



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente structurale

Proiect co-finanțat din Fondul European pentru Dezvoltare Regională, prin PO Asistență Tehnică 2007 - 2013

ROMÂNIA

Servicii de Consultanță pentru Asistență în vederea creării unei Unități de implementare a Priorităților

Livrabila 2: Proiect Manual operațional cu instrucțiuni și proceduri pentru stabilirea unor intervale de timp și a unor formate pentru raportarea și monitorizarea cu eficiență a progresului înregistrat în implementarea priorităților selectate și protocoale pentru soluționarea problemelor în implementare, dacă este cazul

(VA FI ACTUALIZAT CONTINUU)

Octombrie 2014



DeliveryUnit

Unitatea de Implementare
a Priorităților

Cuprins

<u>CAPITOLUL 1: INTRODUCERE ÎN MANUALUL OPERAȚIONAL AL UNITĂȚII DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR.....</u>	<u>4</u>
<u>ROLUL UNITĂȚII DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR</u>	<u>5</u>
<u>CONTEXT OPERAȚIONAL: UN CENTRU AL GUVERNULUI MAI PUTERNIC</u>	<u>5</u>
<u>MANUALUL OPERAȚIONAL</u>	<u>7</u>
SCOP ȘI CONȚINUT.....	7
CUM A FOST ELABORAT MANUALUL	8
UTILIZATORII ANTICIPAȚI AI MANUALULUI.....	8
FOLOSIREA MANUALULUI PENTRU A SPRIJINI IMPLEMENTAREA PRIORITĂȚILOR.....	9
ELABORAREA MANUALULUI ÎN TIMP - FEEDBACK DIN PARTEA UTILIZATORILOR.	9
<u>CAPITOLUL 2: RUTINE DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR.....</u>	<u>11</u>
<u>INTRODUCERE.....</u>	<u>12</u>
<u>CICLUL 1: REZULTATELE PRIORITIZĂRII.....</u>	<u>13</u>
DOMENII DE PRIORITIZARE PENTRU ATENȚIA UIP.....	13
ACORDURILE DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR – DEFINIREA REZULTATELOR CE TREBUIE ATINSE	16
<u>CICLUL 2: MONITORIZAREA ȘI REZOLVAREA PROBLEMELOR.....</u>	<u>20</u>
LUNAR: GRUPURILE TEHNICE DE LUCRU	22
LUNAR: INFORMAREA PRIMULUI-MINISTRU	23
TRIMESTRIAL: INVENTARIEREA FĂCUTĂ DE PRIMUL-MINISTRU	26
TRIMESTRIAL: COMITETUL INTERMINISTERIAL	28
RUTINELE INTERNE ALE UNITĂȚII DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR.....	29
DATE & RAPOARTE ELEMENTARE	31
PANOUL DE BORD	31
ARANJAMENTE DE RAPORTARE.....	36
<u>CAPITOLUL 3: INSTRUMENTE, ÎNDRUMĂRI ȘI MODELE</u>	<u>38</u>
<u>INTRODUCERE.....</u>	<u>39</u>
<u>ÎNTELEGEREA PROVOCĂRIILOR ASOCIATE IMPLEMENTĂRII PRIORITĂȚILOR.....</u>	<u>41</u>
PREZENTARE GENERALĂ.....	42
IDENTIFICAREA ȘI CARTOGRAFIEREA PĂRȚILOR INTERESATE	48
PROFILUL PĂRȚILOR INTERESATE	51
PRIORITIZAREA PĂRȚILOR INTERESATE - CARTOGRAFIEREA INFLUENȚEI & A IMPLICĂRII	55

EVALUAREA RAPID – DEFINIREA ROLURILOR PĂRȚILOR INTERESATE.....	59
PLANIFICAREA IMPLICĂRII PĂRȚILOR INTERESATE.....	63
ARBORELE PROBLEMEI.....	68
ANALIZA LANȚULUI DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR	72
CARTOGRAFIEREA HĂRȚII CLIENTULUI.....	77
SONDAJUL PENTRU URMĂRIREA CHELTUIELILOR PUBLICE.....	82
<u>IDENTIFICAREA ȘI PRIORITIZAREA ÎMBUNĂTĂȚIRILOR ADUSE</u>	
<u>IMPLEMENTĂRII PRIORITĂȚILOR</u>	85
PREZENTARE GENERALĂ.....	86
INSTRUMENTUL DE PUNCTARE "MATRICEA DE PRIORITIZARE"	87
SESIUNI DE IDENTIFICARE A PROVOCĂRIILOR ASOCIATE IMPLEMENTĂRII PRIORITĂȚILOR.....	92
ANALIZA COMPARATIVĂ	97
MATRICEA IMPACTULUI IMPLEMENTĂRII PRIORITĂȚILOR	100
<u>STABILIREA ȚINTELOR ȘI A TRAIECTORIILOR.....</u>	104
PREZENTARE GENERALĂ.....	105
VALOAREA INIȚIALĂ „FĂRĂ INTERVENȚIE”.....	107
STABILIREA ICP-URILOR & TESTUL PARAMETRILOR SMART.....	111
TRAIECTORII.....	118
<u>PLANIFICAREA IMPLEMENTĂRII PRIORITĂȚILOR ȘI EVALUAREA</u>	
<u>RISCURILOR</u>	123
PREZENTARE GENERALĂ.....	124
PLANIFICAREA ACȚIUNII	127
MATRICEA DE EVALUARE A RISCURILOR.....	131
REGISTRUL RISCURILOR	136
ANALIZA COST-BENEFICIU	141
<u>DATE ȘI DOVEZI.....</u>	146
PREZENTARE GENERALĂ.....	147
PLAN DE GUVERNANȚĂ A DATELOR	154
SONDAJELE	158
INTERVIURI FORMALE ȘI INFORMALE.....	165
FOCUS GRUPURI	169
MODELAREA ÎN EXCEL	172

CAPITOLUL 1: INTRODUCERE ÎN MANUALUL OPERAȚIONAL AL UNITĂȚII DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR

Rolul Unității de Implementare a Priorităților

Guvernul român este decis să consolideze capacitatea Centrului Guvernului de a monitoriza progresul politicilor și programelor publice și de a facilita îmbunătățirea implementării în domeniile prioritare selectate. În acest sens, Guvernul a lucrat în parteneriat cu Banca Mondială pentru crearea unei Unități de Implementare a Priorităților (UIP) în cadrul Cancelariei Primului Ministru.

Funcțiile Unității de Implementare a Priorităților sunt:

1. Să asiste Primul Ministru în **prioritizarea domeniilor cu rezultate cheie, definite la nivel național;**
2. Să evalueze independent **performanța și progresul**, să formuleze recomandări și să evidențieze domeniile care necesită atenția Primului Ministru și a Guvernului;
3. Să funcționeze ca un catalizator al **îmbunătățirii performanței** în domeniile cheie, prin serviciile de consultanță oferite Guvernului; și
4. **Să comunice progresul** din principalele domenii cheie, pentru o diversitate de părți interesate.

Pentru a-și îndeplini mandatul, Unitatea este în curs de creare a unui Model operațional care să sprijine ministerele și agențiile de implementare să facă îmbunătățiri pentru un număr mic de priorități cheie, printr-o combinație de:

- **Suport și expertiză practică și tehnică și;**
- **stabilirea unui mecanism clar de răspundere, legat în cele din urmă de Primul Ministru,** pentru un număr mic de priorități selectate.

Mandatul convenit pentru Unitatea de Implementare a Priorităților este unul clar - "obținerea unor rezultate mai bune, mai rapid" pentru un număr mic de priorități cheie ale Primului Ministru și Guvernului. Aceasta va implica o schimbare de mentalitate, de la una centrată pe politici sau legislație, ca instrumente pentru abordarea priorităților cheie, la un accent pus mai degrabă pe cum *este implementată* respectiva politică sau regulă.

Context operațional: un centru al Guvernului mai puternic

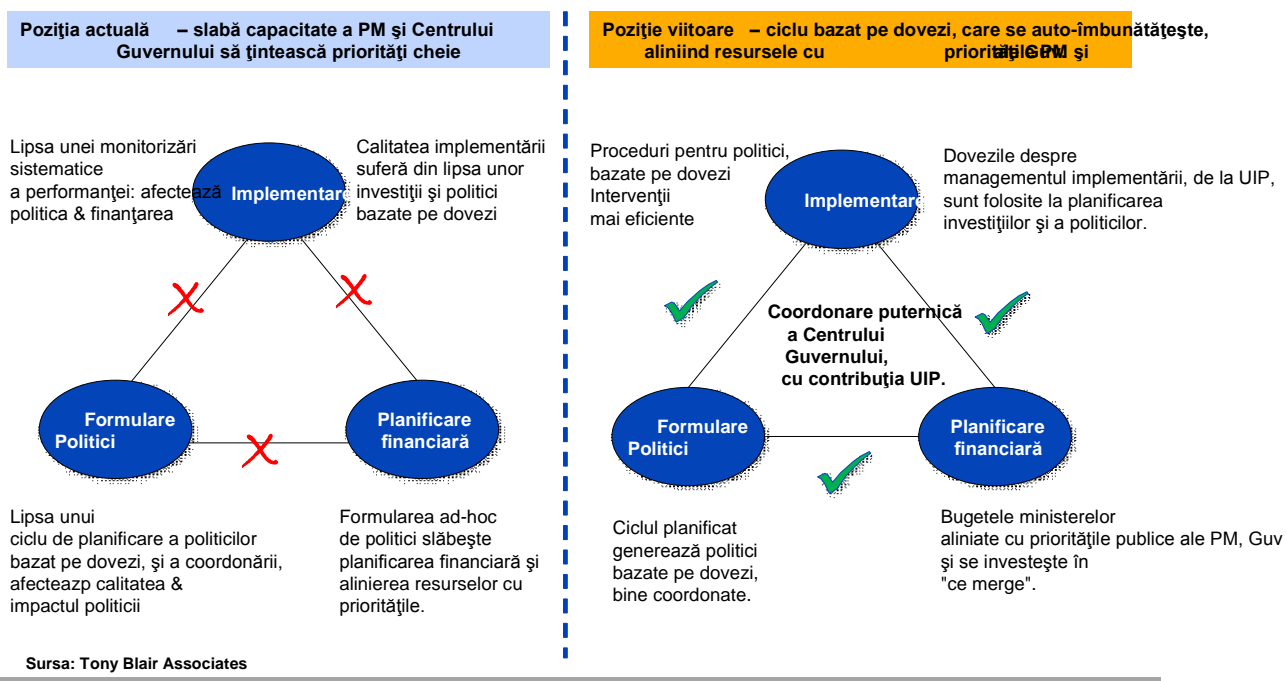
Unitatea de Implementare a Priorităților va opera într-un mod integrat împreună cu alte dezvoltări din Guvernul României, pentru care se acordă, de asemenea, asistență tehnică.

Acestea sunt:

- **Consolidarea capacității de planificarea strategică și corelarea cu bugetele de programe** - pentru a se asigura că planurile sectoriale și naționale sunt corelate cu prioritățile guvernului, și că sunt susținute de finanțare corespunzătoare. Aceasta include întărirea coordonării & monitorizării politicilor în centrul Guvernului și la nivelul Ministerului. La nivel instituțional, aici intră mai multe schimbări: Direcția pentru Politici Publice a fost redenumită Direcția pentru Coordonarea Politicilor și a Programelor (DCPP) și mutată de la Secretariatul General al Guvernului la Cancelarie, în timp ce planurile de creare a unei Unități de Strategie în cadrul Cancelariei sunt în curs de finalizare. Și metodologia pentru bugetarea pe programe a fost actualizată, fiind aplicată ca pilot, în prezent, în Ministerul Educației și cel al Sănătății.
- **Consolidarea capacității de monitorizare și evaluare a performanței** la Centrul Guvernului și la nivel de minister, prin dezvoltarea unor sisteme de monitorizare a performanței la nivelul întregii administrații.

Împreună cu **mandatul Unității de Implementare a Priorităților**, aceste dezvoltări reprezintă un angajament serios al Guvernului pentru a crea capacitatea necesară pentru a formula politici și reforme strategice pe baza dovezilor, care pot oferi mai multe beneficii socio-economice populației din România. Acest lucru este ilustrat de diagrama de mai jos, care indică acest transfer pe care Guvernul este dispus să îl facă:

UIP poate ajuta la consolidarea unui proces de formulare a politicilor bazat mai mult e dovezi



Manualul Operațional

Scop și conținut

Prezentul Manual Operațional a fost realizat pentru a oferi îndrumări cu privire la procesul de gestionare a îmbunătățirii implementării priorităților. Acesta conține o gamă variată de sfaturi, instrumente, recomandări, modele și șabloane, menite a oferi îndrumări practice pentru diferitele etape ale procesului de îmbunătățire a implementării priorităților, care uneori pot fi destul de complexe.

Manualul este împărțit în **trei capitole mari**:

Capitolul 1: Introducere Prezentarea Unității de Implementare a Priorităților și rolul acesteia pentru întărirea Centrului Guvernului, precum și scopul și rolul Manualului Operațional

Capitolul 2: Rutinele de implementare a priorităților: Prezentarea principalelor rutine care stau la baza funcționării UIP, esențiale pentru îmbunătățirea implementării priorităților de către Guvern.

Capitolul 3: Instrumente, îndrumări și modele: Prezentarea sarcinilor și aspectelor tipice de care trebuie să se ocupe Unitatea de Implementare a Priorităților, precum și o serie de instrumente propuse pentru gestionarea acestora. Sunt incluse instrucțiuni pas cu pas și link-uri către modele. Instrumentele sunt prezentate într-o ordine care respectă fluxul etapelor cheie ale procesului de îmbunătățire a implementării:

- Înțelegerea provocărilor asociate implementării priorităților
- Identificarea și prioritizarea îmbunătățirilor aduse implementării priorităților
- Stabilirea țintelor și a traiectoriilor
- Planificarea implementării priorităților și evaluarea riscurilor

Și:

- Date și dovezi - ca trăsătură fundamentală a îmbunătățirilor asociate implementării

Manualul a fost organizat în **secțiuni și instrumente distincte**, care pot fi ușor accesate și "extrase" de către cel care îl folosește, citite și puse în practică pentru a rezolva o problemă de implementare a priorităților sau pentru o anumită fază a procesului de implementare.

Cum a fost elaborat manualul

La elaborarea manualului s-a ținut cont de experiențele Unității de Implementare a Priorităților din România, Unitățile de Implementare a Priorităților din alte țări și de bunele practici încetățenite, din sectorul public dar și din cel privat.

Procesul de elaborare a implicat:

- Studiarea metodologiilor internaționale relevante pentru întregul proces. Aceasta a implicat revizuirea caracteristicilor comune, a diferențelor de abordare și a factorilor comuni, incluzând practica altor Unități de Implementare a Priorităților, dar și contextul extins, public și privat.
- Analizarea trăsăturilor cheie ale bunelor practici - dar și a contextului din România - pentru a identifica acele domenii unde se potrivesc și diferențele, și pentru a vedea cum aceste principii și metode pot fi adaptate pentru Unitatea de Implementare a Priorităților din România, contextul său de operare și nivelul de dezvoltare al acesteia.
- Consultări cu echipa centrală a Unității de Implementare a Priorităților și cu experții pe diferite domenii care lucrează alături de echipă, pentru a culege experiențele lor din activitatea cotidiană, ca "utilizatori finali" ai manualului.
- Testare inițială pe utilizatori a câtorva elemente din manual, în timpul elaborării Acordurilor pentru implementarea priorităților și a realizării reușitelor rapide.

Utilizatorii anticipați ai manualului

Manualul a fost elaborat pentru a sprijini activitatea Unității de Implementare a Priorităților și, prin urmare, se anticipează că principalii utilizatori ai săi să fie echipa centrală a Unității de Implementare a Priorităților din cadrul Cancelariei.

Însă, cum munca în parteneriat este vitală pentru modul de funcționare al Unității de Implementare a Priorităților, ne așteptăm ca manualul să fie folosit activ și de:

- Grupurile tehnice de lucru, care răspund de elaborarea planurilor de acțiune și a aranjamentelor privind implementarea pentru prioritățile cheie ale Primului Ministru;
- Comitetul interministerial, care ar putea folosi o serie din aceste instrumente și instrucțiuni;
- Ministere și alți parteneri pentru implementarea priorităților de la nivelul Guvernului și administrației publice din România, care pot alege să folosească manualul în activitatea lor extinsă.

Folosirea manualului pentru a sprijini implementarea priorităților

- Manualul nu este menit a fi citit cap-coadă (deși puteți să o faceți, dacă doriți!); în schimb, este menit a fi un ghid de referință, care ajută cititorul să selecteze activitățile și instrumentele necesare, la momentul oportun;
- Instrumentele și instrucțiunile au fost organizate astfel încât să se alinieze sarcinilor cheie de implementare a priorităților cu care sunt asociate cel mai adesea, deși în anumite cazuri sunt suficient de flexibile pentru a putea fi folosite și în alte etape ale procesului. Pentru aceste cazuri, manualul conține trimiteri la instrumentele din alte secțiuni;
- Nu este obligatoriu ca instrumentele oferite să fie folosite într-o ordine sau în grup - deși uneori în felul acesta ar putea oferi o abordare mai atotcuprinzătoare asupra sarcinilor de implementare a priorităților avute în vedere;
- Nu toate instrumentele trebuie folosite mereu. În aceste cazuri, notele și instrucțiunile relevante ajută la integrarea instrumentelor într-un context practic, astfel încât utilizatorii să își poată lua propriile decizii, pe baza nevoilor pe care le au.
- În final, actuala selecție de instrumente este doar un **set de unelte de început** pentru Unitatea de Implementare a Priorităților din România. UIP caută sugestii pentru cum se pot aduce îmbunătățiri.

Elaborarea manualului în timp - feedback din partea utilizatorilor.

Ne așteptăm ca manualul operațional să fie ajustat și îmbunătățit continuu, pentru a răspunde învățămintelor desprinse din gestionarea unei mai bune implementări a priorităților din România.

În acest sens, este esențial ca utilizatorii manualului să poată și să dorească să ofere feedback în legătură cu cât a fost de util ca instrument de îndrumare și cât sunt de eficiente, în practică, anumite instrumente, astfel încât să poată fi adăugate materiale noi, sau îmbunătățite cele existente.

În acest scop, manualul va fi disponibil și în varianta online, incluzând funcționalități care le permit utilizatorilor să facă sugestii despre:

- Schimbări ce pot fi aduse
- Noi instrumente ce pot fi adăugate
- Sfaturi de utilizare
- Capcane de evitat când se folosesc instrumentele și tehnicile

De asemenea, ne interesează și să primim feedback despre nevoi de instruire și dezvoltare ce ar putea apărea, în opinia părților interesate, în urma folosirii metodelor de implementare a priorităților și a acestor instrumente.

CAPITOLUL 2: RUTINE DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR

Introducere

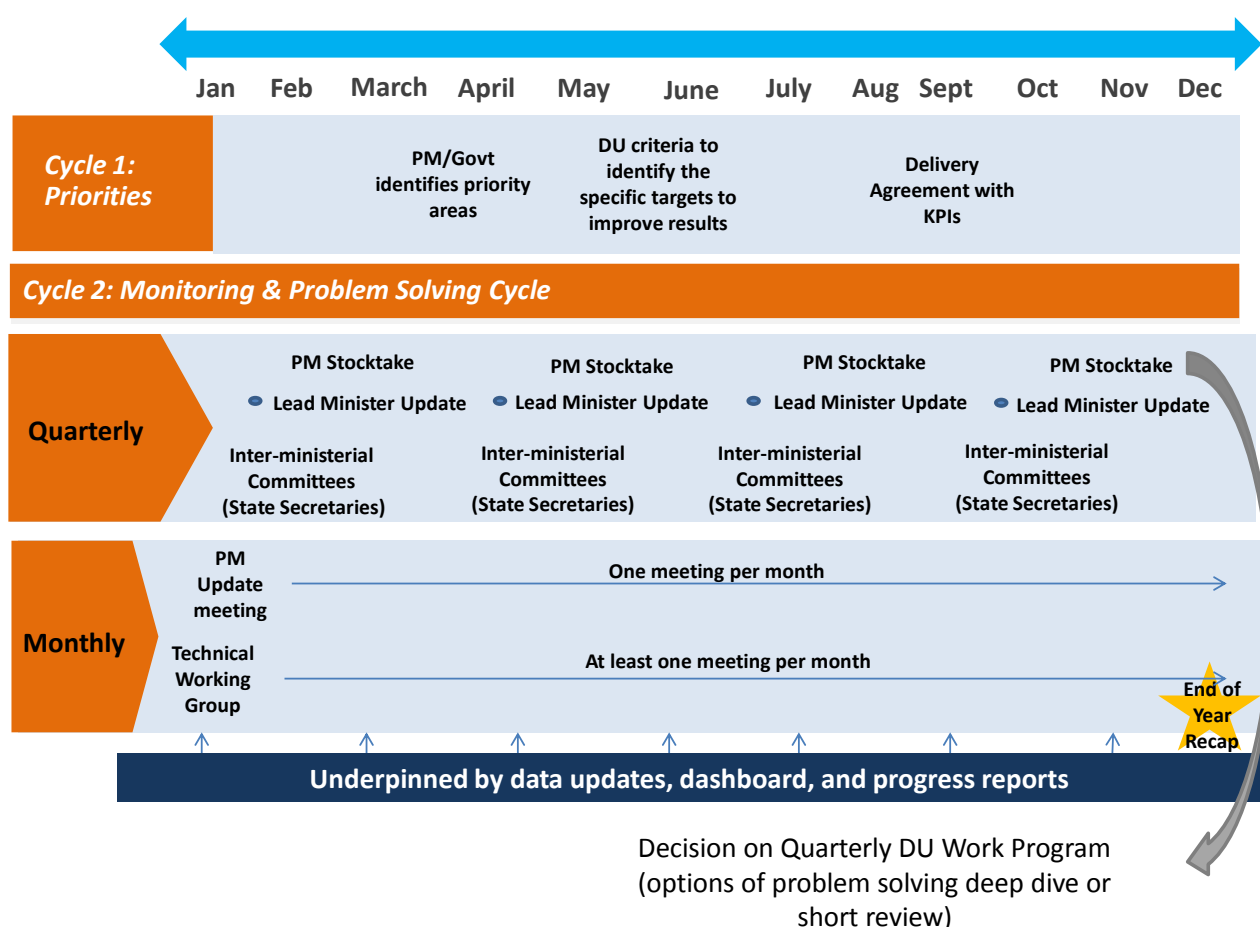
Experiența internațională arată că Unitățile de Implementare a Priorităților de succes joacă un rol distinct, pragmatic, axat pe rezolvarea problemelor. Acestea tind să fie catalizatorii și facilitatorii unor schimbări comportamentale la nivel administrativ, pornite din ambiție (motivarea tuturor părților interesate și formularea unor întrebări incomode), focus, claritate (a comunicării, realităților politice și datelor empirice), caracterul imperios al procesului și obiectivul de a avea schimbări pozitive, ireversibile.

În centrul operării unei Unități de Implementare a Priorităților se află introducerea unor rutine regulate, care se asigură că există un nivel ridicat de răspundere și vizibilitate în ceea ce privește progresul către atingerea rezultatelor.

Acest capitol se concentrează pe rutinele care stau la baza operării Unității. Acesta acoperă două cicluri interconectate:

- **Ciclul 1:** Procesul de definire a priorităților pe care ar trebui să se concentreze UIP.
- **Ciclul 2:** Procesul de monitorizare și rezolvare a problemelor pentru obiectivele de implementare a priorităților convenite.

Aceste cicluri sunt evidențiate în diagrama de mai jos:



Prioritățile pe care se va concentra Unitatea de Implementare a Priorităților pot fi stabilite anual sau conform unui cadru de planificare strategică agreat pe o perioadă mai lungă de timp (e.g., 3 ani). Pentru primul an de funcționare a UIP, prioritățile au fost stabilite pe o perioadă de un an, până în decembrie 2015.

Pentru a asista primul-ministru în **prioritizarea domeniilor cu rezultate cheie, definite la nivel național**, Unitatea de Implementare a Priorităților va facilita:

- Un forum în cadrul căruia primul-ministru/ Guvernul va defini domeniile prioritare;
- Aplicarea criteriilor pentru identificarea țintelor specifice pentru îmbunătățirea implementării; și
- Realizarea unor **Acorduri anuale de implementare a priorităților (AIP)**, pentru fiecare domeniu prioritar, care vor fi semnate de către un ministrul coordonator responsabil și primul-ministru, și coordonate cu celelalte ministere și agenții relevante.

Acordurile de Implementare a Priorităților identifică accentul ce trebuie pus de activitatea de îmbunătățire a implementării, cu indicatori cheie de performanță, ținte și planuri de acțiune, în fiecare domeniu agreat. De asemenea, stabilesc și aranjamentele de guvernare și mecanismele de monitorizare și raportare convenite. După semnarea Acordurilor de Implementare a Priorităților, trebuie introduse **rutine de monitorizare și management al performanței**, pentru a facilita îmbunătățirile și a garanta că problemele sunt rezolvate pe măsură ce apar, și că toate părțile interesate comunică regulat unele cu altele. **Unitatea de Implementare a Priorităților va juca un rol esențial, ajutând la coordonarea și facilitarea elaborării Acordurilor de Implementare a Priorităților și la operarea rutinelor de monitorizare și management al performanței.**

Procesul de definire a priorităților și de gestionare a rutinelor de monitorizare și raportare a performanței va fi elaborat și mai mult și adaptat, pentru a se alinia preferințelor PM și ale miniștrilor coordonatori. Restul secțiunii oferă explicații mai detaliate despre cele două cicluri de rutine menționate mai sus și despre procesele implicate pentru a le gestiona.

Ciclul 1: Rezultatele prioritizării

Domenii de prioritarizare pentru atenția UIP

Unitatea de Implementare a Priorităților din România a fost creată pentru a aduce îmbunătățiri pentru un număr mic de priorități ale Guvernului, selectate de primul-ministru. Prin urmare, se impune o analiză rațională înainte ca un subiect să fie inclus pe agenda de lucru a Unității de Implementare a Priorităților. Unitatea de Implementare a Priorităților a stabilit criterii de selecție care vor fi folosite pentru a stabili domeniile specifice pe care se va concentra activitatea de îmbunătățire a implementării. Criteriile sunt:

- **Relevanța** – prioritățile din programul de lucru al UIP trebuie să demonstreze o contribuție clară și semnificativă la obiectivele principale de reformă și implementare a priorităților, ale Primului-ministru și guvernului. De exemplu, în România prioritățile

cheie sunt stabilite în Programul de guvernare, Programul Național de Reformă și în Recomandările de țară ale UE;

- **Potrivirea cu modelul Unității de Implementare a Priorităților** - Prioritățile ar trebui să țină cont de modelul de operare al UIP, care se concentrează pe ce se poate realiza în termen scurt, prin îmbunătățirea metodelor de implementare a priorităților, spre deosebire de cele care necesită schimbări majore structurale sau de politici.
- **Axate pe cetățeni** – În mod ideal, aspectele incluse în programul de lucru al UIP sunt cele care pot avea un impact pozitiv asupra vieții cetățenilor și care au, deci, șanse mari de a beneficia de sprijin public (însă există și priorități la care UIP poate lucra la un moment dat, care sunt mai puțin vizibile sau mai puțin relevante pentru cetățeni, de exemplu îmbunătățirea modului de funcționare a unei anumite structuri guvernamentale);
- **Clar și măsurabil** – Prioritățile și sarcinile alocate UIP ar trebui să permită un accent clar și urmărirea impactului pe termen scurt, mediu și lung. Mai ales respectarea standardului S.M.A.R.T. (Specific, Măsurabil, care să permită Acțiune, Realist și delimitat în Timp) este extrem de utilă.

Acestea pot fi aplicate când se au în vedere domeniile de politici, în ansamblu, sau când se iau în calcul acțiuni din anumite domenii prioritare de politică. Diagrama de mai jos prezintă descrierile specifice oferite de echipă, pentru a ajuta la restrângerea listei de priorități pentru Unitatea de Implementare a Priorităților.

Ce fel de priorități specifice se potrivesc pentru abordarea Unității de Implementare a Priorităților?

Criterii pentru matrice	Descrierea criteriilor
Prioritate a guvernului	<ul style="list-style-type: none"> • Obiectiv: Contribuie direct la atingerea țintelor din Strategia Națională de la nivel înalt (după cum s-a stabilit în Programul Național de Reformă, care reflectă Recomandările Specifice de Țară ale UE) • Reforma sau intervenția propusă reprezintă o prioritate cheie pentru primul-ministru și administrație
Se potrivește cu modelul UIP	<ul style="list-style-type: none"> • Există o problemă clară legată de performanță, ce trebuie rezolvată • Modelul UIP, care prevede un management intens al implementării și rutine periodice de raportare, poate avea un impact asupra obiectivului, pe termen scurt, în loc să necesite o soluție structurală sau de politică pe termen mai lung
Relevanța pentru cetățeni	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru inițiative sau programe există dovezi de sprijin puternic din partea publicului/utilizatorilor de servicii (e.g. după cum s-a definit în procesele de culegere și analiză a feedback-ului de la cetățeni)
S.M.A.R.T	<ul style="list-style-type: none"> • Obiective care sunt - Specifice, Măsurabile, care să permită Acțiune, Realiste și delimitat în Timp.

Alte două aspecte ce trebuie avute în vedere la elaborarea programului de activități al UIP sunt:

- Numărul de subiecte de care să ocupă **să poată fi gestionat**. Programul nu ar trebui să compromită capacitatea de intervenție a UIP și ar trebui să includă doar un număr mic de aspecte cu impact ridicat (normal, nu mai mult de 5).
- **Ministerele/ Agențiile au suficiente resurse** (financiare, de personal) pentru a livra programele/domeniile de politică analizate. Dacă Unitatea de Implementare a Priorităților consideră că nu va exista suficient sprijin, ar trebui să discute această îngrijorarea cu primul-ministru, pentru a stabili dacă un subiect va fi sau nu inclus pe agendă.

Procesul de prioritzare ar trebui să includă principalele părți interesate și principalii factori decidenți (e.g. primul-ministru). Însă recomandăm ca munca de analiză să se facă înainte și doar propunerile finale, bine fundamentate, să fie împărtășite și celorlalți.

Procesul de identificare a priorităților ar trebui să includă:

- Analizarea nevoii de suport continuu, pentru prioritățile existente ale UIP;
- Consultare cu primul-ministru despre alte priorități cheie care ar putea necesita suport continuu;
- Consultare cu miniștrii despre domenii ale implementării priorităților guvernului sau aspecte socio-economice care ies la iveală și ar putea genera îngrijorări;
- Generarea unor posibile aspecte ce s-ar putea regăsi în programul de lucru al UIP și justificarea acestora.
- Testarea acestora folosind o matrice de punctare a priorităților agreată (a se vedea instrumentele, îndrumarea și modelele);
- Clasificarea priorităților, pe baza acestei evaluări

Pentru acest proces echipele pot folosi o **matrice de prioritzare**. Explicarea detaliată a acestui instrument, precum și îndrumări privind modul de folosire al acestuia, se regăsesc în Capitolul 3 - Instrumente, Îndrumări și Modele – *Identificarea și prioritzarea îmbunătățirilor aduse implementării priorităților*.

Odată ce au fost convenite prioritățile specifice și rezultatele pe care le va urmări UIP, următorul pas îl reprezintă elaborarea acordurilor de implementare a priorităților.

Acordurile de Implementare a Priorităților – definirea rezultatelor ce trebuie atinse

Acordurile de implementare a priorităților sunt mecanisme (documente) care definesc responsabilitatea și așteptările părților, favorizând astfel rezultate convenite de comun acord.¹

În sectorul public acestea sunt o formă de „contract” consensual, încheiat, de obicei, între Președinte sau Primul Ministru, care conduce procesul de reformă, și miniștrii relevanți, responsabili cu derularea procesului de implementare a reformei. Țările au introdus aceste acorduri pentru:

- A permite o înțelegere explicită a obiectivelor de performanță ale agențiilor publice (ce obiective, cum sunt definite acestea);
- A ajuta la atingerea și la promovarea țintelor de eficiență și eficacitate (de exemplu, durata procesării unui caz, timp de așteptare, niveluri de utilizatori și satisfacția personalului).
- A îmbunătăți coordonarea dintre planificarea și implementarea programelor.
- A introduce răspunderea și transparența în livrarea serviciilor și folosirea banilor publici.

Pe scurt, Acordul de implementare a priorităților este un contract intern care stabilește norme, parametri și așteptări în ceea ce privește rezultatele, stabilește răspunderea, identificând părțile responsabile și stabilește momentele de interacțiune dintre Unitatea de Implementare a Priorităților și alte organizații partenere.

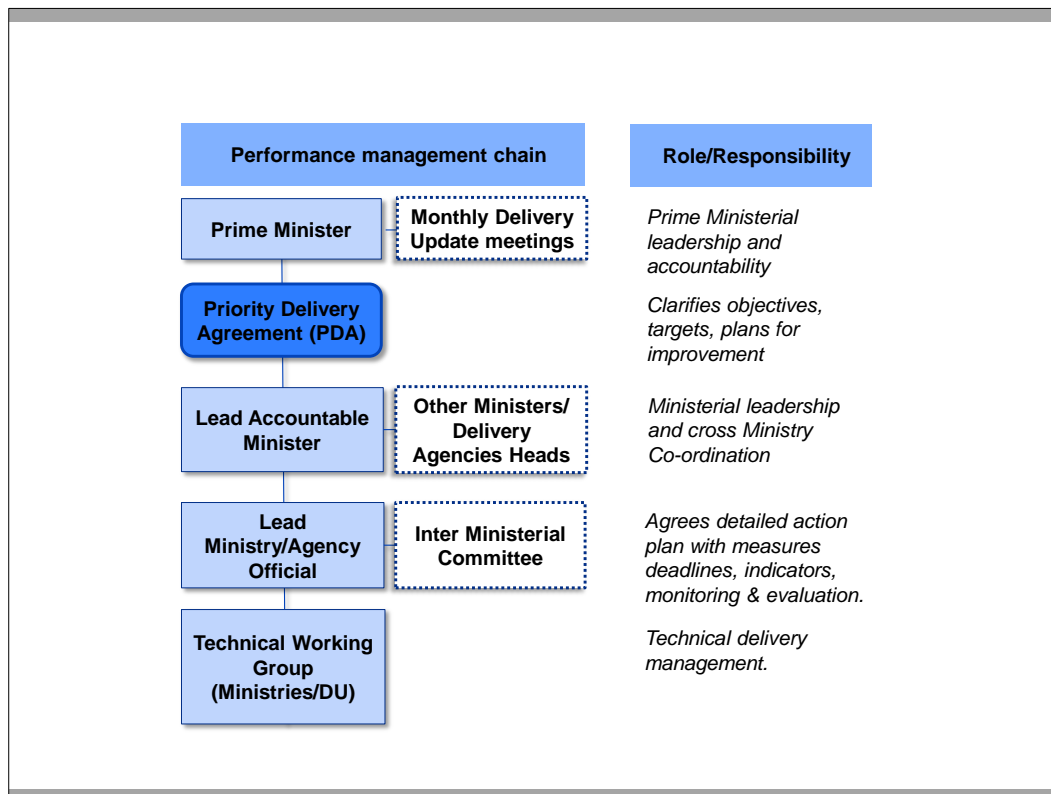
Acordul de implementare a priorităților poate avea o structură diferită, în funcție de obiectivele urmărite prin implementare. Există, totuși, câteva elemente cheie pe care trebuie să le includă:

- Obiective clare;
- Aplicabilitatea, inclusiv activități specifice necesare pentru a atinge obiectivul și momentul în care vor fi realizate;
- Părțile responsabile pentru activități;
- ICP/parametrii pentru a măsura succesul (incl. valori inițiale, ținte, etc.);
- Riscuri, cerințe, condiții pentru succes;
- Proces care descrie cerințele și frecvența raportării, coordonarea proceselor, răspunderea, guvernanta (inclusiv procesul de revizuire a acordului de implementare a priorităților) și protocoalele de escaladare.

