarea investițiilor din sistemul consiliului județean, în baza bugetului aprobat;
- Coordonează și urmărește implementarea de politici și strategii în domeniile de activitate ale consiliului județean, potrivit Programului de Guvernare.

Secretariatul Tehnic al CMON

- Pregătește reuniunile CMON;
- Asigură asistența tehnică necesară subgrupurilor de lucru;
- Contribuie la elaborarea rapoartelor.

Responsabilitățile de bază ale CMON sunt:

- ✓ sprijinirea personalului desemnat de aceștia în SL,
- ✓ supervizarea procesului de elaborare a PSI,
- ✓ adoptarea obiectivelor strategice,
- ✓ adoptarea PAL /sau PAA pentru elaborarea PSI,
- ✓ adoptarea variantei finale a PSI, care urmează a fi înaintată conducerii

Desfășurarea procesului

- **Componenta de management va include o scurtă monografie a arealului vizat**
 - **Mandatul** ar trebui să reflecte ceea ce face instituția. Descrierea mandatului trebuie să răspundă la întrebarea: „Care este rolul instituției?”
 - **Viziunea** - este o declarație succintă, care exprimă o aspirație pentru viitor pe care o instituție încearcă să o atingă.
 - **Valori comune** : respect, corectitudine, disponibilitate spre comunicare, transparență.
 - **Analiza mediului intern al instituției (AMI)** constă în identificarea și analiza principalelor probleme de management - resursele disponibile, precum și coerența funcțională/ structurală a instituției.
 - **Obiective strategice (OS)** - Obiectivele strategice au rolul de contribui la îndeplinirea viziunii instituției. Rezultatele obiectivelor strategice **vor fi măsurate prin indicatori de impact**. În această situație, **impactul reprezintă cel mai înalt nivel ierarhic aferent rezultatelor**.
- **Componenta de buget (CB) / programare bugetară (CPB)** are ca scop asigurarea legăturii dintre procesul de planificare a politicilor publice și cele care țin de pregătirea bugetului.

Componenta de programare bugetară reprezintă cea de-a doua etapă a procesului de PSI, urmărind **conexiunea dintre planificarea politicilor publice și elaborarea bugetului** și între direcțiile de acțiune stabilite prin componenta de management (CM) și cele asociate programelor bugetare (PB). CPB are în vedere o planificare bugetară multianuală.

➤ **Structura CB/CPB**

- **Programe bugetare - un program bugetar este un set de măsuri** aflate sub autoritatea unei instituții, care urmărește atingerea unor rezultate ale unor obiective strategice, pentru care au fost elaborați indicatori de performanță.
- **Măsuri – acestea sunt realizate prin intermediul unui set coerent de acțiuni/ proiecte** aflate sub autoritatea unei instituții.
- **Bugetul multianual, sau bugetul anual al programelor și estimările pentru următorii 3 ani (Regula 1+ 3 ani)**
- **Programul bugetar - acesta** poate fi constituit din măsuri ce răspund unui domeniu de politici, respectiv unui obiectiv strategic. Astfel, alocările bugetare pentru fiecare obiectiv strategic pot fi stabilite prin agregarea programelor bugetare care se regăsesc în componența sa, de ex. :

Titlul programului: se va enunța titlul programului, care va fi scurt și definit funcțional.

Descrierea programului: sunt descrise pe scurt funcțiile-cheie acoperite prin program.

Domeniul de politici publice: domeniul de politici pentru programe poate fi dezvoltat din surse multiple, inclusiv din strategiile naționale/sectoriale, legislația în vigoare etc. În acest sens, pentru această secțiune, trebuie identificate sursele majore care oferă o bază de politici pentru program.

