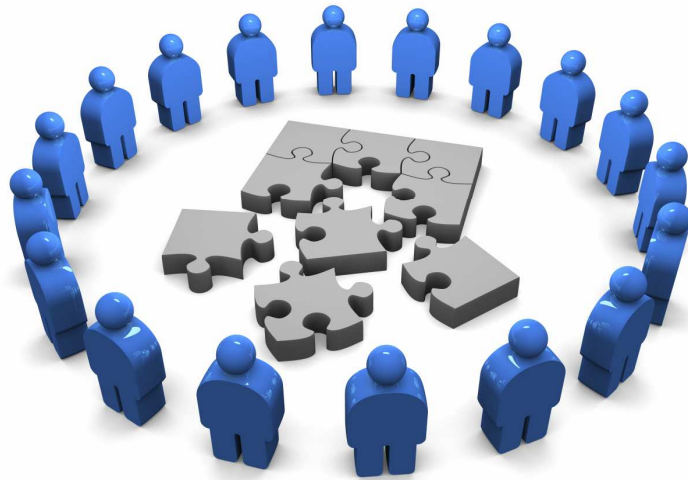


# MANAGEMENT, STRUCTURI ȘI MECANISME DECIZIONALE PUBLICE



- suport de curs -

---

**Cristian BITEA**

**ASOCIAȚIA PROFESIONALĂ A SPECIALIȘTILOR ÎN ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ (A.P.S.A.P)**

[www.administratie-publica.ro](http://www.administratie-publica.ro)

---

# Despre...

- Management public
- Administrație publică
- Performanță / capacitate administrativă

# MANAGEMENT

Oameni — realizează —> Obiective

responsabilitate

Procese -----> tehnici, metode

## ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

REGLEMENTĂRI

INSTITUȚII  
RESURSE  
ACTIVITĂȚI

Cadru de acțiune a managementului

REZULTATE

## CAPACITATEA ADMINISTRATIVĂ

Managementul corect aplicat administrației publice

Evaluarea rezultatelor  
(recompense, sancțiuni)



# Management

Inovație  
Valori  
Inovație  
Adaptare

- știința organizării și conducerii
- activitatea / arta de a conduce

• "arta de a înlăptui ceva împreună cu alți oameni" - *Mary Parker Follet*

abordare evolutivă

Teoreticieni **crează** → Modele manageriale

## ➤ Management funcțional

Managementul proiectului, Managementul timpului,  
Managementul de personal, Managementul schimbării  
etc.

## ➤ Management instituțional

Management integrat

Frederic Taylor (1856-1915)

Henry Fayol (1841-1925)

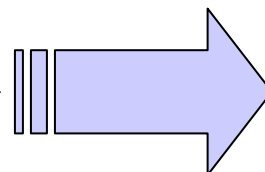
Peter Druker (1909-2005)

Virgil Madgearu (1887-1940)

## Reinventarea guvernării

- Descentralizare
- Reglementare/control
- Management în condiții de concurență

❖ “Statul trebuie să promoveze *contractualismul*” - NMP



procese/operațiuni

**P sau PPP**

Noul management public 1980

**NMP**

- *descentralizarea* autorității
- *disoluția* structurilor de tip *birocratic*
- *controlul* rezultatelor
- *deschidere* față de beneficiarii actului public
- stimularea *participării* acestora în procesul decizional
- *eficientizare* și *coerență* a politicilor publice
- *responsabilizare* a centrilor de conducere/putere în raporturile lor cu cetățenii

Management  
comparat  
Modelare

**Presiunea de conformitate**

“Părintele  
managementului  
modern”

Peter Drucker  
(1909-2005)

- ✓ Descentralizarea înseamnă diviziunea muncii
- ✓ Unicul scop al unei afaceri este de a crea un client
- ✓ Ori de câte ori vezi o afacere de succes, să știi că cineva a luat, odată, o decizie curajoasă
- ✓ Prezentul creionează viitorul
- ✓ Singurul test corect aplicabil unui angajat, este legat de modul cum lucrează și nu la ce școală și cât timp a învățat
- ✓ A-ți analiza permanent rezultatele, este modalitatea cea mai bună de a progresa
- ✓ Recomand lăcomia intelectuală ca o formă a înnoirii de sine
- ✓ O bună parte din ceea ce numim management constă în a complica munca oamenilor
- ✓ Timpul este resursa cea mai deficitară și până când nu este administrat bine, nimic altceva nu este administrat
- ✓ Liderii trebuie să fie focalizați pe rezultate și focalizați pe oportunități. Bunele intenții nu mai sunt deajuns

# | ACTORI | SCHIMBARE |

Ce modernizăm?



Exemple

- Organizarea internă
- Managementul resurselor umane
- Tehnologia informației și comunicațiilor
- Gestiunea publică
- Calitatea serviciilor publice

Progrese  
( + )

Difficultăți  
( - )

Cum modernizăm?