Diagrama de mai jos ilustrează poziția pe care o ocupă Acordul de Implementare a Priorităților în contextul aranjamentelor de răspundere agreeate, care sprijină activitatea UIP.

¹ Această sesiune se folosește foarte mult de: Joanna Watkins, 2014, „Atelier de lucru introductiv pentru România: Experițe internaționale cu Acordurile de Implementare a Priorităților” (Romania Induction Workshop: International Experiences with Delivery Agreements), mai (Banca Mondială)

Aceasta subliniază și rutinele de bază pentru managementul performanței (Comitetul inter-ministerial și Grupul Tehnic de Lucru).



Pentru ca acordurile de implementare a priorităților să fie clare în scopul managementului performanței, trebuie să se acorde atenție pentru a menționa parametrii. De exemplu, dacă unul dintre obiectivele stabilite este: „***Creșterea eficienței calității serviciilor din sistemul spitalicesc***”, va fi imposibil de evaluat dacă și în ce măsură acest obiectiv a fost atins. Însă, dacă obiectivul este formulat de tipul „***Creșterea ratei de satisfacție a pacienților internați, pentru fiecare serviciu din spital, cu 25% până la 25 mai 20XX***”, urmărirea și măsurarea procesului, către atingerea obiectivului, vor fi mult mai ușor de realizat, iar posibilitatea unei interpretări greșite a obiectivului este mult mai mică.

Deși Acordurile de Implementare a Priorităților, în sine, nu generează rezultate, ele funcționează mai ales datorită structurilor de responsabilizare formale și informale care încurajează performanța. Cum Acordurile de Implementare a Priorităților sunt, în primul și în primul rând, *Acorduri*, ele evidențiază și cât este de importantă colaborarea în crearea lor. În această privință, Unitatea de Implementare a Priorităților va trebui să lucreze cu părțile interesate respective pentru a conveni - și adesea negocia și ajunge la un compromis - asupra termenilor acestui acord.

Acordurile de Implementare a Priorităților din România au fost create ca o explicație scurtă și concisă a angajamentului pentru îmbunătățirea rezultatelor. Documentul are următoarea structură:

- **O pagină cu semnături** – identifică angajamentul în scris al miniștrilor cheie și conducătorilor de Unități de Implementare a Priorităților care au rol în Acord, semnată de primul-ministru;
- **Viziunea** – stabilește obiectivele pe care și le-a propune Acordul și de ce contează acestea pentru România;
- **Rezultatele** – stabilește clar îmbunătățirile la nivelul performanței pe care și le propune Acordul și care este legătura dintre acestea și prioritățile strategice;
- **Acțiuni** – Acțiunile specifice de îmbunătățire pe care partenerii din Acord și le-au asumat, aliniată cu obiectivele. Aranjamente de guvernare și monitorizare a performanței - pentru a clarifica cum va funcționa răspunderea pentru obținerea și raportarea rezultatelor;
- **Riscurile** – identificarea principalelor riscuri pentru implementarea priorităților și cum pot fi acestea gestionate
- **Comunicarea** – explică cum va fi gestionată comunicarea dintre Ministere și Agențiile de implementare și Unitatea de Implementare a Priorităților
- **Planuri detaliate de implementare a priorităților** – o anexă cu planuri de acțiune clare, cu acțiuni, părți responsabile și termene;
- **Măsurarea** – o anexă pentru măsurare, cu informații tehnice despre indicatorii cheie de performanță

Cum să... îndrumări privind elaborarea unui Acord de implementare a priorităților

Procesul de realizare a unui Acord de Implementare a Priorităților, care să urmeze structura de mai sus, include în mod normal următorii pași. (Capitolul 3 din prezentul manual include îndrumări detaliate pentru fiecare pas)

- **Activități preliminare:** Părțile interesate ajung la un consens în ceea ce privește prioritățile Unității de implementare a priorităților și formulează un obiectiv SMART pentru acest efort;
- **Implicarea activă a părților interesate cheie și a echipelor acestora,** pentru contribuții pe subiectele Acordului de Implementare a Priorităților, parcurgând fiecare secțiune a acestuia. Printre acestea se pot număra Ministerele partenere, responsabile de implementarea unei anumite priorități, agențiile de implementare partenere, Primul Ministru și Cabinetul.
- **Lucrând cu partenerii și cu experții tehnici din ministerele relevante și din agențiile de implementare,** descompunerea obiectivului în componente, pentru a stabili parametrii specifici, valorile inițiale, țintele și activitățile necesare pentru a obține rezultate ;

- Elaborarea unui proiect de acord de implementare a priorităților, care include contribuțiile părților interesate;
- Discutarea proiectului de acord și a planurilor de acțiune specifice, cu părțile interesate; ajungerea la un consens final în ceea ce privește elementele, inclusiv nivelurile stabilite pentru ținte, responsabilitățile și intervalele de timp. În cazul unei dispute, adresați-vă conducătorului Unității de implementare a priorităților, pentru ca decizia să fie luată de Primul Ministru.
- Odată ce documentul este complet și părțile au convenit asupra lui, Primul Ministru va trebui să îl aprobe oficial, semnându-l împreună cu ministrul coordonator. După ce Acordul de implementare a priorităților este semnat și în vigoare, acesta va servi ca element oficial în raport cu care se va face monitorizarea și gestionarea rezultatelor.

Ciclul 2: Monitorizarea și rezolvarea problemelor

Acest ciclu reprezintă procesul continuu pentru ca activitățile asociate Acordurilor de implementare a priorităților să avansează și pentru sprijinirea planurilor de acțiune. Principalele rutine de monitorizare și rezolvare a problemelor, avute în vedere pentru Unitatea de implementare a priorităților din România, sunt:

➤ Lunar:

- **Reuniuni ale Grupului Tehnic de Lucru**, cu părțile interesate relevante, pentru a discuta detaliile Planurilor de Acțiuni și a coordona contribuțiile la nivelul diferitelor ministere și agenții.
- **Întâlniri de informare cu primul-ministru**, în timpul cărora se raportează progresul pe toate prioritățile, prin rapoarte actualizate de tip tablou de bord.

➤ Trimestrial:

- **Inventarierea primului-ministru** Această inventariere ar trebui condusă de primul-ministru și să includă ministrul coordonator și ministerele relevante care contribuie. Unitatea de implementare a priorităților va compila rapoartele pentru întâlnire și agenda acesteia.
 - **Informarea Ministrului coordonator**, când Conducătorul Unității de implementare a priorităților va discuta cu Ministrul coordonator despre progresul înregistrat pe angajamentele asumate și se va alege baza pentru variantele de raport ce vor fi prezentate pentru Inventarierea trimestrială făcută primului-ministru.
- **Comitetul interministerial**, condus de Conducătorul Unității de implementare a priorităților (Secretar de Stat în Cancelaria primului-ministru) și responsabil cu revizuirea progresului Grupurilor Tehnice de Lucru, care asigură suficient sprijin inter-ministerial pentru implementarea priorităților.

Pentru moment, doar rutinele lunare au fost activate. Se așteaptă ca rutinele trimestriale să fie activate și adaptate în următoarele 1-3 luni. Având în vedere posibila schimbare de conducere după alegerile prezidențiale, rutinele care îl implică pe primul-ministru vor trebui adaptate pentru a reflecta nivelul de implicare dorit (lunar, trimestrial sau ambele).

Odată rutinele implementate, ar trebui să ajute UIP în identificarea, regulată, a aspectelor ce ar putea fi subiect de atenție și intervenție. Atunci când implementarea a deviat de la țintă, trebuie făcute evaluări pentru a vedea dacă aici se impune o formă mai intensă de sprijin,

pentru a permite ca implementarea priorităților să revină pe traseul dorit (descrise în secțiunea de rutine interne de mai jos). În plus, ar trebui să permită UIP să prezinte această problemă în fața forumului decident (i.e., dacă se poate rezolva la nivelul Comitetului inter-ministerial, sau în cadrul interacțiunilor cu primul-ministru). Fiecare rutină de monitorizare și rezolvare a problemelor este explicată în detaliu în paginile de mai jos, cu note de îndrumare.

Rezumat al rutinelor Unității de implementare a priorităților & rapoarte elementare care impulsionează implementarea priorităților

Rutine	Scop	Rapoarte elementare	Link către model
Grupul tehnic de lucru	Responsabil cu dezvoltarea și implementarea planurilor de îmbunătățire a implementării priorităților, la nivel tehnic	Transmitere de date & actualizări la UIP, de către Ministere/Agenții	• Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Informări lunare ale primului-ministru	Informarea periodică a PM în ceea ce privește progresul implementării priorităților	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizări lunare a panourilor de bord privind implementarea priorităților - Notă de informare lunară a PM (se asigură că PM cunoaște perspectiva Conducătorului UIP privind progresul implementării priorităților și principalele probleme. Notă confidențială) 	• Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Inventarierea lunară a PM	Revizuirea progresului pentru angajamentele asumate, de toate părțile, și; Agrearea unei direcții de acțiune, în cazul în care este necesară o intervenție	<ul style="list-style-type: none"> - Raport privind Inventarierea lunară a PM (revizuire în detaliu realizată de UIP privind progresul în domeniul prioritar revizuit). 	• Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Comitetul Interministerial	Responsabil cu implementarea acțiunilor agreeate și îndepărtarea blocajelor dintre ministere	<ul style="list-style-type: none"> - Raport de inventariere trimestrial, care evidențiază progresul pe fiecare din cele patru domenii prioritare, realizat de UIP. 	• Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Informarea Ministrului coordonator	Se asigură că ministrul coordonator este implicat deplin și că blocajele au fost îndepărtate, acolo unde este necesar.	<ul style="list-style-type: none"> - Revizuirea datelor/mesajelor cheie care vor fi discutate cu PM la inventariere (Conducătorul UIP cu ministrul coordonator) 	• Va fi adăugat când este disponibilă varianta online

Lunar: Grupurile tehnice de lucru

Decizia primului-ministru de a crea Unitatea de Implementare a Priorităților a inclus cerința de a crea **Grupuri Tehnice de Lucru** pentru fiecare domeniu prioritar, sprijinite de un Comitet interministerial pentru implementarea priorităților (a se vedea mai jos).

Responsabilitățile oficiale ale Grupurilor Tehnice de Lucru sunt să elaboreze planuri de acțiune detaliate cu măsurile propuse, termene limită, indicatori și apoi să implementeze aceste acțiuni. Grupul de Lucru este un forum pentru discutarea și raportarea progresului, dar și pentru prezentarea problemelor.

Grupurile includ oficiali din ministerele și agențiile de implementare necesare pentru a sprijini îmbunătățirile în domeniile prioritare respective. Grupurile se reunesc cel puțin lunar, însă, în funcție de sarcină, este posibil să fie necesare reuniuni mai dese.

Grupurile tehnice de lucru reprezintă o resursă crucială a Unității de Implementare a Priorităților și este important ca acestea să abordeze ca o echipă atingerea obiectivelor și să își dezvolte competențele de implementare individual și ca echipă, în timp. Dacă apar probleme în Grupurile tehnice de lucru a căror rezolvare necesită intervenția nivelurilor superioare de management, UIP va ajuta facilitând discuțiile la întâlnirile corespunzătoare (e.g., comitetul interministerial, informarea Ministrului coordonator, Inventarierea trimestrială făcută de PM și întâlnirea lunară cu PM).

Ideal ar fi ca Grupurile tehnice de lucru să fie conduse de un oficial înalt din Ministerul coordonator, desemnat ca răspunzător pentru respectivul domeniu de politică.

Gestionarea Grupurilor tehnice de lucru

Participare:

- Președintele Grupului, un oficial înalt din Ministerul coordonator;
- Oficiali din ministere și agențiile de implementare care au un rol în implementarea priorităților;
- Echipa UIP care asigură suport pentru respectiva prioritate și alți specialiști (e.g., date, comunicare);

Durata:

De obicei, întâlnirile sunt programate pentru două ore, însă, în funcție de nevoi, durata lor poate varia.

Formatul întâlnirii:

Acesta poate varia, dar de obicei întâlnirile vor fi organizate ca "seminarii de lucru", unde se vor parcurge aspecte specifice, cu spațiu în program pentru informări cu privire la acțiunile cheie. Aceasta va necesita planificarea obiectivelor și a metodelor folosite în timpul

Lunar: Informarea primului-ministru

Primul-ministru a propus să îi fie raportat progresul în cadrul unor întâlniri lunare de informare cu PM, care:

1. Îi vor oferi PM rapoarte periodice și frecvente privind implementarea priorităților, în prezența miniștrilor și a funcționarilor cheie responsabili cu implementarea acestora, pentru a ajuta la imprimarea unui ritm și al unui caracter imperios la cel mai înalt nivel.
2. Crearea unui forum de consens/decizie privind acțiunile necesare pentru a accelera sau debloca implementarea priorităților;

Întâlnirile lunare reprezintă o oportunitate pentru:

- A informa PM privind progresul înregistrat în raport cu angajamentele asumate în Acordurile de Implementare a Priorităților;
- A îndepărta barierele și blocajele care necesită sprijinul Primului-ministru;
- A compara progresul înregistrat pe mai multe priorități;
- A adapta, în timp, modelul operațional și rolurile din UIP;
- A conveni asupra următorilor pași și asupra aspectelor pe care trebuie să se concentreze UIP.

Gestionarea întâlnirilor lunare de informare cu primul-ministru

Participare:

- Primul-ministru;
- Conducătorul Unității de Implementare a Priorităților și conducătorii agențiilor de implementare relevante pentru domeniile prioritare ale UIP;
- Miniștri coordonatori pentru fiecare domeniu prioritar;
- Oficiali care reprezintă ministere coordonatoare și agenții de implementare;
- Personal din UIP selectat, după cum este necesar.

Durata:

Întâlnirile sunt programate pentru o oră, însă de obicei țin mai puțin de 30 de minute.

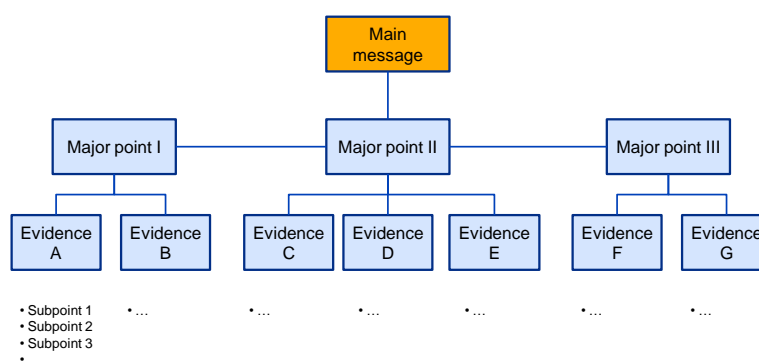
Formatul întâlnirii:

Formatul/ programul de bază al fiecărei întâlniri lunare de informare este următorul:

1. Cuvânt de deschidere și introducere;
2. Rapoarte de tip panou de bord privind implementarea priorităților (pentru 4 priorități)
 - prezentarea raportului în 5 minute și maxim 10 minute pentru discuții și agrearea acțiunilor;
3. Orice alte aspecte cheie pentru UIP.

Faptul că primul-ministru și ceilalți funcționari înalți implicați alocă timp prețios este foarte important, așa că, pentru succesul și credibilitatea Unității de Implementare a Priorităților este esențial ca acest proces să fie gestionat eficient. O mare parte a muncii are loc *înaintea* reuniunii ca atare, pentru a garanta succesul acesteia. Prin urmare, pregătirea pentru aceste întâlniri și urmărirea aplicării deciziilor este una din sarcinile cruciale și dominante ale echipei UIP și, mai ales, ale Conducătorului Unității de Implementare a Priorităților. Atunci când se redactează mesajele către primul-ministru, ar putea fi utilă folosirea "principiului piramidal" ilustrat aici.

Illustration of Mento Pyramid Principle



Eforturile necesare pentru menținerea ciclului existent trebuie să pornească de la echipa Unității de Implementare a Priorităților și sprijinite, în ceea ce privește conținutul activității de dezvoltare, de către Comitetele inter-ministeriale și Grupurile Tehnice de

Lucru. Pentru a sprijini ciclul, trebuie să se organizeze bilunar sesiuni interne ale echipei UIP: prima, imediat după întâlnirea cu primul-ministru și a doua cam cu două săptămâni înainte de întâlnirea cu acesta, pentru a evalua stadiul de pregătire.

Există o serie de pași critici de făcut *după* întâlnirea de informare cu Unitatea de Implementare a Priorităților, pentru a garanta că există un follow-up atent, cum ar fi:

- Consemnarea deciziilor luate la întâlnire și transmiterea lor participanților la aceasta, prin note de acțiune;
- Discuție finală (debriefing) cu echipa;
- Monitorizarea părților interesate, pentru a se asigura că deciziile au fost implementate.

Notă: Este posibil ca după ce întregul set de rutine de implementare a priorităților, descrise în această sesiune, a fost pus în aplicare, o mare parte a acestei munci să fie realizată prin Inventarierea trimestrială a PM, astfel că s-ar putea schimba nevoia pentru întâlniri lunare.

După întâlnirea lunară cu PM, echipa ar trebui să aibă o ședință de analiză (debriefing), pentru a:

- Informa întreaga echipă UIP despre cum a decurs întâlnirea și care au fost rezultatele;
- Garanta că acțiunile agreate la întâlnire sunt consemnate clar, posibilele implicații discutate și sarcinile alocate membrilor echipei sau altora, dacă este necesar;
- Ajuta la evidențierea și sărbătorirea succeselor atinse/recunoscute la întâlnire;
- Revizui rezultatele întâlnirii lunare cu PM și a evalua cât de eficient s-a pregătit Unitatea de Implementare a Priorităților pentru aceasta (i.e., ce a funcționat și ce ar putea fi modificat).

Cum să... îndrumări privind informarea lunară a PM și notele de acțiune

Sesiunile de analiză (debriefing) după întâlnirile lunare de informare a PM sunt mai eficiente când sunt parte integrantă a întregului proces. Acestea ar putea fi ușor subevaluate sau omise, însă ele chiar creează multă valoare, eficientizând și mai mult întâlnirile lunare cu PM - nu doar creând rezultate mai bune la întâlniri, ci ajutând și la o mai bună implicare și un moral mai ridicat al echipei.

Iată care sunt câteva îndrumări pentru ceea ce funcționează, de obicei, când vine vorba de pregătirea pentru și organizarea unei sesiuni eficiente de debriefing:

- Să se asigure că echipa UIP are alocate în calendar cel puțin 30 de minute pentru o sesiune de debriefing cu conducătorul UIP, după întâlnirea lunară cu PM (ideal ar fi imediat după acesta, însă nu mai târziu de următoarea zi lucrătoare).
- Conducătorul UIP parcurge cu echipa principalele elemente ale întâlnirii. Sunt rezumate punctele de acțiune rezultate în urma întâlnirii, sunt convenite acțiuni de urmărire (follow-up), care sunt alocate între membrii echipei.
- Conducătorul UIP profită de oportunitate pentru a felicita membrii echipei și/sau a lăuda întreaga echipă și comentează asupra a ceea ce s-ar fi putut desfășura și mai bine.
- Echipa contribuie și ea la discuția despre ce a mers bine și ce nu a mers atât de bine în procesul de pregătire, dar și despre întâlnirea în sine.
- Punctele de învățare sunt convenite și consemnate, pentru a se ține cont de ele la pregătirea viitoarelor întâlniri.

După sesiunea de analiză, Conducătorul UIP va transmite 1) o notă care rezumă acțiunile de la întâlnire, către grupul extins al părților interesate și 2) o notă separată echipei, subliniind acțiunile de îmbunătățire pentru gestionarea procesului de întâlniri lunare cu PM.

Nota de follow-up transmisă participanților la întâlnire trebuie să se concentreze pe acțiuni, să fie tangibilă și specifică. Trebuie să indice clar cine ce va face, și când. În special deciziile primului-ministru trebuie consemnate explicit, comunicate și monitorizate.

Trimestrial: Inventarierea făcută de primul-ministru

Inventarierea trimestrială făcută de primul-ministru oferă posibilitatea unei revizuirii mai amănunțite a progresului înregistrat în implementarea priorităților. Această inventariere ar trebui condusă de primul-ministru și să includă ministrul coordonator și ministerele relevante care contribuie la respectivul domeniu prioritar. Unitatea de implementare a priorităților va colabora cu ministerele și agențiile de implementare pentru a compila rapoartele pentru întâlnire și agenda acesteia. Urmează a se stabili dacă pe agendă se va regăsi un singur domeniu prioritar, sau două.

Principalele obiective ale acestor inventarieri sunt:

1. Revizuirea progresului pentru angajamentele asumate, de toate părțile, și;
2. Convenirea asupra unei direcții de acțiune, în cazul în care este necesară o intervenție (aceasta va stabili când și cum va interveni UIP).

Gestionarea inventarierii lunare făcute de PM

Participare:

- Primul-ministru;
- Ministrul coordonator al domeniului prioritar;
- Alți miniștri și conducători ai agențiilor de implementare, cu rol cheie;
- Conducătorul Unității de Implementare a Priorităților
- Echipa suport a UIP și funcționari din alte ministere și agenții de implementare, pentru fiecare domeniu prioritar.

Durata:

De obicei aceste întâlniri sunt programate să dureze două ore.

Formatul întâlnirii:

Formatul/ programul de bază al fiecărei întâlniri de inventariere este următorul:

1. Cuvânt de deschidere și introducere;
2. O informare detaliată cu privire la implementarea priorităților din respectivul domeniu;
3. Identificarea reușitelor, oportunităților, riscurilor și blocajelor;
4. Identificarea de acțiuni suplimentare/ corective.

Înainte de întâlnire

- Înainte de Întâlnirea trimestrială de inventariere cu Primul Ministru, conducătorul Unității de implementare a priorităților îl va informa pe ministrul coordonator (**Informarea ministrului coordonator**) cu privire la progresul înregistrat pentru angajamentele asumate și va discuta proiectele de rapoarte pentru Întâlnirea de inventariere cu primul-ministru.
- Va discuta înainte proiectul de agendă cu părțile interesate (e.g., Conducătorii agențiilor de implementare relevante pentru domeniile prioritare ale UIP, oficiali reprezentând ministerele coordonatoare, etc.) și va obține contribuții.
- Se va discuta cu aceștia rezultatul timpuriu al activității analitice; se va încerca asigurarea unui consens privind acesta sau - în cazul în care sunt dezacorduri referitoare la sursele de date sau validitatea analizelor - se vor cere sugestii de analize sau surse de date alternative;
- Se va obține opinia ministerului privind posibilele decizii necesare de la primul-ministru.
- Dacă nu se ajunge la un consens clar privind decizia, se va încerca obținerea unui consens pentru *opțiunile* din care poate alege primul-ministru;
- Pentru ca rutinele să aibă cu adevărat succes, Unitatea de implementare a priorităților va dedica mult timp și va face eforturi mari pentru a se asigura că părțile interesate sunt pe aceeași lungime de undă, astfel încât întâlnirea ce urmează a avea loc să aibă rezultatele scontate. Aceste eforturi vor fi realizate prin intermediul Grupului interministeriale și a celui tehnic de lucru. Dacă totul eșuează și nu se realizează o aliniere, fiți cinștiți cu părțile interesate și spuneți-le că primul-ministru va trebui să ia o decizie.
- Ca și în cazul abordărilor de tip "Stat" privind performanța, din SUA, ar putea fi util să fiți atenți și la modul în care este organizată sala (cine unde stă) și ordinea în care sunt prezentate subiectele.
- La finalul Întâlnirii de inventariere cu primul-ministru, trebuie să se decidă dacă/cum poate sprijini UIP ministerul coordonator și ministerele/agențiile, pe oricare din subiectele discutate.

Trimestrial: Comitetul interministerial

Decizia primului-ministru de a crea Unitatea de implementare a priorităților a inclus și crearea Comitetului interministerial, care are responsabilitatea de a implementa activități ce vor îmbunătăți vizibil Indicatorii cheie de performanță agreeți, incluși în Acordurile de implementare a priorităților. Comitetul este responsabil și cu corelarea măsurilor din planurile de acțiune cu alte angajamente ale guvernului în domeniile prioritare, fiind un forum de coordonare și soluționare a problemelor din implementarea respectivelor planuri de acțiune.

Comitetul va fi condus de Șeful Unității de implementare a priorităților (Secretar de Stat în Cancelaria primului-ministru) și va include reprezentanți la nivelul de Secretari de Stat sau conducători de instituții, din Ministerele de Finanțe, Fonduri Europene, Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, Energie și Autoritatea Națională de Reglementare și Monitorizare a Achizițiilor Publice. Aici sunt incluse ministerele și agențiile care au un rol cheie în prioritățile inițiale ale Unității de implementare a priorităților; acestea se pot schimba, în timp, în funcție de nevoi.

Gestionarea întâlnirilor Comitetului interministerial

Participare:

- Conducătorul Unității de Implementare a Priorităților (președinte);
- Membrii echipei UIP care asigură suportul (dacă este necesar);
- Secretari de Stat și înalți funcționari din ministere și agenții de implementare, nominalizați în acest sens, pentru fiecare domeniu prioritar.

Durata:

În mod normal reuniunile Comitetului interministerial ar trebui programate pentru două ore, pentru a permite suficient timp de discuție pe progresul înregistrat în domeniile prioritare.

Formatul întâlnirii:

Formatul/ programul de bază al întâlnirilor este următorul:

1. Cuvânt de deschidere și introducere;
2. Rapoarte de informare detaliate privind implementarea, pentru fiecare prioritate;
3. Identificarea reușitelor, oportunităților, riscurilor și blocajelor;
4. Identificarea acțiunilor colective/suplimentare ce pot fi gestionate de comitet.
5. Agrearea și consemnarea acțiunilor și a responsabilităților.

Rutinele interne ale Unității de implementare a priorităților

Pe lângă rutinele introduse pentru a impulsiona progresul în domeniile vizate, cu diferite părți interesate implicate, Unitatea de implementare a priorităților va avea nevoie de rutine și pentru gestionarea internă a operațiunilor și sprijinirea ministerelor în atingerea rezultatelor convenite.

În ceea ce privește gestionarea operațiunilor interne ale Unității de implementare a priorităților, echipa de conducere va trebui să convină asupra unui set de întâlniri regulate/rutine pentru a crea o unitate coezivă în Cancelarie și a se asigura că personalul își cunoaște clar rolul în contextul lărgit al unității. Acest lucru include:

- Întâlniri săptămânale ale echipei UIP cu tot personalul alocat UIP (echipa din cancelarie + experți locali de sector) cu scopul de a ține pe toată lumea la curent cu ultimele dezvoltări din respectivul domeniu și a avea mereu liniile de comunicare deschise;
- Întâlniri bilunare ale managementului UIP, care include conducătorul UIP, adjunctul său (membru din Cancelarie însărcinat cu sprijinirea operațiunilor UIP) și echipa de experți a UIP.
- Ședințe lunare de analiză, după întâlnirea lunară cu PM;
- Ateliere ocazionale de team building, pe subiecte specifice;
- Autoevaluare în luna a șasea; și
- Revizuire la finalul anului - jumătate de zi sau o zi întreagă pentru a reflecta asupra lecțiilor învățate în ultimul an și pentru a planifica anul următor.

În sprijinul acestora, unitatea ar trebui să acorde o atenție specială organizării și documentării informațiilor primite (alte organizații folosesc termenul de managementul cunoștințelor), precum și a abordărilor folosite pentru îndepărtarea blocajelor din implementare, astfel încât persoanele nou-angajate să poată imediat învăța metodele și rutinele din Unitate.

Pentru a sprijini ministerele să își atingă rezultatele, Unitatea va trebui să creeze și un set inițial de rutine (numite și intervenții) care pot fi folosite pentru a îndepărta blocajele din implementare. Am identificat mai jos câteva domenii care necesită o elaborare mai detaliată:

- *Monitorizarea continuă a indicatorilor de rezultat și a acțiunilor din Acordurile de Implementare a Priorităților*
 - o În momentul de față Unitatea a creat un panou de bord pentru a urmări indicatorii de rezultat. Trebuie elaborat un model pentru urmărirea desfășurării planului de acțiune.
- *O revizuire a "Indicatorului cheie de performanță" (numele este unul provizoriu, putând fi schimbat), ce va fi folosită pentru anumite cazuri, acolo unde performanța a deviat*

Aceasta implică o analiză mai amănunțită a ICP-ului sau sub-ICP-ului ce pare a fi deviat, și elaborarea unui plan de acțiune pentru a rezolva problema. Cine va fi implicat, ce metodologie se va folosi, cât de mult va dura - toate acestea trebuie stabilite. Ne așteptăm ca Unitatea să realizeze în următoarele luni 1-2 revizui de genul acesta, după care să aplice procedura continuu, atunci când este nevoie. Ar trebui să existe un parteneriat între UIP și ministerele/agențiile implicate în realizarea revizuirii. Revizuirea priorității reflectă, de obicei, următoarele etape:

- Folosirea indicatorilor sau sub-indicatorilor cheie de performanță pentru a identifica o problemă
- Formularea și testarea unor ipoteze inițiale:
- Culegerea de probe prin interviuri, activitate de teren, și/sau analize cantitative
- Revizuirea dovezilor și formularea de recomandări:
- Selectarea acțiunilor:
- Monitorizare

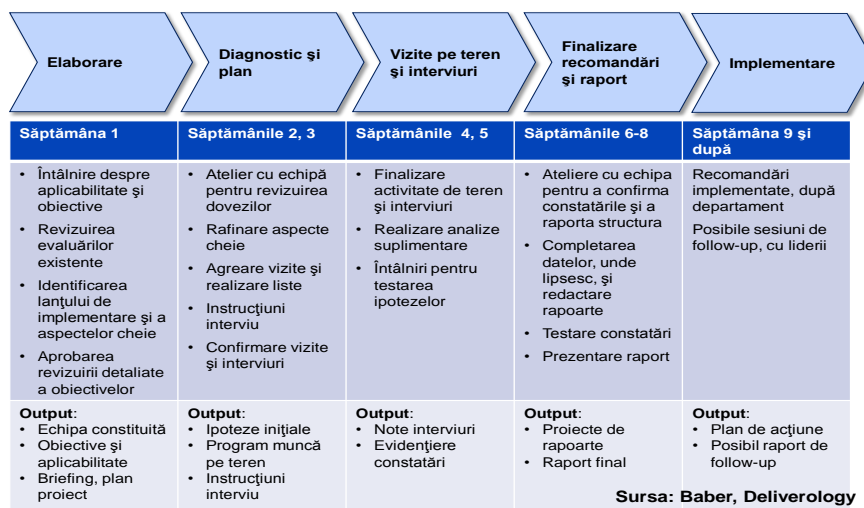
Mai jos veți găsi mai multe informații despre cum au fost structurate aceste Revizui în alte țări.

Revizuirea priorităților a fost folosită de Unitatea de implementare a priorităților, subordonată Primului Ministru din Regatul Unit¹, ca mecanism cheie pentru „deblocarea” oricăror probleme legate de agenda Unității de Implementare a Priorităților. Revizuirea priorităților s-a aplicat pentru toate domeniile prioritare de reformă. Obiectivele Revizuirii Priorităților au fost:

- Să ajute echipa în a identifica și clasifica întreaga gama de aspecte ce pot împiedica atingerea cu succes a ICP-urilor.
- Elaborarea și implementarea unui set corespunzător de acțiuni, pentru a rezolva problemele esențiale.

Exemplu de interval pentru revizuirea priorității

Exemplu



Sursa: Baber, Deliverology 101

Date & rapoarte elementare

Pentru a sprijini rutinele descrise mai sus, Unitatea va trebui să elaboreze un set de rapoarte, cu date și informații privind progresul, care vor fi folosite la luarea deciziilor. Această secțiune revizuieste Panoul de bord al Unității de implementare a priorităților, dar și o parte din rapoartele care se vor regăsi în aceste rutine. Secțiunea va trebui actualizată odată ce rutinele sunt activate și șabloanele sunt implementate pentru raportare.

Panoul de bord

Panoul de bord al Unității de implementare a priorităților va fi principalul instrument de monitorizare & evaluare (M&E), nu doar pentru întâlnirile UIP cu primul-ministru, ci pentru toate rutinele menționate mai sus. Panoul de bord oferă informații despre:

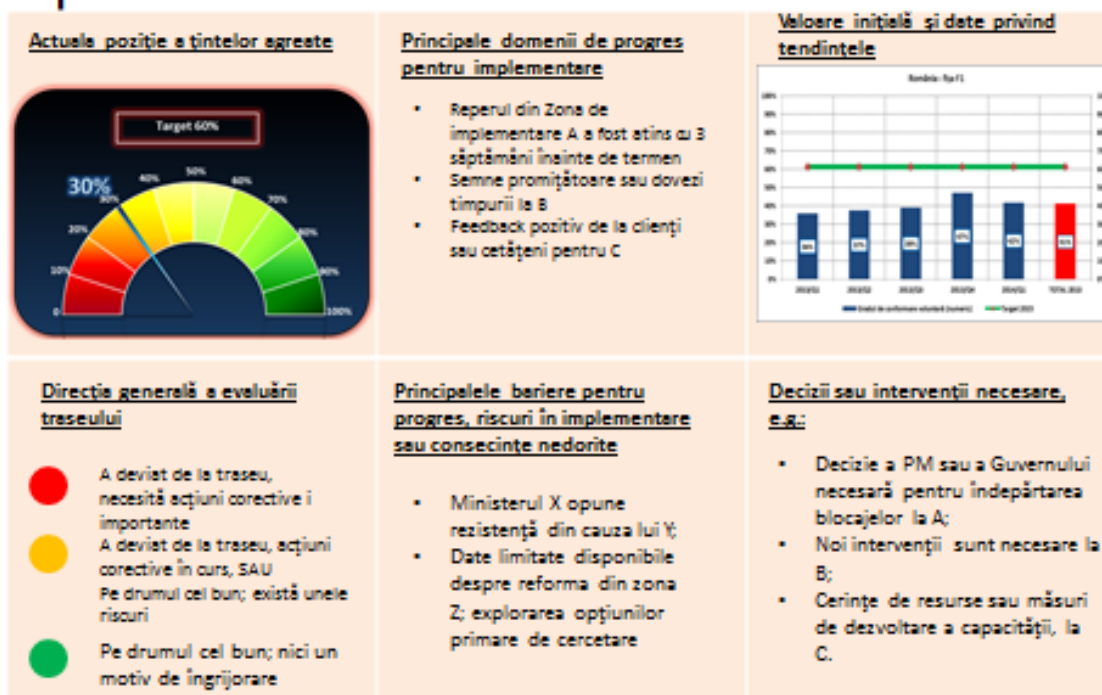
- **Actualul stadiu al parametrilor țintă conveniți**, pentru parametrii de nivel înalt și indicatorii principali, care pot fi folosiți pentru a evidenția progresul pe termen mai scurt;
- **Valori inițiale și tendințe** pentru parametrii țintă, unde este posibil;
- Un rezumat al **domeniilor cheie de progres pentru impulsivitatea implementării** - cu accent pe rezultate tangibile, nu pe rapoarte de activitate;
- Orice **semne promițătoare sau dovezi timpurii** care rezultă din activitatea de implementare a priorităților, pe care PM ar trebui să le cunoască;
- **Orice bariere pentru progres, riscuri de implementare, consecințe neintenționate, riscuri asociate programului sau guvernantei**, care necesită informarea PM și posibilă intervenție a acestuia;
- Indicator privind **direcția progresului de implementare**, raportat la prioritate;
- Cerere pentru orice **decizii sau intervenții necesare** din partea primului-ministru.

Raportul de tip panou de bord privind implementarea priorităților este pregătit de Unitatea de implementare a priorităților, în strânsă colaborare cu ministerele colaborare și cu agențiile de implementare. **Pe baza datelor din panoul de bord, pentru fiecare din rutinele de mai sus vor fi create rapoarte specifice.** De exemplu, un raport pentru informarea lunară a PM va avea la bază datele din panoul de bord, însoțite de o scurtă descriere - organizate astfel încât să fie ușor de procesat și înțeles, în contextul unei întâlniri lunare de informare.