Conexiunea dintre programe – măsuri și domeniul de politică publică

Obiectivele programului

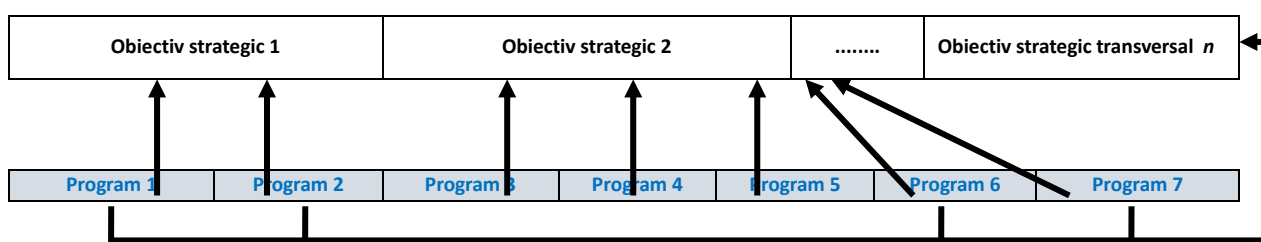
Indicatori de rezultat (impactul politicilor)

Finanțarea programului - pentru fiecare program va fi indicată sursa de finanțare, iar bugetul anului curent va fi structurat conform clasificăției economice a cheltuielilor.

Mecanismul de implementare a programului bugetar - managerul (responsabilul) de program coordonează o echipă a programului care are atribuții stabilite de conducerea instituției în concordanță cu specificul programului și cu obiectivele/rezultatele pe care le vizează programul. Pentru un management eficient al programelor bugetare, se vor menționa numele și funcția persoanei care va fi responsabilă pentru supravegherea realizării obiectivelor de politici și a obiectivelor financiare ale fiecărui program bugetar, precum și a țintelor asumate în perioada de implementare a **Planului Strategic Instituțional**, respectiv 2021-2023.

În exemplul de mai jos, programele sprijină în mod direct obiectivele strategice 1 sau 2, în timp ce mai multe programe se asociază obiectivului strategic transversal *n*

Obiective strategice și programe



Notă: În ceea ce privește numărul potrivit de programe pentru o instituție - consiliu județean, se recomandă stabilirea unui număr rezonabil de programe, în funcție de dimensiunea, specificul și complexitatea domeniilor gestionate de aceasta.

Conceptele de bază ale acestui proces de reformă bugetară sunt:

- managementul bazat pe performanță;
- bugetarea orientată spre rezultate;
- cadrul cheltuielilor publice pe termen mediu.

Trecerea de la bugetarea tradițională la o planificare bugetară multianuală, pe termen mediu (având la bază *Regula 1 + 3 ani*) are o serie de avantaje evidente. Analiza comparativă privind avantajele și dezavantajele bugetării de linie versus bugetarea multianuală este prezentată succint în tabelul de mai jos. Avantajele și dezavantajele unei bugetări de linie vs. bugetării multianuale⁶

	Avantaje	Dezavantaje
Bugetarea de linie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ușurează controlul financiar; ▪ Constituie o bază adecvată de alocare când resursele sunt limitate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidă, incapabilă să răspundă rapid unor priorități în schimbare sau creării unor noi servicii publice; - Evaluare dificilă a rezultatelor, neexistând o legatură directă între „ceea ce trebuie achiziționat” și „ceea ce trebuie realizat”; - Dificil de evaluat cost - eficacitatea atingerii obiectivelor.
Bugetarea multianuală bazată pe performanță	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conștientizarea țintelor de atins; ▪ O mai mare flexibilitate în realocări între articole și activități/programe; ▪ O mai bună conștientizare de către administrația publică privind costurile necesare atingerii rezultatelor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costurile programelor cu unele ce pot fi nou introduse tind să depășească nivelul veniturilor; - Control insuficient al proceselor în interiorul administrației locale.

Bugetul este defalcat pe ani și pe surse de finanțare :

- ✓ buget de stat,
- ✓ co-finanțare buget de stat,

⁶ Adaptare după textul din Ghidul instituțiilor administrației publice pentru îmbunătățirea procesului politicilor publice la nivel local, p. 81 (Unitatea de Politici Publice, Ministerul Administrației și Internelor, 2011).

- ✓ fonduri externe nerambursabile FEN,
- ✓ alte fonduri identificate.

