



MANAGEMENT STRATEGIC

PRIMĂRIA SECTORULUI 6
BUCUREȘTI

Februarie 2019



"Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Sectorului 6 București"
Cod proiect SIPOCA 103 / My SMIS 120710



UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Ministerul Dezvoltării Regionale și Infrastructurii

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European
Cod SIPOCA 103/My SMIS 120710

Management Strategic



"Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Sectorului 6 București"



Agenda cursului

- Prezentarea Managementului strategic
- Contextul sistemelor de management. Principii fundamentale



Obiectivele cursului

La finalul acestui program de formare, participanții vor fi capabili:

- Să descrie procesul de Management Strategic, în realizarea căruia sunt implicați



“Cel mai sigur mijloc de a nu îți atinge obiectivele este să nu le ai”

PREZENTAREA MANAGEMENTULUI STRATEGIC



Managementul strategic - definiție

Managementul strategic este procesul prin care:

- se definesc viziunea și misiunea organizației,
- se analizează mediul intern și extern al organizației,
- se elaborează și implementează strategii.

Managementul strategic constă în desfășurarea și implementarea planului strategic și măsurarea și evaluarea rezultatelor.



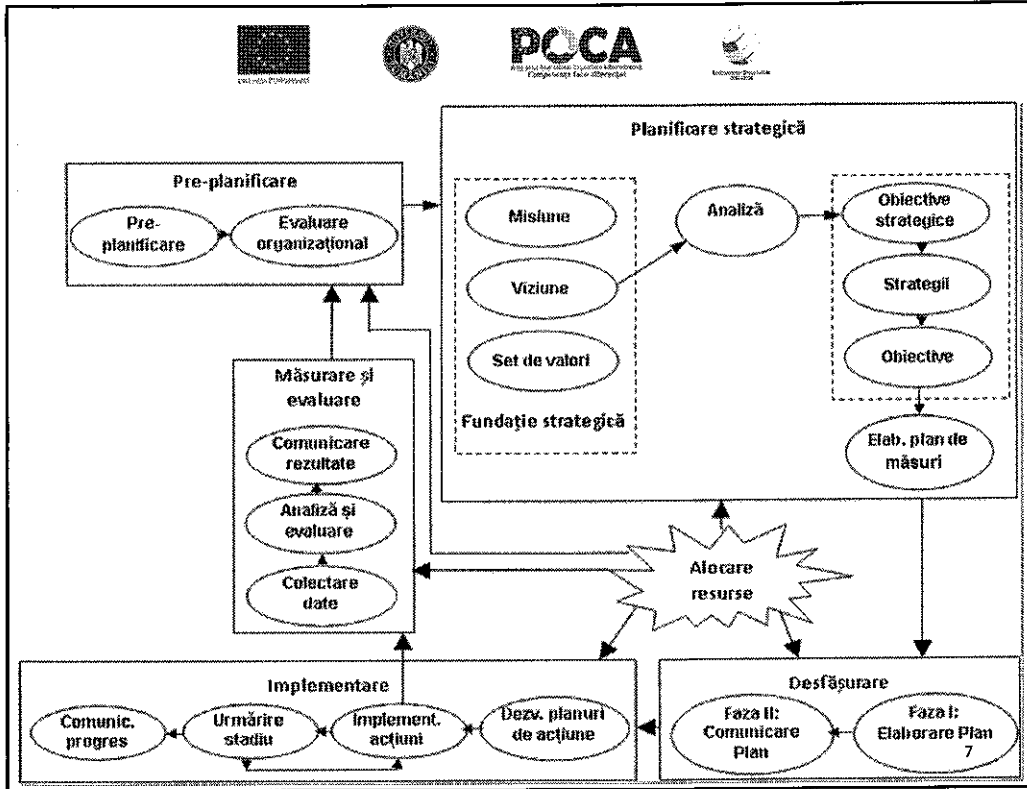


Managementul strategic

Managementul strategic conține :