Exemple

- Strategie de modernizare
- Plan de acțiune
- Rapoarte de monitorizare

# | DIAGNOZA | CÂMPURI DE FORȚĂ |

VIZIUNE | MISIUNE | VALORI

STRATEGIE



OBIECTIVE

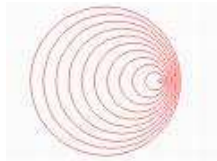
Organizația

COMPETENȚĂ

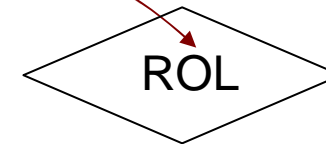
ACTIVITĂȚI

TRIBUȚII

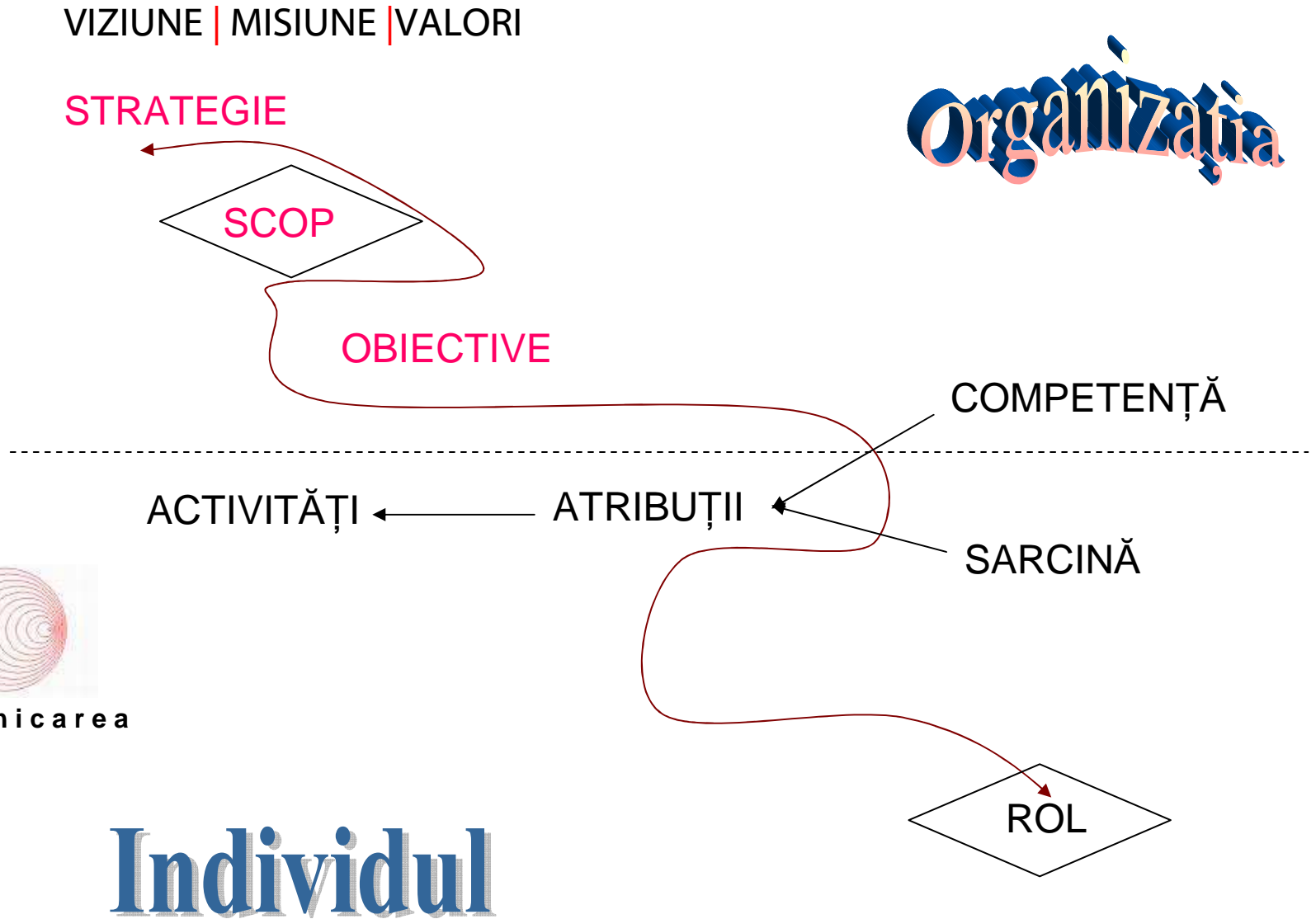
SARCINĂ

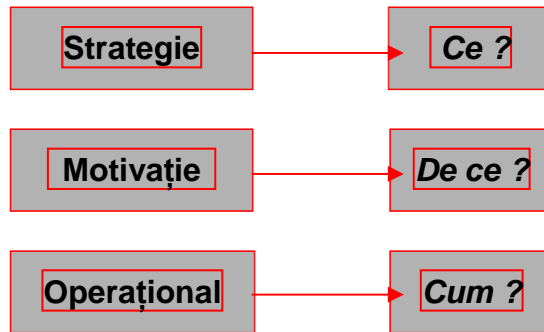


comunicarea



Individul





Sisteme  
Structuri  
Mecanisme  
Raporturi  
Proceduri  
Metode  
Tehnici  
Procedee  
Procese  
Tehnici

## CRITERII INDICATORI

*Analize, matrice, punctaje*

Exemple și probleme de practică



# Sistemul instituțional public

**“Statul se organizează potrivit principiului separației și echilibrului puterilor – legislativă, executivă și judecătorească – în cadrul democrației constituționale”.**