=> Vă rugăm să aveți în vedere că: Cum întâlnirile pot fi organizate frecvent și anumite sisteme de date au limitări în ceea ce privește frecvența, nu toate rapoartele vor putea arăta o modificare a datelor/parametrilor. Astfel că ar putea fi necesari indicatori principali și/sau rapoarte calitative privind mobilizarea acțiunilor cheie de implementare, pentru a indica direcția progresului.

Ilustrarea paginii de raportare a proiectului de tablou de bord

Exemplu



Pe lângă panoul de bord în sine, panoul de bord privind implementarea priorităților va sprijini și realizarea rapoartelor de actualizare. Aceste rapoarte ar trebui să conțină și:

- **Un rezumat executiv** - cu o notă succintă care respectă Principiul Piramidei² în comunicare, pentru a facilita luarea deciziilor.
- **O anexă cu informații justificative** - de exemplu, date mai detaliate, analize în sprijinul afirmațiilor, sau explicații legate de principalele aspecte și riscuri.

Gestionarea perspectivelor diferite referitoare la conținutul panoului de bord

Rapoartele derivate din panoul de bord vor fi realizate de Unitatea de implementare a priorităților și astfel ele prezintă un punct de vedere al conducătorului UIP, către primul-ministru. Este important să se verifice datele din panoul de bord.

În cazul în care nu se poate ajunge la un acord cu ministerele coordonatoare sau cu alte părți, în ceea ce privește datele, conținutul sau evaluări din raport, conducătorul UIP va prezenta perspectiva UIP și va indica în raport dacă există dezacorduri. Aceste aspecte ar trebui discutate și agreeate în avans cu ministrul coordonator, pentru a se garanta că nu există surprize.

² A se vedea Principiul Piramidei Mento, de Barbara Mento

Cum să... îndrumări și calendar pentru realizarea raportului pentru Întâlnirea lunară de informare cu PM, folosind datele din panoul de bord

Rezumatul calendarului pentru

Perioadă până la întâlnirea cu PM	15-20 zile lucrătoare	10-14 zile lucrătoare	7-10 zile lucrătoare	7 zile lucrătoare	5-7 zile lucrătoare	3-5 zile lucrătoare	1-3 zile lucrătoare
Principali pași	Activități preliminare	Primitiv pachet de date; verificare date	Colectare Variante rapoarte	Transmitere raport către conducătorul UIP	Discuții cu ministrul coordonator	Informare PM	Transmitere către PM
Descriere	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea că ministerele și Agențiile cunosc conținutul și termenii de raportare; Transmitere momente-uri 	<ul style="list-style-type: none"> Primitiv date și actualizare pachet de la ministrul coordonator și de la agențiile de implementare relevante Verificare minuțioasă a datelor și a actualizărilor, pentru acuratețe 	<ul style="list-style-type: none"> Rapoarte preliminare din Tablou de bord Încorporare discuții (înd cu Comitetul inter-ministerial) 	<ul style="list-style-type: none"> Transmitere rapoarte Tablou de bord către conducătorul UIP; Încludere notă cu orice probleme sau motive de îngrijorare identificate 	<ul style="list-style-type: none"> Convocarea asupra și aprobarea conținutului, împreună cu Ministrul coordonator Aprobarea unei abordări în cazul diferențelor de opinie sau perspectivă - Aplanarea acțiune, unde este posibil 	<ul style="list-style-type: none"> Conducătorul UIP îl informează pe PM despre conținutul viitoareii întâlniri Equipe răspunde întrebărilor/îngrijorărilor PM și le încorporează 	<ul style="list-style-type: none"> Pachet pentru întâlnire și orice note distribuite PM și celorlalți participanți la întâlnire
Responsabil	Specialist date	Specialist date	Coordonator prioritate din UIP, împreună cu specialist date	Coordonator prioritate din UIP, împreună cu specialist date	Conducătorul UIP	Conducătorul UIP	Conducătorul UIP

Activități preliminare: Oficialul coordonator și alte persoane relevante din minister ar trebui să cunoască cerințele și calendarul de raportare.

Activități preliminare: Coordonatorul de raportare/specialistul din UIP le reamintește la timp ministerelor relevante următoarea dată când trebuie să transmită datele necesare, cu 15-20 de zile lucrătoare înainte de termenul limită pentru datele privind implementarea priorităților.

Unitatea de implementare a priorităților coordonează și gestionează **procesul de elaborare a raportului Panou de bord**, consultându-se îndeaproape cu funcționarul coordonator din ministerul responsabil de acel domeniu.

Cu 10-14 zile lucrătoare înainte de întâlnirea lunară de informare cu PM:

- Coordonatorul domeniului prioritar din UIP ar trebui să primească date și informații relevante despre progres, de la oficialul responsabil din minister sau agenția de implementare responsabilă cu implementarea priorității.
- Coordonatorul priorității din UIP (împreună cu specialistul de date) a verificat integral datele și a actualizat informațiile, punând întrebări și rezolvând cu ministerul orice aspect neclar, pentru a ajunge la un proiect de pachet robust de date și informații.

De obicei, **cu 7-10 zile lucrătoare** înainte de întâlnirea de informare :

- Coordonatorul domeniului prioritar din UIP (împreună cu specialistul de date) completează rapoartele de informare din panoul de bord și anexele de fundamentare. Apoi raportul este transmis oficialului principal din Minister.

- Comitetul interministerial constituit pentru a sprijini activitatea UIP va analiza proiectele de raport și mesajele cheie privind implementarea, și acolo unde este necesar, va conveni asupra acțiunilor de îmbunătățire sau rezolvare a problemelor.
- Posibil să fie nevoie de mai mult timp pentru a asigura alinierea părților interesate, pentru a rezolva problemele legate de sursele de date, întrebările privind metodologia analitică, etc.
- Cu cel puțin **7 zile lucrătoare** înainte de întâlnire, rapoartele modificate/finale din panoul de bord vor fi trimise Șefului UIP, cu o notă informativă/briefing care prezintă orice alte îngrijorări nesoluționate, dacă mai există.

De obicei, **cu 5-7 zile lucrătoare** înainte de întâlnirea de informare :

Șeful UIP transmite raportul de tip panou de bord către ministrul coordonator, pentru a se asigura că acesta prezintă un punct de vedere comun și/sau pentru a conveni cum vor fi rezolvate divergențele de opinie (i.e., rezolvate înainte de întâlnire sau raportate ca zone unde nu s-a ajuns la un consens).

De obicei, **cu 3-5 zile lucrătoare** înainte de întâlnire, Șeful UIP îl informează pe primul-ministru despre conținutul viitoarei întâlniri. În funcție de preferințele primului-ministru, aceasta se poate face în cadrul unei întâlniri scurte între patru ochi a PM și Șefului UIP, pentru a pregăti întâlnirea ce urmează. Apoi, echipa UIP va soluționa îngrijorările/întrebările PM și le va include în materiale.

Cu cel puțin 1 zi lucrătoare înainte de întâlnire, rapoartele de informare de tip panou de bord pentru domeniile prioritare ar trebui trimise de Șeful UIP primului-ministru, însoțite de o notă de informare.

La întâlnirea lunară de informare a primului-ministru, raportul de tip panou de bord privind implementarea priorităților va fi prezentat de Șeful UIP; acest lucru se poate face și împreună cu ministrul coordonator pentru fiecare domeniu prioritar, pentru a evidenția implicarea acestuia în subiectele discutate.

=> **Listă de verificare a calității – Ai ...?**

- *Asigurat că membrii echipei UIP și personalul desemnat din ministere cunosc cerințele și termenele de raportare, precum și responsabilitățile de a le trimite la timp?*
- *Le-ai reamintit, din timp, următoarele termene limită?*
- *Lăsat spațiu în planurile de lucru ale echipei, pentru a verifica datele/informațiile și realiza rapoarte?*
- *Verificat cu atenție datele și testat ipotezele/afirmațiile legate de implementare cu ministerele și cu alte surse de date și contacte, acolo unde este cazul?*

- *Realizat un raport concis și ușor de înțeles, bazat pe dovezi și fapte, folosind Principiile de comunicare din Piramida Mento?*
- *Asigurat alinierea cu ministerele/ministrii, înaintea întâlnirii cu PM - pentru a te asigura că nu există "surprize" când se fac prezentările?*
- *Convenit cu ministerele/ Agențiile de implementare cum vor fi rezolvate divergențele de opinie - ideal, stabilite înainte?*

Aranjamente de raportare

În sprijinul rutinelor descrise mai sus, Unitatea va trebui să elaboreze aranjamente de raportare, pentru a se asigura că fluxurile de informații sunt structurate în jurul revizuirii informațiilor și că deciziile sunt evidențiate pentru a fi discutate. Tabelul de mai jos descrie posibile aranjamente de raportare. Pentru fiecare din aceste rapoarte UIP va trebui să indice obiectivele, cine îl va pregăti, cum va fi structurat, care va fi procedura de aprobare și cum va fi validată informația. Secțiunea va trebui actualizată odată ce rutinele sunt activate și șabloanele sunt implementate pentru raportare. În momentul de față, singurul aranjament de raportare existent este cel pentru Întâlnire lunară de informare cu PM.

Rutine	Aranjamente de raportare
Grupul tehnic de lucru	Transmitere de date & actualizări la UIP, de către Ministere/Agenții (lunar)
Informări lunare ale primului-ministru	<ul style="list-style-type: none">- Actualizări lunare a panourilor de bord privind implementarea priorităților- Notă de informare lunară a PM (se asigură că PM cunoaște perspectiva Conducătorului UIP privind progresul implementării priorităților și problemele elementare. Notă confidențială)
Inventarierea lunară a PM	<ul style="list-style-type: none">- Raport privind Inventarierea lunară a PM (revizuire în detaliu realizată de UIP privind progresul în domeniul prioritar revizuit).- Mesaje cheie ce vor fi revizuite de ministrul coordonator (discutând cu Șeful UIP).
Comitetul Interministerial	<ul style="list-style-type: none">- Raport de inventariere trimestrial, care evidențiază progresul pe fiecare din cele patru domenii prioritare, realizat de UIP.

Notă de informare lunară pentru PM

Nota de informare transmisă de Șeful Unității de Implementare a Priorităților Primului-ministru va fi redactată înaintea întâlnirii lunare de informare și este transmisă PM pentru:

- A oferi un rezumat scurt despre cum se desfășoară implementarea priorităților;
- A aduce în atenția PM orice motive de îngrijorare legate de implicarea, leadership-ul și sprijinul acordat de Ministere sau Agențiile de implementare, pentru activitățile realizate;
- A evidenția anumite motive de îngrijorare sau riscuri pentru progresul anumitor domenii prioritare, care nu au putut fi incluse în rapoartele de informare;
- A indica acele zone în care intervențiile specifice ale primului-ministru ar ajuta la deblocarea situației sau la clarificarea unor preferințe;
- A identifica aspecte cheie ce țin de dezvoltarea și rolul Unității de Implementare a Priorităților, care ar trebui cunoscute de primul-ministru, cum ar fi, de exemplu, aspecte legate de resurse.

Cum să...îndrumări privind elaborarea unei note de informare lunare

În mod normal, aceasta este redactată de Șeful UIP și urmează pașii de mai jos:

Șeful UIP:

- Primește și revizuieste proiectele de rapoarte privind progresul implementării priorităților, de la coordonatorii domeniilor prioritare;
- Se consultă cu coordonatorii domeniilor prioritare și cu alți membri din echipă, dacă este cazul, pentru a vedea dacă mai există și alte aspecte sau provocări ce nu au fost prinse în rapoarte (e.g., aspecte legate de gestionarea relațiilor sau implicare, riscuri de organizare).
- Se consultă cu miniștrii și cu Conducătorii Agențiilor de implementare, referitor la conținutul rapoartelor, pentru a se asigura că riscurile cheie, îngrijorările și orice alte aspecte care au reieșit sunt înțelese în același mod.
- Dacă este necesar, după cum se consideră la consultări, instruieste personalul UIP să întreprindă eforturi suplimentare de aliniere cu părțile interesate;
- rezumă informațiile într-o notă scurtă de informare, confidențială, (de 2 pagini) pentru primul-ministru, identificând mesajele cheie. De exemplu:
 - Mesajele cheie pentru fiecare domeniu prioritar, incluzând riscurile și motivele de îngrijorare;
 - Sugestii de aspecte pentru care contribuția PM la întâlnirea de informare cu UIP ar fi extrem de utilă;
 - Orice aspecte cheie sau riscuri pentru UIP, care rezultă din programul de activități;
- Transmite nota de informare PM, ca primă pagină/prime pagini la pachetul cu rapoartele de informare de tip panou de bord privind implementarea priorităților.

CAPITOLUL 3: INSTRUMENTE, ÎNDRUMĂRI ȘI MODELE

Introducere

Mandatul Unității de Implementare a Priorităților este "să obțină rezultate mai bune, mai repede", pentru un număr mic de priorități ale primului-ministru și guvernului. Pentru aceasta, UIP va trebui să opereze eficient într-un mediu cu mai multe părți interesate și într-un context complex de politici.

În vederea îmbunătățirii rezultatelor pentru o serie de domenii prioritare de reformă, Unitatea de Implementare a Priorităților va trebui să folosească diferite tehnici/abordări/metode (de aici înainte numite "instrumente") pentru a face față diferitelor nevoi și probleme, pe măsură ce acestea apar. **Implicarea părților interesate** este vitală pentru aplicarea acestor "instrumente"- nu doar prin crearea unor parteneriate, ci și prin dezvoltarea competențelor acestora pentru aplicarea acestor tehnici.

Această parte a Manualului Operațional reprezintă **SETUL DE INSTRUMENTE** al UIP din România; conținând o serie de instrumente atent alese, pentru gestionarea unei mai bune implementări, precum și o descriere a *tehnicilor* privind cum pot fi acestea cel mai bine folosite. Pentru fiecare instrument conține:

- O explicație a **scopului**;
- **Instrucțiuni** pas cu pas pentru folosirea instrumentului;
- Un rezumat al **impactului**/produsului fiecărui instrument (i.e., cu ce contribuie instrumentul la o mai bună implementare a priorităților)
- **Listă de verificare** pentru folosirea fiecărui instrument;
- **Implicații de resurse** pentru folosirea fiecărui instrument (unele sunt mai complexe ca altele);

Pentru unele instrumente includem și **hărți de proces**, pentru a explica sarcinile și responsabilitățile de la un capăt la altul sau cum folosirea unui set de instrumente poate funcționa ca un proces structurat, care ajută la gestionarea sarcinilor cheie pentru implementare.

Instrumentele acoperă următoarele „faze” extinse ale activității UIP de management al implementării priorităților.

- **Înțelegerea provocărilor asociate implementării priorităților:** Înțelegerea a ce anume își propune UIP să realizeze în fiecare din cele patru domenii prioritare și cum va colabora cu părțile interesate din ministere și Agențiile de implementare pentru atingerea acestor obiective. Acest proces necesită implicarea eficientă a părților interesate și realizarea unei analize privind amploarea, natura și dinamica provocărilor asociate



implementării priorităților, inclusiv o analiză a modului în care actualele aranjamente de implementare funcționează pentru rezolvarea problemelor.

- **Identificarea și prioritizarea îmbunătățirilor aduse implementării priorităților:** Identificarea unei game variate de posibile obiective și a intervențiilor necesare pentru atingerea acestora. Astfel se va asigura un răspuns eficient și adecvat la problemele multidimensionale asociate implementării priorităților. Acest pas ajută la restrângerea "listei lungi" de posibile domenii de interes la un grup de obiective clare și specifice, promovate în rândul părților interesate, și convenite ca puncte de interes pentru activitatea comună realizată de UIP și ministere.
- **Stabilirea țintelor și a traiectoriilor:** Țintele, traiectoriile și indicatorii cheie de performanță (ICP) sunt în centrul abordării alese pentru implementarea priorităților. Această secțiune detaliază cum stabilirea țintelor, parametrilor și a traiectoriilor corespunzătoare oferă focus-ul necesar întregii echipe.
- **Planificarea implementării priorităților și evaluarea riscurilor** Odată ce au fost stabilite țintele și traiectoriile, trebuie organizate resursele, identificate persoanele responsabile cu implementarea intervențiilor cheie, pentru fiecare țintă, pe fiecare domeniu prioritar, și anticipate riscurile pentru eforturile de implementare a priorităților.

Informații importante despre instrumentele și îndrumările din manual:

- Deși instrumentele corespund fazelor extinse ale activității de implementare a priorităților descrise mai sus, în realitate ele ar trebui văzute ca niște **instrumente flexibile și adaptabile**, care pot fi folosite în diferite faze ale procesului de implementare a priorităților.
- **Instrumentele nu sunt o cerință obligatorie sau un set fix, atotcuprinzător.** Au fost alese pentru că au dovedit că pot crea valoare în circumstanțe similare și în alte situații, așa că vă recomandăm cu tărie să le luați în calcul.
- Intenția este ca **utilizatorii instrumentelor să ofere feedback** și (atunci când Manualul Operațional va fi disponibil pe intranet) să facă propuneri despre cum pot fi folosite acestea pentru a le valorifica la maximum, în practică.

Instrumente, îndrumări și modele



Înțelegerea provocărilor asociate implementării priorităților

Folosiți instrumentele, instrucțiunile și modelele din această secțiune pentru:

- Identificarea părților interesate cheie, care au un interes și un rol în obiectivele implementării priorităților;
- Elaborarea unui profil cu rolurile, interesele și perspectivele, influența și implicarea acestora;
- Planificarea modului în care implicarea părților interesate va sprijini obiectivele implementării priorităților;
- Descompunerea unei probleme complexe de implementare a priorităților în mai multe componente, ușor de gestionat
- Obținerea unei imagini clare de ansamblu asupra actualului lanț de implementare a priorităților, cu punctele sale forte și slabe
- Înțelegerea experienței utilizatorului/cetățeanului în ceea ce privește actualele aranjamente de implementare

Prezentare generală

Un prim pas pe care trebuie să îl facă Unitatea de implementare a priorităților în interacțiunea sa cu ministerele și Agențiile de implementare este să pună următoarele întrebări:

- Cine sunt principalele părți interesate pentru activitatea de implementare a priorităților ?
- Ce încearcă să facă?
- Cum încearcă să facă?

Aceste întrebări reprezintă un „punct de pornire” pentru eforturile comune de îmbunătățire, și garantează că astfel se pornește de la înțelegerea clară a **dimensiunii, naturii și dinamicii provocărilor asociate implementării priorităților**, împreună cu o analiză a **modului în care aranjamentele de implementare funcționează în prezent** pentru a rezolva aceste aspecte, precum și a **modului în care utilizatorii de servicii și suport le percep**.

Aceste serii de analize ar trebui să permită și o divizare a problemei, astfel încât să se contureze clar acele părți ale provocării, în ansamblu lor, care:

- Necesită cea mai mare atenție
- Vor avea cel mai mare impact asupra performanței, dacă sunt rezolvate
- Vor genera feedback pozitiv de la utilizatori, dacă sunt rezolvate
- Sunt mai potrivite pentru a fi supuse atenției Unității de implementare a priorităților

Acest proces de creare a unei „**imagini ample**” a **provocării asociate implementării priorităților ajută la obținerea unui consens în rândul părților interesate** cu privire la acțiunile de îmbunătățire și aspectele specifice pe care ar trebui să se concentreze Unitatea de implementare a priorităților în colaborarea sa cu ministerele și Agențiile de implementare. Aceasta este o bază importantă pentru eforturile comune.

Aspecte și sarcini cheie pentru înțelegerea provocărilor asociate implementării priorităților:

1. Identificarea și implicarea părților interesate

Părțile interesate sunt persoanele și grupurile afectate și capabile să influențeze dezvoltarea și implementarea eforturilor Unității de implementare a priorităților.

Aici intră, mai întâi de toate, cetățenii în interesul cărora se va realiza toată această muncă, și, în al doilea rând, diferite grupuri, organizații și parteneri din administrație și nu numai, care ar putea participa și influența traseul și viteza cu care se realizează implementarea priorităților.

Este esențial să se înțeleagă cine sunt părțile interesate, cum percep ele această activitate și cum pot contribui la ea – i.e., consideră că aceasta e utilă, o văd ca pe o povară în plus, sau ca pe o amenințare? Identificarea acestor informații nu doar că va ajuta la gestionarea riscurilor rezultate din lipsa de implicare (sau opoziția) părților interesate, ci va ajuta și la evaluarea potențialului lor ca resurse și transformarea lor în agenți proactivi de schimbare a implementării.

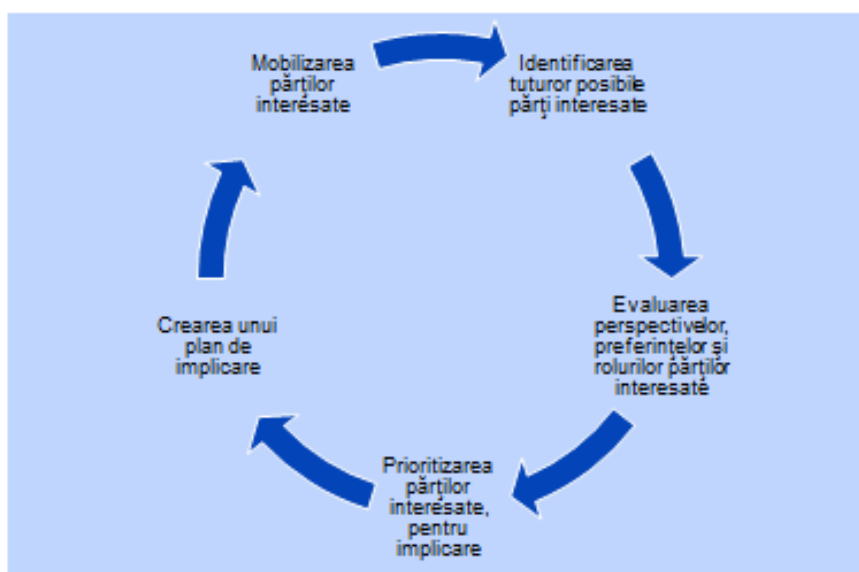
În acest Manual Operațional, implicarea părților interesate apare ca un prim pas crucial al procesului de evaluare a provocării și planificare a implementării. Însă **analiza părților interesate și implicarea acestora nu este o activitate ce se face „o singură dată”** și care trebuie văzută ca „finalizată” în această fază incipientă, ci ca pe un proces ce trebuie revizuit și aplicat periodic.

În orice fază a activității pot apărea noi părți interesate, schimbările din administrație pot repositiona participanții, iar dinamica vieții poate schimba perspectivele și atitudinile cetățenilor. Prin urmare, evaluarea și implicarea părților interesate ar trebui să fie întotdeauna pe primele locuri în mintea celor care se ocupă de obținerea rezultatelor. **Fără implicarea eficientă a părților interesate, procesul de implementare a priorităților se va găsi într-un punct mort**, chiar înainte de a demara.

Implicarea părților interesate urmează un tipar care se tot repetă:

identifică => evaluează => stabilește priorități => planifică => mobilizează/implică, cu o buclă de feedback către identificare și evaluare suplimentare.

Acest tipar de buclă este necesar deoarece mediul , foarte dinamic, poate introduce noi părți interesate, sau poate influența comportamentul celor deja existente. Grafic, acesta poate fi ilustrat ca mai jos:



Există o serie de bune practici referitoare la cum se poate evalua rolul diverselor părți interesate și cum pot fi ele implicate eficient în procesul de implementare a priorităților. Prezentul manual vine cu o serie de instrumente și abordări pentru a ajuta la realizarea acestei sarcini cruciale.

2. Descompunerea problemei de implementare

Acest lucru presupune descompunerea obiectivului/problemei generale în părțile constituente pentru a înțelege clar care sunt provocările asociate implementării, cauzele și efectele.

Uneori, procesul este denumit și ca o descompunere a problemei în mai multe bucăți, care sunt „exclusive reciproc, exhaustive colectiv” (MECE - ‘mutually exclusive and collectively exhaustive’).

Informațiile rezultate din acest tip de analiză ajută la identificarea acelor aspecte ale provocării care sunt „în aria de cuprindere”, i.e., părți ale provocării asupra cărora este posibil ca activitatea de îmbunătățire a implementării priorităților să aibă un impact. De asemenea, poate ajuta și la alocarea responsabilităților.

Per ansamblu, o imagine comună a dimensiunii și naturii provocării, în rândul părților interesate, ajută activitatea pe care UIP o va promova în rândul lor.

3. Analiza actualelor aranjamente de implementare

Un rol cheie al UIP este să faciliteze o evaluare a ce se face în prezent pentru implementarea priorităților cheie și cum se poate îmbunătăți situația. Fără această evaluare, tendința este ca părțile interesate să se concentreze pe nevoia de mai multe resurse, noi inițiative de politici sau schimbări legislative, ca soluții la problemele de performanță.

Este foarte probabil ca analiza aranjamentelor de implementare existente să identifice nevoie de noi și diferite intervenții operaționale și de politică - însă va identifica și acele zone în care îmbunătățirea aranjamentelor existente ar putea influența semnificativ performanța - și aici UIP ar putea ajuta, aducând "rezultate mai bune, mai rapid".

Acest tip de analiză, numită și „analiza lanțului de implementare a priorităților”, definește abordarea UIP ca fiind una unică, care aduce un plus de valoare funcțiilor centrale de politică din Guvern.

Ea se uită la modul în care implementarea unei priorități este abordată de guvern și de alte entități din administrația centrală și nu numai, inclusiv prima linie de interfață cu utilizatorii de servicii.

4. Înțelegerea modului în care utilizatorul de servicii/clientul/cetățeanul percepe actualele aranjamente de implementare

Unul din principiile operaționale de bază ale UIP este accentul pus pe cetățean – să se asigure că îmbunătățirile aduse implementării priorităților au un impact pozitiv pentru cetățenii români. În acest sens, procesul de înțelegere a provocării asociate implementării include și un accent pus pe modul în care actualele aranjamente de implementare sunt percepute de cei care ar trebui să le folosească direct sau să beneficieze de pe urma lor. În felul acesta, activitatea de îmbunătățire a implementării se va concentra mereu pe îmbunătățirea experienței.

- În administrație, procesul de furnizare a unui serviciu sau „produs” este, de multe ori, unul complex, cu multiple interacțiuni care au loc pe o perioadă mai lungă de timp, însă este important să înțelegem perspectivele clienților pentru ca acestea să se regăsească în activitatea de îmbunătățire, oferind informații care pot impulsiona inovația și reforma.
- În contextul administrativ, se obișnuiește ca problemele să fie percepute din perspectiva experienței clientului:
- În momentele de tranziție din viață, când, de exemplu, se trece de la etapa copilăriei la cea de adult, atunci când responsabilitățile pentru suport și servicii sunt transferate de la o parte a administrației către o alta (i.e., când se face tranziția de la învățământ la ocuparea forței de muncă).
- Atunci când este necesară o coordonare între diferite părți ale guvernului și agențiile de implementare;

- Când clientul are așteptări mari referitoare la servicii de calitate, accesibile și consecvente, pe baza experienței sale din sectorul privat – e.g., plăți online.

Perspectiva clientului ar trebui să fie un element cheie în măsurarea îmbunătățirii implementării priorităților. Sectorul privat evaluează periodic experiențele pe care clienții le-au avut cu organizația și răspunsul emoțional provocat de această interacțiune și experiență. Astfel se poate urmări experiența de la primul contact cu clientul, la primirea serviciului respectiv și până la activitățile de monitorizare, dacă sunt necesare. Procesul este denumit adesea și „realizarea hărții clientului” sau feedback-ul clientului.

De exemplu, pentru domeniile prioritare inițiale ale UIP:

- Experiența clienților, IMM-uri, în ceea ce privește plata impozitelor
- Experiența unui operator economic care încearcă să presteze servicii prin intermediul serviciului de achiziții publice
- Experiența unui tânăr șomer
- Experiența unui cetățean care are nevoie de suport pentru a face față modificării prețului la energie, sau a unei societăți care încearcă să implementeze măsuri de eficiență energetică.

Instrumente cheie pentru înțelegerea provocărilor asociate implementării

Instrumente pentru implementarea priorităților	Rezultatul folosirii instrumentului	Link către modele
Identificarea și cartografierea părților interesate	<ul style="list-style-type: none"> Sunt identificate părțile interesate cheie, după sector/tip – „universul părților interesate” (organizat ca un schelet sau ca o listă simplă) Generează potențial de inovație, incluzând părțile interesate, care aduc perspective noi 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Profilul părților interesate	<ul style="list-style-type: none"> Reunește ce se cunoaște despre rolul părților interesate, perspective, resurse <i>Document doar pentru consultare internă</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Cartografierea influenței & implicării părților interesate	<ul style="list-style-type: none"> Consens al echipei UIP și al Grupului Tehnic de Lucru privind nivelul relativ de importanță și actuala implicare a părților interesate Identifică prioritățile de implicare, provocările și riscurile <i>Document doar pentru consultare internă</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Evaluare RAPID	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea rolurilor și responsabilităților părților interesate cheie, în cadrul procesului de luare a deciziilor 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Planificarea implicării și mobilizării părților interesate	<ul style="list-style-type: none"> Identifică cum vor fi contactate părțile interesate, cât de frecvent și de către cine Oferă un instrument de monitorizare regulată a sprijinului, problemelor și riscurilor asociate părților interesate. 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Arborele problemei	<ul style="list-style-type: none"> Oferă descompunerea problemei de implementare Permite o analiză a acelor aspecte care necesită cel mai mare sprijin din partea UIP 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Analiza lanțului de implementare a priorităților	<ul style="list-style-type: none"> Identifică structura de bază, rolurile cheie și legăturile puternice, dar și pe cele slabe, ale aranjamentelor de implementare a priorităților Identifică posibile zone de prioritate unde se pot lua măsuri țintite de îmbunătățire 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online

Cartografierea hărții clientului	<ul style="list-style-type: none"> • Permite vizualizarea problemei din perspectiva utilizatorilor de servicii/ a cetățenilor • Identifică punctele cheie de tranziție și implementare a priorităților, unde măsurile țintite de îmbunătățire pot avea un impact însemnat asupra percepțiilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
---	---	---

Identificarea și cartografierea părților interesate

Primul pas în procesul de implicare a părților interesate este identificarea aceluia care sunt interesate de o anumită problemă de implementare. Acest lucru se numește "universul părților interesate" sau "cartografierea părților interesate". Aceasta reprezintă baza activităților ulterioare, care vor permite o mai bună înțelegere, prioritizare și planificare a implicării, cu părțile interesate.

De obicei există o varietate de părți interesate, pentru orice domeniu cheie al implementării, așa că "*harta părților interesate*" ar putea include:

- Cetățeni, utilizatori, clienți ai serviciilor și publicul larg (inclusiv mediile sociale)
- Companii, sindicate, organizații din sectorul privat și persoane fizice care au în prezent sau ar putea avea un interes într-un anumit domeniu.
- Ministrul relevant și consilierii săi
- Grupuri de oficiali și alte persoane din alte ministere
- Agenții din diverse sectoare, care au un rol cheie în procesul de îmbunătățire a rezultatelor
- Administrația regională/locală și conducerea acesteia
- Comisii parlamentare
- Organizații academice și de cercetare, grupuri de reflecție (think tank-uri)
- Organizații internaționale ca UE, Banca Mondială, FMI

Deși unele din aceste părți interesate ar putea avea doar un interes marginal în activitatea UIP, identificarea întregului spectru reprezintă un pas important. Astfel se poate evita capcana implicării în proces doar a "jucătorilor tradiționali", abordare ce ar putea limita existența unor perspective diferite, introducerea unor critici constructive și a inovației și, în cele din urmă, ar restricționa potențialul de reformă.

Cum să... îndrumări privind identificarea și cartografierea părților interesate

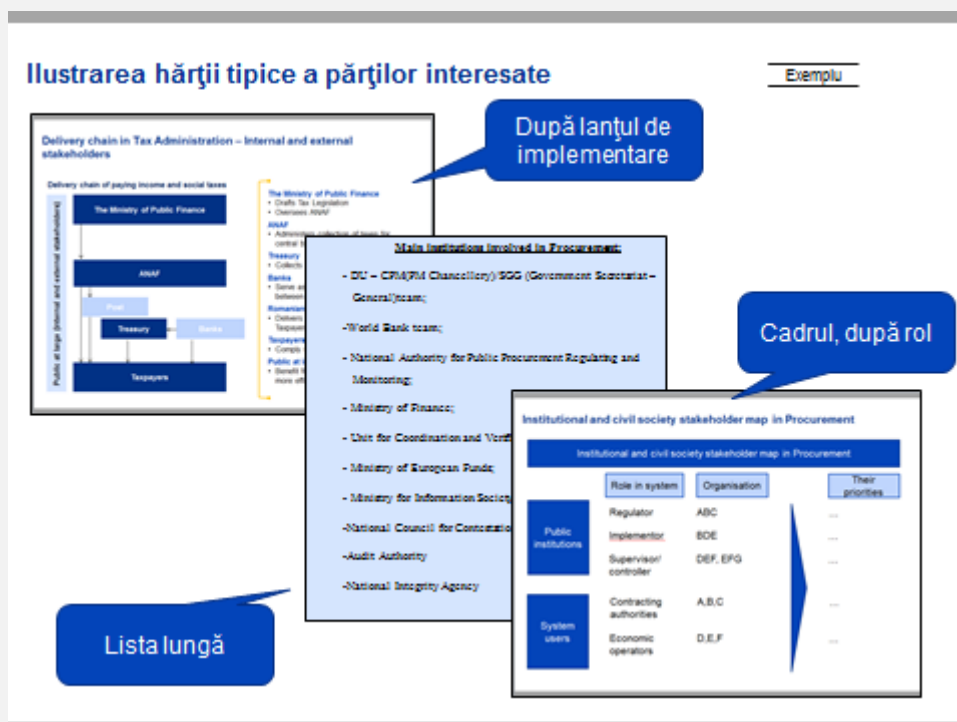
Identificarea întregului spectru de părți interesate relevante pentru activitatea de implementare a priorităților poate fi abordată în felul următor de echipa UIP:

- ***Discutarea ideilor cu Grupul Tehnic de Lucru, cu guvernul extins și cu ministerele partenere, dar și cu părțile interesate cheie care cunosc mai bine care sunt persoanele sau organizațiile din sectoarele lor, relevante pentru proces;***

- Crearea unei variante de listă cu părțile interesate, ca punct de plecare. Lista poate fi una lungă, generală, sau o hartă organizată după aspectul / subiectul relevant pentru problema de implementare a priorităților. Se poate folosi și o diagramă a lanțului de implementare, ca modalitate de evidențiere a părților interesate (a se vedea ilustrațiile de mai jos).
- Organizați un atelier cu Grupul tehnic de lucru, pentru a discuta despre proiectul de hartă cu părțile interesate, folosind **mesaje pentru a încuraja grupul să testeze diverse scenarii a) diferitele dimensiuni ale cadrului, pentru completitudine, și b) pentru a identifica cine ar putea și ar trebui să aibă un rol în îmbunătățirea implementării, pe lângă cei care au deja unul.**

Astfel se deschide ușa către noi perspective și oportunități. Intervențiile aici ar putea fi:

- Cine este afectat de sau cine afectează semnificativ respectivul aspect?
- Cine deține informații, cunoștințe și expertiză despre acest aspect?
- Cine controlează sau influențează factori importanți legați de acest aspect?
- Cine deține competențe și expertiză ce pot fi transferate și care s-ar putea dovedi relevante și utile – posibil chiar transformaționale?
- Obțineți, în cadrul Grupului Tehnic de Lucru, **un consens general** cu privire la harta părților interesate.
- Clarificați faptul că membrii Grupului Tehnic de Lucru pot, în continuare, să adauge părți interesate pe hartă – lista lungă nu este una închisă.
- Căutați să obțineți propuneri pentru listă și de la alte grupuri, pentru a vă asigura că nu ați omis părți interesate importante.



Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O listă atotcuprinzătoare și agreată de comun acord, a părților interesate care pot ajuta la îmbunătățirea implementării în domeniul prioritar, inclusiv acelea care au un interes direct și actual, dar și altele care ar putea aduce inovație și perspective noi.

=> *Listă de verificare a calității – Ai ...?*

- *Realizat identificarea părților interesate, ca o activitate de grup – adunând, de la început, mai multe puncte de vedere?*
- *Început cu o imagine extinsă a posibilelor părți interesate?*
- *Luat în considerare părți interesate din diferite sectoare?*
- *Luat în calcul cine este afectat și cine afectează acest aspect?*
- *Analizat cine deține resurse și cunoștințe care ar putea fi utile?*
- *Generat o listă lungă a părților interesate, grupate după tip?*
- *Documentat procesul?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Pentru identificarea și cartografierea părților interesate nu ar trebui să fie necesare resurse suplimentare; este nevoie doar de timp, creativitate și dorința partenerilor de a veni cu idei și a conveni asupra unei hărți.
- Aceasta ar trebui să poată fi realizată de la birou, în cadrul UIP, și apoi dezvoltată în detaliu în Grupul Tehnic de Lucru.

Profilul părților interesate

Realizarea unor profiluri ale părților interesate are ca scop generarea de informații importante, pentru a înțelege mai bine organizațiile și persoanele care pot ajuta la îmbunătățirea implementării priorităților.

Această etapă merge mai departe decât cartografierea părților interesate, prin culegerea de informații reale despre părțile interesate care pot contribui la îmbunătățirea implementării. Presupune culegerea de informații (pe baza cunoștințelor deținute deja și a unor cercetări suplimentare) despre părțile interesate, inclusiv o imagine a **perspectivelor, opiniilor și resurselor** acestora, pentru a permite o mai bună înțelegere a rolurilor lor și a modului în care pot influența procesul de implementare a priorităților.

Realizarea profilului părților interesate poate:

- Identifica experiențele, perspectivele, competențele și resursele părților interesate, disponibile pentru echipa UIP și partenerii acesteia.
- Identifica situațiile în care părțile interesate pot percepe aceeași problemă de identificare în moduri diferite, posibil conflictuale. Aceasta poate depinde de interesele lor specifice, prioritățile particulare pe care le au la momentele respective și experiența pe care o au cu organizația sau persoanele care coordonează activitatea de implementare.
- Asista Unitatea de Implementare a Priorităților și partenerii săi în a anticipa și gestiona posibile provocări asociate eforturilor vizate și în a găsi soluții și a reconcilia interesele, dacă este cazul.
- Oferi o înțelegere clară a rolurilor **părților interesate în procesul de luare a deciziilor**.

Uneori, evaluarea decidenților cheie și a participanților poate fi destul de complexă, ca urmare a multiplelor roluri asumate în procesul de decizie. De exemplu, în domenii precum șomajul în rândul tinerilor, învățământ sau alte domenii ce vizează reforme sociale, pot exista zeci de organisme guvernamentale sau entități din sectorul public și privat, care participă simultan la o multitudine de programe cu finanțare națională și europeană. Uneori, demarcația dintre "cine ce face" într-un anumit program, dar și "cine pentru ce răspunde" nu este foarte clară.

Prin urmare, pentru ca Unitatea de Implementare a Priorităților să aibă un impact real într-un astfel de domeniu, este vital ca responsabilitățile să fie bine înțelese și, dacă este cazul, clarificate și aplicate. Elaborarea profilelor poate ajuta. Dacă analiza părților interesate identifică o lipsă de claritate în ceea ce privește răspunderea, acest lucru trebuie notat și rezolvat mai târziu în procesul de implementare a priorităților, pentru a permite implementării să avanseze, sau mai devreme - dacă se dovedește o barieră pentru progres³.

³ A se vedea 'Who has the 'D'?': How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance' articol de Paul Rogers Marcia Blenko et al, publicată de Harvard Business Review

Procesul și rezultatele eforturilor de realizare a unor profile ale părților interesate pot fi foarte delicate. Această activitate trebuie abordată cu grijă și mare atenție. De exemplu, **grila de profil al părților interesate ar putea** genera niște aspecte mai delicate și astfel, cel mai bine ar fi să fie folosită doar ca instrument intern de lucru.

Cum să... îndrumări privind realizarea profilelor părților interesate

Procesul de realizare a profilelor părților interesate poate fi realizat de Unitatea de Implementare a Priorităților după cum urmează:

- Începeți cu o „listă lungă” a părților interesate de un aspect al implementării priorităților (acoperit în 3.2.1 cartografierea părților interesate).
- Culegeți informații despre părțile interesate, folosind diferite metode, printre care:
 - Cercetare și analiză documentară, pentru a strânge informații despre părțile interesate.
 - Grupuri Tehnice de Lucru sau discuții cu "părțile interesate centrale", pentru a avea cunoștințe și puncte de vedere mai vaste, inclusiv o înțelegere bazată pe experiență, a părților interesate, în realitate.
- Acest lucru ar trebui să ajute la strângerea de informații despre:
 - **Persoane cheie** care pot influența activitatea de implementare a priorităților - pentru asta e posibil să trebuiască realizarea profilelor pentru mai multe persoane cheie dintr-o organizație interesată.
 - **Obiectivele** părților interesate – i.e., care le sunt obiectivele sau stimulentele?
 - Care va fi **impactul activității de implementare a priorităților** asupra părților interesate? i.e., le va sprijini în atingerea obiectivelor, le va reduce rolul sau va crea o cerere pentru serviciile acestora?
 - Care este **reacția anticipată** pentru activitatea de îmbunătățire a implementării priorităților, i.e., o vor vedea ca pe o povară, ca pe un element inutil ce le distrage atenția sau ca pe un sprijin?
 - Ce știm despre **actualul lor nivel de implicare** și angajament pentru problema asociată implementării priorităților, i.e., sunt implicați mult în această problemă, dezinteresați sau există potențial pentru a sprijini îmbunătățirea?
 - Orice **alt criteriu** pe care îl consideri relevant pentru respectivul sector sau problemă asociată implementării priorităților, pentru care folosești acest instrument.

Aceste informații pot fi strânse prin intermediul *grilei de profil al părților interesate* (a se vedea mai jos).

- **Agreează explicit confidențialitatea informațiilor**, astfel încât membrilor grupului să le fie clar modul în care le vor fi înregistrate punctele de vedere (nu trebuie asociate persoanelor care le rostesc) și cum va fi folosită informația rezultată din acest exercițiu.
- Posibil ca echipa UIP să trebuiască să se întâlnească cu unele din părțile interesate pentru a stabili natura intereselor acestora și eventualele îngrijorări pe care le-ar putea avea în legătură cu proiectul. Aceasta este o implicare din fazele incipiente și poate ajuta activitatea de implementare a priorităților mai târziu, pe parcursul procesului.

Atunci când acest proces identifică **aspecte majore ce țin de riscurile asociate implicării părților interesate** (i.e., atitudine ostilă sau lipsă deplină de implicare), acest lucru trebuie gestionat proactiv, inclusiv prin prezentarea acestor aspecte Conducătorului UIP și Comitetului Interministerial. În cazul unor riscuri grave, acestea pot fi escaladate până la Miniștri sau Primul-ministru.

Ilustrarea unei grile tipice a părților interesate

Example

3.2

Parte interesată	Obiective	Reacții anterioare	Comportament așteptat	Posibil impact al proiectului asupra lor	Posibilă lor reacție	Implicare și suport anticipate
John Mankgiu						
Alfred Reyner						
Sarah Smith						

Părțile interesate identificate în lista lungă inițială pot fi prezentate într-un tabel simplu, cu cât mai multe informații posibil (și o prezentare pe categorii a părților interesate)

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O grilă completă a profilului părților interesate, care include:
 - Persoanele cheie din organizația considerată parte interesată;
 - Obiectivele și motivațiile, prioritățile și preferințele;

- Evaluarea inițială a posibilului impact al activității de îmbunătățire a implementării asupra acestora, actualul lor angajament și reacția probabilă la solicitările de implicare și suport;

- Identificare timpurie a riscurilor asociate părților interesate.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Implicat în acest exercițiu cei mai buni oameni – ținând cont și de aspectele mai delicate?*
- *Convenit asupra aspectelor legate de confidențialitate?*
- *Început de la o listă lungă a părților interesate?*
- *Realizat muncă de birou pentru a reuni informații cheie despre roluri și perspective?*
- *Implicat grupurile de lucru extinse și alte părți importante în exercițiul de culegere a informațiilor?*
- *Realizat o interacțiune timpurie cu părțile interesate cheie, acolo unde a fost necesar?*
- *Împărtășit informațiile culese cu Grupul Tehnic de Lucru și cu alți actori importanți, pentru a le testa?*
- *Identificat riscuri cheie care ar putea necesita o gestionare timpurie și ai luat măsuri proactive acolo unde a fost necesar?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Elaborarea profilului părților interesate nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a elabora grila de profile, precum și sprijinul altor părți interesate, care să își prezinte propriile perspective, dacă este cazul.

Prioritizarea părților interesate - Cartografierea influenței & a implicării

Scopul prioritizării părților interesate este acela de a se asigura că eforturile și resursele echipei sunt folosite în acele zone cu cel mai mare impact asupra îmbunătățirii implementării.

În practică, prioritizarea părților interesate este, adesea, o prelungire a activităților de identificare și stabilire a profilelor, în urma cărora ar fi trebuit să se identifice cele mai importante părți interesate și tipul de abordare potrivit acestora.

Această prioritizare este folosită și pentru comunicarea strategică și cea operațională, elemente cheie pentru implicarea părților interesate.

Unele aspecte ale prioritizării au loc firesc (de exemplu, cum Unitatea de Implementare a Priorităților raportează primului-ministru, acesta devine, în mod normal, o parte interesată cheie; dacă UIP se concentrează pe un aspect ce are legătură cu ocuparea forței de muncă, atunci Ministerul Muncii va fi o parte interesată). Altele, însă, ar putea necesita o analiză mai aprofundată (i.e., atunci când într-un proces de decizie sunt implicate mai multe ministere) și ar putea fi necesară clarificarea actualelor relații, roluri și activități ale diverselor entități implicate într-un anumit aspect legat de implementarea priorităților, înainte ca Unitatea de implementare a priorităților să poată identifica părțile ce trebui implicate cu prioritate.

Prioritizarea părților interesate poate fi făcută la diferite niveluri din UIP. Ar putea exista câteva părți interesate prioritare pentru UIP, în ansamblul său (e.g., primul-ministru) și apoi, fiecare activitate a UIP, cu propriile sale părți interesate. Ideal, aceste prioritizări mai specializate și tehnice ar trebui făcute în cadrul **Grupului Tehnic de Lucru**, deoarece aici există expertiza necesară identificării acestora și, în cele din urmă, Grupul este cel care se va ocupa și de activitatea de implicare a părților interesate.

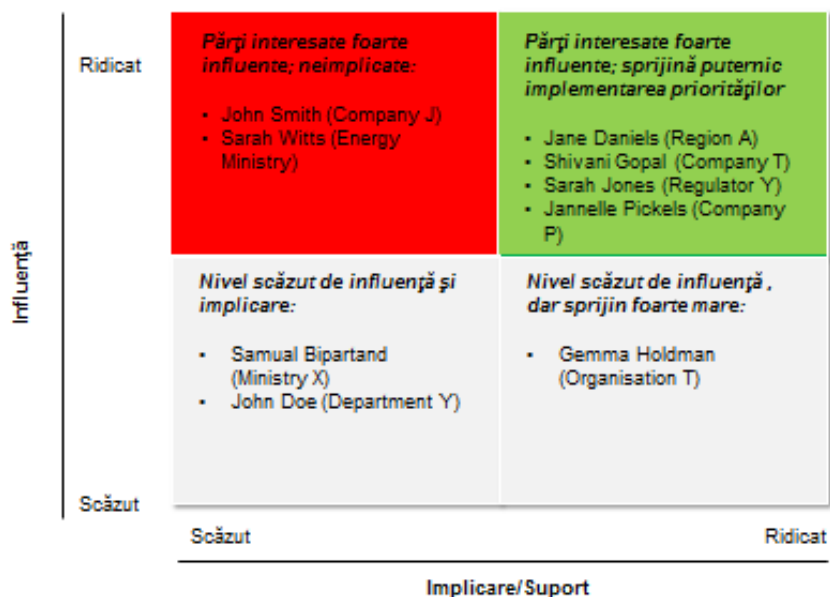
Una din abordările des folosite pentru a prioritiza părțile interesate este **cartografierea gradului de influență** pe care o au asupra îmbunătățirii implementării, **precum și a actualului lor nivel de implicare**.

Folosirea unei **matrice a influenței și implicării** (ilustrată mai jos) oferă un cadru pentru:

- A stabili și a cartografia care părți interesate **influențează cel mai mult** activitatea de implementare a priorităților și **cât sunt de implicate** acestea, momentan, în proces.
- A permite echipei UIP să planifice activitatea de implicare a părților interesate și pentru a vedea de ce tip și nivel de implicare au nevoie acestea.
- A identifica riscurile asociate gestionării părților interesate. Aici, matricea identifică de ce anume are nevoie o parte interesată foarte influentă, pentru a fi mai implicată decât este în prezent, și poate necesita o intervenție sau o strategie specifică pentru a obține sprijinul părții interesate sau pentru a reduce riscul reducerii gradului de implicare al acesteia.

Ilustrarea unei hărți tipice a părților interesate

Example



Această activitate importantă aduce o mare valoare Unității de Implementare a Priorităților, pentru că prin folosirea instrumentului se pot face teste pentru a vedea dacă părțile interesate și perspectivele acestora au fost bine abordate.

Ca un sfat final, produsul acestui instrument ar putea fi destul de delicat și ușor de interpretat greșit, așa că nu sfătuim prezentarea lui în afara echipei UIP.

Cum să...îndrumări privind metodologia

Procesul tipic este următorul:

- Echipa UIP și Grupul Tehnic de Lucru culeg informații despre părțile interesate, pentru a putea face o evaluare fundamentată a influenței și implicării acestora. Această activitate posibil să fi fost deja acoperită când s-a făcut *profilul părților interesate*;
- Echipa UIP ar putea organiza un atelier de prioritizare a părților interesate, pentru Grupul Tehnic de Lucru (poate fi realizată și în cadrul unui atelier extins de analiză a părților interesate); Stabilirea celor care ar trebui implicați depinde de cât de delicat este contextul.
- Modelul de matrice a influenței și implicării va fi folosit în atelierelor interne, ca instrument cheie, pentru a cartografia influența și implicarea părților interesate. Ideal, aceasta se va face pe o foaie mare de flipchart, pentru a încuraja implicarea.
- Modelul de matrice a fost elaborat astfel încât să permită împărțirea și poziționarea părților interesate în patru mari categorii, de-a lungul axelor de influență și implicare („Capacitatea de a influența aspectul asociat implementării” și „actualul nivel de suport/implicare în respectiva implementare”);

- Folosindu-se de matrice, Grupul Tehnic de Lucru va putea astfel să identifice și să acorde un punctaj fiecărei părți interesate (e.g., de la unu la cinci), pe fiecare din aceste axe.
 - **Pentru influență** folosiți următoarea grilă de punctaj: 1: Nicio influență asupra implementării respective; 2 Influență marginală sau secundară 3: Un oarecare grad de interes direct, dar nu este puternic 4: Interes puternic; 5 Interes puternic și decisiv
 - **Pentru implicare** folosiți următoarea grilă de punctaj: 1 – lipsă completă de implicare; 2- nu este implicată în momentul de față; 3 – implicată puțin; 4 – implicată, atitudine de susținere; 5 – extrem de implicată și cu o atitudine de susținere.
- Folosind matricea, împărțiți pe categorii părțile interesate identificate, poziționându-le pe axă.
- Acordați-vă puțin timp pentru a analiza rezultatele și puneți următoarele întrebări:
 - Există surprize, e.g., părți interesate care au un rol cheie, dar nu prea se implică?
 - Cu ce părți interesate avem în prezent cele mai strânse contacte/ nu avem deloc contact? Ce părți interesate ar fi dispuse să facă eforturi suplimentare, pentru a asigura implicarea?
 - Ce roluri ar putea juca părțile interesate mai puțin influente? De exemplu, părți interesate extrem de implicate, dar mai puțin influente, pot fi susținători reali și campioni ai activității, și pot fi folosite pentru a-i influența pe alții.
 - Cum ne asigurăm că părțile interesate mai puțin influente și mai puțin implicate nu devin oponenți activi?
- Ulterior, aceste informații pot fi folosite pentru planificarea implicării părților interesate.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie..

- O imagine clară a nivelurilor de influență și a actualei implicări a părților interesate cheie.
- Concluzii despre părțile interesate care sunt prioritare pentru activitatea de implicare.
- Identificarea principalelor riscuri asociate părților interesate – acele situații în care părți interesate influente nu sprijină în prezent sau nu sunt implicate în această activitate.
- O bază temeinică de informații, pentru planificarea implicării părților interesate.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Implicat în acest exercițiu cei mai buni oameni – ținând cont și de aspectele mai delicate?*
- *Convenit asupra aspectelor legate de confidențialitate?*
- *Început de la o "listă lungă" a părților interesate?*
- *Clasificat părțile interesate în funcție de criterii?*
- *Ai făcut un pas în spate de la analizarea datelor, pentru a pune întrebările cheie și a verifica poziționarea părților interesate?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Cartografierea influenței și a implicării nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a elabora grila de profile, pentru a analiza diversele aspecte și a completa matricea.

Evaluarea RAPID – definirea rolurilor părților interesate

Evaluarea RAPID reprezintă o metodă mai avansată pentru elaborarea profilului și prioritizarea părților interesate⁴. Instrumentul creează un cadru care permite înțelegerea și clarificarea diverselor roluri pe care trebuie să le joace părțile interesate în procesul de luare a deciziilor cu privire la un aspect specific pe care se va concentra Unitatea de Implementare a Priorităților.

Instrumentul se folosește mai ales atunci când sunt mai multe părți implicate în procesul de luare a deciziilor, însă nu există un consens cu privire la rolurile ce îi revin fiecărei părți, în acest proces (de exemplu, mai multe entități guvernamentale ar putea considera că au dreptul de „a decide” în legătură cu o anumită problemă, și nu există niciun consens cu privire la rolurile, responsabilitățile și prerogativele de luare a deciziilor ce le revin).

Evaluarea RAPID se dovedește extrem de utilă nu doar atunci când Unitatea de Implementare a Priorităților are nevoie să identifice părțile implicate în procesul de luare a deciziilor, dar și când încearcă să obțină o aliniere a rolurilor specifice pe care trebuie să îl aibă fiecare parte, pentru a se lua o decizie.

RAPID este un acronim, care indică faptul că părțile interesate pot fi văzute ca persoane care fie:

- **R**ecomandă o direcție de acțiune
- **A**greează sau aprobă oficial acțiunea
- **P**ractică acea acțiune– răspund odată ce s-a luat o decizie
- **I**nput (contribuții) pentru recomandări
- **D**ecid în legătură cu recomandările, angajând organizația să acționeze

Instrumentul RAPID funcționează pe mai multe principii:

- Accent pe decizii, nu pe activități sau pe procese;
- Pentru fiecare zonă cheie de decizie, pentru o problemă asociată implementării priorităților, rolurile și responsabilitățile părților trebuie clarificate;
- Deși mai multe persoane sau organizații ar putea fi implicate în formularea de recomandări sau oferirea de informații pentru o direcție de acțiune, la final ar trebui să existe **un singur decident**, pentru fiecare decizie (un « **D** ») - clarificarea răspunderii pentru decizii.

⁴ A se vedea ‘Who has the ‘D’?: How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance’ (Cum roluri de decizie clare duc la creșterea performanței organizației), articol de Paul Rogers Marcia Blenko et al, publicat de Harvard Business Review

Cel mai bine este ca evaluarea să fie făcută în cadrul Grupului Tehnic de Lucru și discutată cu toate părțile interesate cheie, pentru a alinia aria de cuprindere a deciziilor cu rolurile așteptate. Poate fi realizată și ca parte a unui exercițiu mai extins de realizare a profilelor părților interesate (după cum se menționează în secțiunea 3.2) sau când obiectivul este de a fluidiza procesul de decizie, ea poate fi realizată ca proces independent.

Analizele RAPID pot ajuta și în întâlnirile față-în-față, pentru a clarifica deciziile, rolurile și responsabilitățile, deși trebuie acordată atenție pentru a le utiliza în modul cel mai eficient.

Modelul de tabel de mai jos ilustrează cum poate fi folosit cadrul pentru a ajuta la organizarea deciziilor cheie dintr-un domeniu prioritar și pentru a alinia rolurile și responsabilitățile părților interesate cheie pentru aceste decizii.

Model înregistrare RAPID: clarificarea deciziilor, a rolurilor și responsabilităților pentru aspecte cheie

Elemente cheie și deciziile asociate	PM	Ministru X	Ministru Y	Șef UIP	Parte Interesată X	Parte Interesată Y	...
Subiect 1							
Decizia A	D	A	I	R	P	I	
Decizia B	A	A	D	R	P	I	
Decizia C	A	D	I	R	P	I	
...							
Subiect 2							
Decizia A							
Decizia B							
Decizia C							
...							
Subiect 3							
Decizia A							
Decizia B							
Decizia C							
...							

R - Recomandă
 A - de acord
 P - Realizează
 I - Input
 D - Decide

În ceea ce privește câteva sfaturi practice pentru elaborarea și folosirea acestui instrument, ar fi util să aveți în vedere următoarele bune practici:

- Încercați să obțineți contribuții cât mai vaste, înainte de a o realiza;
- Concentrați-vă pe a clarifica **deciziile** cheie și discutați-le la prima rundă de discuții unu-la-unu; astfel veți avea șansa de a prezenta conceptul și de a le permite să se familiarizeze cu instrumentul, într-un mediu care nu este amenințător.
- Pentru a le împărtăși, completați doar acele secțiuni unde există un consens clar. Lăsați spațiu în dreptul acelor care prezintă motive de îngrijorare sau sunt subiect de dispută.
- Solicitați contribuții individuale suplimentare, pentru acele subiecte în dispută; încercați să ajungeți la un compromis cu care toată lumea să fie de acord.
- Dacă nu reușește nimic, încercați să obțineți o decizie oficială a primului-ministru în ceea ce privește răspunderea.

Cum să...îndrumări privind metodologia

De obicei, procesul de realizare a unei analize RAPID este abordat astfel:

- Exercițiul începe de la o listă lungă cu părțile interesate de respectivul aspect legat de implementare, la care se adaugă informații suplimentare despre rolurile acestora.
- Grupul Tehnic de Lucru trebuie să analizeze și să convină asupra deciziilor cheie necesare în respectivul domeniu ce ține de implementarea priorității. Pentru fiecare domeniu cheie de decizie, Grupul Tehnic de Lucru va avea în vedere și va înregistra cadrul (ilustrat mai jos) și rolurile pe care *posibil* să le joace în prezent părțile interesate.
- După care echipa va face o evaluare pentru a vedea dacă evaluarea "situației din prezent" este una eficientă și a înțelege cauzele principale ale problemelor, dacă există.
- Motivele de îngrijorare și riscurile identificate în această fază vor fi abordate prin diverse acțiuni, în Grupul Tehnic de Lucru, printr-o interacționare mai strânsă cu părțile interesate. De exemplu, dacă nu este clar sau există dispute cu privire la rolurile și responsabilitățile finale privind luarea deciziilor, acestea vor trebui soluționate.

=> *Notă: Este posibil ca echipă să trebuiască să aibă mai multe întâlniri individuale cu părțile interesate, pentru a ajunge la un consens și a asigura claritate (A se vedea Bunele Practici de mai sus, pentru instrucțiuni suplimentare).*

- Dacă rămâne vreun aspect nesoluționat, echipa va trebui să decidă cât de important este acesta pentru rezultatul final. Dacă, într-adevăr, acesta se dovedește a fi critic, subiectul va fi escaladat prin intermediul Conducătorului UIP până la primul/ministru, pentru a lua o decizie cu privire la o nouă abordare RAPID, dorită.

=>**Notă: Trebuie să existe un singur „D”.**

La final, toate părțile implicate în procesul de luare a deciziilor trebuie să fie aliniată și să fie de acord cu rolurile ce le revin în acest proces. Și, cel mai important lucru, procesul trebuie să permită identificarea decidentului final, pentru fiecare decizie cheie.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O listă a domeniilor cheie de decizie, în cadrul unui domeniu prioritar;
- O listă a părților interesate relevante și a rolurilor acestora în procesul de decizie;
- Identificarea decidenților finali, pentru fiecare decizie;
- Identificarea riscurilor și a aspectelor cheie legate de procesul de luare a deciziilor, ce trebuie rezolvate (e.g., „D-uri” multiple, prea multe „A-uri”, nici un „P”);
- Consens clar în rândul părților interesate identificate în urma analizei RAPID cu privire la rolurile și responsabilitățile asociate deciziilor cheie.

=> Listă de verificare a calității...ai?

- *Început de la o listă lungă a părților interesate?*
- *Identificat deciziile cheie pentru respectivul domeniu prioritar?*
- *Dacă s-au găsit decalaje, ai identificat și rezolvat sau escaladat riscurile cheie asociate procesului de luare a deciziilor?*
- *S-au clarificat rolurile și responsabilitățile? Ai convenit asupra decidentului final pentru fiecare domeniu cheie de decizie? Părțile interesate sunt pe aceeași lungime de undă în ceea ce privește rolurile și responsabilitățile pe care ar trebui să le îndeplinească?*
- *Consemnat rezultatul?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Realizarea unei analize RAPID nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a elabora grila de profile, pentru a analiza diversele aspecte și a face evaluarea.

Planificarea implicării părților interesate

Planificarea implicării părților interesate este procesul prin care informațiile culese despre acestea sunt folosite pentru elaborarea unui plan cu activități de implicare și pentru a stabili cum se vor implica diferitele părți interesate. De exemplu, din plan ar putea reieși că anumite părți interesate au nevoie de informării periodice individuale, pentru a se asigura că acestea sunt complet dedicate procesului, în timp ce altele doresc doar să fie informate de progres. Aceste evaluări sunt influențate, de obicei, de activitățile de elaborare a profilelor și prioritizare a părților interesate.

Procesul de planificare a implicării ar trebui să aibă în vedere mai multe moduri de implicare a părților interesate, în funcție nu doar de rolul pe care îl au în activitatea de implementare, ci și de tipul de implicare pe care *il preferă* și/sau la care ar răspunde cel mai bine. După care, răspunsurile pot fi folosite pentru a planifica diferite activități de interacționare cu acea entitate.

Alocarea de timp pentru sesiuni de informare individuală și feedback demonstrează că activitatea de implementare a priorităților respectă și apreciază rolul important jucat de fiecare parte interesată, în cadrul acestui proces. De asemenea, le permite acestora să împărtășească informații și puncte de vedere pe care, poate, nu s-ar simți în largul lor să le împărtășească în grupuri mai largi.

Când se evaluează cele mai eficiente și corespunzătoare metode de implicare a părților interesate, următoarele opțiuni ar trebui avute în vedere:

- Întâlniri unu-la-unu (periodice sau ad-hoc)
- Invitarea părților interesate să participe la Grupul Tehnic de Lucru sau la alte Grupuri consultative sau de lucru; recrutarea membrilor de echipă din rândul părților interesate
- Grupuri de discuție virtuale sau online
- Sesiuni de lucru comune cu organizațiile părților interesate, pe aspecte cheie
- Focus grupuri și seminarii – de exemplu, acestea ar putea fi utile pentru a implica membrii unui sector, organizațiile reprezentative și utilizatorii.
- Realizarea unor exerciții de consultări publice
- Folosirea evenimentelor sau a întâlnirilor programate deja pentru a implica părțile interesate
- Implicare neoficială/păstrarea unor legături (mai puțin eficientă)
- Notificări sau emailuri periodice de informare (zilnice, săptămânale, lunare)
- Prezentări periodice pentru personal/managementul superior/board/grupurile de interes
- Seminarii pentru a dezbate în detaliu anumite aspecte sau subiecte
- Comunicări scrise, de exemplu ca newsletter-uri, actualizări sau proiecte de lucrări
- Site-uri web unde sunt afișate lucrări cheie.

Uneori se fac în mod natural niște evaluări cu privire la metodele de implicare. De exemplu, înainte de a merge la o întâlnire cu primul/ministru, este normal să se pună întrebări despre cum preferă acesta să se desfășoare reuniunea, ce materiale și în ce format ar trebui pregătite. Însă acest lucru nu îl facem prea des pentru restul părților interesate. Cu toate acestea, abordarea unei astfel de atitudini, proactive și de colaborare, la toate nivelurile de activitate ale Unității de Implementare a Priorităților, probabil că ar duce la un mai mare grad de implicare în rândul tuturor persoanelor și grupurilor și, astfel, s-ar putea obține rezultate mai bune în cadrul procesului de implementare a priorităților.

Raționamentul pentru elaborarea unui plan de implicare a părților interesate este următorul:

- Se garantează că activitatea de implicare este integrată în procesul de implementare a priorităților, deoarece planul de implementare ar trebui să anticipeze deciziile critice și să implice corespunzător părțile interesate;
- Se garantează că activitățile de implicare au loc prin alocarea unor responsabilități clare părților interesate de la nivelul Grupului Tehnic de Lucru și altor entități care sprijină activitatea de implementare;
- Permite monitorizarea continuă a implicării părților interesate - de exemplu, un plan poate ajuta la identificarea unor implicații extinse, în cazul în care rolul unei părți interesate sau contextul organizațional se modifică.
- Se asigură legături eficiente cu strategia extinsă de comunicare prin care părțile interesate sunt informate și implicate în implementarea obiectivelor prioritare.
- Se menționează abordarea vizată pentru implicarea părților interesate (e.g., întâlniri oficiale, sesiuni de lucru, etc).

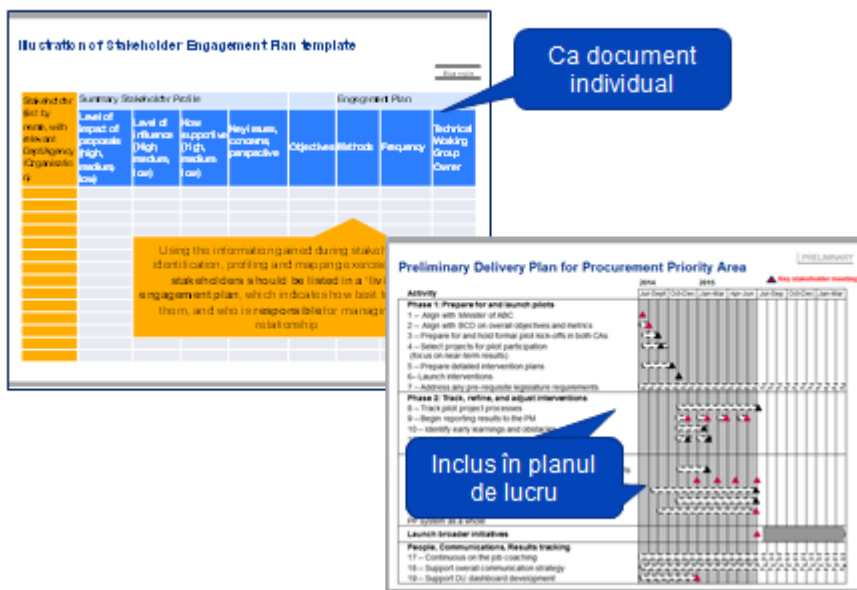
Planul de implicare a părților interesate poate fi un document separat, însă de obicei este integrat **în planul de implementare a priorităților și în acordul de implementare a priorităților.**

Elementele cheie ce trebuie să se regăsească în acesta sunt:

- Părți interesate;
- Acțiunile propuse pentru implicare;
- Momentul acestor acțiuni;
- Membrii echipei responsabili pentru fiecare activitate sau parte interesată;
- Aspecte și riscuri cheie, ce vor fi actualizate periodic.

Ilustrarea planului de implicare a părților interesate

Exemplu



Cum să...îndrumări privind metodologia

De obicei, procesul de elaborare a unui plan de implicare a părților interesate este următorul:

- Echipa UIP se asigură că informațiile strânse până acum despre părțile interesate sunt puse la dispoziția părții care se ocupă de planificare (e.g., Conducătorul Unității de Implementare a Priorităților, Grupul Tehnic de Lucru, etc.)
- Cineva din echipă realizează o variantă de plan, pentru a avea un punct de plecare al discuțiilor.
- Echipa se reunește pentru a analiza, pe rând, fiecare parte interesată – începând cu cele văzute ca prioritare și pentru a conveni asupra obiectivelor de implicare a acestora. Aceasta presupune și să se răspundă la întrebările:
 - De ce anume are nevoie activitatea de implementare a priorităților de la această parte interesată? Ce decizii va trebui să ia aceasta?
 - De ce va avea nevoie această parte interesată pentru a lua decizia? Cum putem ajuta în acest proces?
 - Cum continuăm să clădim o relație și încredere cu această parte interesată/ cum ar trebui să interacționăm între evenimentele sau deciziile majore?
- După aceea, echipa va folosi aceste obiective ca ghid pentru a stabili metodele corespunzătoare de implicare și frecvența implicării, pentru fiecare tip de parte interesată și cine sunt persoanele responsabile cu implicarea părților interesate. Trebuie să se țină cont și de evenimentele importante - de exemplu, părțile interesate trebuie informate înainte de întâlnirile lunare de informare a primului ministru.

=> Notă: *Vedeți mai jos instrucțiuni suplimentare pentru alegerea metodelor de implicare a părților interesate*

- **Înregistrați deciziile luate cu privire la acești parametri** fie ca plan separat de implicare a părților interesate, sau codificați-le în planul de activități al proiectului (sau domeniu prioritar) și în acordul de implementare.
- Echipa UIP trebuie să se asigure și că planul de implicare a părților interesate este sprijinit de **strategia și de planul de comunicare**. Ceea ce implică coordonare cu respectivele funcții de comunicare, în ceea ce privește:
 - A conveni asupra mesajelor cheie transmise părților interesate
 - A conveni asupra materialelor informative, pentru a transmite mesajul într-un mod consecvent.
 - A conveni asupra modului în care eforturile de comunicare internă și externă pot contribui la realizarea unora din activitățile și obiectivele de implicare a părților interesate.
- Revizuirea periodică a planului de implicare a părților interesate, pentru a se asigura oportunitatea și relevanța acestuia pentru activitatea de implementare a priorităților.
- Dacă o problemă asociată părților interesate reprezintă un risc pentru atingerea unui obiectiv, ar putea fi necesară escaladarea. Ulterior, echipa UIP și Grupul Tehnic de Lucru ar putea analiza necesitatea de a **escalada partea interesată cheie**. Ceea ce înseamnă raportarea problemelor și a riscurilor asociate părții interesate către:
 - Comitetul Interministerial
 - Ministrul responsabil
 - Primul-ministru, prin rapoarte și întâlniri de informare lunare

Rezultatul acestui instrument ar trebui să fie

- Un plan complet pentru implicarea părților interesate, care rezumă informațiile despre părțile interesate cheie și clarifică responsabilitățile pentru gestionarea procesului de implicare - fie ca document individual, sau inclus în planul de implementare a priorităților.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Implicat în acest exercițiu cei mai buni oameni – ținând cont și de aspectele mai delicate?*
- *Rezumat, în plan, informațiile despre părțile interesate cheie?*
- *Analizat cui ar trebui să îi revină responsabilitatea de a interacționa și a păstra relații cu partea interesată?*

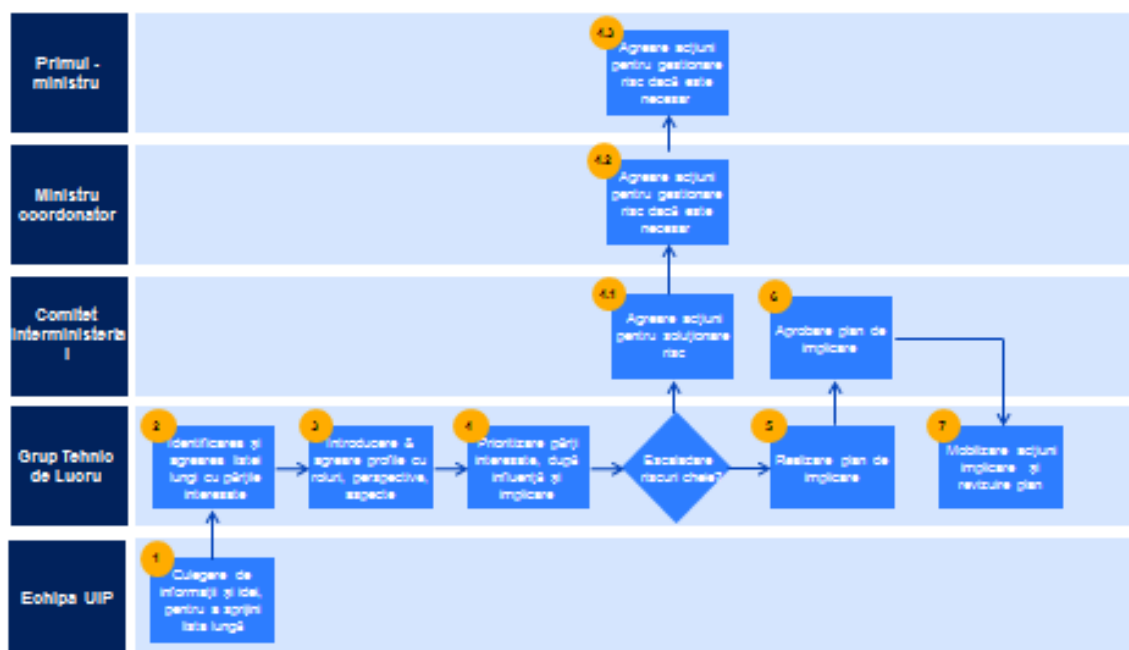
- *Te-ai asigurat că știi clar care le sunt rolurile și obligațiile de raportare?*
- *Inclus cerințele privind implicarea părților interesate în planul general de implementare a priorităților sau în acordul de implementare a priorităților?*
- *Inclus nevoile de implicare a părților interesate în planul de comunicare strategică?*
- *Făcut aranjamentele necesare pentru a putea revizui periodic planul de implicare a părților interesate?*
- *Documentat procesul?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Realizarea unui plan de implicare a părților interesate nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza diversele aspecte și a finaliza planul.