1. definirea obiectivelor, a strategiei, a structurii și principiilor de funcționare a instituției;
2. măsurarea impactului, în spațiu și timp, a unei măsuri importante ce este luată de către organizație







Planificarea strategică

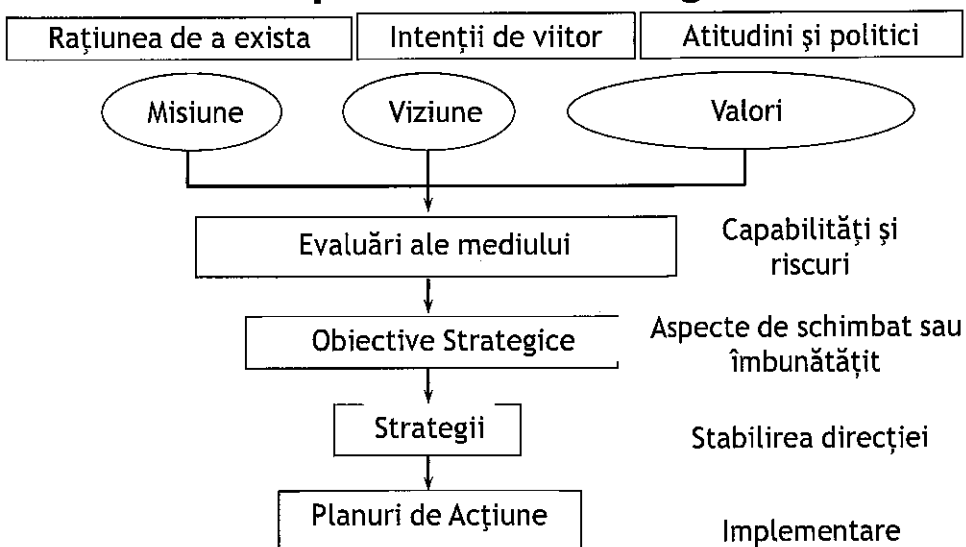
Planificarea strategică este procesul prin care organizația își dezvoltă

- *misiunea*,
- *viziunea*,
- *valorile (principiile conducătoare)*,
- *obiectivele generale și*
- *strategiile* specifice pentru îndeplinirea acestor obiective generale.





Procesul de planificare strategică





Etape în planificarea strategică

1. Inițierea procesului de planificare strategică
2. Realizarea unei analize a istoricului organizației și situației sale actuale
3. Clarificarea misiunii și valorilor organizației
4. Aplicarea analizei SWOT (Strengths/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats) care constă în:
 - a) diagnoza internă a organizației pentru a identifica punctele slabe (slăbiciuni) și punctele tari (atuuri)
 - b) analiza mediului extern al organizației pentru identificarea oportunităților și amenințărilor