*Art.1 alin.4 din Constituția României*

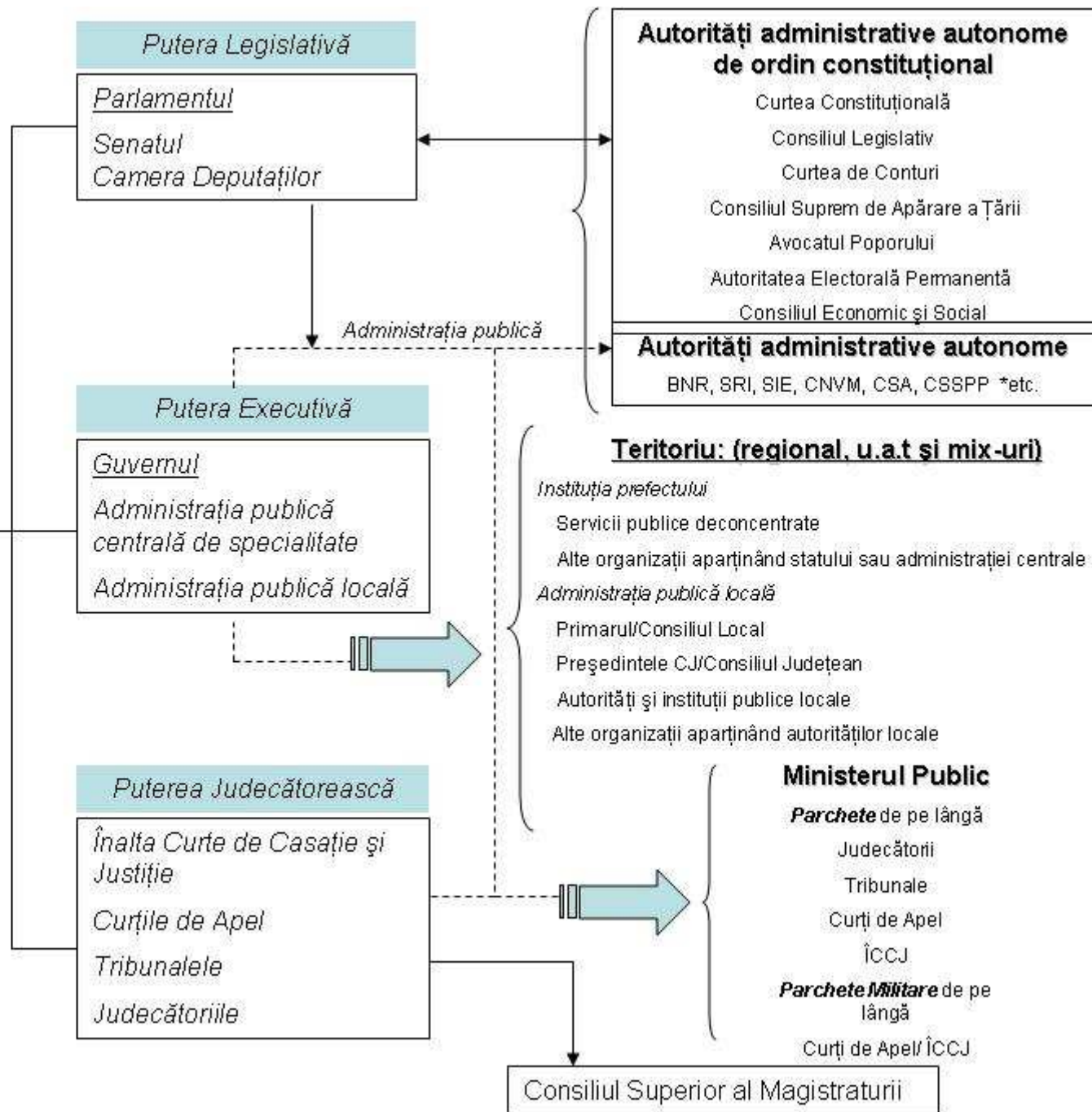


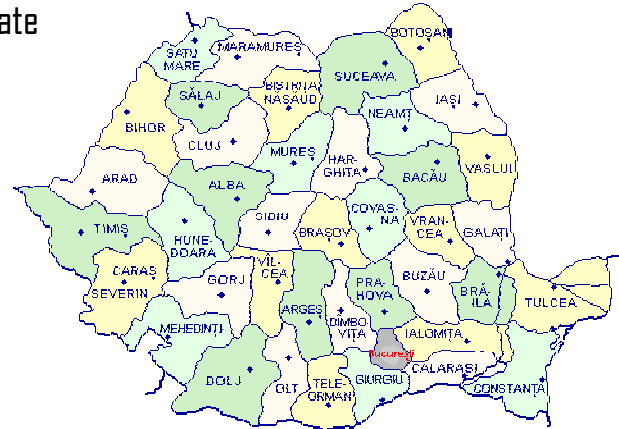
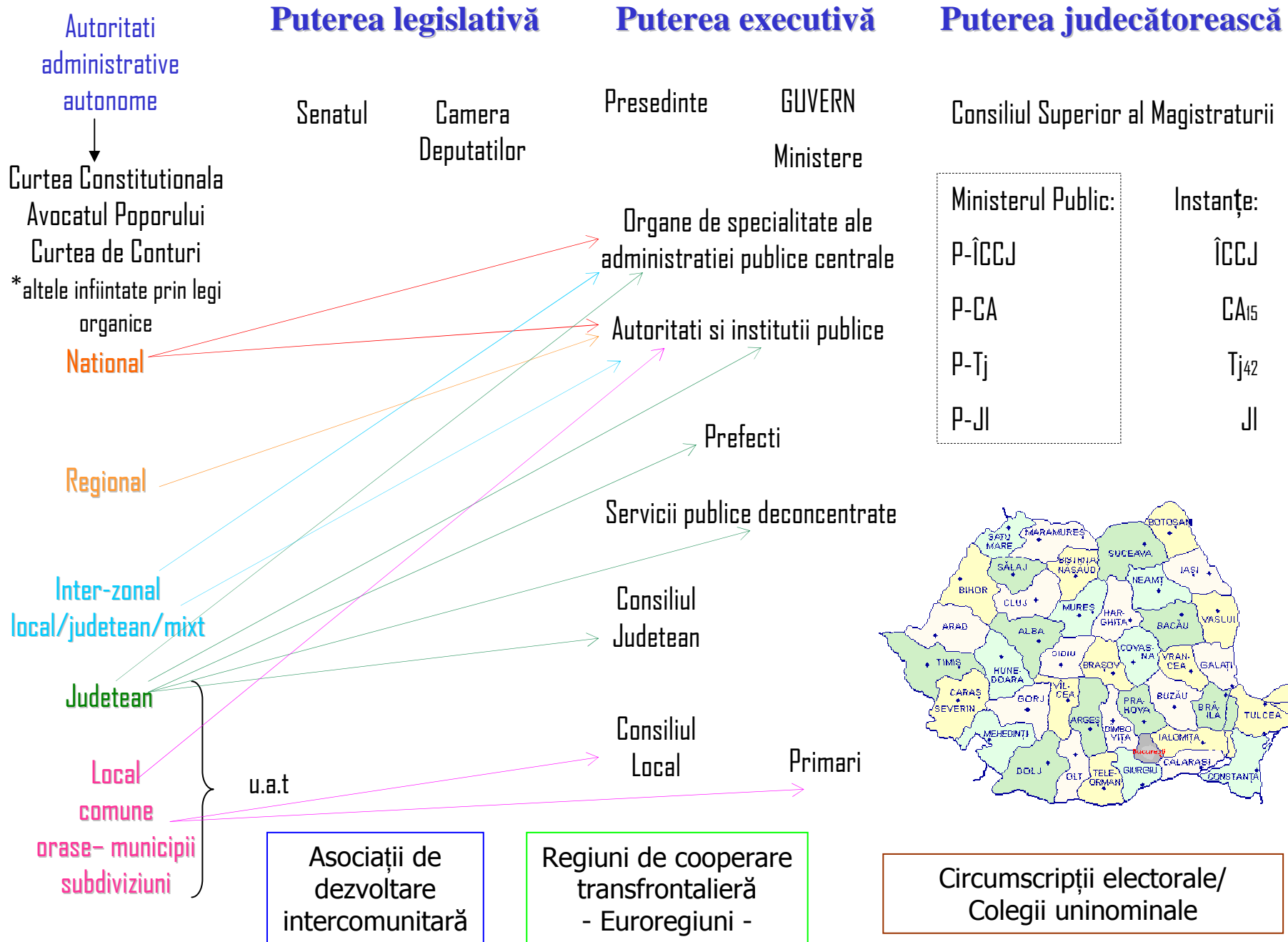
Prevederi constituționale referitoare la administrația publică centrală de specialitate și administrația publică locală



TRATATELE ȘI CONVENȚIILE INTERNAȚIONALE  
 TRATATUL DE ADERARE LA UNIUNEA EUROPEANĂ  
 AQUIS-UL COMUNITAR

CONSTITUȚIA





# DENUMIREA SI COMPONENTA REGIUNILOR DE DEZVOLTARE ÎN ROMÂNIA

1. **Regiunea de Dezvoltare Nord-Est** - care grupeaza judetele Bacau, Botosani, Iasi, Neamt, Suceava si Vaslui.
2. **Regiunea de Dezvoltare Sud-Est** - care grupeaza judetele Braila, Buzau, Constanta, Galati, Vrancea si Tulcea.
3. **Regiunea de Dezvoltare Sud-Muntenia** - care grupeaza judetele Arges, Calarasi, Dâmbovita, Giurgiu, Ialomita, Prahova si Teleorman.
4. **Regiunea de Dezvoltare Sud-Vest Oltenia** - care grupeaza judetele Dolj, Gorj, Mehedinti, Olt si Vâlcea.
5. **Regiunea de Dezvoltare Vest** - care grupeaza judetele Arad, Caras-Severin, Hunedoara si Timis.
6. **Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest** - care grupeaza judetele Bihor, Bistrita-Nasaud, Cluj, Salaj, Satu Mare si Maramures.
7. **Regiunea de Dezvoltare Centru** - care grupeaza judetele Alba, Brasov, Covasna, Harghita, Mures si Sibiu.
8. **Regiunea de Dezvoltare Bucuresti-Ilfov** - care grupeaza municipiul Municipiul Bucuresti si judetul Ilfov

**Legea nr.315/2004**

Legea nr. 151/1998

# NUTS

Nomenclatorul **U**nităților **T**eritoriale pentru **S**tistică

**I** Macroregiuni [4]


**II** Regiuni (8)

**III** Județe (41+1)



# România



Judetele României	NUTS I	<i>Macroregiunea 1</i>		<i>Macroregiunea 2</i>		<i>Macroregiunea 3</i>		<i>Macroregiunea 4</i>	
	NUTS-II (regiuni)	Nord-Vest	Centru	Nord-Est	Sud-Est	Sud	București Ilfov	Sud-Vest	Vest
	NUTS-III (judete)	Bihor	Aba	Bacău	Brăila	Argeș	București	Dolj	Arad
		Bistrița-Năsăud	Brașov	Botoșani	Buzău	Călărași	Ilfov	Gorj	Caras-Severin
		Cluj	Covasna	Iasi	Constanța	Dâmbovița		Mehedinți	Hunedoara
		Maramureș	Harghita	Neamț	Galați	Giurgiu		Olt	Timiș
		Satu Mare	Mureș	Suceava	Tulcea	Ialomița		Vâlcea	
		Sălaj	Sibiu	Vaslui	Vrancea	Prahova			
					Teleorman				