Harta de proces de mai jos oferă un rezumat pas cu pas al activității necesare pentru analiza și implicarea părților interesate, indicând și cui revine responsabilitatea acestora. Instrumentele care urmează în această secțiune indică cum se pot realiza acești pași.

Harta de proces pentru implicarea părților interesate



Arborele problemei

Folosită extrem de mult în sectorul privat, metodologia „Arborelui problemei” permite descompunerea unei probleme complexe în componentele specifice, mai ușor de gestionat. Astfel, problema de implementare poate fi prioritizată și abordată prin acțiuni specifice.

În contextul Unității de implementare a priorităților, scopul Arborelui Problemei este de a garanta că:

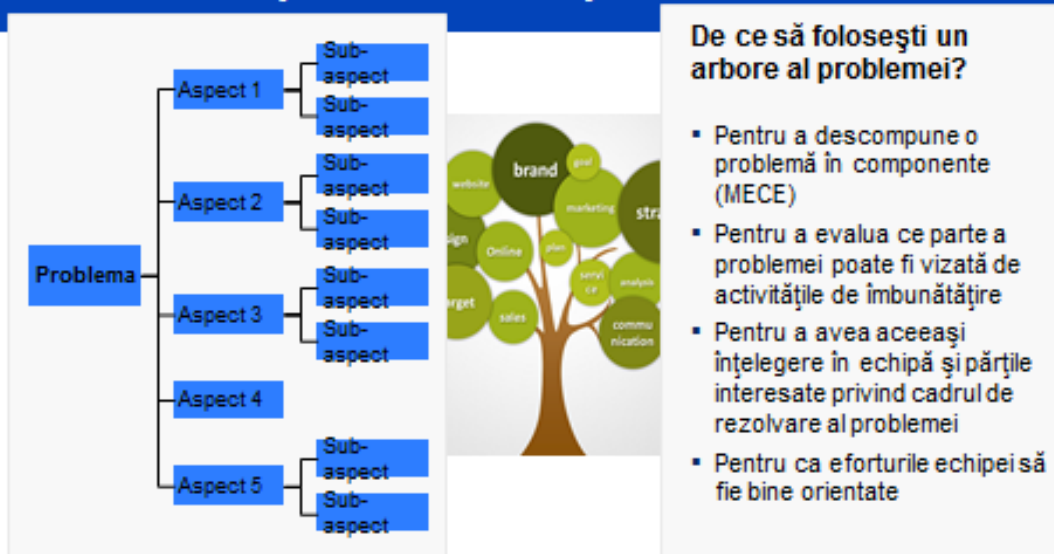
- Părțile interesate înțeleg la fel problema pe care încearcă să o rezolve;
- Activitatea de soluționare a problemei poate fi împărțită în mai multe bucăți, mai ușor de gestionat, independente una de cealaltă și reprezentative pentru întreaga provocare asociată implementării (acesta este cunoscut și ca principiul MECE);
- Se poate analiza ce părți ale problemei pot fi influențate de eforturile de îmbunătățire și care nu intră sub controlul direct;
- Se pot stabili obiective pentru abordarea anumitor părți ale problemei de implementare;
- Responsabilitățile pentru realizarea următoarelor acțiuni sunt alocate corespunzător.

Arborii Problemei pot ajuta Unitatea de implementare a priorităților, fiind un mod de a expune și de a face față caracterului complex pe care îl au, uneori, prioritățile asupra cărora se concentrează împreună cu Ministerele și Agențiile de implementare.

Ilustrarea Arborelui problemei; scop și obiective

Exemplu

Un instrument de rezolvare a problemei care descompune o problemă de implementare în părțile componente, mai ușor de gestionat



Cum să... îndrumări privind realizarea unui Arbore al problemei

Ideal ar fi ca Arborele problemei să fie realizat de un grup de părți interesate, ca modalitate de a asigura implicare și consens în ceea ce privește natura problemei. Acesta poate fi făcut ca un „exercițiu de birou”, dar nu are aceeași valoare ca cel realizat în cadrul unui proces participativ.

Elaborarea unui Arbore al problemei va avea următoarele faze:

- Se va ține o reuniune a Grupului tehnic de lucru, pentru a face exercițiul Arborelui problemei. Acesta se poate realiza ca parte a unui proces mai extins de evaluare a problemei asociate implementării, sau în mod independent.
- Anterior realizării exercițiului, echipa UIP și Ministerul coordonator ar trebui să culeagă date și probe care să asiste grupul extins în identificarea problemelor; folosirea acestui instrument trebuie îndrumată și sprijinită pe date și dovezi existente. Ideal ar fi ca acestea să fie transmise în avans, astfel încât părțile interesate să aibă posibilitatea de a-și face un punct de vedere informat.
- Modelul Arborelui problemei (a se vedea Anexa) va fi folosit în cadrul acestei sesiuni de lucru moderate, în cadrul căreia părților interesate li se va cere să spargă problema de implementare a priorităților în mai multe bucăți, pe baza experienței lor și a modului în care înțeleg dinamica, cauzele și efectele problemei.
- Moderatul va identifica problema principală pe care se concentrează activitatea UIP – și se va asigura că există consens în rândul grupului în acest sens. Aceasta va fi impulsivă de sarcina ce i-a fost trasată Unității de Implementare a Priorităților. De exemplu, să folosim una din prioritățile inițiale ale UIP:

„O experiență mai bună pentru contribuabili”

- Apoi grupul va fi încurajat să spargă problema principală în mai multe secundare, pe care părțile interesate le văd contribuind la problema principală sau derivând din aceasta. Folosindu-ne de exemplu de mai sus, acestea ar putea fi: „grad scăzut de automatizare în sistemul de plată a impozitelor”, „standarde slabe în ceea ce privește serviciile pentru clienți”, „procent mic de plăți făcute prin canale automatizate”, „cunoașterea slabă a termenelor limită”, „stimulente reduse pentru a plăti”.

=> Notă: Posibil ca în această fază să fie necesară intervenția moderatorului, pentru a ghida discuția și a se asigura că aceasta ajunge la nivelul necesar de profunzime.

Exemple de intervenții:

- Ce ne spun dovezile?
- Care sunt cauzele problemei?
- Care sunt efectele?
- Cine este afectat de problemă?
- Problema afectează oamenii din anumite zone/categorii de vârstă/în anumite situații?

- La acest nivel se impune o verificare, pentru a vedea dacă sub-problemele se suprapun (dacă da, trebuie separate) și dacă părțile interesate sunt mulțumite că reprezintă sfera de cuprindere a problemei cu care se confruntă – prin această verificare se confirmă că problemele „se exclud reciproc și sunt exhaustive colectiv” (MECE).
- Fiecare din aceste sub-probleme poate fi descompusă și mai mult în Arborele problemei, pentru a analiza și mai în detaliu care este problema principală. Folosind exemplul nostru, „standarde slabe în ceea ce privește serviciile pentru clienți”, acestea pot include: investiții insuficiente în formarea personalului, calitatea slabă și accesibilitatea redusă a birourilor administrației fiscale”.
- În acest moment, Arborele problemei ar trebui să prezinte o descompunere atotcuprinzătoare a problemei principale și, din acest proces, ar trebui să înceapă să se contureze zone unde se pot lua măsuri și stabili obiective.
- Sesiunea trebuie să se încheie verificându-se dacă toți cei prezenți consideră că le-au fost notate punctele de vedere și opiniile și li se vor prezenta următorii pași ai procesului.
- Conținutul Arborelui problemei va fi înregistrat clar și folosit ulterior, contribuind la o evaluare mai extinsă a actualei implementări.
- Dacă Arborele problemei este realizat ca exercițiu de birou, nu îl prezentați ca pe un articol final – discuțiile dintre părțile interesate sunt importante pentru o abordare constructivă a provocării. Ajustați arborele pe măsură ce ies la lumină elemente și constatări noi; nu pierdeți prea mult timp încercând să faceți arborele „perfect” al problemei.
- Procesul poate implica și necesitatea reconcilierii unor puncte de vedere diferite – de exemplu, atunci când opiniile legate de cauzele principale ale problemei diferă semnificativ de cele ale unei alte părți
- Dacă vă blocați, încercați să refaceți arborele invers (pornind de la „ramuri”, nu de la „trunchi”)
- Asigurați-vă că nu există suprapuneri și goluri, pentru a garanta că gândirea a fost robustă și că ați parcurs toate posibilitățile.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Descompunerea pe 3 - 4 niveluri a unei probleme complexe, ale cărei părți componente pot fi ulterior prioritizate și soluționate prin acțiuni specifice
- Implicarea părților cheie în analizarea în profunzime a problemei de implementare și asigurarea unui consens cu privire la sfera de cuprindere, cauze și efecte
- Părțile interesate sunt expuse la dovezile legate de problemă

- Un ghid util pentru stabilirea zonelor pe care se va concentra UIP

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- Pus la dispoziție dovezi pe baza cărora să se lucreze în timpul exercițiului?
- Realizat analiza cu un grup de părți interesate?
- Început cu consens/claritate în grup referitor la problema dezbătută?
- Asigurat că modul în care a fost descompusă problema acoperă sfera de cuprindere, fără a exista suprapuneri? (se exclud reciproc, exhaustive colectiv)
- Verificat ca toate punctele de vedere să fie notate?
- Înregistrat constatările astfel încât să poată fi folosite pentru analize mai extinse, pentru stabilirea obiectivelor și planificarea implementării priorităților?

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Realizarea unui arbore al problemei nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens. Procesul va necesita competențe de moderator, care ar trebui să se regăsească în cadrul echipei UIP sau în agențiile partenere.

Analiza lanțului de implementare a priorităților

Lanțul de implementare este un set de persoane sau organizații implicate în implementarea unui obiectiv sau a unei priorități și modul în care sunt organizate relațiile dintre aceștia, pentru a atinge obiectivul. Lanțul de implementare ar trebui să reprezinte fiecare „verigă” a aranjamentelor existente pentru implementarea priorităților, de la intenția politică a liderului de sistem (de exemplu, Primul-ministru), până la persoanele care obțin beneficii de pe urma serviciului sau sprijinului respectiv.

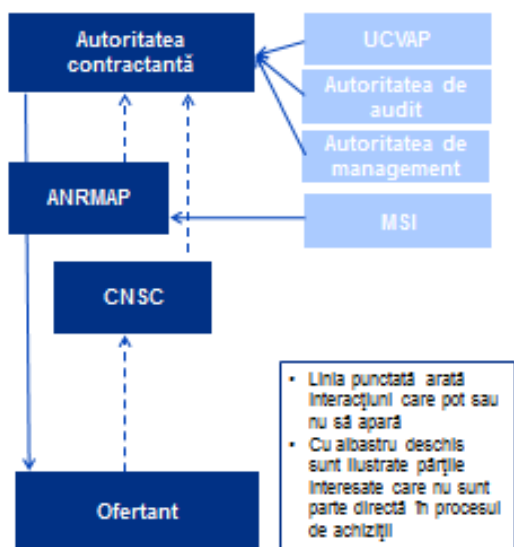
Analiza lanțului de implementare este o variantă a Analizei lanțului de valoare (folosită mult în sectorul privat), adaptată pentru sectorul public, pentru a identifica elementele cu valoare adăugată ale sistemului.

Unitățile de implementare a priorităților din alte țări s-au folosit de Analiza lanțului de implementare pentru a introduce noi modalități de abordare a problemelor de performanță, implicând o „analiză în detaliu” a modului în care funcționează cu adevărat implementarea priorităților, pentru a identifica blocajele și variante de rezolvare a problemelor, în loc să apeleze imediat la soluții impulsionate de politici sau legislație.

Mai jos este prezentat modelul de bază al Lanțului de implementare, folosind un exemplu timpuriu din activitatea Unității de implementare a priorităților din România în domeniul achizițiilor publice.

Exemplu de Analiză a lanțului de implementare, făcută „în casă” – Achiziții publice

Lanțul de implementare pentru achiziții publice care folosesc fonduri UE

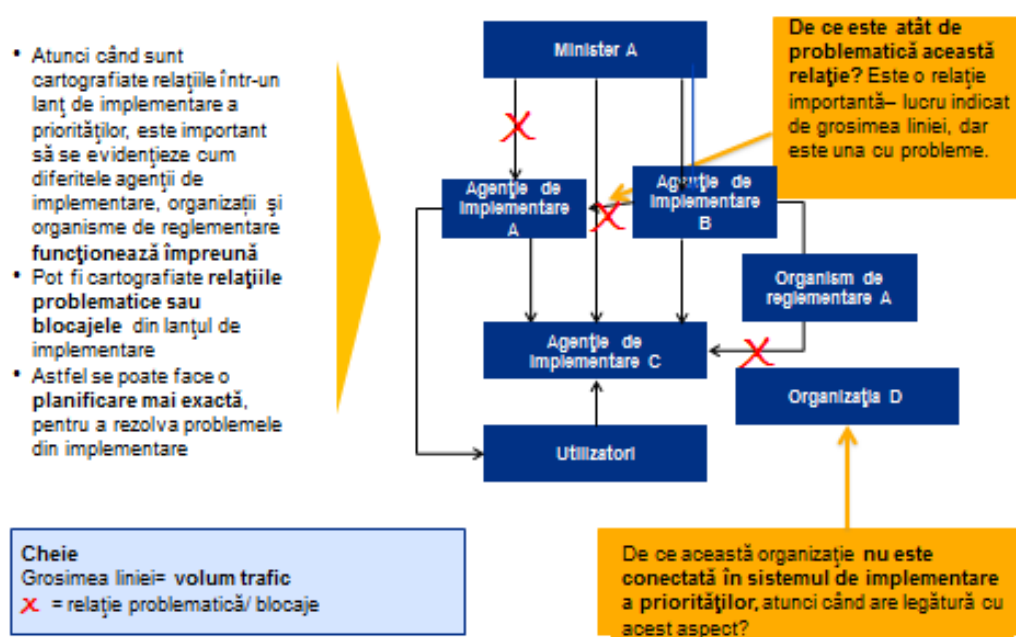


- Solicită servicii
- ANRMAP (Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice)**
 - Oferă cadrul legal
 - Evaluează și validează documentația ce va fi publicată pe SEAP
 - Analizează, evaluează și monitorizează anunțurile de atribuire a contractelor publice
- CNSC (Consiliul Național pentru Soluționarea Contestațiilor)**
 - Soluționează contestațiile apărute în fazele de publicare sau evaluare ale procesului de AP
- Ofertanții**
 - Oferă serviciile solicitate
- UCVAP (Unitatea pentru Coordinarea și Verificarea Achizițiilor Publice, MFP)**
 - Monitorizează și formulează recomandări privind faza de evaluare a procesului de AP
- Autoritatea de audit a Curții de conturi**
 - Audit ex-post al AP
- Autoritatea de management**
 - Audit ex-post al AP
- Ministerul Societății Informaționale**
 - Administrează SEAP (sistem electronic pentru AP)

Analiza detaliată a Lanțurilor de implementare ajută la îndeplinirea mai multor obiective:

- **Oferă clarificări despre modul în care serviciile sunt livrate cetățenilor:** În anumite situații, nici Unitatea de implementare a priorităților, nici Ministerele sau departamentele respective nu vor înțelege cum este livrat un serviciu de la minister la cetățeni (iar acest lucru este și mai adevărat la începutul unui anumit program de reformă). Obținerea unei imagini clare și comune asupra „lanțului de implementare” este importantă, și uneori iluminatoare, ajutând la evidențierea mai multor perspective despre cum funcționează implementarea priorităților, în practică (de exemplu, cine răspunde, în fața cui și pentru ce).
- **Identificarea și evaluarea blocajelor:** Odată identificate părțile interesate și verigile Lanțului de implementare, Unitatea de implementare a priorităților – cu implicarea părților – va evalua integritatea lanțului de implementare, inclusiv integritatea fiecărei părți interesate și a fiecărei verigi. În această fază sunt identificate și prioritizate blocajele. Tipurile de blocaje care pot apărea, de exemplu cele asociate relațiilor cu agențiile, sunt ilustrate în diagrama de mai jos.

Ilustrarea unei analize a lanțului de implementare



- **Identificarea gradului în care actualele aranjamente pentru implementarea priorităților „corespund”** obiectivelor de nivel mai înalt și amplitudinii și naturii problemei legate de implementare: testarea corelării aranjamentelor de implementare a priorităților cu aspirațiile generale și/sau interdependențele cu alte programe;
- **Evaluarea modului în care ministerele pot influența părțile interesate,** asupra cărora nu au putere sau influență directă: Unitatea de implementare a priorităților se va

confrunța cu situații în care oficiali din Ministere afirmă că nu au cum să influențeze anumite părți interesate (mai ales acelea în raport cu care nu au o linie de subordonare directă). Analiza lanțului de implementare permite identificarea acelor lucruri pe care ministerele le pot face pentru a influența și gestiona acest tip de părți interesate, ajutând Unitatea de implementare a priorităților să sprijine oficialii să răspundă la întrebări importante, ca: „Ce stimulente se pot folosi?”, „Mecanismul de management al performanței este implementat și funcționează?”

- **Identificarea modalităților de îmbunătățire a mecanismelor sau proceselor, pentru a le oferi servicii cetățenilor:** Acolo unde există probleme structurale legate de un lanț de implementare a priorităților, analiza va ajuta Unitatea de implementare a priorităților și Ministerul să înțeleagă natura acelor probleme și să identifice cel mai bun mod de restructurare a lanțului.

Cum să...îndrumări pentru a realiza o Analiză a lanțului de implementare a priorităților

Analiza lanțului de implementare a priorităților poate fi un proces detaliat și adesea cel mai util este ca aceasta să fie făcută ca parte a unui proces documentar, dar consultativ, reunind informațiile obținute în urma interviurilor și activității de cercetare realizate cu părțile interesate, dar și alte informații disponibile.

Analiza lanțului de implementare a priorităților ar trebui făcută de echipa Unității de implementare a priorităților, care se consultă cu ministerul coordonator și Grupul tehnic de lucru, și implică următorii pași:

- Identificarea principalilor pași/ etape ale lanțului de implementare – de exemplu, poate include politica, strategia, finanțarea, monitorizarea și evaluarea. Ar fi util să se noteze și la ce nivel operează fiecare funcție - de exemplu, la nivel de autoritate națională, regională, locală, sub-locală. Astfel, se va putea face o cartografiere mai detaliată a lanțului.
- Identificarea actorilor (oameni, organizații) implicați în lanțul de implementare a priorităților. Aici intră ministerele (uneori mai multe) la nivel central, Agențiile naționale de implementare, organisme regionale și mai multe organizații locale, uneori până la contractor și subcontractori.
- Pentru fiecare actor/organizație, descrieți pe scurt rolul pe care îl are în implementarea obiectivului. Informațiile culese prin analiza părților interesate asigură o mare parte din informațiile de bază necesare, i.e., ce părți interesate sunt implicate, care le sunt rolurilor, responsabilitățile, profilele, etc..
- Ilustrați în lanțul de implementare fluxul de finanțare și răspunderea pentru performanță – i.e., cine ia deciziile de finanțare și cine primește finanțarea? Cine raportează cui performanța? Notă: în contextul din România, aceasta este o imagine complexă, având

în vedere aranjamentele făcute pentru a beneficia de diferite fonduri structurale și de asistență. Astfel, este posibil să fie evidențiate mai multe grade de răspundere.

- Odată finalizată construcția de bază a Lanțului de implementare a priorităților (i.e. informațiile factuale), va fi posibilă identificarea punctelor forte și a celor slabe. Acestea pot avea legătură cu:
 - Performanța anumitor organizații
 - Alcătuirea lanțului de implementare – i.e., serviciile și suportul existente pentru implementarea priorităților sunt potrivite pentru amploarea și natura problemei? (e.g., care au putu fi identificate cu ajutorul unui Arbore al problemei).
 - Calitatea punctelor de tranziție dintre diferitele verigi ale lanțului
 - Natura și structura stimulentei și a răspunderii din lanțul de implementare
 - Alte dinamici, ca relații interpersonale, aspecte legate de leadership sau capacitate.
- Rezultatele acestei analize trebuie captate vizual și înregistrate în detaliu într-un rezumat al principalelor riscuri, puncte forte și puncte slabe. Diagrama de mai jos prezintă o ilustrare în acest sens.
- Atunci când varianta analizei este finalizată (cu implicarea părților interesate), rezultatele vor fi diseminate și discutate cu aceștia, abordând cu atenție ipotezele și informațiile delicate. Acest lucru se poate face în cadrul Grupului tehnic de lucru, cu scopul de a asigura un consens privind tipul și principalele puncte forte și puncte slabe ale lanțului de implementare a priorităților.
- Grupul tehnic de lucru (sau orice alt Grup relevant) trebuie să țină cont de aspectele evidențiate de analiză și să folosească aceste informații, împreună cu analize mai extinse, pentru a identifica acțiuni ce trebuie realizate în vedere îmbunătățirii aranjamentelor de implementare a priorităților.
- Întregul proces trebuie înregistrat și folosit în fazele de planificare ale managementului implementării priorităților sau în procesul de deblocare a implementării.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O înțelegere atotcuprinzătoare a actualelor aranjamente pentru implementarea priorităților, existente pentru atingerea unui obiectiv prioritar
- O imagine detaliată a punctelor forte și a punctelor slabe din actualul lanț de implementare a priorităților.
- Un punct de plecare pentru prioritizarea acțiunilor necesare pentru a îmbunătăți sistemul de implementare a priorităților
- Consens în rândul părților interesate referitor la principalele probleme din lanțul de implementare care trebuie rezolvate pentru a debloca sau accelera implementarea

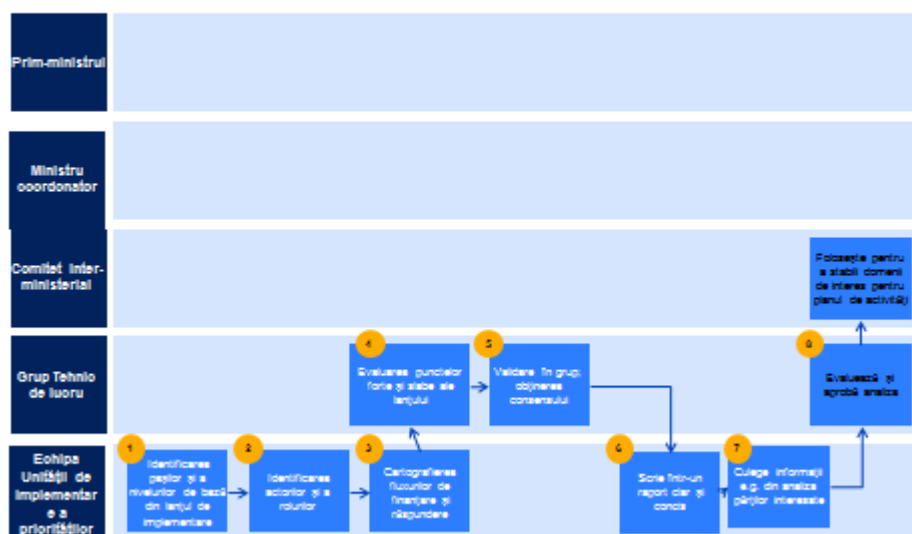
=> **Listă de verificare a calității – Ai ...?**

- Folosit ca punct de plecare analiza părților interesat?
- Realizat o imagine cu „cine ce face”?
- Inclus toate nivelurile lanțului – Minister, Agenții naționale de implementare, organisme regionale și locale?
- Răspuns la întrebarea – aceste aranjamente pentru implementare sunt potrivite pentru amploarea și natura provocării?
- Marcat în lanț punctele forte și pe cele slabe?
- Cartografiat fluxul de finanțare, răspunderea și stimulentele?
- Marcat relațiile din lanț?
- Obținut consens în ceea ce privește problemele din lanțul de implementare a priorităților ce trebuie rezolvate?

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Realizarea unui arbore al problemei nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens. Procesul va necesita competențe de moderator, care ar trebui să se regăsească în cadrul echipei UIP sau în agențiile

Analiza Lanțului de implementare a priorităților – harta de proces



Cartografierea hărții clientului

„Harta clientului”, folosită des în sectorul privat, este un mod de a descrie tot setul de experiențe pe care un utilizator de servicii sau „client” îl are cu o organizație și reacțiile emoționale pe care le provoacă aceste interacțiuni și experiențe. De exemplu, aici poate intra: cum au aflat de serviciu, cum au aflat mai multe despre acesta, cum se programează, prima impresie despre clădire și experiența pe care au avut-o interacționând cu personalul.

Traseele utilizatorilor de servicii pot varia semnificativ, acoperind perioade mai scurte sau mai lungi de timp – de exemplu, experiența de la cumpărături pe care o are o persoană este una scurtă, în timp ce una care implică spitalizare poate acoperi o perioadă mai lungă de timp.

Însă, principiul esențial, care stă la baza hărții clientului, este ca experiența să fie văzută prin ochii clientului sau a utilizatorului de servicii (mai ales pentru serviciile publice), și nu definirea serviciului așa cum îl înțelege, în mod tradițional, organizația. În administrație, procesul de furnizare a unui serviciu sau „produs” este adesea complex, implicând **multiple interacțiuni**, pe **perioade lungi de timp**. Mai există și situații în care nu este ușor să răspunzi la întrebarea „cine este clientul?”.

Însă această complexitate nu este o scuză pentru a nu evalua experiența pe care o au oamenii care ar trebui să beneficieze de pe urma serviciului tău. Aceasta poate reprezenta o parte importantă din evaluarea generală a problemei legate de implementare pe care Unitatea de implementare a priorităților încearcă să o rezolve, împreună cu partenerii săi. Realizată corect, harta clientului poate identifica acele „momente de adevăr”, care definesc cum percep utilizatorii de servicii ce face organizația. Astfel, acest lucru poate ajuta Unitatea de implementare a priorităților în identificarea acelor zone care necesită atenție specială.

Cum să...îndrumare pentru realizarea unei hărți a clientului

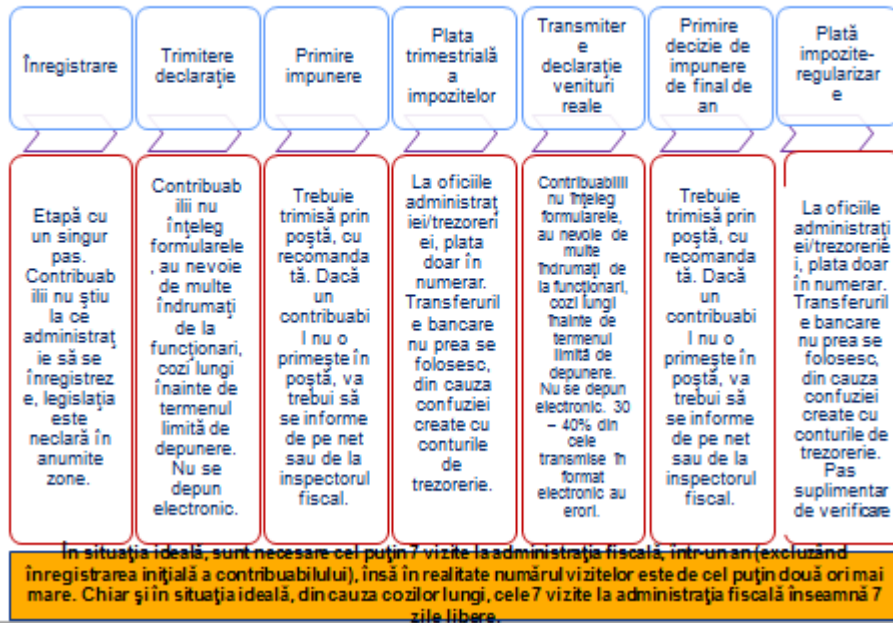
Harta clientului poate fi realizată pe lângă analiza lanțului de implementare, sau independent.

Detaliile specifice ale procesului sunt influențate de tipul serviciului sau al procesului de implementare implicat, însă instrucțiunile de bază ce trebuie urmate sunt:

- Echipa UIP va identifica problema sau sectorul prioritar care va beneficia de o analiză a hărții clientului
- Un pas vital îl reprezintă definirea clienților, inclusiv a diferitelor tipuri și segmente de clienți, dacă avem de-a face cu un aspect semnificativ pentru serviciu (e.g., dacă există mai multe tipuri de clienți pentru acel serviciu sau dacă, de exemplu, există anumite categorii care pot fi considerate a fi „slab deservite” sau „greu accesibile”

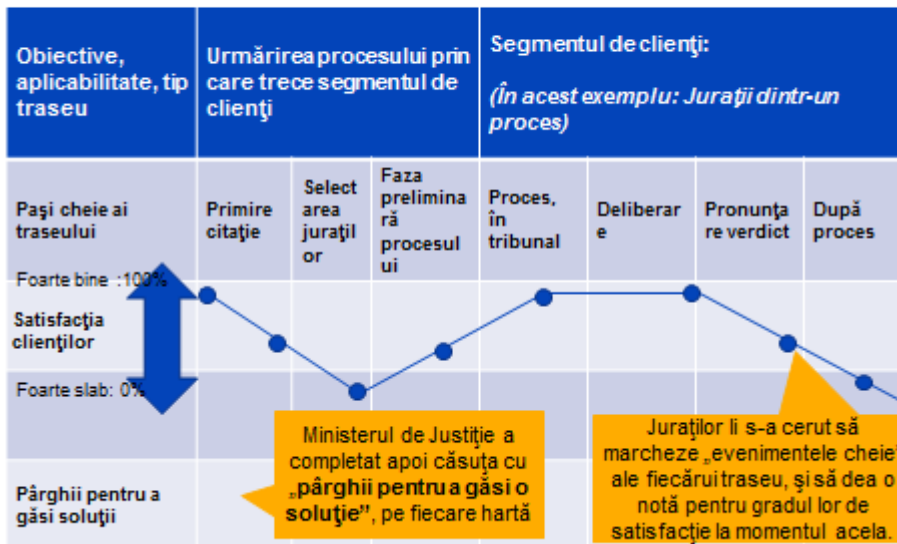
- Un alt aspect extrem de important este să se stabilească cum se pot obține opiniile clienților, într-un mod reprezentativ și echilibrat – ideal ar fi ca aceste hărți să nu fie făcute pe baza unor supoziții despre ce ar putea crede un client. Pentru aceasta se pot folosi sondaje de opinie, focus grupuri și alte metode de culegere a datelor (prezentate în secțiunea date și dovezi din acest manual).
- Apoi UIP trebuie să identifice o situație reală în timpul căreia poate fi evaluată satisfacția clienților (exemplul de mai jos este din activitățile timpurii ale Unității de implementare a priorităților în domeniul administrării fiscale, pentru persoane fizice).
- Apoi echipa UIP trebuie să identifice etapele cheie ale traseului clientului – numite uneori „punctele de bază” sau fazele experienței generale. De exemplu, pentru contribuabili persoane fizice, acestea se referă la înregistrare, depunerea unei declarații, etc. Aici ar trebui să se regăsească puncte în care un client este posibil să acceseze sau să primească informații pentru acel serviciu.
- Analiza traseului ar trebui să includă apoi:
 - **Motivații:** ce îi va încuraja pe clienți să treacă la următoarea fază – ce sentimente au la fiecare fază, care ar putea influența acest lucru?
 - **Întrebări:** unde se vor bloca, sau ce trebuie să știe înainte de a putea trece mai departe sau a decide să părăsească serviciul?
 - **Obstacole:** ce bariere pot apărea pe acest traseu (e.g., de exemplu, pe partea de administrare fiscală, timp petrecut la biroul administrației, costuri).
- Echipa ar trebui să pună întrebări (adresate inclusiv clienților) despre ce se poate face pentru a îmbunătăți procesul, în fiecare etapă a sa. Astfel încep să se contureze posibile zone de interes pentru UIP.
- Experiența trebuie ilustrată vizual – ajută la implicarea părților interesate și la o mai bună înțelegere. Prima imagine de mai jos arată cum s-a făcut acest lucru la începutul activității Unității de implementare a priorităților, iar următorul exemplu prezintă cum se poate face o hartă mai detaliată, evidențiind aspectele pozitive, pe cele negative și oportunitățile de îmbunătățire, din perspectiva clienților.
- Întregul proces trebuie înregistrat și folosit apoi ca instrument cheie în planificarea modalităților de îmbunătățire a implementării priorităților, precum și pentru stabilirea parametrilor și țintelor, care pot include și măsuri de retenție (în anumite cazuri) sau de asigurare a satisfacției clienților.
- Dacă s-a folosit feedback direct de la clienți, aceștia ar trebui informați despre ce se va întâmpla ca urmare a implicării lor – astfel cresc șansele ca ei să își mai prezinte punctele de vedere și pe viitor.