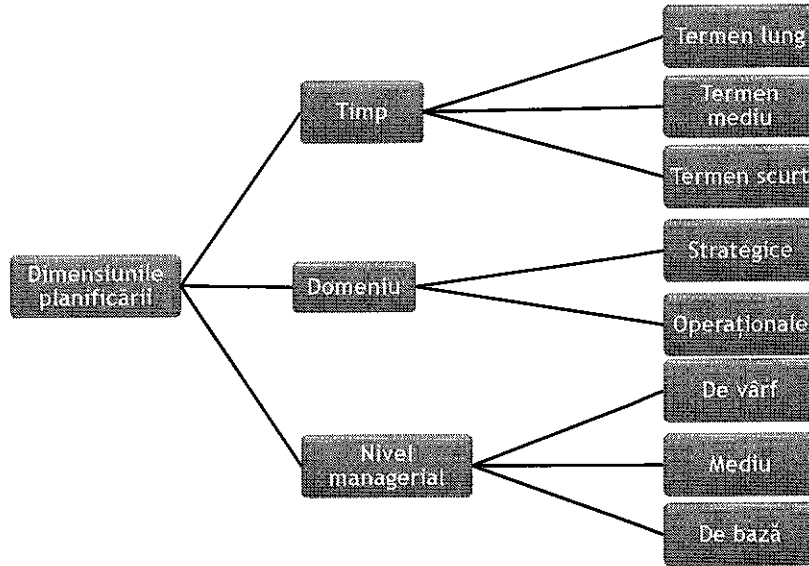


Etape în planificarea strategică

5. Identificarea problemelor strategice cu care se confruntă organizația
6. Formularea unor strategii care să rezolve problemele strategice identificate
7. Analiza alternativelor/ strategiilor existente (analiza cost-beneficii)
8. Implementarea strategiilor selectate
9. Evaluarea rezultatelor



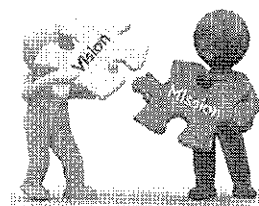
Dimensiunile planificării





Misiunea

- **Misiunea** organizației definește rațiunea de a exista a acesteia și reflectă motivarea angajaților pentru a se implica în activitatea organizației.
- Misiunea se construiește pe convingerile organizației.
- Misiunea decurge din viziune și sprijină această viziune.





Formularea misiunii

- O exprimare generală a viziunii
- O comunicare a **valorilor fundamentale** pe care și le asumă managementul de vârf al organizației
- O articulare a **obiectivelor fundamentale sau strategice** ale organizației
- O corelare cu **răspunderea socială** a organizației





Viziunea

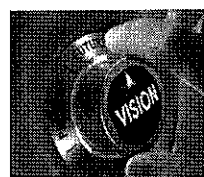
- **Viziunea** organizației reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o dezvoltare dezirabilă a organizației.
- Viziunea include descrierea ambițiilor, obiectivelor și a poziției pe care dorește o organizație să o dețină într-un timp dat.
- Viziunea descrie ce dorește să devină organizația în 5, 10, 15 ani.





Viziunea - Criterii

- Viziunea este fezabilă și poate fi îndeplinită.
- Viziunea trebuie să fie transpusă în acțiuni și planuri care **pot** fi implementate și chiar **sunt** implementate.
- Viziunea nu are nici o valoare dacă nu e comunicată în mod regulat.
- Dacă puneți declarația de viziune într-un sertar, nu veți obține nimic.





Valorile

- Principiile conducătoare, care reprezintă sistemul de valori al organizației, ghidează comportamentul organizației pentru îndeplinirea misiunii.

organizatiei
principii
sistem
misiune
VALORI
comportament



Obiectivele strategice

- Managementul strategic este un proces orientat pe **obiective majore**, a căror realizare este proiectată în timp.
- Prin realizarea acestor obiective strategice se consideră împlinită și misiunea organizației pentru proiecția de timp considerată.
- **Obiectivele strategice** trebuie să fie:
 - formulate foarte **clar și realist**
 - **acceptate** de toți angajații organizației
 - orientate spre **acțiune**
 - însoțite de **indicatori/ sisteme de evaluare**



Obiectivele strategice

- Reprezintă un țel, o stare dorită, un rezultat sau finalitatea unei acțiuni
- Obiectivele sunt ghiduri pentru direcționarea eforturilor de planificare și de acțiune
- Obiectivele din Planul de Acțiune trebuie armonizate cu propria strategie a instituției, pe care să o susțină.