U.E

RO

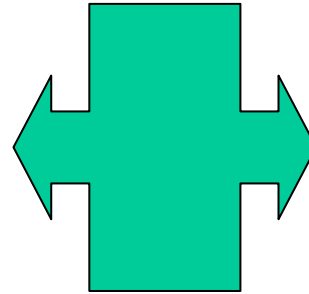
CONSILIUL  
EUROPEAN

Șefi de state și de  
guverne

PREȘEDINTE

COMISIA  
EUROPEANĂ

Președinte  
Comisari



GUVERN

Prim Ministru  
Miniștri

CONSILIUL U.E

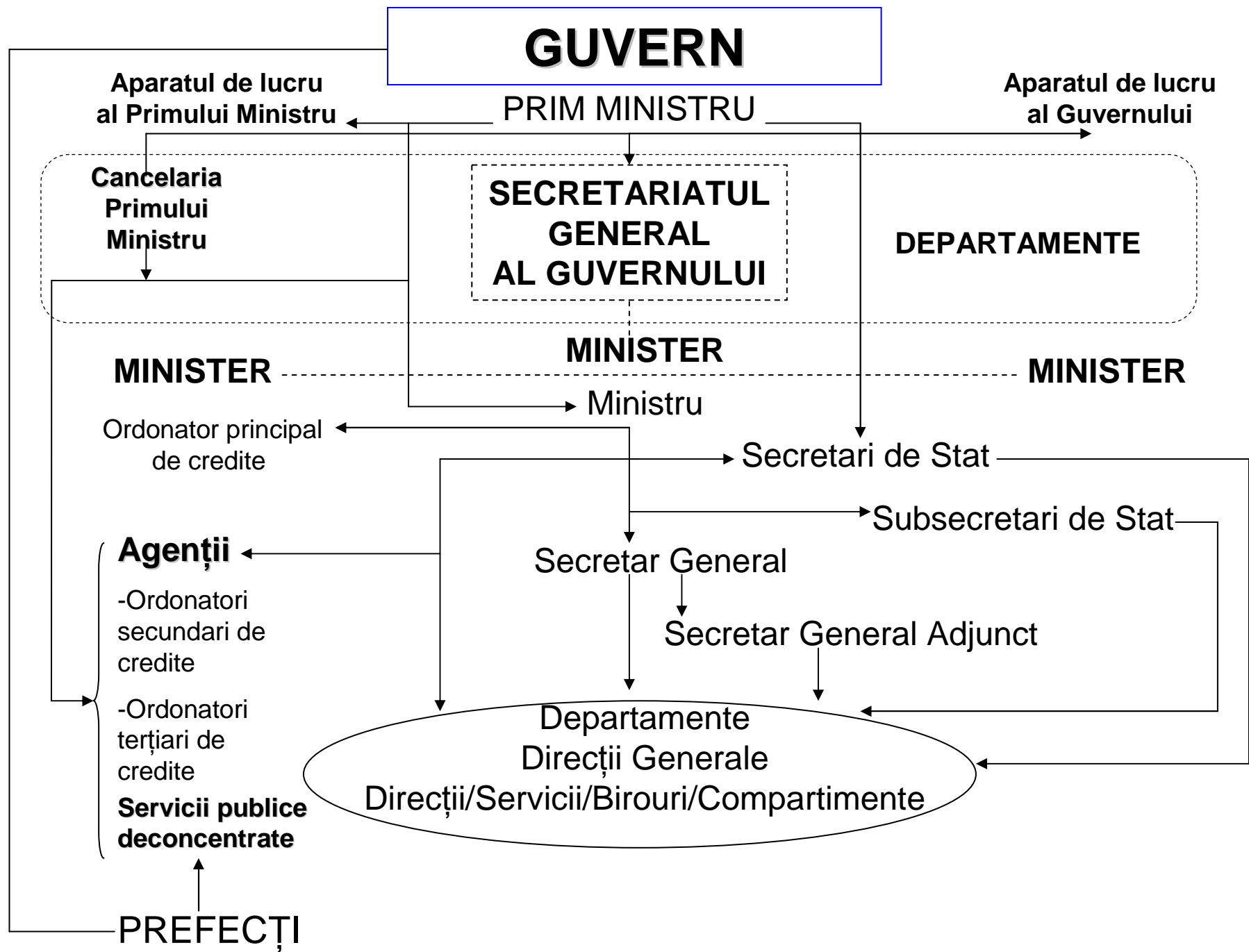
CONSILIUL DE MINIȘTRI

PARLAMENT

Deputați

PARLAMENT

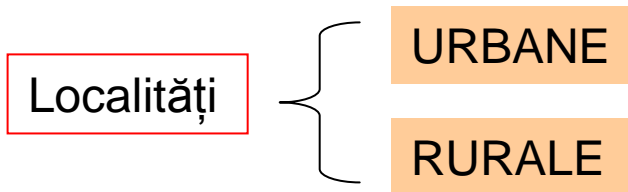
Senat  
Camera Deputaților



# Planul de Amenajare a Teritoriului Național (PATN)

## Rețeaua de localități

Legea nr.351/2001 privind aprobarea Planului de amenajare a teritoriului național – Secțiunea a IV-a Rețeaua de localități



### IERARHIZARE

RANGUL 0

Capitala României, municipiu de importanță **europeană**

RANGUL I

Municipii de importanță **națională**, cu influență potențială la nivel european

RANGUL II

Municipii de importanță **interjudețeană, județeană** sau cu **rol de echilibru** în rețeaua de localități

RANGUL III

Orașe

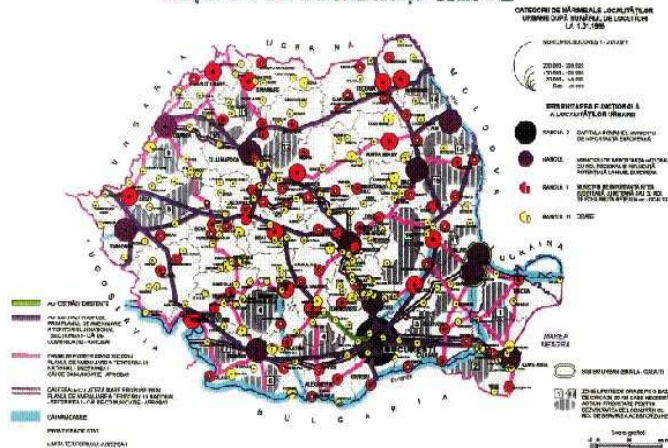
RANGUL IV

Sate **reședință** de comună

RANGUL V

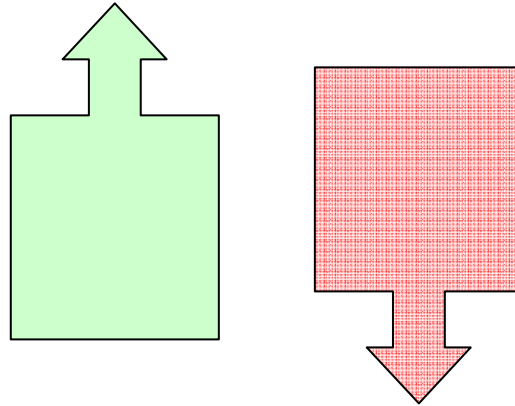
Sate **componente** ale comunelor și sate **aparținând** comunelor și orașelor

PLANUL DE AMENAJARE A TERITORIULUI NAȚIONAL  
SECȚIUNEA a IV-a - REȚEAUA DE LOCALITĂȚI  
REȚEAUA DE LOCALITĂȚI URBANE



Aproape 90% din teritoriul național este ocupat de comune; 10% orașe și municipii