Model privind Structura programului bugetar

An	An	An	An	An	An	An	An	An	An	An	An
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
BUGETUL INSTITUȚIEI <i>(suma costurilor tuturor rezultatelor imediate (outputs) și a produselor planificate pe perioada de implementare a PSI)</i>				PROGRAM 1 (REZULTATE)				MĂSURA 1 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 2 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 3 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 4 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
				PROGRAM 2 (REZULTATE)				MĂSURA 1 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 2 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 3 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
				PROGRAM 3 (REZULTATE)				MĂSURA 1 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 2 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 3 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	
								MĂSURA 4 (IESIRI)		Proiecte/Activități (Produse)	

Componenta de implementare vizează:

- **Planul anual de lucru (PAL), sau Planul de acțiune anual (PAA)** - pentru implementarea PSI se va elabora un **Plan anual de lucru, sau un plan de acțiune anual (PAL/ PAA)**⁷. În acest sens, la începutul procesului de planificare strategică instituțională, la nivelul autorităților și instituțiilor publice de la nivel local se va constitui un grup de lucru, cu putere decizională, format din **personal de conducere**. Acest grup poate fi constituit din membrii Comisiei de Monitorizare pentru SCIM⁸, conform OSGG nr. 600/2018. **CMON** se va constitui prin dispoziția presedintelui CJ-DB. **PAL/ PAA se va elabora efectiv de către Subgrupurile de Lucru (SL)**, sub coordonarea membrilor Comisiei de Monitorizare. Astfel, la nivelul entității publice, se vor constitui subgrupuri de lucru (SL), formate din experți, care se vor implica activ în atingerea rezultatelor obiectivelor strategice, a programelor și măsurilor din PSI.

Exemplu de PAA

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Activitate/ activități ptr. îndeplinirea OB	Rezultatul scontat	Termen	Departamente implicate /Subgrupuri tehnice	Persoana responsabilă
1.	Demararea procesului de planificare strategică în condiții de eficiență	Pregătirea mandatului instituției	Mandatul APL este pregătit și adoptat de CMON	10.02.2022	CMON, SL,ST	Ion Popescu, SL
		Stabilirea (prin brainstorming și consultare) a viziunii; Aprobarea viziunii instituției	Viziunea consiliului județean este stabilită și adoptată de CMON	20.02.2022	CMON, SL,ST	Maria Georgescu, SL
		Stabilirea valorilor comune	Valorile comune ale	25.02.2022	CMON, SL,ST	

⁷ Fiecare entitate poate să utilizeze terminologia de Plan anual de lucru, sau plan de acțiune anual

⁸ Cf. Standardului 6 – Planificarea din OSGG nr. 600/2018, conducerea entităților publice dispune întocmirea de planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele alocate.

			angajaților consiliului județean sunt stabilite, agreate și însușite de CMON			
2.	Elaborarea PSI în conformitate cu metodologia de planificare strategică	Efectuarea analizei mediului intern și extern	AMI și AME elaborată	15.03.2022	CMON, SL,ST	
3.	etc					

Monitorizarea și raportarea procesului de implementare a PSI - pentru realizarea efectivă a activităților aferente PSI și pentru coordonarea activităților dintre compartimentele instituției, **se impune un proces permanent de monitorizare.** Acest proces este asigurat de CMON și alți factori de decizie de la nivelul entității publice. **La întâlnirile CMON participă** președintele CMON, membrii CMON și secretariatul tehnic.

Procesul de monitorizează include și o raportare privind stadiul implementării Planului anual de lucru (de acțiune) a PSI. La finalizarea implementării Planului anual de lucru (de acțiune) a PSI, secretariatul tehnic va prezenta **un Raport final de activitate** către președintele CMON.