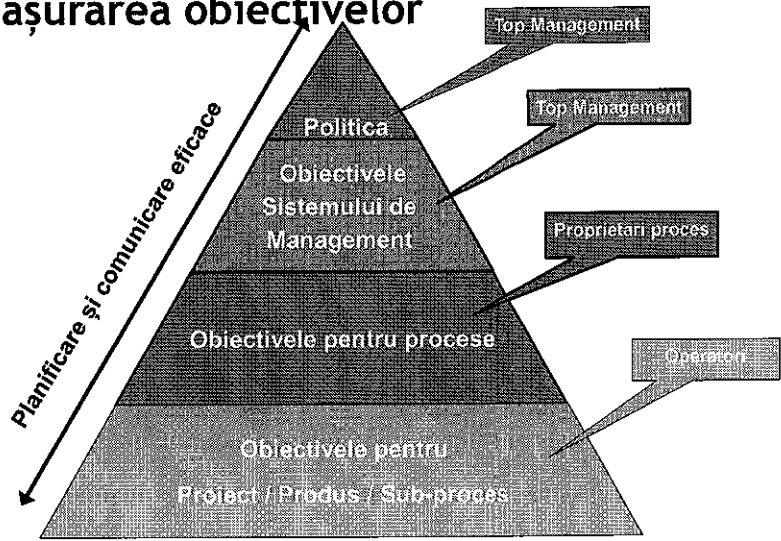
Strategia

- STRATEGIA exprimă opțiunea, sensul și direcția sau orientarea generală aleasă pentru parcurgerea drumului până la realizarea obiectivelor, prevăzând căile și resursele actuale și potențiale



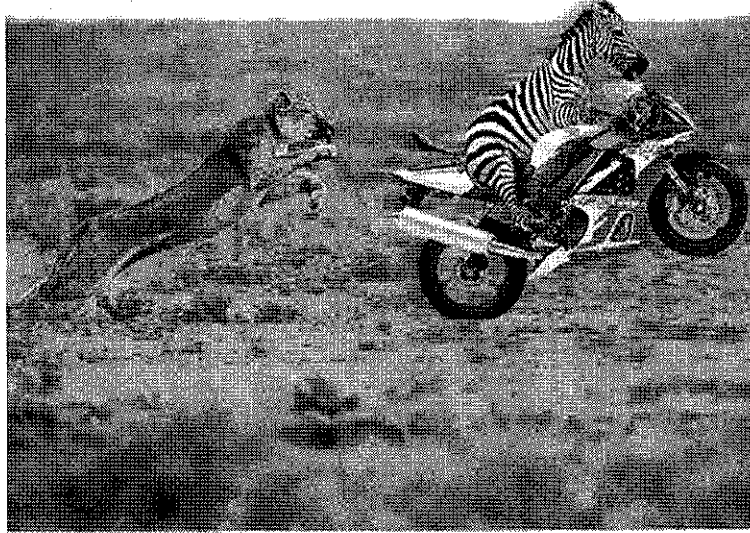


Desfășurarea obiectivelor





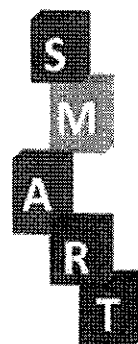
Măsurarea performanțelor - Obiective SMART





Obiective SMART

- SPECIFICE
- MĂSURABILE
- ACCESIBILE /AGREATE /ALINIATE
- RELEVANTE
- (încadrate în) TIMP





Caracteristici obiective

Specific

Întrebări:

- Ce vom face, cu cine sau pentru cine?
- Ce strategii se vor folosi?
- Obiectivul este bine înțeles?
- E clar cine este implicat?
- E clar ce și unde se va petrece?
- Este clar care va fi rezultatul?
- Obiectivul declarat va duce la obținerea rezultatului?





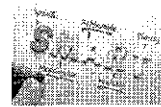
Caracteristici obiective

Măsurabil

- Cum vom ști că s-au petrecut schimbări?
- Pot fi obținute aceste măsurători?

Poate fi atins

- Se poate îndeplini în timpul stabilit?
- Sunt înțelese limitările și constrângerile?
- Resursele disponibile sunt suficiente?
- A fost cineva care a avut succes în acest domeniu?
- Este posibil?