## Trecerea LOCALITĂȚILOR de la un RANG la altul:

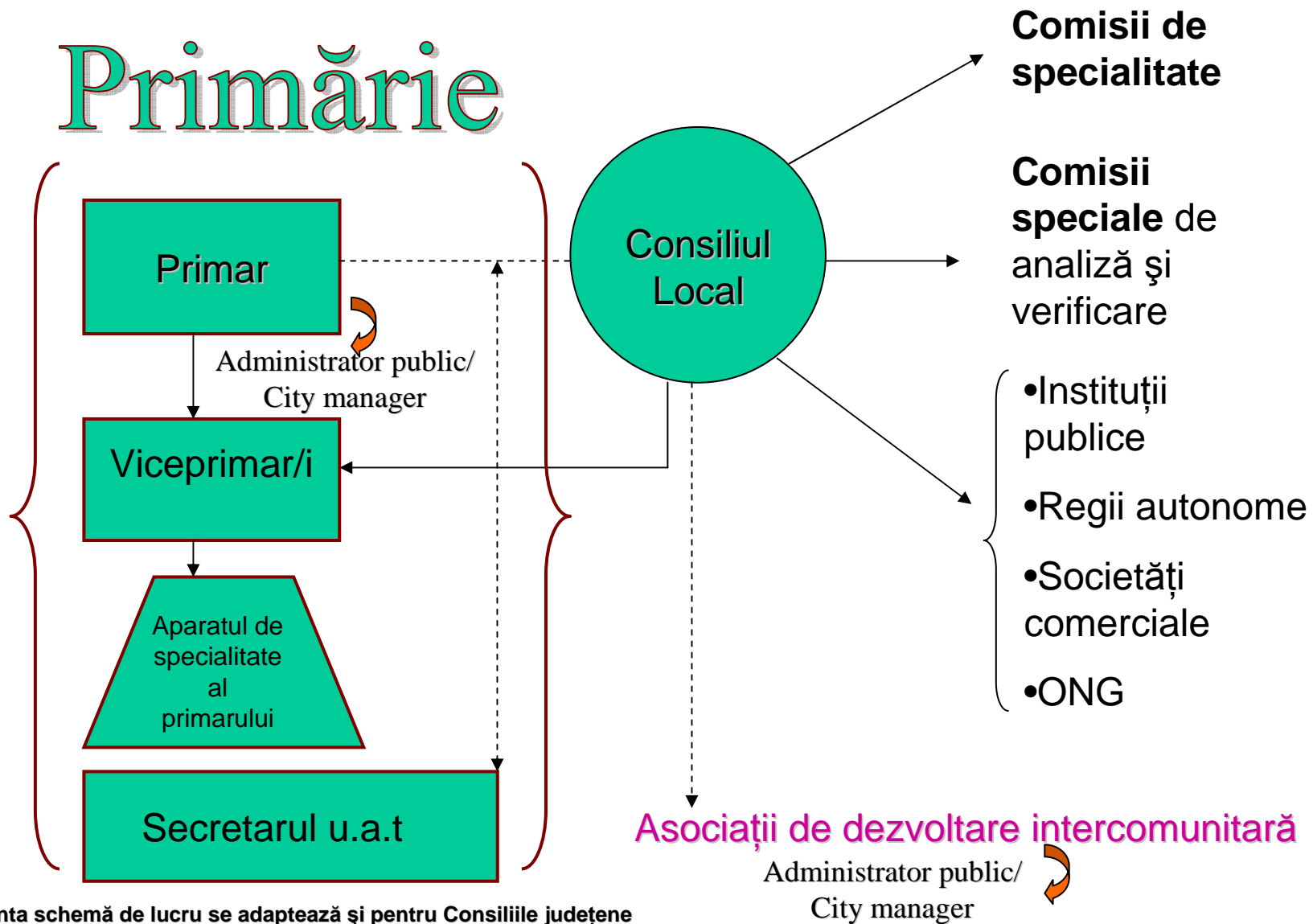


1. prin **LEGE**
  2. la **propunerea CONSILIILOR LOCALE**
  3. cu consultarea populației prin **REFERENDUM**
  4. cu **consultarea INSTITUȚIILOR** implicate
  5. cu **respectarea** principalilor **INDICATORI cantitativi și calitativi** minimali prevăzuți pentru localitățile urbane și rurale
- ✓ Strategia economică, socială și de mediu a localității [Legea nr.215/2008, art.36, alin.4. lit.e]
  - ✓ Statutul unității administrativ-teritoriale [OG nr.53/2002]

# Unitatea Administrativ-Teritorială

Comună,oraș/municipiu,județ\*

## Primărie



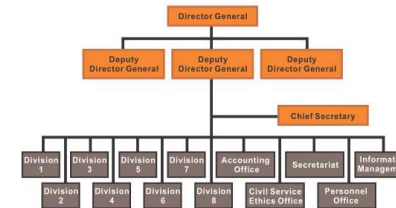
\* Prezenta schemă de lucru se adaptează și pentru Consiliile județene

# CADRU

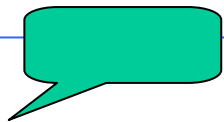
## Entități publice

### Definiție

- Legea contenciosului administrativ nr.554/2004
- Legea nr.500/2002 privind finanțele publice
- Legea nr.273/2006 privind finanțele publice locale
- O.U.G. nr. 43/2006 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi
- Legea nr. 109/2007 privind reutilizarea informațiilor din instituțiile publice
- Lege nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică
- Lege nr. 371/2006 pentru modificarea Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public



Exemple



**Text extras din:** Lege nr. 273/2006 - *privind finanțele publice locale*

**instituii publice locale** - denumirea generica, incluzând comunele, orasele, municipiile, sectoarele municipiului București, județele, municipiul București, institutiile și serviciile publice din subordinea acestora, **cu personalitate juridica**, indiferent de modul de finantare a acestora;

**Text extras din:** Lege nr. 109/2007 - *privind reutilizarea informațiilor din instituțiile publice*

**institutie publica:**

1. oricare autoritate a administratiei publice centrale sau locale;
2. oricare institutie publica, de interes general sau local, autonoma ori aflata în subordinea sau sub controlul unei autoritati publice;
3. oricare persoana juridica, alta decât cele prevazute la pct. 1 sau 2, care a fost înfiintata pentru a desfasura activitati de interes public **fara caracter comercial** și care se afla cel puțin în una dintre urmatoarele situatii: este finantata din fonduri publice, se afla în subordinea sau sub controlul unei autoritati ori institutii publice sau în componenta consiliului de administratie/organului de conducere ori de supervizare, mai mult de jumătate din numarul membrilor acestuia sunt numiti de catre o autoritate sau o institutie publica;

**Text extras din:** Lege nr. 554/2004 - *Legea contenciosului administrativ*

**autoritatea publica** - orice organ de stat sau al unitatilor administrativ-teritoriale care actioneaza, în regim de putere publica, pentru satisfacerea unui interes public; sunt asimilate autoritatilor publice, în sensul prezentei legi, persoanele juridice de drept privat care, potrivit legii, au obtinut **statut de utilitate publica** sau **sunt autorizate sa presteze un serviciu public**, în regim de putere publică;

**Text extras din:** Lege nr. 500/2002 - *privind finanțele publice*

**instituii publice** - denumire generica ce include Parlamentul, Administratia Prezidentiala, ministerele, celelalte organe de specialitate ale administratiei publice, alte autoritati publice, institutiile publice autonome, precum și **institutiile** din subordinea acestora, **indiferent de modul de finantare a acestora;**

**Text extras din:** Ordonanță de urgență nr. 43/2006 - *privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi*

**entitate publica** - autoritate publica, institutie publica, companie/societate nationala, regie autonoma, societate comerciala la care statul sau o unitate administrativ-teritoriala este actionar majoritar **și care are personalitate juridica;**

**Text extras din:** Lege nr. 371/2006 - *pentru modificarea Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public* prin **autoritate sau institutie publica** se înțelege *orice* autoritate ori institutie publica ce utilizeaza sau administreaza resurse financiare publice, *orice* regie autonoma, companie nationala, precum și *orice societate comerciala* aflata sub autoritatea unei autoritati publice centrale ori locale și la care statul român sau, dupa caz, o unitate administrativ-teritoriala este actionar unic ori majoritar;"

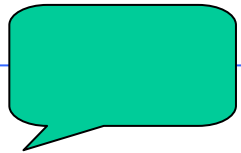
**Text extras din:** Lege nr. 52/2003 - *privind transparența decizională în administrația publică*

- a) **autoritatile administratiei publice centrale:** ministerele, alte organe centrale ale administratiei publice din subordinea Guvernului sau a ministerelor, serviciile publice descentralizate ale acestora, precum și autoritatile administrative autonome;
- b) **autoritatile administratiei publice locale:** consiliile judetene, consiliile locale, primarii, institutiile și serviciile publice de interes local sau judetean.

# Problema personalității juridice

- de drept public
- de drept privat
- de drept privat și de utilitate publică
- fără personalitate juridică