Monitorizarea performanței

Sistemul de monitorizare a performanței include:

- **indicatorii** de intrare (input-uri), de proces, de ieșire/de realizare imediată (outputs), de rezultat, de impact
- **instrumentele de realizare a monitorizării și evaluării**, respectiv a raportării progresului

Modele de indicatori

Descriere indicator	Ținte de performanță
<ul style="list-style-type: none"> • Titlul indicatorului • Tipul indicatorului • Obiectivul strategic al programului pe care îl sprijină • Motivul pentru alegerea indicatorului (de ce este cea mai potrivită opțiune pentru măsurare și evaluare) • Sursa datelor • Metoda colectării • Frecvența colectării/raportării • Circuitul raportării • Metoda raportării • Validitatea datelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendințele istorice (ultimii 4 ani) • Tendințele comparative (alți membri UE) • Explicarea fluctuațiilor semnificative • Datele de referință pentru anul precedent sau curent • Valorile țintă (4 ani) • Factori critici pentru obținerea performanței • Model de prognoză • Argumentarea țintelor • Riscuri

▪ Evaluarea procesului de implementare a PSI

La intervale regulate, Direcția Audit Public Intern va realiza evaluarea implementării PAL/PAA.

Totodată, se pot contracta evaluatori independenți care să realizeze rapoarte de evaluare la cererea președintelui consiliului județean.

▪ **Revizuirea Planului Strategic Instituțional**

Revizuirea Planului Strategic Instituțional se realizează **anual**.

- ✓ **compararea rezultatelor înregistrate cu cele planificate** pentru anul anterior; acestea se vor baza pe obiectivele stabilite în planurile strategice și operaționale, respectiv PAL/PAA;
- ✓ **desfășurarea unei cercetări a mediului** pentru a stabili orice modificări semnificative care sunt necesare pentru prognozele pe care se sprijină planul curent.

Concluzii

PSI are rolul de instrument pentru promovarea unor politici publice coerente. Totodată, acest document strategic are ca obiectiv asigurarea unei fundamentări clare, corecte și transparente a programelor bugetare, precum și susținerea finanțării politicilor publice prioritare.

Având în vedere acest context, **planul strategic al instituției reprezintă instrumentul principal** ce poate fi utilizat în procesul de programare bugetară. Acesta stabilește conexiunile între politica publică inițiată de autoritățile administrației publice locale și alocarea resurselor financiare.

Draft V2 – Metodologie PSI – CJ-DB rev. Ianuarie, 2021

ARNhitectura srl

Continut documente

- *prezenta Metodologie PSI pg. 1-11*
- *bibliografie pg 12*
- *criterii de analiza si impact pg. 13-16*
- *schema monitorizare pg.17*

REFERINTE BIBLIOGRAFICE

Administrație publică locală:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ;
- Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 462/2017 pentru modificarea anexei nr. 2 la Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și a pct. X din anexa la Hotărârea Guvernului nr. 1.076/2014 pentru aprobarea Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020
- Legea nr. 24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, republicată, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 907/2016 privind etapele de elaborare și conținutul-cadru al documentațiilor tehnico-economice aferente obiectivelor/ proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
- OSG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice;

Procesul de descentralizare și standardele de calitate și cost:

- Hotărârea Guvernului nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice de calitate;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

Transparența la nivelul administrației publice:

- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată;
- Hotărârea Guvernului nr. 521/2005 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative;
- Legea nr. 62/2011 a dialogului social, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Formularea de politici publice și evaluarea preliminară a impactului:

- Hotărârea Guvernului nr. 523/2016 pentru modificarea și completarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central, aprobat prin HG nr. 775/2005;
- Instrucțiunile de completare a unei propuneri de politică publică, aprobate prin Decizia Prim-ministrului nr. 297/2016 – material realizat de către Cancelaria Prim-ministrului și Direcția Coordonare Politici și Priorități.
<http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/Instrucțiuni-de-completare-PPP.pdf>
- Hotărârea Guvernului nr. 870/2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale;
- Hotărârea Guvernului nr. 1361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului;
- Hotărârea Guvernului nr. 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central, cu modificările și completările ulterioare;

Planificare strategică:

- Hotărârea Guvernului nr. 1807/2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central;
- Hotărârea Guvernului nr. 158/2008 pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central;
- Metodologia de elaborare a Planurilor Strategice Instituționale la nivelul instituțiilor administrației publice centrale (variante actualizată și aflată, în prezent, în circuitul de avizare);

Ghiduri metodologice, studii și rapoarte:

- Unitatea de Politici Publice, Ministerul Administrației și Internelor (2011). Ghidul instituțiilor administrației publice pentru îmbunătățirea procesului politicilor publice la nivel local.
- European Commission (2009). Impact Assessment Guidelines.
- Limantovschi, C., „Ghid practic pentru elaborarea strategiilor locale de dezvoltare durabilă”, ADDJB;
- Munteanu, N. & Co., (2007). „Ghid metodologic de elaborare a unei strategii de dezvoltare locală”, Timișoara, Artpress;
- Raportul Robinson/SGG (2005). Policy, Planning & Budgeting in Romania
http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/FIRST_REPORT-ROBINSON-19DE2005.pdf
- SGG (2007). Manual pentru elaborarea Propunerii de Politici Publice. București
- SGG (2012). Proposals and recommendations regarding public policy impact assessment reforms in Romania
- SGG, Allio, L., Rodrigo, D., Torriti J., Kirkegaard, P., (2015). Metodologie de evaluare preliminară a impactului.
<http://sgg.gov.ro/new/politici-publice-si-programe/documente/evaluarea-preliminara-a-impactului/>
- SGG, Ciolan, L. coord., (2009). Manual pentru evaluarea ex-ante a impactului politicilor educaționale.
<http://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/manual-evaluarea-ex-ante-a-impactului-politicilor-educationale.pdf>
- SGG (2009). Ghid de monitorizare și evaluare http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/GHID_DE_MONITORIZARE_SI_EVALUARE_FINAL.pdf

Lista website-urilor consultate:

- <http://sgg.gov.ro/new/politici-publice-si-programe/documente/suport-metodologic/>
- <http://sgg.gov.ro/new/politici-publice-si-programe/documente/evaluarea-preliminara-a-impactului>
- http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/GHID_DE_MONITORIZARE_SI_EVALUARE_FINAL.pdf



ANEXA nr 1

Impact economic	Întrebări cheie
Funcționarea pieței și concurenței	<ul style="list-style-type: none"> Ce impact (pozitiv sau negativ) are opțiunea asupra liberei circulații a bunurilor, serviciilor, capitalului și forței de muncă? Opțiunea va duce la reducerea posibilității de alegere a consumatorilor sau la creșterea prețurilor prin scăderea concurenței, la crearea de bariere pentru noii furnizori, la facilitarea comportamentului anticoncurențial sau la apariția monopolurilor, segmentării pieței etc.?
Competitivitate, fluxuri comerciale și investiționale	<ul style="list-style-type: none"> Ce impact are opțiunea asupra poziției competitive a firmelor românești? Are vreun impact asupra productivității? Ce impact are opțiunea asupra barierelor comerciale? Are vreun efect asupra fluxurilor investiționale (inclusiv relocarea activităților economice)?
Costuri de funcționare și desfășurarea afacerilor (IMM-uri)	<ul style="list-style-type: none"> Vor fi impuse costuri suplimentare de ajustare, conformitate sau tranzacție asupra companiilor? Cum afectează opțiunea costul sau disponibilitatea resurselor esențiale (materie primă, echipamente, forță de muncă, energie etc.)? Afectează accesul la finanțare? Afectează ciclul de investiții? Presupune retragerea anumitor produse de pe piață? Este limitat sau interzis marketingul anumitor produse? Sunt introduse reguli mai stricte pentru desfășurarea afacerilor în anumite domenii? Duce la deschiderea sau închiderea anumitor companii? Există produse sau companii care sunt tratate diferit de altele într-o situație comparabilă?
Sarcini administrative asupra mediului de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> Opțiunea afectează natura obligațiilor de informare impuse mediului de afaceri (de exemplu, tipul de date solicitate, frecvența de raportare, complexitatea procesului de transmitere a datelor etc.)? Care este impactul acestor sarcini asupra IMM-urilor în special?
Autorități publice	<ul style="list-style-type: none"> Introduce sarcini administrative suplimentare pentru instituțiile publice? Este necesară crearea unor autorități noi sau restructurarea celor existente?
Drepturi de proprietate	<ul style="list-style-type: none"> Sunt afectate drepturile de proprietate (bunuri imobile, bunuri mobile, bunuri tangibile/intangibile) ? Este limitată achiziționarea, vânzarea sau utilizarea drepturilor de proprietate? Există posibilitatea exproprierii?
Inovare și cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Opțiunea stimulează sau împiedică cercetarea și dezvoltarea? Facilitează introducerea și diseminarea noilor metode de producție, tehnologii sau produse? Afectează drepturile de proprietate intelectuală (patente, mărci înregistrate, copyright, alte drepturi)? Promovează sau limitează cercetarea academică sau industrială? Promovează creșterea productivității sau utilizarea eficientă a resurselor?
Consumatori și gospodării	<ul style="list-style-type: none"> Opțiunea afectează prețurile plătite de consumatori? Are impact asupra calității și/sau disponibilității bunurilor/serviciilor sau asupra încrederii consumatorilor? Afectează informarea și protecția consumatorilor? Are consecințe semnificative pentru situația financiară a indivizilor/ gospodăriilor, imediat sau pe termen lung? Afectează protecția economică a familiei și copilului?