Caracteristici obiective

Realist

- Avem resurse pentru a îndeplini acest obiectiv?
- Este necesară reconsiderarea priorităților pentru a putea îndeplini acest obiectiv?
- Obiectivul este realizabil?



Cu limită de timp

- Când va fi îndeplinit obiectivul?
- Este stabilit termenul limită?



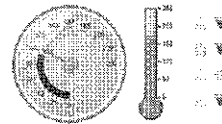
SMART?

- Ordinea M-A/R-S-T este de cele mai multe ori cea mai potrivită pentru a scrie un obiectiv.
- Cea mai importantă caracteristică este **măsurabilitatea**. Prin măsurare se furnizează dovada îndeplinirii obiectivului.
- Faptul că **poate fi atins** este în legătură cu măsurabilitatea. În general, nu are rost să începi o activitate pe care știi că nu o poți finaliza, sau nu poți spune dacă sau când a fost finalizată.



Obiective SMART - Măsurare

- Indicatorul de performanță reprezintă unitatea de măsură cu ajutorul căreia organizația definește și măsoară progresul în îndeplinirea obiectivelor.
- Indicatorii de performanță se folosesc pentru a monitoriza performanța actuală, a indica situațiile în care performanța iese din zona acceptată și a compara performanța actuală cu cea trecută.





Măsurare

- Instituția trebuie să poată să-și măsoare performanța.
- Livrarea de servicii publice poate fi măsurată în următoarele patru moduri:
 - Cantitate - producție / număr de forme procesate / volum / oameni / resurse
 - Calitate - precizie / servicii facile pentru clienți / personal competent / feedback / plângeri
 - Timp - timp scurs / viteza de reacție / unități / termene limită
 - Cost - volumul resurselor utilizate / procese cu valoare adăugată



ATENȚIE!

- Pentru obiectivele strategice **NU SE STABILESC** priorități. **TOATE** obiectivele strategice trebuie atinse pentru a îndeplini viziunea.
- Pentru obiectivele pe termen scurt **TREBUIE** stabilite priorități. Pentru că nu toate obiectivele pot fi adresate simultan, echipa de management trebuie să determine care dintre ele pot fi îndeplinite în funcție de resursele disponibile: financiare, umane, timp, încărcare.



Caracteristicile unui plan strategic

Un plan strategic trebuie să fie:

- Un set de priorități
- Realizabil, măsurabil și cu termene determinate
- Flexibil și sensibil la condiții în schimbare
- Scurt și simplu
- O unitate, nu un meniu
- Mijlocul de a atinge o finalitate, nu un scop în sine
- Bazat pe o perioadă de 3-5 ani





Resursele

- Fiecare plan de acțiune trebuie să facă referire la următoarele:
 - Resursele umane,
 - Resursele de timp,
 - Resursele financiare,
 - Resursele fizice (dotări, tehnologie etc.),necesare pentru a putea fi implementat





Asocierea bugetului cu Planul strategic

- Cel mai bun Plan strategic va eșua dacă nu este stabilit bugetul pentru realizarea lui.
- Planul strategic nu poate avea succes dacă nu sunt alocate resurse umane, timp, bani și alte resurse cheie.
- Alinierea resurselor validează faptul că planurile de acțiune susțin îndeplinirea obiectivelor strategice.





Managementul strategic - aplicare

- Managementul și planificarea strategică nu înseamnă numai elaborarea unor documente
- În elaborarea strategiilor publice este recomandată implicarea comunității și cetățeanului de câte ori acest lucru este posibil
- Strategiile nu se auto-implementează iar responsabilitatea pentru punerea lor în aplicare revine managerului
- Managementul strategic reprezintă un proces continuu, raportat la un mediu în schimbare



Evaluarea strategiei

- Evaluarea completitudinii implementării strategiei
- Evaluarea gradului de consistență a implementării strategiei în concordanță cu planul care a stat la bază
- Evaluarea devierilor de la planul inițial și a gradului de adaptare procesuală
- Evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice
- Evaluarea costurilor, respectiv a costurilor suplimentare
- Evaluarea gradului de satisfacție a celor implicați în schimbare