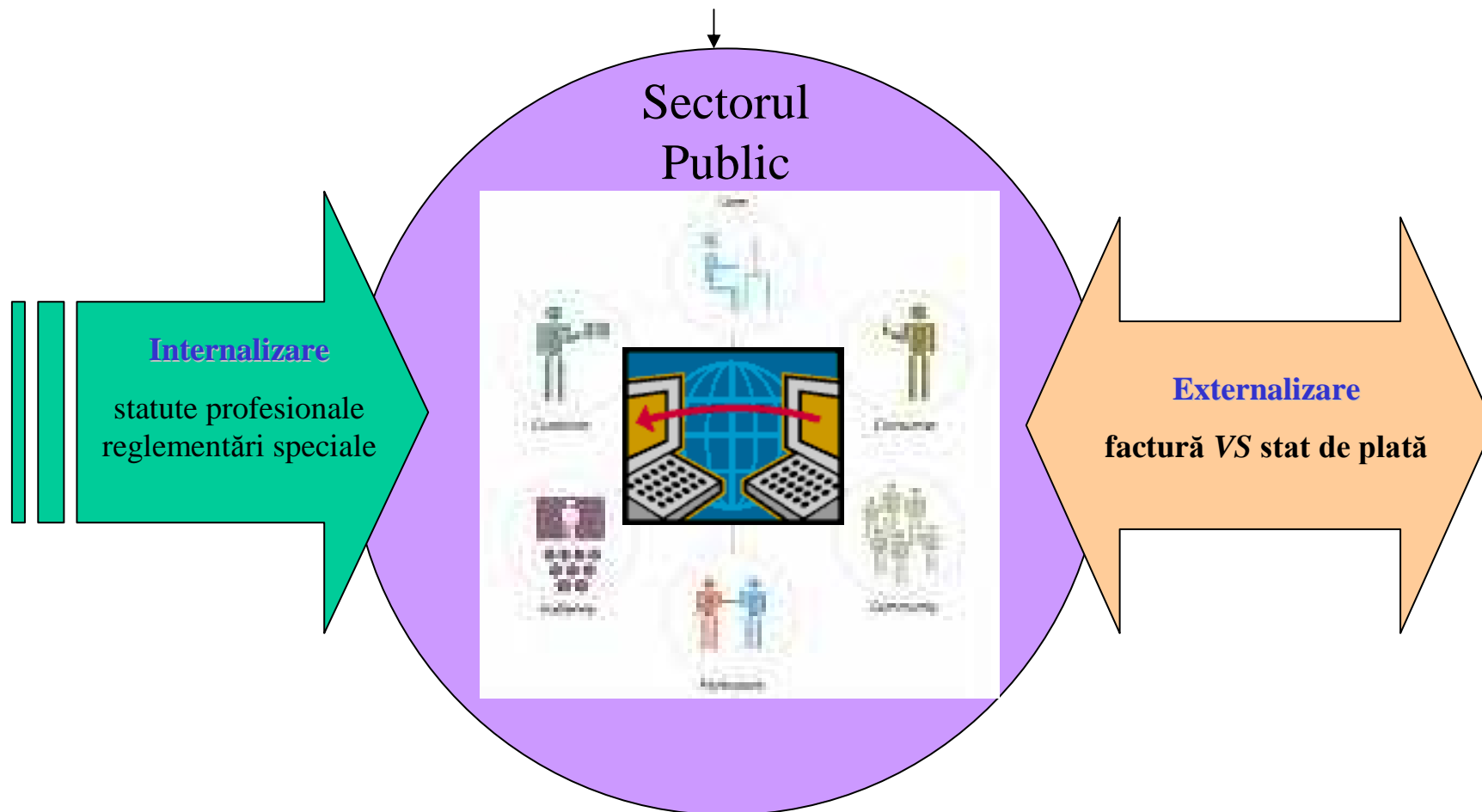
Exemple



Costul – legii, deciziilor  
administrative



CURENTE/ABORDĂRI



# Denumiri

Minister

Autoritate

Agenție

Casă

Inspectorat

Administrație

Registru

Gardă

Oficiu

Institut

Secretariat

Serviciu

Cancelarie

Centru

Consiliu

Comisie

Colegiu

Curte

Camera

Fond

Instituție

Departament

Activitate

Direcție Generală

Unitatea

*Direcție*

*Serviciu*

*Birou*

*Compartiment*

*Oficiu*

*Agenție națională\**

\* Fără personalitate juridică

Exemple și probleme de practică



# Mod de organizare

- instituție publică cu personalitate juridică
- instituție publică cu personalitate juridică, autonomă, în coordonarea
- instituție publică de interes local
- instituție publică de interes general
- instituție publică de interes național
- instituție de specialitate a administrației publice centrale
- organ de specialitate al administrației publice centrale
- organism autonom
- organism independent
- organ consultativ de specialitate
- regie autonomă
- companie națională
- societate comercială
- structură cu personalitate juridică
- persoană juridică, în coordonarea
- organism administrativ-jurisdicțional
- asociație de dezvoltare intercomunitară

Exemple și probleme de practică



# Raporturi de relaționare

- \* subordonare
- \* colaborare
- \* coordonare
- \* cooperare
- \* sub autoritatea
- \* sub patronajul
- \* subordinea comună
- \* independență
- \* independență operațională
- \* autonomie
- \* sub control parlamentar

- public-public;
- public-privat;
- {intern, extern};

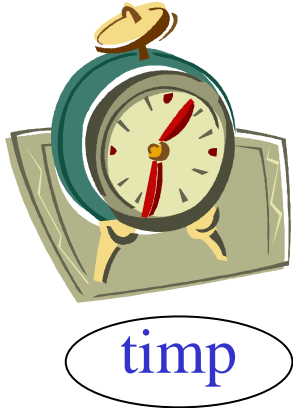
- pe orizontală
- pe verticală

Exemple și probleme de practică



# Resurse

## Relația de interdependență între resurse



Studiu de caz

Resurse

Resurse financiare

Resurse umane

Resurse materiale

**dezvoltat**

**dezvoltat**

Resurse informaționale

- know how
- cutume, practici,
- cultură organizațională

# Resurse umane

## Categorii de personal

- funcționari publici
  - clasificări și exemple
- personal contractual
  - contract individual de muncă
  - contract de management
  - convenție civilă de prestări servicii
  - contract de prestări servicii
- demnitari
  - aleși
  - numiți
- asimilați



Exemple și probleme de practică



## Metode de ocupare a posturilor și de exercitare a funcțiilor

- câștigarea unui concurs
  - promovarea unui examen
  - promovarea temporară pe o funcție publică de conducere
  - detașare
  - delegare
  - transfer
  - mutarea în cadrul altui compartiment
  - încredere acordată, angajament de loialitate
  - numire directă
  - numire la propunerea
  - alegere directă
  - alegere indirectă
  - confirmare
  - voluntariat
  - echipe de asistență tehnică\*
- (\* în baza unor programe/acorduri cu instituția asistată în calitate de beneficiar)



Exemple și probleme de practică



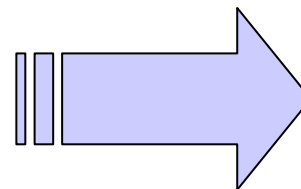
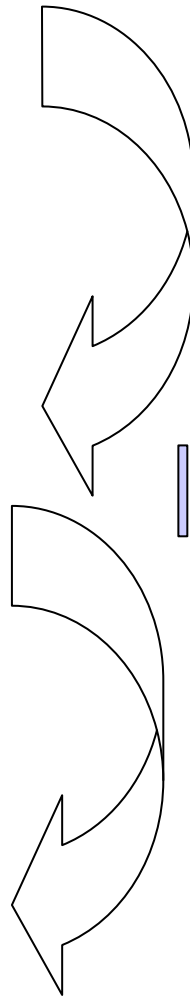
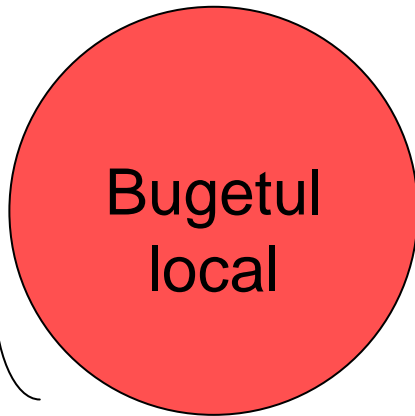
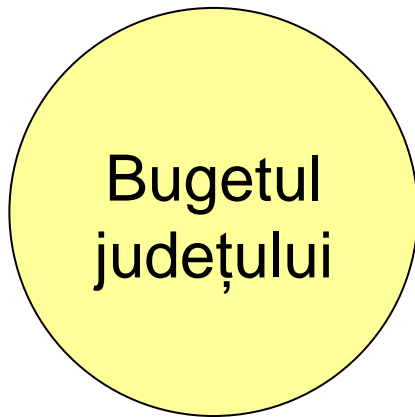
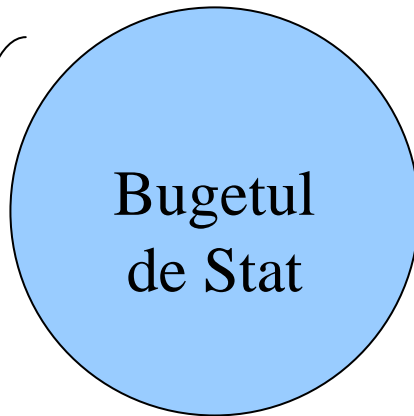
# Resurse financiare/materiale/patrimoniale

## Finanțarea entităților publice

- de la bugetul de stat (integral sau parțial)
- de la bugetele locale (integral sau parțial)
  - comunelor
  - orașelor
  - municipiilor
  - sectoarelor
  - județelor
- de la bugetul împrumuturilor externe și interne, pentru care rambursarea, plata dobânzilor, comisioanelor, spezelor și a altor costuri se asigură din bugetele locale și care provin din: împrumuturi externe contractate de stat și subîmprumutate autorităților administrației publice locale și/sau agenților economici și serviciilor publice din subordinea acestora; împrumuturi contractate de autoritățile administrației publice locale și garantate de stat; împrumuturi externe și/sau interne contractate sau garantate de autoritățile administrației publice locale
- de la bugetul asigurărilor sociale de stat
- de la bugetele fondurilor speciale
- de la bugetele creditelor externe contractate sau garantate de
- de la bugetele fondurilor externe nerambursabile
- din venituri proprii
- din bugetele instituțiilor publice autonome