Exemplu de hartă a traseului clientului – activitate timpurie a UIP



Ilustrarea unui exercițiu de cartografiere a traseului clientului

Exemplu



Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Implicarea și feedback de la utilizatorii reali ai serviciilor, în legătură cu serviciile pe care le folosesc și care au legătură cu prioritatea cheie

- O imagine clară și echilibrată a experienței clientului/utilizatorului de servicii privind actualele aranjamente de implementare
- O descompunere a punctelor forte și ale celor slabe din traseul clientului - i.e. unde sunt cele mai mari șanse ca ceva să nu meargă bine, și de ce?
- Idei de la utilizatorii serviciilor, despre ce se poate face, din perspectiva lor, pentru a le îmbunătăți
- Crearea unui important mecanism de feedback, pentru a vedea dacă schimbările introduse îmbunătățesc experiența clienților

=> *Listă de verificare a calității – Ai ...?*

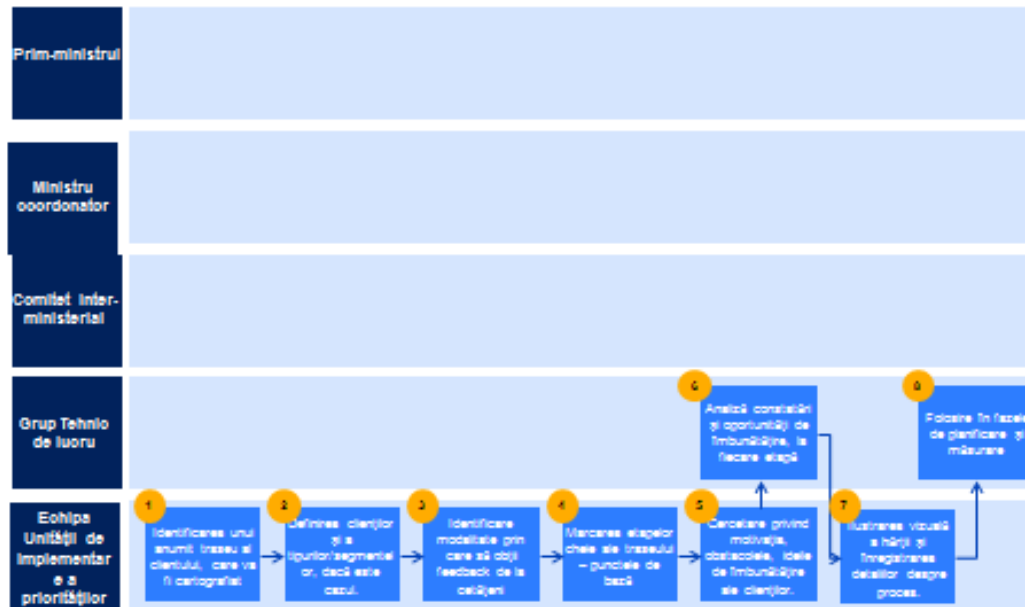
- *Clarificat traseul clientului pe care vrei să îl cartografiezi, înțelegând de ce acesta este important pentru obiectivul de implementare?*
- *Identificat cine sunt acești clienți, inclusiv segmentarea pe tipuri de client, dacă este necesară?*
- *Identificat un mod prin care să introduci puncte de vedere reale ale clienților în procesul de cartografiere (sondaje de opinie, focus grupuri, etc)?*
- *Marcat punctele de bază sau „momentele de adevăr” din harta clientului?*
- *Identificat factorii motivaționali, întrebările și obstacolele clienților, în fiecare etapă?*
- *Identificat oportunități de îmbunătățire, luând în calcul punctul de vedere al clientului?*
- *Cartografiat vizual acest traseu și ai înregistrat detaliile ce pot fi folosite pentru planificarea implementării și stabilirea țintelor?*
- *Oferit clienților feedback despre cum vor fi folosite contribuțiile lor?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Harta clientului poate fi realizată și în cadrul Unității de Implementare a Priorităților, ca exercițiu "de birou". Însă ideal ar fi ca procesul să țină cont și de părerile reale ale adevăraților utilizatori de servicii, așa că va necesita și muncă de teren, cum ar fi sondaje de opinie, interviuri și alte moduri prin care se poate obține feedback de la cetățeni. Aceste metode sunt prezentate în secțiunea de date și dovezi a prezentului manual, și ar putea necesita resurse suplimentare.

Harta clientului – harta de proces

Cartografierea traseului clientului - harta de proces



Sondajul pentru urmărirea cheltuielilor publice

Sondajul pentru urmărirea cheltuielilor publice (SUCP), este un sondaj cantitativ referitor la partea de furnizare a serviciilor publice. Unitatea observată este, de obicei, o facilităate de servicii și/sau o administrație locală, i.e., furnizorii direcți, ca școlile, clinicile.

SUCP sunt utile în activitatea de implementare a priorităților, putând fi folosite pentru a strânge informații și dovezi despre: caracteristicile facilității, fluxurile financiare, rezultate (servicii prestate), aranjamente privind răspunderea, etc.

Dacă sunt colectate cu atenție și integral, datele SUCP pot avea multiple utilități:

- Pot servi ca instrumente puternice, pentru un diagnostic simplu, în absența unor date financiare sau administrative fiabile;
- Urmăresc fluxul de resurse, de la origine la destinație, stabilind locația și amploarea anomaliilor
- Sunt diferite, însă complementare cu sondajele calitative privind modul în care utilizatorii percep prestarea serviciilor;
- Evidențiază nu doar folosirea și abuzul de bani publici, ci oferă și informații despre eficiența costurilor, descentralizare și răspundere.

Cum să... îndrumări pentru elaborarea unui SUCP

Deși nu există o „formulă standard” pentru realizarea unui SUCP, exercițiul de urmărire respectă, de obicei, câteva etape de bază

- **Identificarea ariei de cuprindere:** La început, în cadrul unui grup care reunește părțile interesate, cel mai important pas este să se clarifice aria de cuprindere a exercițiului de urmărire: ce domeniu – e.g. un întreg sector, ca sănătatea, sau unității ce furnizează servicii, cum ar fi un grup de școli primare? UIP mai trebuie să clarifice și care va fi scopul acestui exercițiu – e.g. strângerea de informații sau diagnosticarea unor probleme pentru o reformă mai largă din sectorul public.
- **Scop și actori:** Aici intră câteva etape cheie:
 - Analizarea tuturor părților interesate, pentru a identifica institute de politici/ ONG-uri sau alte organizații credibile, care dețin expertiza necesară pentru a realiza sondajul. În anumite cazuri, UIP poate lua în calcul și varianta sprijinului din exterior.
 - Stabilirea categoriei de utilizatori pe care se va concentra studiul (în majoritatea cazurilor, acest lucru va fi stabilit de sectorul evaluat – e.g., în cazul unui SUCP pe învățământ, accentul poate fi pus pe profesorii de gimnaziu, pe elevi sau pe părinții acestora, etc)
 - Se va decide dacă există suficiente informații pentru a realiza exercițiul de urmărire; dacă datele nu sunt disponibile, eficacitatea sondajului va scădea;

- Conturarea unui tablou de început, în legătură cu cine va folosi constatările sondajului și în ce scop. În felul acesta există garanția că sondajul a fost elaborat astfel încât să răspundă publicului corespunzător.
- **Elaborarea chestionarelor:** Chestionarele trebuie elaborate astfel încât să extragă răspunsuri adevărate de la cei intervievați. Un chestionar bun ar trebui să poată răspunde la întrebări legate de aspectele cheie dintr-un sector, cum ar fi dimensiunile performanțelor scăzute, corupția, accesul. În anumite cazuri ar putea fi necesară triangularea datelor (sunt consultate mai multe surse, pentru același set de întrebări). Setul standard de întrebări de bază se poate concentra pe:
 - Caracteristicile facilității, e.g., dimensiune, proprietar, orar de funcționare, concurență cu alte surse, acces la infrastructură.
 - Contribuții cheie, care reprezintă o parte semnificativă din totalul contribuțiilor, cum ar fi medicamentele și munca în posturile din domeniul sănătății, și cele care, ideal, au un echivalent financiar.
 - Rezultate - pentru a calcula eficiența costurilor
 - Calitatea – este asociată cererii, însă calitatea generală poate fi descompusă în calitatea structurală, a procesului și a rezultatelor.
 - Finanțe – surse și fluxul de fonduri
 - Mecanisme instituționale și sisteme de răspundere – sub ce arhitectură instituțională operează o anumită unitate de prestare de servicii;
- **Eșantionarea:** Iată câteva aspecte cheie:

Deși, prin definiție, sondajele diferă de inventare, cu cât dimensiunea eșantionului este mai mare, cu atât este mai bine.

 - Unitățile folosite ca eșantioane trebuie să fie surse importante pentru prestarea de servicii (e.g. clinici pentru asistență medicală primară, din zonele rurale).
 - Trebuie să existe suficiente unități pentru o analiză statistică credibilă.
 - Unitățile ar trebui să fie oarecum similare (omogene) ca trăsături, pentru a avea o analiză comparativă utilă, ca eficiența costurilor.
- **Realizarea sondajului:** De obicei, acest lucru înseamnă instruirea unui grup de persoane să administreze sondajul și care să fie conștiente de nevoia de a avea o „imagine exactă” a ce se întâmplă cu adevărat; ar putea fi necesară și o verificare încrucișată a rezultatelor. De asemenea, este important ca celor care au elaborat sondajul să le fie clare obiectivele acestuia și ca ei să fie tot timpul implicați în proiect.
- **Analiza datelor și a rezultatelor:** Modul în care vor fi analizate datele din sondaje depinde de obiectivele stabilite în etapele inițiale, dar și de programele și politicile privind datele pe care le are UIP implementate.

- **Diseminarea:** Adesea, rezultatele acestor sondaje sunt făcute publice (de multe ori pe pagini de internet, pe grupuri de discuții online sau în cadrul unor conferințe), deși acest lucru nu este potrivit întotdeauna.
- **Instituționalizarea:** În mod ideal, Guvernul României și UIP vor folosi rezultatele sondajelor pentru a reforma politici sau sisteme.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Un set clar de date și dovezi, care creionează realist stadiul cererii și al ofertei de servicii.
- Dovezi în sprijinul afirmațiilor că „se pierd” resurse – pentru a susține mai multă răspundere și transparență în folosirea fondurilor publice
- În anumite situații, constatările din SUCP justifică crearea unor mecanisme de răspundere publică, care să fie eficiente din punctul de vedere al costurilor (e.g., diseminarea informațiilor legate de alocarea și folosirea resurselor).
- Un instrument analitic util, care poate fi folosit împreună cu alte sondaje calitative care măsoară percepția publicului în legătură cu serviciile publice prestate.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Avut în vedere posibile instituite partenerie pentru realizarea SUCP?*
- *Stabilit ce categorie de utilizatori și ce agenție de prestare a serviciilor publice va viza SUCP?*
- *Identificat principiile cheie în elaborarea sondajului, punând accent pe rigurozitate, claritate și utilitate?*
- *Stabilit dacă eșantionul este suficient de mare pentru a avea relevanță statistică?*
- *Analizat datele și rezultatele și apoi le-ai folosit pentru a introduce reforme pozitive în activitatea UIP și în întregul sector public?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Mai mult ca sigur că pentru realizarea unui Sondaj privind cheltuielile publice vor fi necesare resurse suplimentare pentru culegerea de date și analize statistice, așa că va trebui să existe un buget din care să se acopere aceste costuri.

Instrumente, îndrumări și modele



IDENTIFICAREA ȘI PRIORITIZAREA ÎMBUNĂTĂȚIRILOR ADUSE IMPLEMENTĂRII PRIORITĂȚILOR

Folosiți instrumentele, instrucțiunile și modelele din această secțiune pentru a:

- Stabili în ce măsură problemele asociate implementării, propuse spre analiză, se potrivesc cu modelul Unității de implementare a priorităților.
- Implica eficient părțile interesate, pentru a înțelege și descompune provocarea asociată implementării priorităților.
- Vedeți „ce funcționează” în ceea ce privește aspectele prioritare
- Identifica posibile soluții și modalități de îmbunătățire a implementării priorităților
- Testa idei pentru a înțelege nivelul de impact, reforma și riscurile implicate

Prezentare generală

Pentru idei despre cum poate actualul sistem de implementare a priorităților să funcționeze mai bine și mai rapid, este nevoie de o abordare colectivă, bazată pe consens, și de folosirea unor cadre pentru a asigura că se fac analizele corecte în vederea unor judecăți obiective, bazate pe dovezi, legate de obiectivele și intervențiile ce vor fi prioritizate, ca elemente ce impulsionează implementarea priorităților.

Instrumente cheie pentru identificarea și prioritizarea modalităților de îmbunătățire a implementării priorităților

Instrumente pentru implementarea priorităților	Rezultatul folosirii instrumentului	Link către model
Instrumentul de punctare "Matricea de prioritizare"	<ul style="list-style-type: none"> • Consens în ceea ce privește în ce măsură prioritățile propuse corespund cu criteriile agreate • Set de aspecte prioritizate pentru Programul Unității de Implementare a Priorităților 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Sesiuni de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților	<ul style="list-style-type: none"> • Reunește expertiza părților interesate, pentru a genera idei de îmbunătățire • O „listă lungă” a posibilelor intervenții pentru îmbunătățire • Implicarea părților interesate și asumarea ideilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Analiza comparativă	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă dovezi despre soluțiile care au fost identificate în alte părți pentru provocări similare • Oferă puncte de referință rezonabile pentru îmbunătățirea performanței 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Matricea impactului implementării priorităților	<ul style="list-style-type: none"> • Testează și filtrează variantele ce pot genera schimbări semnificative 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online

Instrumentul de punctare "Matricea de priorizare"

Un instrument cheie, care ajută la identificarea obiectivelor și a îmbunătățirilor aduse implementării, îl reprezintă instrumentul de punctare „matricea de priorizare”. Acest instrument de management foarte eficient poate lua mai multe forme și poate conține mai multe elemente. Scopul instrumentului este de a lua un set de probleme și de a ajuta la prioritizarea lor, propunând un proces logic, bazat pe criterii de selecție agreeate anterior și pe ponderea acestora.

Extrem de valoroase aici sunt principiile elementare, care stau la baza instrumentului – datorită flexibilității, acesta este un instrument cu aplicare universală, fiind o abordare multi-fațetată valoroasă în rezolvarea problemelor.

=> *Notă: Instrumentul prezentat aici (mai degrabă principiile care stau la baza sa) poate fi folosit și pentru alte elemente ale activității Unității de Implementare a Priorităților – de exemplu, pentru identificarea obiectivelor detaliate din domeniile prioritare.*

Valoarea dată de folosirea matricei de priorizare este că:

- Permite o evaluare obiectivă și sistematică a priorităților, raportate la criteriile de comun agreeate, care sunt relevante pentru modelul UIP (și pentru contextul specific);
- Oferă o pistă clară de audit a motivelor pentru care UIP se concentrează pe anumite priorități (sau nu);
- Facilitează selecția câtorva inițiative pe care ar trebui să se concentreze UIP, dintr-o listă mai lungă.

Instrumentul oferă o analiză directă, pe mai multe criterii, care poate testa potențiale priorități pentru programul de lucru, realizând și un clasament al acestora pe baza punctajelor obținute atunci când prioritățile sunt comparate cu criteriile. De aici, discuții ulterioare despre includerea unor priorități în programul de lucru al UIP, raportat la numărul total de priorități și la cererile privind volumul de lucru, precum și despre diferitele tipuri de priorități ce ar trebui să se regăsească în programul de lucru (e.g., împărțite pe ministere, orizont de îmbunătățire scurt/lung, etc.).

Criteriile de priorizare din matrice au fost selectate astfel încât să garanteze că Unitatea de Implementare a Priorităților se poate concentra pe acele priorități majore, de importanță națională și că acționează asupra unor probleme care corespund cu accentul pus de UIP pe rezultate.

Activități preliminare necesare pentru aplicarea matricei de priorizare

Matricea de priorizare are ca scop luarea unui set de probleme și prioritizarea lor, propunând un proces logic, bazat pe criterii de selecție pre-agreate și pe ponderea acestora.

Însă, înainte de folosirea instrumentului, trebuie să se convină că decidenții vor folosi:

- Un proces logic pentru a stabili obiectivele;

- Înainte de a lua această decizie, ei trebuie să aprobe principiile care stau la baza sa (prin intermediul unor criterii de selecție pre-agreate);
- Fiecare criteriu va avea o anumită pondere; și acestea trebuie agreate; și
- Rezultatul final va fi rezultatul procesului logic de punctare (poate fi mai mult sau mai puțin impulsivat de formule).

Aici se impune puțină atenție. Procesul tehnic de prioritizare se poate baza pe formule într-o mai mare sau mai mică măsură. Abordarea cu mai puține formule (e.g., discuții de grup și brainstorming pentru a avea un acord natural, înainte de a face o recomandare oficială Primului-ministru) ar putea părea mai firească, însă sunt șanse mari ca rezultatele să fie mai puțin obiective. Dacă abordarea folosește formule în exces (e.g., fiecare element are o pondere și rezultatul final este o formulă) poate părea artificial sau pre-proiectat.

Tocmai de aceea trebuie să se găsească un echilibru; de exemplu, conveniți asupra unui punctaj pentru fiecare criteriu, însă fiți flexibili și faceți și o evaluare bazată pe criterii proprii, dacă stricta aplicare a formulelor nu generează un rezultat de bun-simț.

Cum să...îndrumări pentru utilizarea acestui instrument

Pas 1: Selectarea principiilor/ criteriilor

În primul rând, pentru a facilita aplicarea corespunzătoare și specifică a matricei, este necesar un set cheie de criterii test. Tipic, aceste criterii combină obiectivele guvernului de implementare a priorităților (e.g., educația ca domeniu prioritar al guvernului, pentru viitorul imediat) cu recunoașterea compatibilității cu UIP, pentru a rezolva aceste obiective (e.g.,rezultatele din viitorul apropiat sunt posibile).

Pas 2: Stabilirea ponderilor pe care le vor avea criteriile

Procesul de punctare poate îmbrăca mai multe forme. De obicei, acesta implică alegerea unei grile și aplicarea acesteia fiecărui criteriu, pentru fiecare obiectiv potențial de pe listă. Grila poate fi una numerică(e.g., cu 5 sau 3 puncte) sau intuitivă (e.g., „ridicat”, „mediu”, „scăzut”)

Pas 3: Aplicarea ponderilor pentru criterii și calcularea punctajului final

Atâta timp cât grila aleasă este una directă și ușor de folosit, punctarea fiecărui obiectiv în funcție de factorii de mai sus ar trebui să fie și ea directă. După care se adună punctajele și se face un clasament pentru întregul set de obiective analizate.

Exemplu: Criterii cheie de evaluare pentru Matricea de prioritizare a Unității de Implementare a Priorităților din România

Pentru Unitatea de Implementare a Priorităților din România, grila aleasă a fost una de 5 puncte.

Criteriul 1: *În ce măsură obiectivul se focusează pe prioritățile majore de îmbunătățire și reformă ale Primului-ministru și ale Guvernului, care pot avea un impact semnificativ asupra oportunității economice și sociale și asupra calității vieții cetățenilor din România.*

(Aici intră și asigurarea că acesta este deplin corelat cu Programul Național de Reformă al Guvernului, care include Recomandările specifice de țară).

Criteriile propuse pentru a testa acest factor sunt:

- *Obiectivul nu are nicio legătură cu atingerea priorităților de reformă de nivel înalt ale Guvernului și PM – (0 puncte)*
- *Atingerea obiectivului va avea un impact indirect sau secundar asupra priorităților de reformă de nivel înalt – (1 punct)*
- *Atingerea obiectivului poate avea un impact direct asupra priorităților de reformă de nivel înalt, dar acesta este limitat raportat la eforturile/resursele necesare – (2 puncte)*
- *Atingerea obiectivului poate avea un impact semnificativ pentru îmbunătățirea rezultatelor, dar nu la nivel transformațional – (3 puncte)*
- *Atingerea obiectivului are potențial transformațional pentru prioritățile de nivel înalt ale Guvernului și PM – (4 puncte)*

Criteriul 2: *În ce măsură acesta corespunde modelului UIP – testarea obiectivelor, pentru a vedea dacă acestea corespund mandatului UIP, de a avea „rezultate mai bune, mai repede” și dacă acestea au șanse să fie receptive la modelul UIP privind managementul implementării priorităților.*

- *Acestea sunt aspecte unde există o problemă de performanță ce trebuie rezolvată, nu unde sunt necesare reforme structurale sau de politică.*
- *Criteriile propuse pentru a testa acest factor au fost:*
- *Aspecte de politică sau structurale. Puțin probabil ca obiectivul să fie influențat prea mult de intervențiile UIP (0 puncte)*
- *Obiectivul are mică importanță și compatibilitatea cu modelul UIP privind managementul implementării priorităților este scăzută sau prea complexă (1 puncte)*
- *Aspectul are o importanță strategică mare, însă posibil să nu răspundă la modelul de management al implementării priorităților. Se poate lua în calcul posibilitatea de a crește compatibilitatea (2 puncte).*

Obiectivul poate fi atins printr-un management eficient al implementării priorităților, dar are o importanță strategică redusă (3 puncte).

Obiectivul poate fi atins prin tehnici de management al implementării priorităților și are o importanță strategică ridicată (4 puncte).

Criteriul 3: *Probabilitatea ca respectivul obiectiv, dacă va fi selectat, să beneficieze de sprijin (sau opoziție) din partea publicului larg.*

Criteriile propuse pentru a testa acest factor sunt:

- *Obiectivul ar genera multă rezistență și nemulțumire în rândul cetățenilor (0 puncte)*
- *Obiectivul ar primi un răspuns neutru/ambivalent – interes marginal (1 punct)*
- *Câteva dovezi de sprijin din partea cetățenilor – e.g., anumite grupuri de interes, cu opoziție în alte domenii (i.e., răspuns mixt) (2 puncte)*
- *Obiectivul ar beneficia de sprijinul unor categorii importante din societate (3 puncte)*

- *Obiectivul ar beneficia de sprijinul, interesul și angajamentul general (4 puncte)*

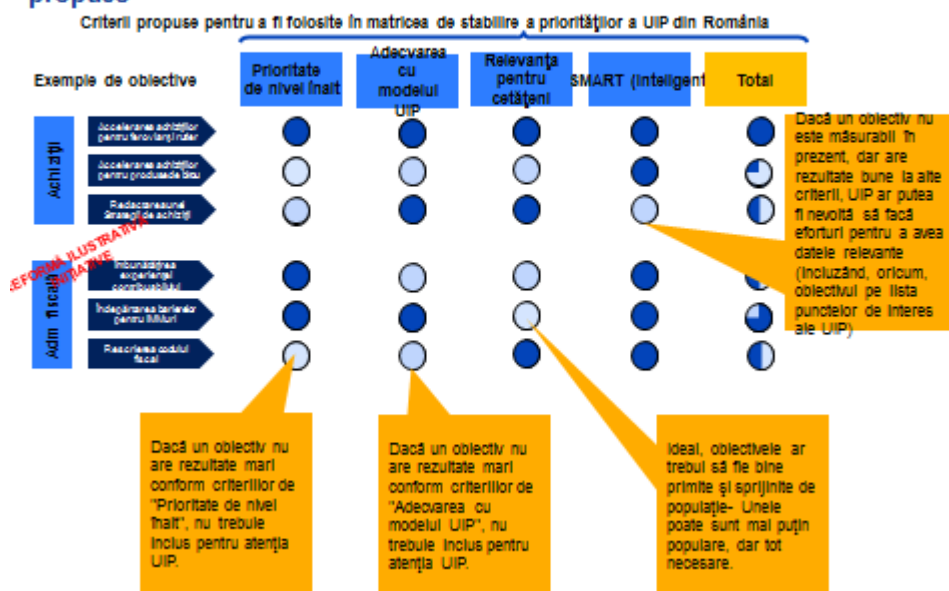
Criteriul 4: Dacă obiectivele pentru această prioritate pot fi SMART (Specific, Măsurabil, Eficient, Realistic și delimitat în Timp), și astfel, dacă pot fi urmărite și monitorizate prin intermediul modelului UIP.

Criteriile propuse pentru a testa acest factor sunt:

- Realizările, raportate la obiectivele declarate, nu pot fi măsurate tehnic sau fiabil (0 puncte);
- Realizările pot fi măsurate indirect, ceea ce nu confirmă atribuirea (1 punct);
- Obiectivul poate fi SMART doar parțial (2 puncte);
- Obiectivul poate deveni SMART cu suport tehnic sau cu resurse, i.e. pentru a asigura datele (3 puncte);
- Obiectivul întrunește în totalitate testul SMART (4 puncte).

Elementele fundamentale ale grilelor pe 5 puncte folosite pentru clasificarea fiecăruia din cele patru criterii sunt ilustrate în cele două diagrame de mai jos, urmate de un model de matrice de punctare pentru prioritizare. În această matrice, fiecare cadran din cerc a primit 1 punct – i.e., un cerc complet înseamnă patru puncte; în funcție de preferințe, se pot folosi și valori numerice, după cum s-a ilustrat.

Ilustrarea modului de folosire a matricei de prioritizare, cu criteriile propuse



Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O evaluare logică a compatibilității priorităților posibile cu criteriile pre-agreate
- O asigurare că activitatea UIP nu va divaga către aspecte ne semnificative sau necorespunzătoare

- O listă a priorităților, ca posibil proiect de program de lucru al UIP – pentru discuțiile cu Comitetul Inter-ministerial, cu Miniștrii și cu Primul-ministru despre prioritățile finale ale UIP.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Cules informații relevante despre prioritățile propuse, pentru a permite o evaluare?*
- *Agreat împreună cu decidenții și părțile interesate care va fi abordarea pentru prioritizare și punctare, care va fi folosită la luarea deciziilor legate de priorități?*
- *Realizat evaluarea în cadrul unei echipe, pentru a avea o abordare echilibrată și unitară?*
- *Parcurs metodic evaluările, aplicând judecăți consecvente?*
- *Alocat timp pentru a culege informații suplimentare, acolo unde au fost necesare?*
- *Realizat analize de finețe – verificând clasamentele?*
- *Consemnat procesul, inclusiv aspecte și riscuri cheie identificate?*
- *Oferit celor de la care au venit propunerile feedback și sfaturi legate de rezultate, prin intermediul conducătorului UIP, dacă a fost necesar?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Realizarea și folosirea unei matrice de prioritizare nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza aspectele și a ajunge la un consens. Procesul ar putea necesita competențe de moderator, care ar trebui să se regăsească în cadrul echipei UIP sau în agențiile partenere.

Sesiuni de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților

Eforturile creative comune, pentru a face o sinteză și a identifica posibilități de îmbunătățire a implementării priorităților sunt foarte importante pentru întregul proces de îmbunătățire a implementării. Sesiunile de brainstorming (sau Sesiunile de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților, cum a ales să le numească Unitatea de implementare a priorităților din România) pot fi un instrument puternic, generând noi idei și obiective de reformă despre cum se poate rezolva o anumită provocare legată de implementarea priorităților. Obiectivul acestor sesiuni este realizarea unui brainstorming cu persoane cu diferite perspective, pentru a obține idei inovatoare. Acestea pot fi inovații aduse actualului sistem, sau noi abordări, care să înlocuiască abordarea „mai mult, la fel”.

Dacă se consideră necesar, procesul poate fi sprijinit și de dovezi despre ce funcționează în alte țări, însă trebuie să i se permită să funcționeze ca un schimb liber de idei – și nu ca o prezentare sau o discuție despre „soluție”.

Cum să... îndrumări privind folosirea Sesiunilor de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților

Pregătirile pentru sesiunile de identificare a provocărilor ar trebui să includă:

Stabilirea unui plan clar pentru sesiune, cu obiective, resurse (input-uri), rezultate (output-uri) și instrumente. Acesta trebuie să fie ambițios, dar și realist în ceea ce privește ce se poate atinge într-un anumit interval de timp.

Folosirea unor metode participative, care să le permită tuturor participanților să își prezinte ideile și punctele de vedere. Printre acestea se numără lucrul în grupuri restrânse, discuții cu moderator, sesiuni de „cartonașe post-it”, pentru ca toată lumea să poată lua cuvântul și a evita ca discuțiile să fie dominate de câteva voci mai puternice.

O locație unde oamenii să se simtă confortabil și, în mod ideal, unde să nu existe bariere între ei. Ar fi bine dacă s-ar putea organiza în afara mediului tipic de muncă. Acest lucru contribuie la crearea unei atmosfere relaxate, rupe rutina, pentru că oamenii se vor mișca mult, se vor plimba de la un grup la altul și nu vor resimți constrângeri când își prezintă ideile. Locația trebuie organizată pornind de la planul sesiunii, nu invers!

Identificarea și exersarea rolurilor de președinte/ lider al sesiunii și a unui grup mic de moderatori, dinainte. Discutați despre cum acesta va:

Da dovadă de spirit de cooperare și se va implica în identificarea unor modalități de rezolvare a problemelor legate de implementarea priorităților – sarcină cheie pentru președintele/liderul sesiunii și pentru moderatori

Ajuta discuțiile să curgă firesc, dar și cum le va impulsiona cu întrebări cheie, atunci când par să ajungă într-un punct mort; păstra discuțiile la obiect;

Fi atent la „timpul alocat vorbitorilor”, pentru a se asigura că discuțiile nu sunt dominate doar de câteva persoane, interese sau perspective; impulsiona periodic participanții mai tăcuți;

Respecta intervalul de timp;

Înregistra toate ideile.

Participanții la aceste sesiunii vor primi, în avans, materiale informative, astfel încât să cunoască care sunt obiectivele sesiunii și ce se așteaptă de la ei (i.e., să participe cu idei!). Aceste materiale pot include și informații despre prioritate (amplora și tipul schimbării, etc) și despre bune practici din alte țări, pentru a-i stimula să se gândească deja în avans.

UIP, Ministerul și Grupul tehnic de lucru ar trebui să aloce timp în programul de lucru și să stabilească când anume se va organiza sesiunea de identificare a provocărilor (propunem ca cel puțin o zi întreagă). Lista participanților trebuie astfel stabilită încât să asigure un amestec de expertize și perspective. Pentru acest lucru, trebuie să se aibă în vedere analiza părților interesate, care ar trebui să fie disponibilă. Sesiunile de identificare a provocărilor vor fi coordonate de Unitatea de implementare a priorităților și vor reuni cele mai „strălucite minți” pe respectivul domeniu, din sectorul public și din cel privat din România dar și din străinătate, dacă se pretează și este posibil. Printre participanți se pot afla și persoane cu competențe și cunoștințe din sectoare comparabile, care pot fi aplicate în paralel cu prioritatea pe care se concentrează grupul – de exemplu, experți în servicii publice, în cazul administrării fiscale.

Derularea sesiunii de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților.

Parte de **început** a Sesiunii de identificare a provocărilor ar trebui să:

- Include câteva cuvinte de început și o scurtă introducere din partea ministrului din Ministerul responsabil de implementarea obiectivului prioritar – pentru a dovedi leadership-ul pentru aceste activități și implicarea în identificarea de soluții.
- Persoana desemnată ca președinte/lider al sesiunii explică obiectivele acesteia, precum și care sunt formatul și metodele – pentru a sublinia stilul flexibil folosit pentru a obține rezultate inovatoare – unul din mesajele cheie ar trebui să încurajeze participarea tuturor și că „la finalul sesiunii rezultatele vor depinde de cât de mult am contribuit”.
- Dacă există timp, o prezentare făcută de un expert, care să dovedească ce se poate obține – aceasta îi poate impulsiona și poate contribui la debarasarea de gândirea de tip „nimic nu se va schimba” cu care unii participanți posibil să fi venit de acasă.

Partea cea mai mare a sesiunii de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților:

- Începeți cu o prezentare a provocării; referiți-vă la amploare, tipul și urgența problemei; includeți și un rezumat a ce se face în prezent pentru a rezolva provocarea cu care se confruntă implementarea priorității:

- Urmate de ateliere pe grupuri semi-structurate, pentru a obține idei despre:
 - Cum pot **actualele aranjamente pentru implementarea priorităților** deveni mai eficiente;
 - Idei posibile despre **noi intervenții sau modalități de lucru**, pe baza experienței, cunoștințelor, perspectivelor profesionale ale participanților și a înțelegerii bunelor practici din alte părți;
 - Potențial de **inovație**, de exemplu acolo unde inițiativele de rezolvare a unor probleme similare din alte sectoare pot fi folosite pentru respectiva prioritate.
- Realizați „**sesiuni de brainstorming**”, menite a le permite oamenilor să gândească și să vorbească liber, prezentându-și ideile fără a fi criticați sau a li se vorbi de sus. Moderare, pentru a vă asigura că toate opiniile sunt ascultate și tratate la fel.

Pentru a genera idei mai radicale și inovatoare, printre subiectele de discuție pentru ateliere s-ar putea număra⁵:

- Există **posibile alte agenții de implementare noi** care ar putea îmbunătăți performanța acestor obiective? De exemplu, ar putea apărea idei legate de modul în care o altă parte din Minister, sau un alt Minister, sau o altă Regiune care are rezultate bune ar putea să își extindă rolul, sau ar putea implica furnizori noi, din alte sectoare (privat, societatea civilă).
- Mai există și **alte resurse** care ar putea sprijini atingerea obiectivelor? Aici nu este vorba de mai mulți bani ("avem nevoie de un buget mai mare" poate fi, adesea, prima sugestie a părților interesate care oferă serviciile), dar ar putea implica noi tehnologii, clădiri, oameni, folosirea unor noi resurse sau a celor deja existente într-un mod diferit.
- **Cetățenii și societatea pot juca un rol mai important** în atingerea acestor obiective? Acest lucru este posibil în anumite domenii, acolo unde o puternică conștientizare din partea cetățenilor a nevoii de a face îmbunătățiri poate să îi facă pe aceștia și comunitatea de afaceri să se implice, în calitate de "co-producători" ai îmbunătățirii. De exemplu, pentru ocuparea forței de muncă tinere, sprijinul puternic oferit de comunitatea de afaceri va fi important pentru crearea unor oportunități venite din partea cererii.
- Cam ce înseamnă **prevenție și intervenție timpurie pentru acest obiectiv**? Uneori, problemele pe care trebuie să le rezolve Guvernul sunt, de fapt, consecința unei "erori" de sistem, apărute anterior.

Captați atât ideile care se desprind, cât și punctele de vedere ale grupurilor privind posibilul impact al provocării asociate implementării priorităților – i.e., ce tip de impact cred că vor avea, și de ce.

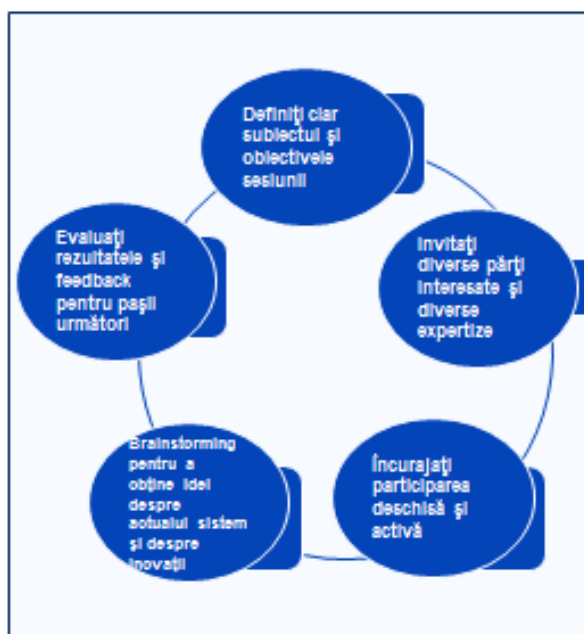
⁵ Adaptarea modelului Eficienței Radicale, NESTA 2010, făcută de TBA

Alocați timp pentru a putea rezuma ideile, periodic, și pentru a permite o trecere de la una la alta. De exemplu, o secțiune, urmată de feedback, s-ar putea referi la modul în care actualul sistem de implementare a priorităților ar putea funcționa mai bine, după care, următoarea se poate axa pe noi idei și inovații, urmată de feedback. Astfel, va exista o structură, lucrurile vor fi organizate, fără a constrânge ideile.

- În ultima etapă a sesiunii de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților se vor prezenta informații legate de pașii următori – inclusiv:
 - Când și cum vor primi participanții feedback și un rezumat al sesiunilor?
 - Ce se va face mai departe cu informațiile și ideile?
 - Ce pași ai procesului sunt implicați pentru a dezvolta ideile mai departe?
 - Ce trebuie să facă participanții, pe măsură ce procesul avansează, și cum vor continua ei să rămână implicați și informați?
- La încheierea sesiunii, este important să subliniați că Guvernul/Ministrul/Unitatea de implementare a Priorităților, Grupul Tehnic de lucru apreciază energia și timpul alocat de participanți – acest lucru este important pentru implicarea lor continuă și pentru modul în care ei le vor prezenta și altora experiența.