**CONTEXTUL SISTEMELOR DE MANAGEMENT.
CRITERII ȘI CERINȚE REFERITOARE LA
MANAGEMENTUL STRATEGIC**



1. Modelul CAF

Modelul Common Assessment Framework (CAF) este un instrument Total Quality Management

- dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public,
- inspirat din Modelul de Excelență al European Foundation for Quality Management (EFQM®).





Scopul principal al Modelului CAF

- Este un instrument proiectat pentru a sprijini organizațiile din sectorul public din Europa în utilizarea unor tehnici de management al calității pentru a-și îmbunătăți performanța.



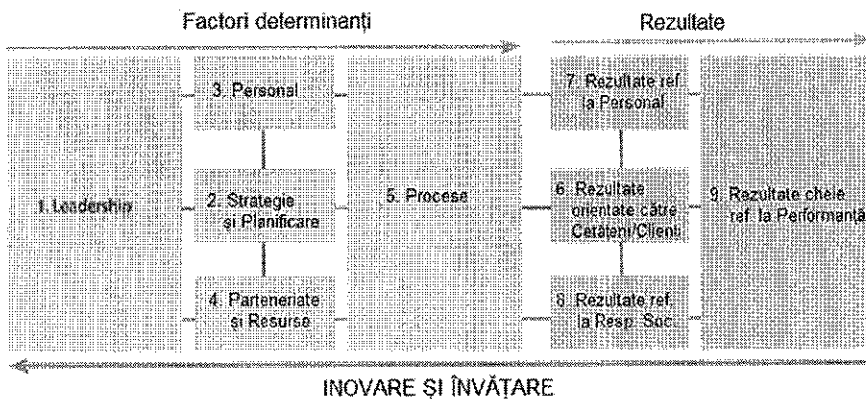


Structura CAF

- Modelul CAF este un structurat în 9 criterii.
- Cinci din acestea sunt „Factori determinanți” și patru sunt „Rezultate”.
- Criteriile 1-5 „Factorii determinanți” se referă la ceea ce face organizația și cum abordează sarcinile astfel încât să poată obține rezultatele planificate.
- Criteriile 6-9 „Rezultate” se referă la ce obține organizația în domeniile:
 - Client/Cetățean,
 - personal,
 - responsabilitate socială,
 - rezultate cheie.



MODELUL CAF





Criteriul 2: Strategie și Planificare

- Implementarea misiunii și viziunii organizației publice necesită
 - definirea drumului pe care organizația dorește să îl urmeze;
 - stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le îndeplinească;
 - stabilirea modului în care măsoară progresul.
- Stabilirea obiectivelor strategice include:
 - luarea unor decizii;
 - stabilirea priorităților ținând cont de politicile publice și de necesitățile factorilor interesați;
 - considerarea resurselor disponibile.



Criteriul 2: Strategie și Planificare

- Pentru a putea fi îndeplinită cu succes, strategia trebuie să fie transpusă în planuri, programe, obiective operaționale și ținte măsurabile.
- Monitorizarea și coordonarea trebuie să fie parte a etapei de planificare și să țină cont de nevoia de modernizare și inovare, care sprijină organizația în îmbunătățirea funcționării sale.
- Monitorizarea implementării strategiei și planificării trebuie să conducă la actualizarea și adaptarea acestora de câte ori este necesar.



Criteriul 2 - Subcriterii

2.1 Se colectează informații despre nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați și informații relevante de management.