sectoare specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea are efecte semnificative asupra anumitor sectoare economice? • Va exista un impact specific asupra anumitor regiuni, de exemplu în ceea ce privește crearea sau pierderea de locuri de muncă? • Există un sector care va fi afectat în mod disproporționat?
Mediul macroeconomic	<ul style="list-style-type: none"> • Are opțiunea consecințe generale pentru creșterea economică și ocuparea forței de muncă? • Cum contribuie opțiunea la îmbunătățirea condițiilor pentru investiții și la buna funcționare a piețelor? • Există un impact direct asupra stabilității macroeconomice?
Ocuparea forței de muncă și piața muncii	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea facilitează crearea de noi locuri de muncă? • Are efect direct sau indirect asupra pierderii de locuri de muncă? • Are consecințe negative specifice pentru anumite profesii, grupuri de angajați sau liber profesioniști (persoane fizice autorizate să desfășoare activități economice)? • Afectează anumite grupuri de vârstă? • Afectează cererea de forță de muncă? • Are impact asupra funcționării pieței muncii? • Are impact asupra echilibrului între viața privată, familie și viața profesională?
Standarde și drepturi referitoare la calitatea locurilor de muncă	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea are impact asupra calității locurilor de muncă? • Afectează accesul angajaților sau șomerilor la formare profesională și vocațională? • Afectează sănătatea, siguranța sau demnitatea angajaților? • Există efecte directe sau indirecte asupra drepturilor și obligațiilor existente ale angajaților, în special în ceea ce privește informarea și consultarea și protecția împotriva concedierii? • Afectează protecția tinerilor la locul de muncă? • Afectează direct sau indirect drepturile și obligațiile angajatorilor? • Respectă standardele minime de muncă ale UE? • Opțiunea facilitează sau limitează restructurarea, adaptarea la schimbări și utilizarea inovațiilor tehnologice la locul de muncă?
Incluziunea socială și protecția grupurilor dezavantajate	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează accesul pe piața muncii sau ieșirea de pe piața muncii? • Conduce direct sau indirect la creșterea egalității sau inegalității? • Afectează accesul egal la bunuri și servicii? • Afectează accesul la servicii la plasare sau servicii de interes economic general? • Contribuie la informarea publicului în legătură cu o anumită problemă? • Are impact mai mare asupra anumitor grupuri sau persoane (de exemplu, persoanele cele mai vulnerabile sau cu risc crescut de sărăcie, copii, femei, bătrâni, persoane cu dizabilități, șomeri, minorități etnice sau religioase, azilanți), companii sau alte organizații (de exemplu biserici) sau localități mai mult decât asupra altora?
Egalitatea de șanse între femei și bărbați, echitate și nediscriminare	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează principiul nediscriminării, tratamentului și șanselor egale pentru toți? • Are opțiunea un impact diferit asupra femeilor decât asupra bărbaților? • Promovează creșterea egalității de șanse între femei și bărbați? • Implică direct orice diferență de tratament între grupuri sau persoane pe criterii de sex, origine rasială sau etnică, religie, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală? Poate duce la discriminare indirectă?
Indivizi, viața privată și de familie, protecția datelor personale	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea impune cerințe administrative suplimentare asupra persoanelor sau creșterea complexității administrative? • Afectează intimitatea persoanelor (inclusiv locuința sau comunicațiile)? • Afectează dreptul la libertate al indivizilor? • Afectează viața de familie sau protecția legală, economică sau socială a familiei? • Afectează drepturile copilului? • Opțiunea implică procesarea datelor personale sau accesul persoanelor afectate la datele personale?
Buna guvernare, participare, administrație publică,	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea are efect asupra implicării factorilor afectați în procesele decizionale la nivelul administrației publice?