Ilustrarea Sesiunilor de identificare a provocărilor implementării– brainstorming idei de îmbunătățire

Exemplu



Sesiunile privind provocările asociate implementării sunt un instrument puternic pentru a genera idei noi și obiective pentru reformă

- Experiența Internațională cu Unitățile de Implementare a priorităților a evidențiat importanța eforturilor creative, de colaborare pentru a genera, sintetiza și impulsiona idei inovatoare și instrumente de politică, în domeniile cheie de reformă
- Sesiunile de identificare a provocărilor necesită o atență planificare și organizare, pentru a asigura o implicare puternică și generarea de idei care vor îmbunătăți implementarea priorităților.
- Este extrem de important să existe un lider puternic, care să orienteze discuțiile în cadrul acestor sesiuni.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Interacțiuni și relații productive și de colaborare între actorii implicați
- Idei inovatoare pentru îmbunătățirea actualului sistem de implementare a priorităților și posibile noi intervenții pentru a rezolva provocările;
- Un punct de vedere inițial privind natura și dimensiunea impactului ideilor legate de problema implementării;
- Introducerea abordării în care problemele sunt rezolvate de o echipă (recunoscută ca parte a abordării/stilului UIP), bazată pe dovezi și date.

=> *Listă de verificare a calității – Ai ...?*

- *Clarificat pe ce problemă de implementare se va concentra sesiunea?*
- *Invitat un „amestec corect” de personal din UIP, experți pe respectivul subiect, oficiali din Minister și alte părți interesate?*
- *Stabilit un plan clar al sesiunii, care să răspundă obiectivelor definite?*
- *Programat suficient timp?*
- *Transmis participanților informații în avans?*
- *Numit și informat un președinte/lider și moderatorii atelierelor?*
- *Confirmat că cineva din conducere va deschide sesiunea, pentru a oferi leadership?*
- *Confirmat că un expert va oferi, în deschidere, o prezentare care să inspire participanții?*
- *Stabilit reguli de bază care să garanteze o participare activă – inclusiv cele de organizare internă, e.g. telefoanele pe modul silențios, etc...?*
- *Le-ai dat șansa tuturor participanților să își exprime liber ideile și gândurile?*
- *Încurajat discuții pozitive în cadrul grupurilor?*
- *Te-ai asigurat că participanții rămân la subiect și respectă timpul alocat?*
- *Înregistrat rezultatele întregii sesiuni?*
- *Oferit feedback în timpul sesiunii, despre principalele aspecte și idei care au ieșit la suprafață?*
- *Le-ai mulțumit participanților și te-ai asigurat că le sunt clari următorii pași ai procesului și cum se vor implica ei?*
- *Evaluat rezultatele, după sesiune, pe baza obiectivelor definite?*
- *Diseminat participanților constatările și analizele?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Organizarea și derularea unei sesiuni de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza aspectele și a ajunge la un consens. Dacă apar aspecte speciale, sau care generează discuții intense, se poate apela la un "moderator" extern, neutru, și acesta ar putea necesita resurse, însă, în principiu, aceste sesiuni ar trebui gestionate intern.

Analiza comparativă

Analiza comparativă dintre diferite state poate oferi indicii despre cum România își poate îmbunătăți performanța pe mai multe aspecte și în cadrul domeniilor de reformă selectate pentru atenția UIP – raportându-se la statele care sunt în frunte în respectivul domeniu (identificarea devierilor pozitive de la normă).

Analizele comparative permit un punct de vedere bazat pe dovezi privind posibile obiective ale implementării priorităților și pot inspira și oferi instrucțiuni constructive părților interesate.

Analiza comparativă a bunelor practici poate opera la diferite niveluri:

- **Intern** – alte părți ale ministerului, guvernului sau regiunilor se descurcă mai bine în implementarea unor obiective similare?
- **Extern** – organizațiile din sectorul privat se descurcă mai bine în domenii similare?
- **Internațional** – În anumite situații poate fi util să se compare performanța României cu cea a altor state cu caracteristici economice, sociale și demografice similare, pentru a vedea unde este mai bună performanța.

Abordarea exactă în stabilirea țărilor cu care se va face comparația va depinde de prioritatea respectivă. Pentru toate aceste situații, întrebările cheie pentru analiza comparativă a bunelor practici sunt:

- Ce fac aceste sectoare pentru a avea aceste rezultate?
- Ar fi înțelept să presupunem că aceste abordări pot fi extinse sau adaptate la contextul din România?

Cum să... instrucțiuni pentru folosirea exercițiului de analiză comparativă

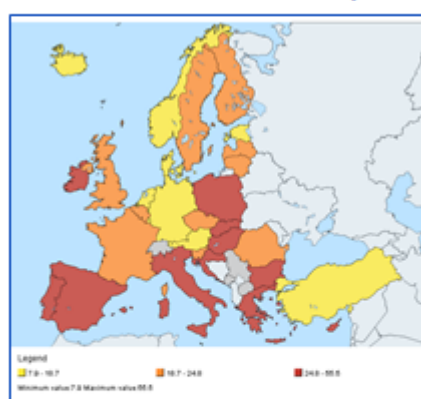
Analiza comparativă a bunelor practici este o abordare care trebuie condusă și promovată de Unitate de Implementare a Priorităților, organizată în parteneriat cu ministerul coordonator și cu Grupul tehnic de lucru.

Procesul de analiză comparativă a bunelor practici și de stabilire a unor termeni de comparație internaționali este următorul:

- Identificarea problemei sau provocării în implementarea priorităților
- În fazele incipiente ale analizei, definiți problema destul de flexibil, sau în termeni vagi, și nu o închișați în termeni instituționali, care ar putea limita comparațiile trans-naționale. Apoi clarificați-o, prin discuții de grup și brainstorming.
- Identificarea țării/regiunii folosite drept termen de comparație
- Termenul de comparație ideal este cel în care există un mediu de politică similar, i.e. când cele două țări sunt similare din punct de vedere cultural și socio-economic și când problemele cu care se confruntă sunt comparabile.

- Cum două medii de politică nu vor fi niciodată identice, iar diferențele ideologice țin de evaluarea fiecăruia, selectați mai mulți termeni de comparație ca element de început.
- Culegeți dovezi relevante
- Atunci când se culeg dovezi pentru o astfel de abordare, trebuie consultate mai multe surse relevante – se vor discuta posibilele rezultate ale acestui efort.
- Atunci când se culeg dovezi relevante, una din deciziile cheie ce trebuie luate este dacă să se viziteze respectiva țară/ regiune sau dacă să se culegă informațiile de la distanță. Dacă planificați vizite de studiu, trebuie să se aloce un buget și timp suficient, pentru a le putea pregăti, astfel încât să se obțină cât mai mult din urma acestor vizite.
- Gândiți-vă să vă întâlniți, sau să luați legătura, cu următorii: decidenți/ cei care elaborează politici; sponsori de programe, manageri, personal și alte părți interesate (dacă se vizează un anumit program sau o anumită politică a guvernului); participanți din grupul țintă; comunitatea academică/ de evaluare și cercetare; și reprezentanți ai mass-media.
- Gândiți-vă și la alte surse (e.g., ONU, FMI, Banca Mondială) și universități naționale și internaționale, care pot avea expertiză similară în cercetare pentru respectivul domeniu. Interpretarea dovezilor relevante
- Atunci când interpretați dovezile internaționale, nu uitați că, deși experiența internațională poate servi ca sursă de inspirație pentru noi abordări sau, în anumite situații, reprezintă o dovadă semnificativă că o anumită idee de politică are șanse mari să reușească sau să eșueze, în sine aceasta nu poate oferi toate răspunsurile – **doar un punct de plecare – o ipoteză.**

Ilustrarea unei analize comparative internaționale



Analiza comparativă externă, sau internațională, implică raportarea performanței la cea a altor state, sau grup de state, cu scopul de a înțelege unde și cum au reușit alte guverne sau Agenții de implementare să obțină progrese, pe obiective similare.

Exemplu



Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O înțelegere clară a țărilor cu „bune practici” în ceea ce privește politicile și domeniile de reformă relevante pentru programul de lucru al UIP;
- Noi indicii, idei și sugestii de cum să se îmbunătățească performanța României pe o gamă variată de aspecte și în cadrul principalelor patru domenii vaste de reformă selectate pentru atenția UIP;
- Un punct de vedere bazat pe dovezi privind posibile obiective ale implementării;
- Oportunitate pentru UIP să ofere și să faciliteze instrucțiuni constructive pentru părțile interesate.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Identificat aspectul, problema sau provocarea legată de politică asupra căreia vrei să te concentrezi în exercițiul de analiză comparativă?*
- *Identificat regiunea sau țara relevantă care va fi folosită ca termen de comparație?*
- *Folosit metode de culegere a datelor corespunzătoare pentru a strânge dovezile necesare pentru a realiza analiza?*
- *Interpretat constatările și ai tras concluzii care să fie relevante pentru situația și contextul din România?*
- *Înregistrat această analiză?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Folosirea unei analize comparative nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens. Dacă analizele comparative sunt însoțite și de vizite de studiu, atunci vor fi necesare resurse suplimentare.

Matricea impactului implementării priorităților

Matricea impactului implementării priorităților este un instrument folosit pentru sortarea ideilor de implementare, în vederea identificării nivelului lor potențial de impact. Acest lucru ajută la prioritizarea ideilor pentru implementare.

Ideea de bază a matricei este aceea de a sorta ideile privind implementarea priorităților în funcție de cât de îndrăzneță este reforma și cât de mult ar trebui să îmbunătățească performanța. Instrumentul cartografiază ideile privind implementarea priorităților pe o matrice, în funcție de potențialul acestora de a oferi:

- Idei îndrăznețe, care vor avea un impact transformațional asupra performanței
- Idei mai puțin ambițioase, care pot aduce îmbunătățirea semnificativă a performanței, dar nu la nivelul de „schimbare a etapei”
- Idei îndrăznețe, care au un oarecare impact, dar nu la un nivel care să justifice controversele sau riscurile politice, financiare sau sociale implicate.
- Idei care nu sunt nici îndrăznețe și nici nu au un impact semnificativ – păstrează stadiul actual.

Matricea impactului implementării priorităților poate duce un plus de valoare, ajutând la identificarea unui „portofoliu echilibrat” de idei privind implementarea priorităților – incluzând unele cu risc ridicat/recompense mari, dar și unele sigure, care puțin probabil să ofere schimbări incrementale.

O variație a matricei poate fi folosită și pentru a stabili în ce măsură capacitatea Unității de implementare a priorităților și a partenerilor săi este potrivită pentru a aduce schimbarea dorită.

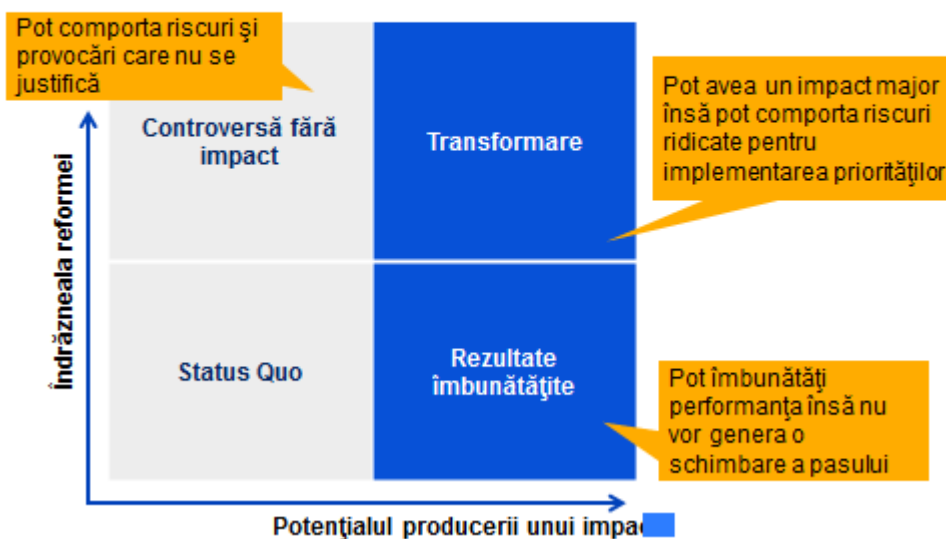
Cum să... - instrucțiuni privind folosirea matricei impactului implementării priorităților

Matricea ar trebui folosită de Unitatea de implementare a priorităților și de partenerii săi, la nivelul Grupului tehnic de lucru. Ea poate fi făcută și ca exercițiu „de birou”, însă ideal ar fi ca matricea să fie completată în cadrul unui atelier de lucru, deoarece un consens privind posibilul impact al ideilor privind implementarea priorităților ar putea fi util. De exemplu, matricea poate fi folosită în timpul Sesiunii de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților, pentru a sorta o serie de idei care au fost formulate anterior în cadrul sesiunii.

Pașii de urmat în folosirea instrumentului sunt:

- Programați o întâlnire a Grupului tehnic de lucru, sau a unui grup extins al părților interesate, pentru a realiza exercițiul Matricei Impactului Implementării.

- Bazați-vă discuțiile pe ipoteze informate și pe înțelegerea dovezilor: Transmiteți informațiile în avans, inclusiv orice date și dovezi despre ideile privind implementarea priorităților
- Dacă ideile analizate sunt „la cald”, i.e. abia au fost generate în cadrul unui alt atelier sau al Sesiunii de identificare a provocărilor asociate implementării priorităților, prezentați-le corespunzător.
- La începutul sesiunii, prezentați scopul acestui exercițiu de cartografiere și cum funcționează procesul. Permiteți-le oamenilor să pună întrebări. Explicați termenii ca „îndrăzneț”, controversat sau „schimbare a etapei”. Folosirea unor exemple practice poate ajuta.
- Clarificați faptul că această sesiune nu este o selecție finală a ideilor privind implementarea priorităților, ci un exercițiu care va restrânge prioritățile ce vor fi explorate apoi, mai în detaliu. Vor fi necesare eforturi suplimentare pentru a identifica dovezile și, dacă este cazul, potențialul impact pentru contextul din România (de exemplu, dacă ideea se referă la adoptarea bunelor practici dintr-o altă țară).
- Prezentați grupului ideile privind implementarea și împărțiți-i în grupuri mai mici, pentru a discuta fiecare idee. În fiecare grup trebuie să se ajungă la un consens în ceea ce privește punctul de vedere și clasificarea. Reuniți grupurile.
- Discutați clasificările fiecărui grup, pentru a ajunge la un consens. Moderatorul va trebui să îndrume discuțiile, pentru a se asigura că un număr mic de persoane nu își „impun” punctele de vedere, dar și pentru a asigura o consecvență a evaluării. Folosirea dovezilor poate ajuta. Treceți concluzia la care s-a ajuns în matrice.
- După ce ideile au fost cartografiate pe matrice, opriți-vă puțin pentru a permite grupului să analizeze **imaginea de ansamblu și să verifice acuratețea evaluărilor** sau să ofere critici constructive, unde este cazul.
- Încheiați sesiunea referindu-vă la următorii pași, incluzând:
 - Cum evaluările/ipotezele grupului vor fi testate în raport cu dovezile, acolo unde este posibil
 - Următorii pași necesari pentru a merge mai departe cu selecția/recomandarea ideilor privind implementarea



Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Înțelegerea clară a posibilului impact al ideilor privind implementarea vs. Nivelul de îndrăzneală și controversă asociat introducerii acestora
- Eliminarea ideilor cu impact scăzut, sau a celor care implică mai multă controversă decât s-ar justifica prin impact
- Prioritizarea ideilor, pentru analize și dezvoltări ulterioare
- Implicarea și consensul părților interesate, pentru un set de posibile îmbunătățiri privind implementarea priorităților.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Asigurat că oamenii sunt implicați în exercițiul privind impactul implementării?*
- *Pornit de la o listă a ideilor privind implementarea priorităților generate de grup?*
- *Oferit informații despre ideile privind implementarea și despre ideile și ipotezele din spatele acestora?*
- *Explicat în detaliu obiectivul exercițiului și baza matricei?*
- *Cules punctele de vedere ale celor din grup despre cum trebuie cartografiată fiecare idee privind implementarea – asigurarea consensului?*
- *Asigurat că procesul nu este dominat de câteva voci și l-ai coordonat în funcție de dovezi și critici constructive?*
- *Verificat constatările exercițiului și ai evidențiat prioritizările?*
- *Explicat grupului care sunt următorii pași și cum vor fi ei implicați pe viitor?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Folosirea unei matrice a impactului implementării priorităților nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens.

Instrumente, îndrumări și modele



Stabilirea țintelor și a traiectoriilor

Folosiți instrumentele, instrucțiunile și modelele din această secțiune pentru:

- Identificarea unor termeni de comparație pentru măsurarea performanței;
- Obținerea unei păreri informate privind țintele SMART dorite, pe termen lung, mediu și scurt;
- În unele cazuri, convenirea asupra unor standarde minime, sau a unor „ținte limită” pentru performanțe;
- Identificarea traseului posibil și/sau dorit pentru îmbunătățirea performanței;
- Stabilirea unor aranjamente clare pentru culegerea datelor și monitorizarea performanței.

Prezentare generală

Stabilirea și urmărirea țințelor și a traiectoriilor, precum și a indicatorilor cheie de performanță care să măsoare progresul, sunt activități ce stau la baza Unității de Implementare a Priorităților.

Fără ținte (care menționează nivelul de îmbunătățire vizat) și traiectorii clare (care explică traseul pe care îl va urma procesul de îmbunătățire a performanței), obiectivele convenite **riscă să rămână doar la stadiul de aspirație sau declarație generală.**

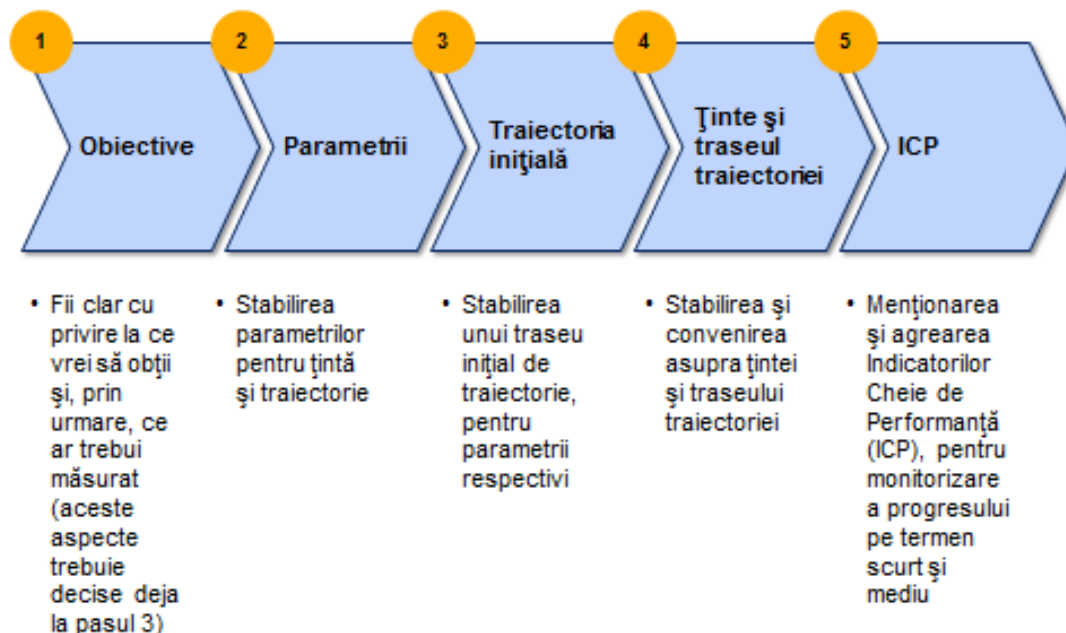
Astfel, țințele și traiectoriile clare oferă acel punct focal necesar întregii echipe și pentru lanțul de implementare a priorităților, asigurând claritate în ceea ce privește nivelul la care se dorește să se ajungă.

Convenirea, împreună cu părțile interesate, asupra unor ținte și traiectorii relevante, bine gândite, este o activitate crucială a Unității de Implementare a Priorităților, și **include, de obicei, următorul proces:**

- Stabilirea obiectivelor și a scopurilor;
- Identificarea parametrilor ce vor fi folosiți pentru valorile inițiale, ținte și traiectorii;
- Stabilirea valorilor inițiale pentru parametrii specifici;
- Stabilirea și agrearea țințelor (și astfel, al traseului traiectoriei);
- Stabilirea și agrearea unor indicatori cheie de performanță suplimentari (ICP), pentru a monitoriza progresul pe termen scurt și mediu (e.g. ținte intermediare, puncte de referință cheie, folosirea resurselor, indicatori de risc, etc.).

Procesul de stabilire a țintelor și traiectoriilor

4.1



Instrumente pentru stabilirea țintelor și a traiectoriilor

Instrumente pentru implementarea priorităților	Rezultatul folosirii instrumentului	Link către modele
Valoarea inițială „fără intervenție”	<ul style="list-style-type: none"> Identifică traseul probabil pentru principalii parametri/probleme, fără implicarea UIP/Ministerului/alte intervenții Permite stabilirea unor ținte care sunt deopotrivă ambițioase și realiste 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Test parametri SMART	<ul style="list-style-type: none"> Metodă clară și obiectivă de măsurare și monitorizare a obiectivelor Identificarea modului în care vor fi culese datele preferate Permite rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Grafice de traiectorie	<ul style="list-style-type: none"> Imagine clară a traseului proiectat pentru progres, către atingerea țintei Progresul clar corelat cu intervențiile 	<ul style="list-style-type: none"> Va fi adăugat când este disponibilă varianta online

Valoarea inițială „fără intervenție”

Înainte ca UIP să stabilească traiectorii și ținte ambițioase și realiste, va trebui să lucreze cu părțile interesate pentru a genera un punct de vedere agreeat, și, ideal, bazat pe dovezi, în legătură cu **ce se va întâmpla cu performanța, măsurată în funcție de parametrii agreeți, fără intervenții de îmbunătățire a performanței** din partea UIP și a Ministerelor. Aceasta este cunoscută și ca valoare inițială „fără intervenție”.

Pentru a dezvolta o valoare inițială „fără program”, pentru oricare din parametri (e.g. ocuparea forței de muncă cu vârsta între 18-24 de ani), trebuie avute în vedere tendințele din trecut și previziunile privind rezultatele probabile fără nicio intervenție, dar și aspecte sezoniere și orice alte variabile cunoscute ale tiparelor de performanță. În urma acestui exercițiu se va contura un traseu al traiectoriei în raport cu care se poate măsura performanța obținută în urma măsurilor de îmbunătățire a implementării priorităților.

Valoarea inițială „fără intervenție” este importantă pentru UIP în această fază în care evaluează provocările de implementare și planifică implementarea priorităților, și ar trebui văzută ca cerință obligatorie pentru dezvoltarea ICP-urilor și a țintelor SMART. Mai exact, valoarea inițială ajută la:

- **Înțelegerea punctului de plecare** (i.e. acea diferență pe care trebuie să o închidă sistemul pentru a atinge o anumită țintă în orice domeniu de politică).
- Stabilirea unei opinii cu privire la **progresul** pe anumite aspecte sau parametri, dacă acesta a fost unul **linear** sau dacă au existat **suișuri și coborâșuri ale performanței**;
- Înțelegerea diferenței de performanță proiectată, dintre diferitele **unități de performanță relevante**, care contribuie la șansele întregului sistem de a-și atinge obiectivul (e.g.,diferite sectoare, regiuni, etc.).
- A demonstra în ce zone/sectoare/aspecte UIP încă **mai trebuie să adune date și dovezi suplimentare**, pentru a urmări și evalua performanța în vederea atingerii unei ținte specifice în sectoarele prioritare;

Cum activitatea de stabilire a valorilor inițiale se bazează pe mai multe proiecții despre datele centrale ale UIP și ale Ministerului, efortul de a stabili aceste valori evidențiază dacă se impune un accent suplimentar pus pe culegerea, sintetizarea și analizarea datelor și dovezilor)

Cum să... îndrumări privind stabilirea valorii inițiale „fără intervenție”

Pentru a stabili valorile inițiale „fără intervenție”, UIP va trebui să folosească informațiile culese în timpul exercițiilor de analiză comparativă și al discuțiilor inițiale avute cu părțile interesate. Astfel, trebuie urmați pașii de mai jos:

- **Culegerea tuturor datelor** despre progresul și rezultatele din trecut, pentru un anumit aspect din cadrul domeniului prioritar de reformă (e.g., număr total absolvenți de liceu, pe zone școlare).
- Elaborarea unui Carte cu tendința generală și extrapolarea acestei tendințe (pentru un an sau o dată predefinită, care va depinde adesea de momentul în care UIP speră să atingă o anumită țintă de performanță în sectorul sau domeniul prioritar relevant). De exemplu, dacă datele istorice arată că din școlile dintr-un anumit cartier, în ultimii 20 de ani, au absolvit anual 1000 de elevi, o extrapolare firească ar fi aceea că și în următorii cinci ani vor absolvi anual câteva 1000 de elevi.
- Țineți cont și de factorii externi, care ar putea afecta parametrii specifici pentru care calculați valoarea inițială „fără intervenție” (e.g., modificarea sistemului de învățământ, prin care elevilor să li se ceară să mai stea încă un an la liceu).
- **Verificarea încrucișată** a datelor și consemnarea rezultatelor pentru valorile inițiale „fără intervenție”.

Obiectivul general al acestui exercițiu este acela de a ajuta la înțelegerea diferenței dintre performanța previzionată și ținta UIP (după cum reiese din figura de mai jos).

Pe lângă identificarea unei valori inițiale pentru un parametru general, la nivel național, ar putea fi utilă și segmentarea acestei valori în sub-unități sau „unități de performanță”, după cum s-a arătat și în exemplul de mai sus, unde valoarea inițială a fost stabilită pentru zone școlare și nu pentru număr total absolvenți la nivel național.

Nu uitați că elaborarea valorii inițiale este mai mult artă decât știință; însă este important ca extrapolarea să fie cât mai exactă posibil, concentrându-vă, în același timp, și pe orice pârgii sau elemente care ar putea devia actuala traiectorie. Prin urmare:

- Bazați-vă pe rețeaua de experți a UIP, pe oficialii din Minister și pe partenerii guvernamentali pentru a identifica aceste elemente și pârgii
- Trebuie să fiți gata să adaptați și să modificați orice valoare inițială stabilită, mai ales dacă apar date sau informații noi.

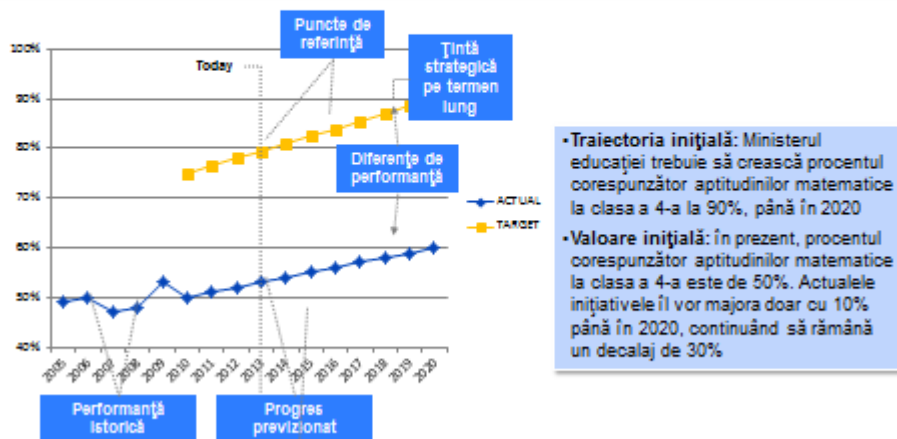
Ilustrarea modului în care graficele de traiectorie sunt folosite în practică (1/2)

Grafice de traiectorie – Exemplu: Aptitudini aritmetice la clasa a 4-a

Exemple

1

UIP ajută Ministerul să cartografieze traiectoria inițială și valoarea inițială



Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O opinie clară despre „punctul de pornire” sau stadiul actual al unui anumit aspect sau parametru ce ține de implementarea priorităților;
- O reprezentare a traiectoriei reale a performanței, pe un interval recent;
- O conturare a performanței previzionate pentru parametru, pentru o perioadă definită (după cum stabilește echipa UIP);
- Riscuri sau factori externi care ar putea duce la rezultate mai slabe decât cele previzionate pe termen lung.
- O imagine posibilă a traiectoriilor relative dintre unitățile de performanță (e.g. școli din aceeași zonă)
- Metode mai clare și mai robuste de culegere a datelor și identificarea zonelor care necesită o culegere sau analiză mai amănunțită a datelor.

⇒ *Listă de verificare a calității – Ai ...?*

- *Cules toate datele necesare pentru a dezvolta o valoare inițială „fără intervenție” pentru un anumit parametru?*
- *Creat un tabel simplu care arată actuala tendință de performanță?*
- *Extrapolat această tendință – pentru o dată predeterminată – pentru a demonstra performanța previzionată?*
- *Revizuit, verificat și consemnat constatările?*

- *Diseminat rezultatele valorii inițiale „fără intervenție” și celorlalți membri din echipa UIP, pentru a le integra în următoarele etape ale procesului de stabilire a țintelor?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Stabilirea valorii inițiale "fără intervenție" nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza aspectele și a ajunge la un consens. Însă, în situații mai complexe, ar putea apărea costuri suplimentare, ca urmare a generării unor seturi de date, atunci când acestea nu sunt deja disponibile.

Stabilirea ICP-urilor & Testul parametrilor SMART

Unul din aspectele cheie ale dezvoltării unor ținte pentru îmbunătățirea implementării priorităților este nevoia de a înțelege impactul pe termen scurt, în loc să te bazezi pe raportarea rezultatelor care apar doar pe termen lung.

În acest sens, ar fi necesar și util să se stabilească dinainte Indicatori Cheie de Performanță, care monitorizează progresul pentru a „spune povestea” îmbunătățirii implementării, până ce acestea pot fi măsurate (ceea ce se va întâmpla abia pe termen mediu sau lung). Prin urmare, ICP servesc pentru:

Planificare strategică: pentru orice program, activitate sau intervenție (de la un proiect UIP la un plan de vânzări din sectorul privat), includerea ICP-urilor în fazele inițiale de elaborare și pregătire implică o mai mare atenție acordată ipotezelor critice care formează fundația relațiilor și traseelor din program. Prin urmare, ICP-urile ajută la clarificarea obiectivelor și a logicii programului.

Contabilizarea rezultatelor: ICP ajută la luarea deciziilor privind alocarea resurselor, fiind folosiți pentru a direcționa resursele către cele mai de succes activități și astfel, pentru a promova cea mai eficientă utilizare a resurselor.

Măsurarea și evaluarea corectă a rezultatelor: Cum ICP măsoară ce a realizat o anumită politică sau un anumit program, în raport cu obiectivul sau ținta declarată (în diferite momente ale călătoriei spre „implementare”), aceștia oferă claritate în legătură cu punctele forte și cele slabe ale planului de acțiune pentru implementarea priorităților – promovând, astfel, răspunderea și transparența. Acest lucru include:

- Măsurători care, de exemplu, oferă informații despre mobilizarea resurselor;
- Măsurători legate de comportamente anticipate pentru clienți și sisteme, ca urmare a activității de implementare. De exemplu:
 - În activitățile care implică achiziții publice – etapele cheie ale procesului de achiziții se desfășoară mai rapid?
 - În activitățile care implică administrarea fiscală – contribuabilii încep să prefere metodele de plată online?
 - Progres înregistrat pentru principalele puncte de referință din planul de acțiune;
 - Măsurarea progresului (i.e., traducerea intrărilor, în mijloace care ajută la atingerea rezultatelor)
 - Rezultate.

Previzionări și avertizări timpurii privind implementarea programelor: ICP-urile ajută la evidențierea tendințelor viitoare privind performanța, oferind UIP și Guvernului României feedback despre acele zone unde trebuie făcute îmbunătățiri și trebuie pus un accent mai mare, pentru ca implementarea priorităților să fie „în grafic”.

Marketing pentru programe și comunicare strategică: ICP-urile pot fi folosite pentru a demonstra rezultatele unui program și pentru a satisface solicitările interne și externe – lucru important pentru ca UIP să atragă părți interesate și să aibă susținerea publicului pentru măsurile de reformă mai severe;

Analiza comparativă: ICP-urile oferă date valoroase și dovezi, în raport cu care alte proiecte (din România și nu numai) pot fi comparate.

Cum să... îndrumări privind stabilirea și adoptarea ICP-urilor

Cheia identificării ICP-urilor pentru planurile de acțiune este stabilirea unor parametri simpli, ce pot fi realizați și colectați, în funcție de cum înțelegeți nevoile utilizatorilor și ale părților interesate. Procesul ar trebui să decurgă după cum urmează:

- Definiți obiectivul și ținta generală SMART, pe care UIP va încerca să le atingă (testul privind parametrii SMART este prezentat în detaliu în Secțiunea 8.3)
- Un exemplu de prioritate sau obiectiv general ar putea fi „Gospodăriile rurale de pe terenuri comunale își majorează veniturile cu 25% până în 2020”
- Iată și o definiție a unei ținte secundare mai specifice (care contribuie la atingerea traiectoriei țintă generale): „cei care realizează activități agricole de subsistență cresc randamentul recoltelor, implementând metode corespunzătoare pentru producerea recoltelor”.
- Revizuirea și evaluarea ICP-urilor folosiți anterior pentru măsurarea acestor ținte. Acest lucru este deosebit de util, pentru că previne „reinventarea roții” și necesitatea de a introduce noi sisteme de colectare a datelor (dacă acestea nu sunt necesare)
- Atrageți cât mai multe părți interesate, folosind tehnicile din secțiunea despre implicarea părților interesate, din prezentul manual.
- Prin contribuțiile diferitelor părți interesate, discuții de grup, analize comparative și ateliere, UIP ar trebui să încerce să stabilească următoarele tipuri de indicatori, care sunt anorați în abordarea bazată pe cadrul logic (începând de la indicatorii de impact și rezultat și terminând cu cei de intrare):
 - **ICP de rezultate**, care măsoară dacă o anumită intervenție are rezultatele corecte, în raport cu obiectivele.
 - **ICP de rezultat final (de outcome)**, care măsoară dacă proiectul înregistrează progrese către atingerea obiectivelor, și cât de eficient acesta își folosește resursele. Acești ICP tind să măsoare „dacă proiectul aduce o schimbare”, „răspunsul vizat”, „beneficii”.

De exemplu, întorcându-ne la ținta generală privind venitul gospodăriilor din zona rurală, menționat anterior, un bun ICP de outcome ar putea fi: „creșterea numărului copiilor din gospodăria rurală care sunt înscriși la școală”, sau „scăderea cazurilor de inaniție”.

- **ICP de realizări imediate (de output)**, care măsoară cantitatea (uneori și calitatea) de bunuri sau servicii create sau furnizate prin utilizarea resurselor (inputuri) (după cum s-a stabilit în pasul 2 al Metodologiei). Cei mai des întâlniți ICP se referă la: cantitate, moment, calitatea serviciilor prestate, locație, etc.
- **Indicatori de input(de intrare)**: ICP-uri care arată ce resurse a folosit proiectul
- **Indicatori de risc**: care măsoară stadiul factorilor exogeni identificați ca fiind critici prin procesul de evaluare și analiză a riscurilor (detaliat în Pasul 5 al Metodologiei). Aceștia sunt factorii cu cele mai mari șanse de a avea impact și influență asupra rezultatelor diferitelor aspecte ale proiectului.

- **Evaluare și discuții legate de culegerea datelor**: După elaborarea setului inițial de ICP în fiecare fază a implementării țintei SMART, UIP va trebui să se asigure că există sisteme corespunzătoare de culegere a datelor, și că acestea funcționează eficient.
- Culegerea anumitor indicatori va fi foarte scumpă și va necesita mult timp, sau chiar elaborarea unui nou sistem de culegere a datelor.
- Este esențial ca Grupul tehnic de lucru, care colaborează cu oficialii din Ministerul relevant și cu părțile interesate, să stabilească în această fază a „Planificării în vederea implementării” care este informația ce trebuie strânsă, în ce moment și cât de exactă trebuie să fie aceasta, cine o va colecta și care sunt costurile.