2.2 Strategia și planificarea sunt dezvoltate ținând cont de informațiile colectate.

2.3 Strategia și planificarea sunt comunicate și implementate în întreaga organizație și analizate periodic.

2.4 Sunt planificate, implementate și analizate inovări și schimbări

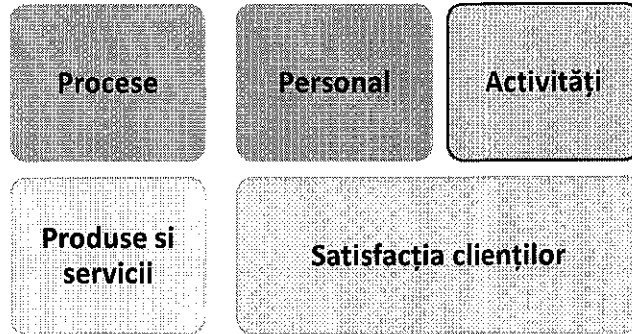


POCA
Programul Operațional
Căminul Școlii



2. Sistemul de Management al Calității

- Este sistemul prin intermediul căruia se gestionează calitatea într-o organizație.
- Include **toate** aspectele organizației care au legătură cu calitatea:





SMC înseamnă:

Definirea Misiunii

- Stabilește rațiunea de a exista a organizației

Planuri strategice, planuri operaționale și planuri financiare

- Stabilesc ținte specifice pentru organizație

Definirea unor politici

- Stabilesc standarde referitoare la funcționarea organizației

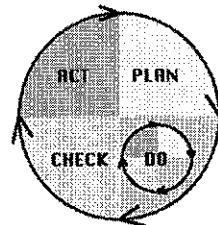
Dezvoltarea de proceduri

- utilizate pentru implementarea planurilor și a politicilor



Ciclul lui Deming

- Sistemele de management ale organizației sunt compuse din procese.
- Fiecare proces este însoțit de propriul set de obiective, indicatori, ținte și inițiative.
- Cheia constă în alinierea ciclului PDCA aferent fiecărui proces cu efortul strategic general al organizației.





Cerințe ISO 9001- Planificare

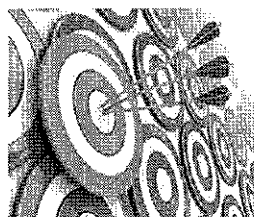
Obiectivele SMC și planificarea pentru îndeplinirea acestor obiective

- Stabilite pentru funcții și procese la toate nivelurile
- Planificarea trebuie să includă:
 - Ce trebuie făcut;
 - Ce resurse sunt necesare;
 - Cine va fi responsabil,
 - Care este termenul;
 - Cum vor fi evaluate rezultatele.
- Obiectivele - **relevante** pentru conformitatea produselor /serviciilor și satisfacția clienților



Cerințe ISO 9001- Planificare

- **Obiectivele sistemului de management trebuie să fie:**
 - măsurabile,
 - monitorizate,
 - comunicate,
 - aliniate cu politica sistemului de management
 - actualizate când este necesar.

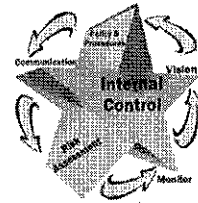




Sistemul de control Intern Managerial

Controlul intern managerial - ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern

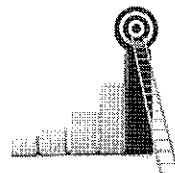
- stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale,
- în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace;
- include structurile organizatorice, metodele și procedurile.





SCIM - Categoriile de obiective

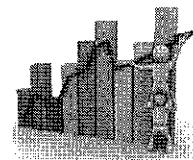
- *Obiective operaționale:* se referă la **eficacitatea și eficiența** operațiilor, incluzând performanța operațională, performanța financiară și asigurarea activelor împotriva pierderilor;
- *Obiective de raportare:* se referă la **fiabilitatea informațiilor** și includ rapoarte interne și externe, financiare și non-financiare;
- *Obiective de conformitate:* se referă la **conformitatea** cu legile și reglementările aplicabile.