IMPOZITE  
TAXE  
CONTRIBUȚII



Cheltuieli publice

- criza financiară  
- insolvența

## Bunurile din patrimoniu

### Proprietatea publică (domeniul public/privat)

#### titularii dreptului de proprietate

- *statul*
- *unitățile administrativ teritoriale*

#### Operațiuni:

- \* administrare proprie
- \* administrare delegată
- \* concesionare
- \* închiriere
- \* folosință
- \* vânzare

Exemple și probleme de practică



# Achiziții publice

## 1.LICITAȚIE

- deschisă
- restrânsă

## 2.NEGOCIERE

- competitivă
- singură sursă

## 3.CEREREA DE OFERTE

## 4.CONCURSUL DE SOLUȚII



## CONTRACTE:

FURNIZARE(bunuri)

PRESTARE (servicii)

EXECUȚIE (lucrări)

### •**Bunuri imobile:**

terenuri, clădiri

### •**Bunuri mobile:**

mijloace fixe

obiecte de inventar

materiale consumabile

Exemple și probleme de practică



## Condiții de bază

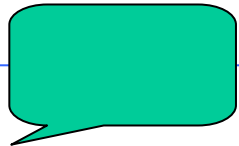
### Legalitatea

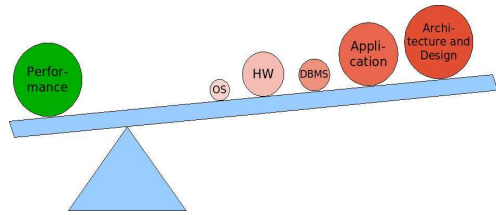
- competența  
(materială, teritorială, temporală, personală  
(împuternicire generală/specială)  
exclusivă, partajată, alternativă, delegată)
- regularitate și calitatea  
reglementărilor
- *suficiență/insuficiență*
- *riscuri*

### Oportunitatea

- mandat
- obiective
- aprecieri de eficiență, eficacitate,  
economicitate, ecologie
- reguli de etică, conduită, protocol
- *suficiență/insuficiență*
- *riscuri*

Exemple





**3E + 1E**

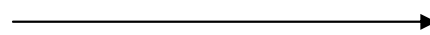
Eficiență Vs Legalitate

**HG nr.1860/2006**

**518/1995**

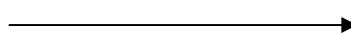


**E**FICIENȚĂ



Resurse

**E**FICACITATE



Rezultate

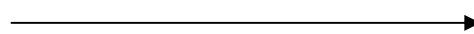
**E**CONOMICITATE



Rezultate

Resurse [Rz/Re = >1]

**E**COLOGIE



Conformitatea cu reglementările în domeniul protecției mediului

Exemple și probleme de practică



# PROCES

## Pentru ce?

- Organizarea executării legii
- Executarea în concret a legii

## Prin ce?

- Acte administrative
- Operațiuni administrative
- Fapte materiale

Exemple și probleme de practică



# Acte administrative

## TIPURI

- normative
- individuale
- de autoritate
- de gestiune
- jurisdicționale

## U.E

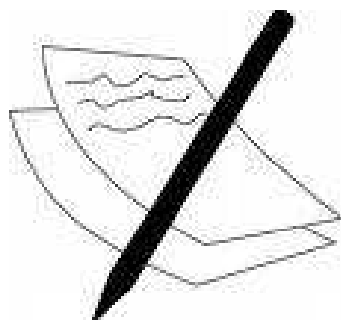
Regulamente

Directive

Decizii

Recomandări

Avize



## DENUMIRI

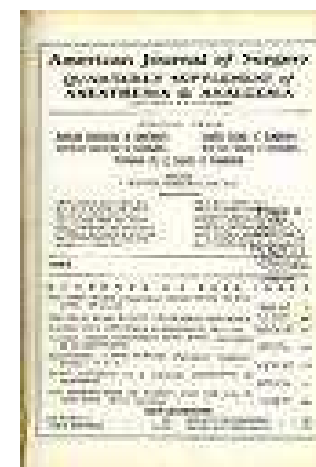
- O.U.G\*
- H.G
- H.C.J
- H.C.L
- Decrete
- Ordine
- Decizii
- Dispoziții
- Instrucțiuni\*

## Prezumții:

- legalitate
- autenticitate
- veridicitate

## ASIMILATE

- Contracte
- Acorduri
- Diplome
- Licențe
- Avize
- Autorizații



## Operațiuni administrative

Înregistrarea unui act, aplicarea sigiliului-ștampilei, timbrarea, semnarea, dactilografierea, documentarea, redactarea și înaintarea unor adrese și alte înscrisuri, corespondența (e-mail, telefon etc.)

## Fapte materiale

Sigilarea unui bun, punerea în aplicare a unui act investit cu titlu executoriu, vaccinarea unei colectivități cu risc pentru sănătatea publică, percheziția, controlul produselor etc. alte asemenea, evacuarea persoanelor în situații de urgență, cazuri de forță majoră.

## Pregătirea/elaborarea deciziei

### *Tipuri de decizii*

A.

strategice

tactice

curente

B.

individuale/unipersonale

colective/colegiale/pluripersonale/de grup

C.

unice

periodice

aleatorii



## *Situații decizionale*

- de certitudine
- de risc
- de incertitudine

## *Roluri decizionale*

- inițiator
- promotor
- consilier
- realizator
- beneficiar
- opozant
- mediator



## *Niveluri decizionale*

### *• ierarhice (subordonare și supraordonare)*

- nivel local
  - teritorial
  - regional
- nivel central (național)
- european
- internațional

### *• de autoritate (autoritate de lucru judecat)*

- decizia/soluția instanței;
- decizia/soluția unui organ administrativ jurisdicțional

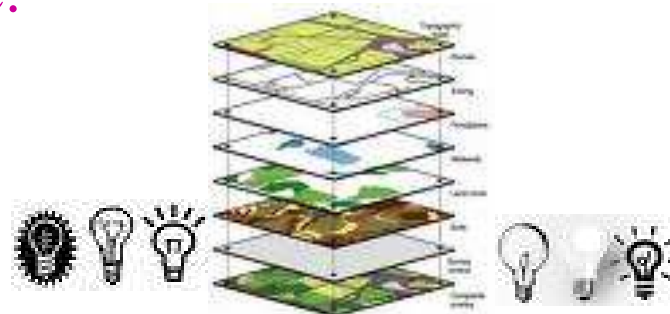


### *Caracteristicile de calitate a unei decizii*

- fundamentată
- împuternicită – legitimă
- precisă/necontradictorie
- completă
- luată la timp (*on time/in time*)
- enunțată corespunzător

### *Tipuri de date/informații*

- după provenință
- interne/externe
  - după modul de exprimare
- orale/scrise/audio-vizuale
  - după sensul circulației lor
- ascendente/descendente/orizontale
  - după gradul de prelucrare
- primare/semiprelucrate/prelucrate
  - după sursa de obținere
- tehnice/contabile/statistice/juridice  
etc.

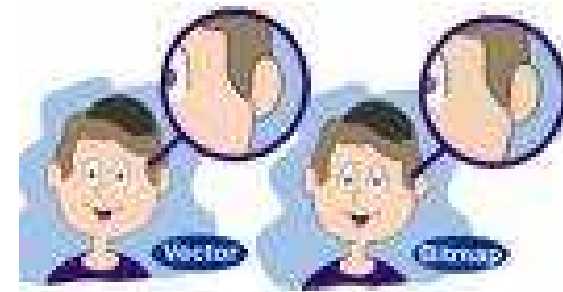




# Acțiunea/executarea deciziei

## \* comunicarea deciziei

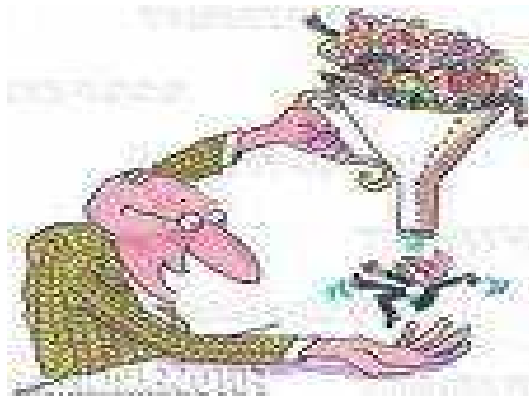
- către o persoană
- către un grup de persoane
- campanii de informare publice