accesul la justiție, mass-media și etică	<ul style="list-style-type: none"> • Sunt toți actorii tratați egal, cu respectarea diversității acestora? Opțiunea are impact asupra diversității culturale sau lingvistice? • Afectează autonomia partenerilor sociali în domeniile de competență ale acestora? De exemplu, afectează dreptul la negociere colectivă sau dreptul de a iniția acțiuni colective? • Implementarea măsurii propuse afectează instituțiile și autoritățile publice, de exemplu prin sporirea responsabilităților acestora? • Afectează accesul persoanelor la justiție? • Prevedere dreptul de contestație înainte de a ajunge în instanță? • Contribuie la informarea publicului în legătură cu un anumit aspect? Afectează accesul la informațiile de interes public? • Afectează partidele politice sau organizațiile nonguvernamentale? • Afectează mass media, pluralismul presei sau libertatea de exprimare? • Ridică probleme etice sau bio-etice (clonare, utilizarea corpului uman în scopuri patrimoniale, cercetare/testare genetică etc.)?
Sănătate și siguranță publică	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează sănătatea și siguranța persoanelor sau grupurilor, inclusiv speranța de viață, mortalitatea și morbiditatea, prin impactul asupra mediului socio-economic (mediul de lucru, venituri, educație, ocupare, nutriție)? • Opțiunea crește sau reduce probabilitatea riscurilor mortale datorate substanțelor dăunătoare mediului înconjurător? • Afectează sănătatea datorită schimbărilor nivelului zgomotului, calității solului, aerului, apei sau solului? • Va afecta sănătatea datorită schimbărilor în consumul de energie sau în gestionarea deșeurilor? • Afectează factorii de sănătate legați de stilul de viață, cum ar fi dieta, activitatea fizică, fumatul, consumul de alcool sau droguri? • Există efecte specifice asupra unor grupuri de risc (determinate de vârstă, sex, dizabilități, mobilitate, regiune etc.)?
Infraționalitate, terorism și securitate	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea are un efect asupra securității, infraționalității, terorismului? • Afectează opțiunea șansele de depistare a infractorilor sau câștigurile potențiale ale acestora din infracțiuni? • Există posibilitatea ca opțiunea să ducă creșterea numărului de infracțiuni? • Afectează capacitatea de asigurare a ordinii și siguranței publice? • Are impact asupra intereselor de securitate? • Are impact asupra dreptului la libertate și siguranță, dreptului la un proces corect și dreptului la apărare? • Afectează drepturile victimelor și ale martorilor?
Accesul și efectele asupra protecției sociale, sănătății și educației	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea are efecte asupra serviciilor din punct de vedere al calității și accesului egal? • Are efect asupra educației și mobilității lucrătorilor? • Afectează accesul persoanelor la educație publică/privată sau formare vocațională și profesională continuă? • Afectează furnizarea serviciilor transfrontaliere și cooperarea în zonele de frontieră? • Opțiunea are impact asupra finanțării, organizării sau accesului la servicii sociale, de sănătate și îngrijire? • Afectează universitățile și autonomia universitară?
Cultură	<ul style="list-style-type: none"> • Are opțiunea impact asupra conservării patrimoniului cultural? • Afectează diversitatea culturală? • Există efecte asupra participării cetățenilor la manifestări culturale sau asupra accesului lor la resurse culturale?
Schimbări climatice	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează emisia în atmosferă a gazelor cu efect de seră (de exemplu dioxid de carbon, metan etc.)? • Opțiunea afectează emisia de substanțe nocive pentru statul de ozon (CFC, HCFC etc.)? • Există un impact asupra capacității umane de adaptare la schimbările climatice?
Transport și energie	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea va determina creșterea/scăderea nevoii/consumului de energie și carburanți? • Afectează intensitatea energetică a activităților economice? • Afectează mixul actual de combustibili (între fosil, gaz, nuclear și regenerabil) utilizat în producția de energie? • Va duce la creșterea sau scăderea cererii pentru transport (de pasageri sau marfă) sau va influența repartizarea modală a transportului? • Generează creșterea sau scăderea emisiilor produse de vehicule?
Calitatea aerului	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea are efect asupra emisiilor de poluanți acizi, eutrofici, fotochimici sau dăunători care pot afecta sănătatea umană, distruge recolte sau clădiri sau deteriorează mediul