Obiectivele - Instrument de control intern

- Având în vedere obiectivele generale, conducătorul entității publice le va particulariza în **obiective globale precise și clar formulate**
 - cuprinse într-un document de politică și strategie,
 - ce va fi aprobat și adus la cunoștința întregului personal.
- În conformitate cu obiectivele globale, fiecare conducător de compartiment stabilește **obiectivele derivate**, ce revin activităților din compartimentul respectiv.

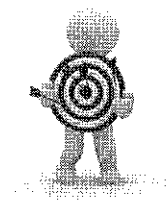




S5: Obiective

Cerințe aferente S5:

- **Obiectivele generale:**
 - concordante cu misiunea entității
 - se referă la realizarea unor servicii de bună calitate, în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate
- **Obiectivele generale sunt transpuse în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate**
- **Obiectivele specifice sunt comunicate angajaților**
- **Obiectivele specifice - SMART**

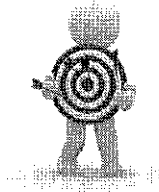




S5: Obiective

Cerințe aferente S5:

- Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/premise acceptate conștient prin consens.
- Obiectivele sunt actualizate/reevaluate
 - ori de câte ori se constată modificarea ipotezelor/premiselor care au stat la baza fixării obiectivelor,
 - ca urmare a transformării mediului intern și/sau extern





POCA
Programul Național de Dezvoltare Rurală
"Căminul Tare Românească"



Întrebări?



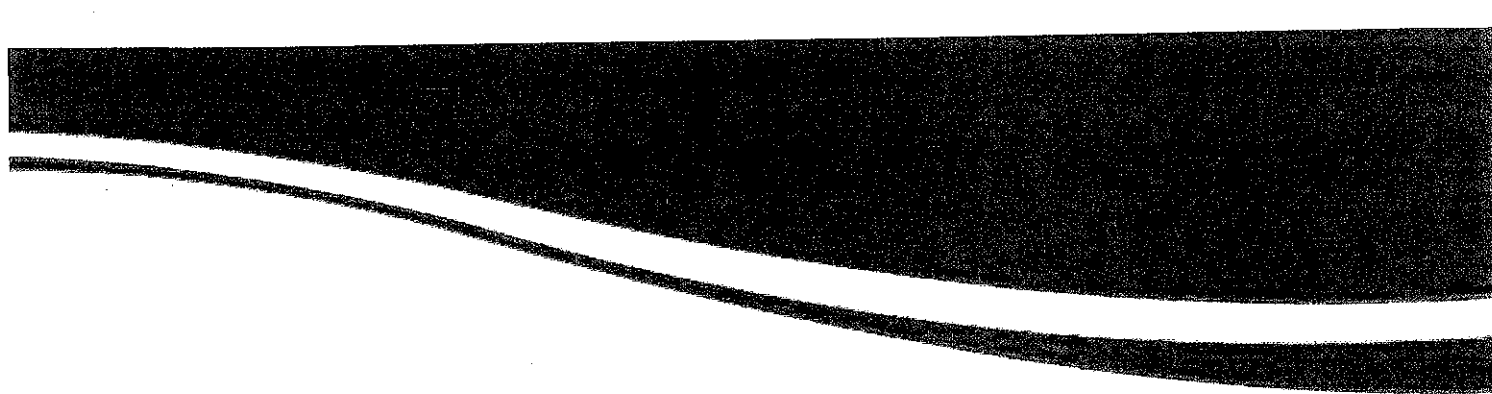


POCA
PROIECT DE ORDONANȚĂ DE GUVERN
CARE ÎNTRUNESC ÎN UN ACT UNIC



**Management
sistemelor
de apărare**

Principii **Viziune**
Misiune
sisteme
Strategic CAF
Context
management



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Titlul proiectului: "Implementarea unui sistem de management performant pentru îmbunătățirea proceselor interne și creșterea calității serviciilor Primăriei Sectorului 6 București"

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României