## \* reacții, factori perturbatori și mecanisme de reglare

- monitorizare, intervenție, multiplicarea/stoparea deciziei

## \* efecte



# Evaluarea/receptarea deciziei

- analize și control administrativ  
(legalitate/oportunitate, audit financiar/performanței)
- control jurisdicțional
- control judecătoresc
- controlul factorilor de influență și presiune/beneficiarilor  
(social, politic, ONG)



Exemple și probleme de practică



## REFERINȚE

**rezultate** - suport pentru decizii publice: noi/abțineri

**consecințe** - bine/rău



*electorale* - politic

*evaluare profesională și alte forme de răspundere* - funcționari

*calitatea vieții și a dezvoltării durabile* - societate-cetățeni:

„guvernați”, „clienții administrației”, „beneficiarii serviciilor publice”

**propuneri** - modificări legislative, instituționale, management; structurale, de conținut etc.

## ANEXE/UTILE

### **Instrumente manageriale și de facilitare a procesului decizional:**

#### **Funcțiile managementului**

- previziune/planificare
- organizare/implementare
- antrenare/coordonare/conducere
- control

#### **Caracteristicile de calitate ale obiectivelor - SMART(I)**

- Specific
- Măsurabil
- Accesibil/Tangibil/Posibil de atins/Pertinent
- Realist
- Temporal/încadrat-precizat în timp
- Integrat cu obiectivele celorlalți



## Fazele proiectului. Ciclul de viață al proiectului

- Inițiere
- Planificare
- Execuție
- Finalizare



## Matricea logică a proiectului

- A. Obiectiv general/Obiectiv specific/Rezultate preconizate/Activități
- B. Operație logică/Indicatori de performanță verificabili în mod obiectiv/Surse și mijloace de verificare/ Ipoteze

## Instrumente de management al timpului, calendar și planificare

- Diagrama GANTT
- Diagrama PERT

## Tehnici de grup

Brainstorming

Tehnica grupului nominal (TGN)

Focus-grup



## Tehnici de măsurare/comparare a performanțelor

Benchmarking

Best practices

## Metode suport pentru documentarea deciziei

Recorder/Înregistrare/Minuta/Proces-verbal

Chestionar

Interviu

Checklist

Inventar

Comparare/Interpretare

Evidențiere

Studiu-informare



- CAF (Cadrul Comun de Autoevaluare Instituțională)
- Sistem de management al calității serviciilor de administrație publică certificat conform standardelor ISO 9001- HG nr.1723/2004
- Standarde de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial  
- OMFP nr.946/2005

## Analize

Analize de impact (*ex ante* și *ex post*)

Analiza de risc

Analiza diagnostic

Analiza factorilor interesați/depozitarilor de interese

SWOT

PEST-LE

Analiza/principiul Pareto ↑ 80%/20% ←

Analiza câmpurilor de forță

Analiza cost-beneficiu





## Garda Financiară



### PUNCTE TARI

- capacitate de mobilizare și reacție
- cunoașterea problematicii specifice activității în condițiile unei dinamici legislative și procedurale tot mai accentuate

### DE REȚINUT!

**Lista serviciilor publice deconcentrate** prevăzută la art. 3 alin.2 din Legea nr.340/2004 privind prefectul și instituția prefectului **nu era aprobată, până la data controlului.**

Potrivit prefectului județului, **nu a avut atribuții delegate** pentru serviciile publice deconcentrate, în sensul celor prevăzute la art.1 alin.2 din H.G. nr. 460/2006 pentru aplicarea unor prevederi ale Legii nr.340/2004 privind prefectul și instituția prefectului

Serviciile publice deconcentrate controlate nu au transmis prefectului **situația financiară privind execuția bugetară** pentru anul 2006 și nici **proiectul de buget** pentru anul 2008, conform art.7 din Legea nr.340/2004 privind prefectul și instituția prefectului.



### PUNCTE SLABE

- lipsa instrumentelor manageriale adecvate pentru comisarul general al Gărzii Financiare centrale:
  - nu are competență directă de numire și eliberare din funcție a comisarilor șefi ai secțiilor județene
  - nu are competență directă în aprobarea R.O.F
  - nu are competență directă în aprobarea statelor de funcții și modificarea structurii organizatorice a secțiilor județene
- pierderea de către șefii secțiilor județene ai Gărzii Financiare a calității de ordonator terțiar de credite, **în condițiile în care conduc structuri cu personalitate juridică**
- utilizarea în exces a funcției delegării în îndeplinirea activităților de conducere și administrare a activității
- neîndeplinirea obligațiilor legale în relația cu Instituția Prefectului cu privire la avizarea proiectului anual de buget și a situației financiare anuale privind execuția bugetară
- lipsa unui statut al comisarului Gărzii Financiare care să-i reglementeze drepturile și obligațiile specifice cu toate că acesta este strict prevăzut a se adopta prin lege
- lipsa R.O.F pentru Garda Financiară
- dese schimbări ale structurii organizatorice proprii și a raporturilor de relaționare cu celelalte autorități de stat în domeniul financiar
- superficialitate în tratarea actelor administrative care privesc raporturile de serviciu și în îndeplinirea procedurilor legale privind funcțiile publice (comisii paritare, comisii de disciplină, evidență, modificarea și încetarea raporturilor de serviciu)
- frecvență foarte scăzută în participarea la cursurile pentru perfecționarea pregătirii profesionale



# Comentați declarația

## (+) (-)

X a declarat ieri că România analizează posibilitatea deschiderii unor noi consulatate în Spania, la Bilbao și Valencia și a arătat că personalul consular trebuie să provină și din **domeniul administrativ**, nu doar din cel diplomatic. “Ne trebuie oameni care să nu fie afectați de sistem, iar funcționarii din MAE care nu vor să relaționeze cu ei profesional sunt liberi să plece”, a conchis X.



**15 min.**

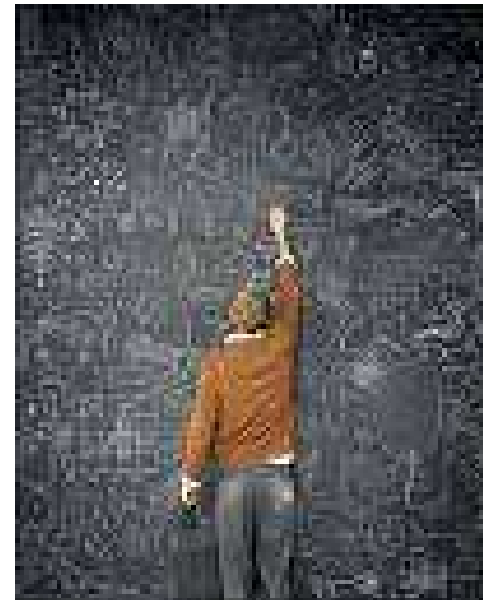


Considerați că sunteți un funcționar public recent promovat în funcția publică de conducere a serviciului/direcției în care activați. Prezentați un plan de acțiune pentru redresarea structurii din care faceți parte/întărirea capacității administrative.

# Ipoteze/Ipostaze



- One man show
- No man's land



# *Jocul numerelor*

23

27

55

42

9

33

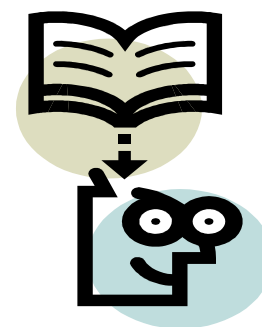
1

30

36

## ❖ Tendințe / *E bine să știți că...*

- Se așteaptă 100% angajament/loialitate
- Timpul este cea mai importantă resursă
- Bani nu mai sunt un obstacol/problemă
- Guvernează majoritatea, nu guvernează logica
- Echipa este mai importantă decât individul
- Răspunderea este individuală
- Angajații/colegii sunt informați
- Probleme de rutină: ședințele/lipsa timpului
- Administrație “de ghișeu”/“de urgență”/“negociată”/“ca afacere publică”
- Stabilitate Vs Mobilitate (Public-Privat)
- Variabile (+) / Constante (-)
- Specularea procedurilor
- Externalizarea activităților și managementului





Vă mulțumesc pentru atenție!