	(solul, apele)?
Biodiversitate, flora, faună și peisaje	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea reduce numărul de specii/varietăți/rase (reduce diversitatea biologică) sau crește numărul de specii (promovează conservarea)? • Afectează specii protejate sau amenințate sau habitatele acestora sau regiuni sensibile din punct de vedere ecologic? • Împarte peisajul în zone mai mici sau afectează în alt mod rutele de migrațiune, coridoarele ecologice sau zonele de conservare? • Afectează valoarea turistică a peisajelor protejate?
Calitatea apei și resursele de apă	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea determină creșterea sau scăderea calității și cantității apei dulci și subterane? • Duce la creșterea sau scăderea calității apei în zonele litorale și marine (de exemplu, deversări de substanțe poluante)? • Afectează resursele de apă potabilă?
Calitatea solului și resursele de sol	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează acidificarea, contaminarea sau salinitatea solului și rata de eroziune a solului? • Contribuie la pierderea solului disponibil (de exemplu, prin lucrări de construcții) sau la extinderea solului utilizabil (de exemplu, prin decontaminare)?
Utilizarea terenurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea are efectul de a introduce terenuri noi în utilizare pentru prima dată? • Afectează în vreun mod terenurile desemnate sensibile din punct de vedere ecologic? Duce la vreo schimbare în utilizarea terenurilor (de exemplu, schimbarea împărțirii între rural și urban sau modificarea tipului de agricultură practică)?
Resurse regenerabile sau neregenerabile	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează utilizarea resurselor regenerabile (de ex, peștele) și conduce la o utilizare mai intensivă decât ritmul de regenerare ? • Reduce sau crește utilizarea resurselor neregenerabile (apă subterană, minerale etc.)?
Consecințele ecologice ale mediului de afaceri și consumatorilor	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea determină o producție și un consum mai sustenabil? • Opțiunea schimbă prețurile relative ale produselor ecologice și neecologice? • Promovează sau restricționează bunurile și serviciile ecologice/ neecologice prin schimbări ale regulilor referitoare la investițiile de capital, împrumuturi, asigurări etc.? • Întreprinderile sunt încurajate să devină mai poluante/mai puțin poluante prin schimbări în modul în care funcționează?
Generarea și reciclarea deșeurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează producția de deșuri (solide, urbane, agricole, industriale, miniere, radioactive sau toxice) sau modul de tratare, depozitare sau reciclare a deșeurilor?
Probabilitatea și dimensiunea riscurilor de mediu	<ul style="list-style-type: none"> • Opțiunea afectează probabilitatea prevenirii incendiilor, exploziilor, accidentelor sau emisiilor accidentale? • Afectează riscul diseminării neautorizate sau neintenționate de organisme modificate genetic sau străine?
Protecția animalelor	<ul style="list-style-type: none"> • Există un impact asupra sănătății animalelor? • Opțiunea afectează protecția animalelor (tratamentul uman al animalelor)? • Afectează siguranța alimentelor destinate animalelor?