Îndrumările de mai sus au prezentat procesul de stabilire a ICP care se concentrează pe și sunt măsurați în funcție de parametri calitativi (e.g. numărul de elevi înscriși, timp de așteptare la spital, cantitatea de combustibil consumat, electricitate vândută sau capacitate tehnică pierdută). Însă există și rezultate de proiect care nu se manifestă atât de direct, ca informații numerice măsurabile, ca de exemplu evaluările calitative realizate în funcție de atitudinile și impresiile clienților „utilizatorilor finali”.

Pentru a converti aceste măsurători calitative în dovezi cantitative, UIP se poate folosi de diverse instrumente, cum ar fi cartografierea călătoriei clientului și sondajele în rândul unor anumite categorii de clienți.

Pentru acele situații în care echipa UIP consideră că sistemele obișnuite de culegere a datelor nu sunt suficiente pentru a urmări ICP-urile stabilite, se pot face studii detaliate suplimentare.

Illustration of identified objectives and KPIs for a World Bank project in Indonesia

Example

Objectives	Input KPIs	Output KPIs	Risks and critical assumptions	Outcomes and output KPIs
Expand coverage and supply of electricity to rural areas	<ul style="list-style-type: none"> • IBRD loan (\$398 million) • Government funds (\$442.8 million) • Ministry of Cooperatives (\$0.5 million) <p>Funds will be used to procure equipment, works, consultants, and capacity building</p>	<p>Expand electricity network</p> <ul style="list-style-type: none"> • 28,000 kmc of MV lines • 35,000 kmc of LV lines • 1.3 million poles • 833 MVA transmission transformers 	None, well within PLN's implementation and financial capacity customers	<ul style="list-style-type: none"> • Supply electricity to 7,000 additional rural villages covering 2.1 million new customers • Meet electricity consumption targets of 35-45 kwh a month • Increase penetration of televisions, radios • Increase rural household electrification from 32% to 40% by 1998

Unul dintre testele cheie pentru ICP-uri și ținte importante este „testul SMART”. Acest acronim comun a fost folosit în întreaga lume pentru a ajuta la evaluarea obiectivelor unei organizații și pentru a asigura că acestea pot fi atinse și că au impact. **Acesta este unul dintre cele mai eficiente instrumente pentru obținerea de rezultate.** Dacă folosești corect acest instrument, atunci toate celelalte vor veni de la sine. Îl găsiți ilustrat mai jos:

Testul SMART se bazează pe cinci caracteristici cheie

Țintele bune sunt definite de 5 caracteristici, care integrează cadrul SMART:

- S pecific:** Trebuie să fie clar; să nu existe dubii referitor la însemnătatea și implicațiile sale pentru schimbarea așteptată
- M ăsurabil:** Standard concret și agreeat este stabilit pentru măsurarea progresului
- A mbițios:** Stimulează actualul nivel de performanță, inspiră actorii să facă față unor noi provocări
- R ealistic:** Fundamentat de analiza factorilor interni și externi care afectează
- T imp:** Are un termen limită definit, atât pentru a da sentimentul de urgență și pentru a permite asumarea răspunderii

NU ESTE SMART :
Cum creștem productivitatea agenților de vânzări?

SMART:
Cum creștem numărul de conturi deschise de fiecare agent de vânzare din departament, cu 20% până în T2 al 2012, fără a modifica și nivelul cheltuielilor?

Echilibru între ambiție și realism:

- În timp ce țintele ambițioase aduc îmbunătățiri, cele nerealiste îi descurajează pe cei implicați în atingerea lor;
- Să promiți mai puțin și să oferi mai mult aduce o schimbare mai degrabă incrementală decât transformativă.

Testul SMART este eficient deoarece îi forțează pe oameni să analizeze în profunzime problemele și să se concentreze pe acestea. De asemenea, implică și un grad de răspundere și angajament pentru rezultate. Uitați-vă la exemplul din partea dreaptă a graficului de mai jos – diferența dintre cele două obiective este clară. Cel SMART este mai ușor de măsurat și de urmărit și astfel resursele pot fi canalizate mai eficient, pentru a atinge acest obiectiv. De asemenea, este mai ușor să îi faci pe oameni răspunzători pentru execuția sa.

Cum să... îndrumări pentru testul privind țintele/parametri SMART

Pentru a folosi acest instrument simplu, UIP ar trebui să urmeze pașii de mai jos:

- După consultări cu Ministerul, Agenția de implementare sau Departamentul relevant, Grupul tehnic de lucru ar trebui să facă o listă cu posibile ținte care să fie incluse în planurile de implementare ale UIP (acestea pot intra fie în sectorul de prioritate, sau, mai exact, în cadrul unor intervenții care ajută, împreună, la atingerea unui obiectiv mai important)

Aceste obiective trebuie să se regăsească într-un tabel simplu;

La atelierile sau întâlnirile pentru soluționarea problemelor, echipa UIP și părțile interesate relevante ar trebui să aibă o conversație similară focus grupurilor, clasificând obiectivele după următoarele criterii (se poate folosi un punctaj simplu, de la 0 la 5, unde „0” înseamnă „deloc” iar „5” este „integral” sau „complet”).

Obiectivul/parametru/activitatea este SPECIFICĂ?

Un obiectiv este specific dacă oferă o descriere a ce se va realiza exact. Un obiectiv specific este unul axat; acesta va menționa exact ce anume își propune organizația să realizeze. Și deși descrierea trebuie să fie specifică și focusată, în același timp ea trebuie să fie ușor de înțeles de către cei implicați în realizare. Trebuie redactată astfel încât să poată fi comunicată ușor și clar. Un bun test este să îi dai această descriere unei persoane care nu cunoaște subiectul – înțelege ce trebuie să facă? Având un obiectiv specific, cei care redactează obiectivele și planurile de acțiune vor putea răspunde mai ușor la următoarele întrebări:

- Cine va fi implicat?
- Ce se va realiza?
- Unde se va face?
- Când se va face?

Obiectivul este MĂSURABIL?

Un obiectiv este măsurabil dacă poate fi cuantificat. Măsurătoarea se face obținând, în primul rând, datele privind valoarea inițială. Va exista și o țintă în raport cu care se va măsura progresul și puncte de referință, pentru a măsura progresul în timpul desfășurării.

Un obiectiv măsurabil va răspunde la întrebările:

- Cât de mult?
- Câți?
- Cum știi când s-a realizat?

Obiectivul poate fi **atins/ se poate lucra către atingerea sa?**

Orice obiectiv trebuie să fie realist, adică a) să poată fi abordat printr-o acțiune sau acțiuni specifice și b) să poată fi atins. Însă acest lucru nu înseamnă că obiectivele trebuie să fie ușoare. Din contră, obiectivul adoptat de Unitatea de implementare a priorităților dintr-o țară trebuie să fie unul cu multe provocări. Trebuie să fie stabilit de către sau împreună cu persoana responsabilă de atingerea sa. Conducerea organizației și, dacă este cazul, părțile interesate, ar trebui să convină asupra faptului că obiectivul este important și că va se va stabili un anumit interval de timp și vor fi alocate resurse pentru atingerea sa. Un obiectiv ce poate fi atins și către care se poate acționa ar trebui să permită și flexibilitate. Un obiectiv care nu mai poate fi atins ar trebui modificat sau abandonat.

Obiectivul este **RELEVANT?**

Obiectivele ar trebui să reflecte și să se potrivească cu misiunea și viziunea organizației. Fiecare obiectiv adoptat de organizație ar trebui să îi permită acesteia să avanseze și mai mult către îndeplinirea viziunii. Obiectivele relevante nu vor intra în conflict cu restul obiectivelor organizației. După cum s-a menționat deja, obiectivele sunt stabilite de, sau împreună cu persoana responsabilă de îndeplinirea lor. Este foarte important ca toate obiectivele pe termen scurt să fie relevante (e.g., consecvente) cu cele pe termen lung și cu obiectivele mai extinse ale organizației.

Obiectivul este **LIMITAT ÎN TIMP?**

În final, un obiectiv ar trebui să fie limitat de un anumit interval de timp. Adică trebuie să aibă un moment final. Prin limitarea intervalului de timp în care trebuie atins un obiectiv, eforturile vor fi canalizate către îndeplinirea sa.

Dacă se consideră că un parametru nu corespunde întrebărilor și descrierii stabilite pentru fiecare din cele 5 criterii SMART, UIP ar trebui să se gândească la posibile ajustări ale acestui parametru sau ținte.

În anumite cazuri este posibil ca Grupul Tehnic de lucru să trebuiască să ajungă la „un compromis” în ceea ce privește criteriile testului. **Însă aveți grijă când vine vorba de compromiterea integrității SMART! Dacă se relaxează prea mult oricare din criterii, vor crește riscurile asociate implementării priorităților!**

Rezultatul acestui instrument ar trebui să fie ...

- Un set clar de indicatori de performanță, ancorați în abordarea bazată pe cadrul logic, care corespund domeniului respectiv de reformă și contextului local.

- O bază pentru o evidență a performanțelor.
- O privire de ansamblu, pentru a vedea dacă obiectivele selectate de UIP întrunesc criteriile inițiale SMART
- Parametri îmbunătățiți și ajustați, care se vor potrivi mai bine includerii în planurile de implementare a priorităților din domeniile selectate

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Realizat o listă inițială a țintelor ce vor fi incluse în planurile de implementare a priorităților sau în planurile de proiect?*
- *Realizat un tabel simplu, pentru a prezenta aceste obiective?*
- *Discutat fiecare din aceste ținte, în cadrul unei mese rotunde, în care fiecare din acestea a fost punctat în funcție de criteriile SMART?*
- *Revizuit rezultatele, pentru a stabili care sunt țintele ce nu trebuie incluse în planul de lucru? (Nu uita că ar fi bine să echilibrezi țintele; de exemplu, ținte care sunt foarte specifice, dar nu prea pot fi măsurate, pot fi contrabalansate de ținte care sunt foarte cuantificabile, dar nu specifice)?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Elaborarea unor ICP și a unor parametri SMART nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens. Este posibil ca, în anumite situații, să apară costuri cu strângerea datelor necesare, care nu sunt disponibile în prezent.

Traectorii

Traectoria este proiecția traseului unui parametru în timp, de la actualul său nivel la un anumit punct din viitor. Graficele de traectorie îndeplinesc mai multe scopuri:

- **Claritatea obiectivului:** Tabelul de traectorie compară performanța inițială a unui minister (i.e., ministerul care păstrează status quo-ul) în raport cu performanța vizată. Unitatea de Implementare a Priorităților și părțile interesate din Minister pot să vadă (prin datele și dovezile prezentate clar, pe o singură pagină) cât este de ambițioasă ținta.
- **Comunicarea progresului înregistrat, pe inițiative, într-un mod simplu și standardizat:** Toate inițiativele vor fi urmărite și monitorizate folosind graficele de traectorie. Astfel, utilizatorii se obișnuiesc cu folosirea și interpretarea graficelor de traectorie.
- **Stabilirea eficacității planului de activități și învățare continuă:** Tabelul de traectorie va oferi în mod regulat dovezi privind eficacitatea eforturilor ministerului și a inițiativelor selectate. Strategiile ineficiente pot fi rapid revizuite. În același timp, granularitatea datelor captate va oferi mai multe perspective, pentru a putea analiza ce funcționează și ce nu.
- **Provoacă ministerele și departamentele să facă afirmații bazate pe dovezi în legătură cu șansele implementării priorităților și să vină cu noi soluții:** Unitatea de Implementare a Priorităților va evita argumentele nesustținute de probe și va încuraja și Ministerele să facă același lucru. Tabelul de traectorie reprezintă instrumentul esențial prin care Unitatea de Implementare a Priorităților poate contesta părerile părților interesate, cu argumente bazate pe dovezi. Afirmațiile despre ceva ce funcționează trebuie susținute de dovezi. La fel, propunerile de noi inițiative sau inițiative secundare trebuie analizate în comparație sau susținute de dovezi privind eficiența lor.

Ideal, ținta și graficul de traectorie trebuie folosite ca buclă de feedback unul pentru celălalt, pentru a stabili trasee care sunt realiste, dar și ambițioase. Însă uneori este posibil ca țintă să trebuiască a fi stabilită înaintea traectoriei, din diverse motive:

- **Pentru a stabili standarde minime:** atunci când scopul moral este cel mai relevant element de comparație, țintele vor fi stabilite pornind de la ideea că toată lumea merită un standard minim
 - *Exemplu:* De exemplu, toți elevii trebuie să termine liceul cu capacitatea de a citi peste un anumit nivel
- **Pentru a galvaniza sistemul cu un imbold calculat⁶:** atunci când o țintă este stabilită ca un salt proiecta de la actualul nivel de performanță la unul ambițios și inspirațional.

⁶ Michael Barber, Andy Moffit and Paul Kihn, 2011, *Deliverology 101: A Field Guide for Education Leaders*

Aceasta semnalizează o transformare a performanței și o modificare semnificativă a activității curente, luând forma unui angajament public.

- *Exemplu:* Tony Blair a promis în ianuarie 2003 că va reduce la jumătate numărul solicitărilor de azil, în mai puțin de 9 luni

În cazul în care ținta este stabilită înaintea tabelului de traiectorie, procesul trebuie să se desfășoare după cum este descris mai jos:

- Realizarea unor grafice de traiectorie presupune să se răspundă în detaliu la următoarele întrebări:
 - Care este indicatorul de performanță?
 - Care este ținta?
 - Cum vor fi culese datele?
 - Care sunt datele istorice?
 - Cum se vor face estimările pentru viitor?
 - Datele pot fi defalcate pe localitate, categorie, politică, etc.?

Cum să... îndrumări privind elaborarea graficelor de traiectorie

Parametrii de traiectorie și țintele stabilite pentru acești parametri sunt reprezentări directe ale aspirațiilor sistemului, așa că trebuie să fie clare și precise. **Definirea lor implică:**

- **Stabilirea unei valori inițiale**, pentru a înțelege punctul de plecare și unde ar fi acel parametru dacă nu s-ar produce schimbări (după cum se menționează în Secțiunea 8.1)
- **Folosirea analizelor comparative, pentru a calibra ambițiile și realismul**, pe baza a ce au realizat ceilalți, pentru a stabili ținte, inclusiv:
 - Comparații istorice
 - Comparații cu entități similare interne
 - Comparații cu companii din exterior
 - Comparații internaționale

Pentru a stabili ținte specifice, corecte și bazate pe dovezi, UIP va trebui să creeze un **sistem corespunzător de culegere a datelor**, pentru fiecare inițiativă sau problemă specifică.

- De exemplu, dacă UIP sau o Agenție de implementare stabilește o țintă legată de certificarea profesorilor și de timpul de instruire, însă, în timpul procesului, realizează că nu există suficiente date despre participarea la școlile de vară (de exemplu), echipa UIP sau cea din Agenție va trebui să colaboreze cu ministerul competent pentru a stabili un sistem corespunzător, care să identifice unde lipsesc date, creând, în același timp, și un sistem care să culeagă datele lipsă

- Odată stabilită o țintă generală, se va folosi graficul de traiectorie pentru a ilustra diferența dintre performanța actuală și cea vizată. O abordare destul de des întâlnită, foarte utilă, pentru a vedea cum se poate ajunge la țintă, este să se creeze ținte secundare, sau inițiative secundare.

De exemplu, dacă ținta este creșterea nivelului de instruire al elevilor din clasa a 4-a cu 90%, până în 2020, UIP va colabora cu Ministerul Educației (sau cu ministerul competent, în funcție de țintă), pentru a identifica inițiative secundare care vor ajuta la atingerea acestei ținte.

- Cartografierea valorilor inițiale și a țintelor și realizarea unui grafic cu traiectoriile.
- **Identificarea intervențiilor**, pentru a face conexiuni explicite între strategia planificată și impactul previzionat al acesteia asupra parametrului țintei (inclusiv inițiative principale și secundare).
 - Aceste inițiative (secundare) pot fi și ele reprezentate în același tabel de traiectorie.

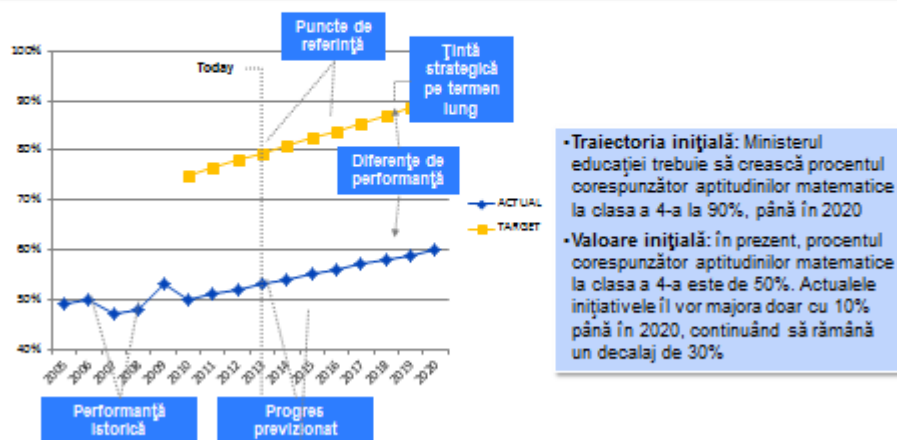
Ilustrarea modului în care graficele de traiectorie sunt folosite în practică (1/2)

Grafice de traiectorie – Exemplu: Aptitudini aritmetice la clasa a 4-a

Example

1

UIP ajută Ministerul să cartografieze traiectoria inițială și valoarea inițială



Ilustrarea modului în care graficele de traiectorie sunt folosite în practică (2/2)

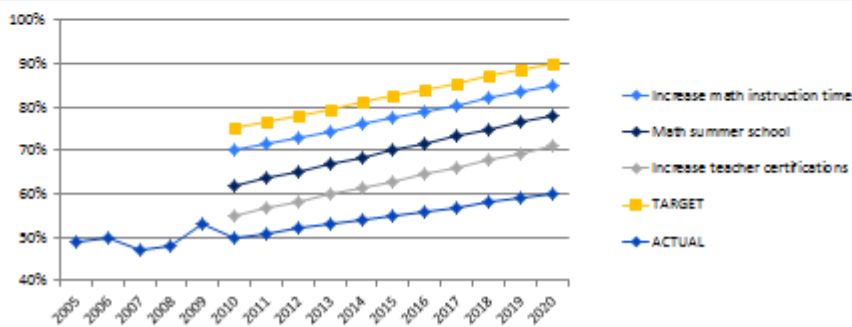
Exemplu

Grafice de traiectorie – Exemplu: Aptitudini aritmetice la clasa a 4-a

2

UIP ajută Ministerul să cartografieze traiectoria inițială și valoarea inițială

- Folosind analize comparative interne și externe, UIP și MEN identifică sub-inițiitive care vor completa decalajul de performanță
- UIP și MEN identifică 3 sub-inițiitive care, în opinia lor, vor asigura atingerea țintei inițiale, de 90% abilități aritmetice, până în 2020



Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O imagine clară a țintei stabilite, pentru a vedea cât de ambițioasă este aceasta, pe baza diferenței dintre traiectoria performanței actuale și traiectoria vizată.
- Un mecanism cheie, în raport cu care se poate măsura progresul, care va fi prezentat apoi părților interesate
- O imagine asupra acelor inițiitive care se dovedesc că au impact și a celor care necesită „eforturi mai mari”.
- Un etos bazat pe dovezi, în care afirmațiile legate de performanță trebuie susținute de dovezi reale.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Stabilit dacă țintele trebuie elaborate înainte de traiectorie, sau dacă pot fi făcute și după?*
- *Stabilit o valoare inițială?*
- *Folosit analize comparative pentru a calibra ambiția și realismul?*
- *Dezvoltat intervenții specifice, care, în opinia ta, vor avea un impact asupra țintei generale, și le-ai trasat în același tabel de traiectorie?*
- *Înregistrat și prezentat analizele în fața ministerului și a părților interesate relevante, pentru a asigura un consens?*
- *Inclus aceste constatări în planuri de acțiune în vederea implementării priorităților?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Elaborarea traiectoriilor nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens. Este posibil ca, în anumite situații, să apară costuri cu strângerea datelor necesare, care nu sunt disponibile în prezent.

Instrumente, îndrumări și modele



Planificarea implementării priorităților și Evaluarea riscurilor

Folosiți instrumentele, instrucțiunile și modelele din această secțiune pentru:

- A face o descompunere clară a activităților, a rezultatelor așteptate și a termenelor limită
- A identifica responsabilitățile pentru leadership, implementarea priorităților și acțiuni
- A identifica principalele riscuri și obstacole pentru implementarea priorităților
- A gestiona riscurile, inclusiv cu intervenția Primului Ministru, dacă este necesar.

Prezentare generală

Odată ce au fost stabilite țintele și traiectoriile, trebuie organizate resursele și identificate persoanele responsabile cu implementarea intervențiilor cheie, pentru fiecare țintă, pe fiecare domeniu prioritar. Abordarea cheie pentru asigurarea acestei alinieri este prin folosirea Planurilor de implementare a priorităților (foi de parcurs specifice și detaliate). Planurile de implementare a priorităților permit:

- **Alocarea responsabilității generale** pentru fiecare țintă din domeniul prioritar de reformă, prin identificarea unui "proprietar" al țintei, programelor și intervențiilor identificate pentru atingerea acestei ținte;
- **Elaborarea unei hărți** care include toate componentele efortului general de implementare a priorității (de la ținta de nivel înalt, până la sub-activitățile care influențează capacitatea de a atinge respectiva țintă);
- Identificarea **intervalelor de timp și a reperelor corespunzătoare**, care ajută echipele de implementare să se asigure că progresul respectă ce se anticipase.
- Stabilirea **răspunderilor**, alocând pași specifici din plan anumitor persoane clare, din departamente, echipe sau ministere relevante;
- O **lista a resurselor** necesare de la Unitatea de Implementare a Priorităților, dar și de la Departament, pentru a atinge ținta generală;
- **Gestionarea părților interesate**, după cum este reflectat în strategia de implicare a părților interesate, prin includerea unei liste atotcuprinzătoare a părților interesate importante.

Evaluarea și managementul riscurilor

Elaborarea Planurilor de implementare a priorităților reprezintă un prim pas către gestionarea corespunzătoare a riscurilor sau constrângerilor care ar putea "devia" activitatea. Ca parte a **eforturilor extinse de management al riscurilor**, este important să se identifice posibilele blocaje sau obstacole ce pot apărea în calea unei implementări eficiente, pentru a permite luarea unor acțiuni preventive. Fie că sunt riscuri interne sau externe, strategice, operaționale sau ce țin de reputație - mai mult ca sigur că Unitatea de Implementare a Priorităților **se va confrunta cu o serie de riscuri**, care îi pot afecta serios munca. Iar acestea vor necesita o gamă de răspunsuri diferite:

- **Schimbări operaționale**, dacă este posibil. Aici intră identificarea unor probleme pentru care este necesar: - să se deschidă calea pentru metode mai bune de implementare a priorităților.
- **Intervenții de comunicare** - pentru a se asigura că părțile interesate de pe parcursul lanțului de implementare a priorităților au fost informate cu privire la ce se dorește să se realizeze și își cunosc clar rolul pe care îl au în proces.

- **Colaborarea interministerială** - necesită un acord specific referitor la modul în care vor colabora ministerele pentru atingerea unui obiectiv comun, agreat la nivelul Grupului de coordonare interministerială.
- **Intervenții ministeriale** - când este cazul, pentru a se asigura că există resurse, autorități și suport în ministere, pentru a avea atenția corespunzătoare.
- **Intervenția primului-ministru** - în cazul în care autoritatea PM este necesară pentru a asigura sprijin politic, a ajunge la un acord, a oferi îndrumări sau a înlătura anumite bariere specifice în calea implementării.

Evaluarea și managementul corespunzător al riscurilor permit organizațiilor să gestioneze riscurile în mod deschis și transparent, stimulând astfel comunicarea cu toate părțile interesate implicate. De asemenea, ajută autoritățile publice să ia decizii mai bune, pentru că riscurile pot fi evidențiate și incorporate în diverse decizii, cum ar fi bugetele pentru finanțarea unor proiecte. Mai mult, managementul riscurilor duce la un accent și mai mare pus pe răspundere, sprijină îndeplinirea responsabilităților și atingerea obiectivelor strategice, ceea ce duce la funcții de control și audit mai eficiente și mai eficace (fără sporirea inutilă și disproporționată a birocrăției).

Tocmai de aceea este extrem de important ca UIP și ministerele și agențiile de implementare partenere să nu se bazeze doar pe intuiție când vine vorba de riscuri, ci să folosească instrumente și abordări profesionale și recunoscute pentru managementul riscurilor, ca parte integrantă și continuă a proceselor sale de management al performanței.

Instrumente cheie pentru planificarea implementării priorităților și pentru evaluarea riscurilor

Instrumente pentru implementarea priorităților	Rezultatul folosirii instrumentului	Link către modele
Planificarea acțiunii	<ul style="list-style-type: none"> • Claritate în ceea ce privește componentele care ajută la atingerea obiectivelor de nivel înalt (roluri, responsabilități, resurse, intervale de timp, părți interesate) 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Matricea de evaluare a riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea tipului, probabilității și a posibilului impact pe care l-ar avea riscurile asupra implementării priorităților 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Registrul riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Consemnează cum sunt gestionate riscurile, și de către cine 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online

Analiza cost-beneficiu	<ul style="list-style-type: none">• Dovezi privind cea mai eficientă alocare a resurselor• Identificarea proiectelor sau a programelor cu cea mai mare rată de rentabilitate a investiției	<ul style="list-style-type: none">• Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
-------------------------------	---	---

Planificarea acțiunii

Planurile de acțiune sunt instrumente operaționale cruciale, oferind o foaie de parcurs a modului în care ar trebui să se deruleze intervențiile (pentru Ministrul sau oficialul responsabil de o anumită intervenție sau un anumit program, dar și pentru restul personalului care le este subordonat).

Planurile de acțiune forțează discuții și realizarea unui proces de rezolvare a problemelor, pentru a ajuta UIP și părțile interesate să înțeleagă ce trebuie să facă pentru a atinge o țintă și să anticipeze și să răspundă la riscurile cheie și la factorii exogeni care ar putea afecta traiectoria performanței. În același timp, ele reprezintă și un reper în raport cu care Unitatea de Implementare a Priorităților poate monitoriza progresul (captând ICP-urile și introducând parametri și puncte de referință suplimentare, pe care UIP îi poate folosi pentru a elabora rutine de implementare a priorităților și practici de management al performanței).

Scopul principal al planului este să se asigure că pentru fiecare recomandare există un acord în ceea ce privește:

- Ce trebuie să se întâmple;
- Până când;
- Cui îi va reveni responsabilitatea implementării;
- Posibilele riscuri pentru implementare;
- Cine mai trebuie implicat.

De obicei, un plan de acțiune bun își propune să⁷ :

- **Articuleze clar cum arată succesul:** făcând referire la obiectivele și țintele generale stabilite deja și promovate în rândul părților interesate
- Aibă la bază **o logică sănătoasă a proiectului:** prezentând o linie clară pentru obiectivul Guvernului, începând cu intrările și realizările imediate, până la rezultate.
- Să specifice **intervalele de timp și fazele proiectului**, mai ales atunci când există interdependențe de alte programe/măsuri sau cerințe critice, cum ar fi emiterea de acte normative sau perioade cheie de revizuire a unor programe structurale aflate deja în curs de derulare;
- Articuleze clar **traseul de decizie** – mijloacele prin care se vor atinge obiectivele din inițiativă;
- Identifice **standarde și controale de calitate** care vor fi folosite în cursul implementării
- **Identifice și să abordeze explicit provocările din implementare** și cum va fi gestionată schimbarea (inclusiv riscuri și probleme)

⁷ Guvernul australian, Departamentul Primului Ministru și al Cabinetului, 'Guide to Implementation Planning' (Ghid pentru planificarea implementării) (CIU), 2014

- **Fii exact în ceea ce privește riscurile** – sursa lor, probabilitatea de a se produce, consecințe și strategii de remediere.

Cum să... îndrumări privind modul de folosire al planificării acțiunii

Există mai multe moduri în care se poate aborda realizarea unui plan de acțiune, în funcție de obiectivele generale ale proiectului și de natura rezultatelor acestuia. Natura planurilor poate diferi și ea, de la un proiect la altul. De exemplu, unele pot avea acțiuni foarte bine delimitate în timp, iar altele creează un cadru pentru viitoare acțiuni și raționamente.

Indiferent de contextul în care se definește un plan de acțiune sau de implementare, se poate ține cont de următorii pași:

1. **Definește obiectivul.** Până la urmă, ce urmărești să obții? Cum ar arăta succesul dacă planul de acțiune ar fi îndeplinit în totalitate?
2. **Definește structura.** O structură tipică care funcționează este un fel de calendar cu principalele puncte de referință, acțiuni, părți responsabile și obiectiv/rezultat. Produsul va depinde foarte mult și de ce au nevoie sau își doresc celelalte părți interesate. Cu cât este mai specific un plan, cu atât este mai bine. În varianta cea mai simplă, un plan de acțiune ar trebui să menționeze clar cine este responsabil pentru ce și până când.
3. **Definește obiectivele și sarcinile** necesare pentru implementare. Clarifică ce este necesar și apoi fă o defalcare pe acțiuni. De exemplu, orice concluzie simplă a unui proiect poate duce la mai multe rezultate, câteva realizări imediate specificate și multe activități și livrabile. Scopul este să se definească sarcini specifice, măsurabile, realizabile, realiste și delimitate în timp (SMART).
4. **Definește punctele de referință.** Fii clar în ceea ce privește realizările imediate și rezultatele critice, precum și punctele de referință cheie pentru atingerea acestora.
5. **Definește etapele.** Este posibil ca anumite sarcini sau realizări imediate să fie interdependente, așa că trasează aceste interdependențe, pentru a te asigura că activitățile și evenimentele sunt etapizate corect.
6. **Clarifică responsabilitățile.** Procesul de elaborare și agreare a unui plan de implementare poate fi o componentă cheie a obiectivului general de a asigura susținerea părților interesate. Până la urmă, responsabilitatea pentru îndeplinirea unor sarcini trebuie să fie clară și agreată de toate părțile interesate cheie.
7. **Identifică posibilele riscuri pentru implementarea priorităților.** Dacă se realizează o evaluare a riscurilor (a se vedea următoarea secțiune), pentru identificarea probabilității și a impactului posibilelor riscuri, se pot implementa planuri de remediere pentru orice risc cu probabilitate/gravitate ridicată.
8. **Ai în vedere aranjamentele de monitorizare și evaluare (M&E).** Un plan trebuie să includă și mecanisme de monitorizare și măsurare a progresului. Dacă este bine elaborat (i.e., obiective SMART, puncte de referință, termene limită, persoane responsabile),

posibil să nu mai fie necesar un proces M&E distinct, funcția de M&E putând fi îndeplinită în timpul actualizărilor regulate privind progresul, pur și simplu făcându-se referire la plan și la panoul de bord asociat. Altfel, planul poate menționa clar nevoia ca Departamentul coordonator să elaboreze un cadru de monitorizare și evaluare, într-un interval de timp specificat.

9. **Acorduri privind documentele** Procesul de elaborare a unui plan de implementare și de obținere a acordului principalelor părți interesate va fi vital pentru a garanta că concluziile sunt puse în aplicare. Rezultatul procesului va fi menționat în scris și diseminat părților interesate, ca document prin intermediul căruia se poate monitoriza progresul.

Pentru a garanta că un plan de acțiune este cât mai eficient posibil, există câteva sfaturi și aspecte cheie ce pot îndruma activitatea UIP:

- **Realism:** Planul trebuie să aibă obiective înțelepte, pornind de la ipoteze corecte legate de capacitate, resurse (umane, financiare) și intervale de timp sau puncte de referință necesare pentru activitățile din plan.
- **Consecvență:** Trebuie să existe consecvență între pașii din plan. În același timp, trebuie explicat clar cum sunt inter-conectate diferitele inițiative secundare (consultați secțiunea privind graficele de traiectorie pentru explicarea diferenței dintre o țintă sau un program general și o inițiativă secundară).
- **Flexibilitate:** Planurile de acțiune trebuie văzute întotdeauna ca documente vii și o activitate în continuu progres. Nu există un plan „perfect”, pentru că planul nu este un scop în sine.

În situațiile în care într-un anumit Minister sau Departament există reticență în realizarea unui nou plan pentru atingerea unei anumite ținte (lucru care se poate întâmpla dacă resurse, timp și eforturi au fost deja direcționate către un document de planificare deja existent), UIP poate aduce un plus de valoare gândindu-se la o a doua „cea mai bună” abordare. Iar acest lucru ar putea implica dezvoltarea unui cadru și a unei abordări robuste și eficiente pentru managementul performanței (detaliat în celelalte capitole din acest manual).

Țintele lunare din abordarea agreată pentru managementul performanței pot fi folosite ca plan de implementare elementar, pe baza căruia și către care să lucreze UIP.

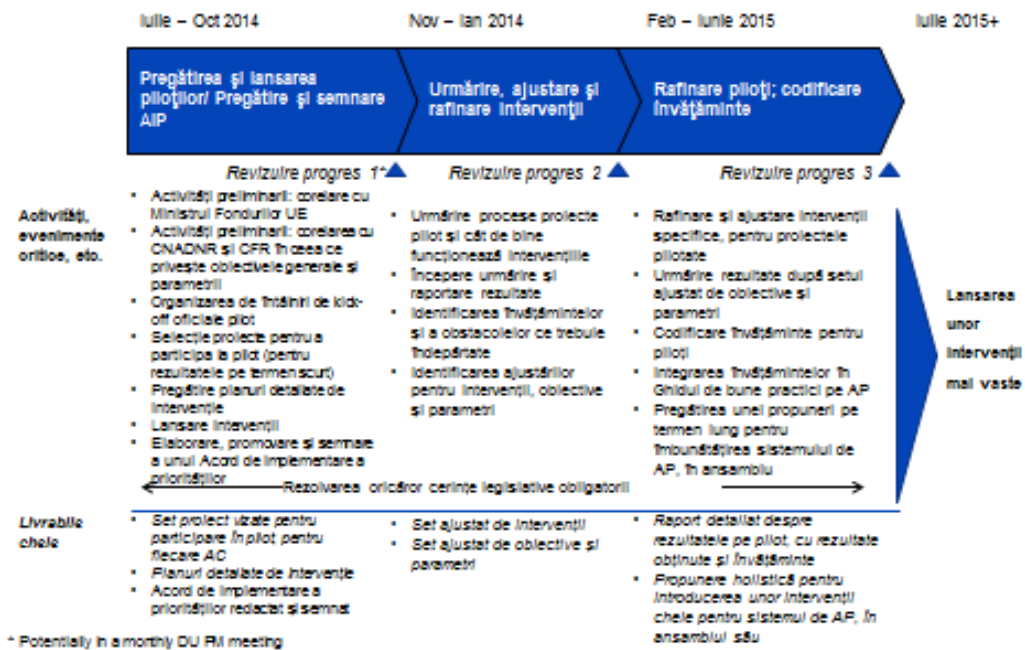
- **Proprietatea:** Dacă este posibil, Grupul tehnic de lucru ar trebui să încerce să identifice un omolog care își va asuma rolul de „proprietar” și va coordona procesul de elaborare a planului de acțiune.

Avantajul acestei abordări este că, mai târziu, această persoană poate fi adusă pentru a ajuta la actualizarea și gestionarea planului, ceea ce asigură sustenabilitate și creează capacitate, asigurând, în același timp, implicarea Ministerului.

Slide-urile de pe paginile următoare sunt exemple de planuri de acțiune sub forma **planurilor preliminare de implementare a priorităților pentru achiziții**, ale UIP din România, și **planul preliminar de implementare a priorităților** (cu grafic de implementare și

principalele livrabile). Proprietarul și parte responsabilă este echipa din UIP responsabilă cu domeniul prioritar la achizițiilor publice.

Prezentare generală a Planului preliminar de implementare a priorităților pentru Achiziții



Plan preliminar de implementare a priorităților pentru Domeniul prioritar Achiziții

Activity	2014		2015				
	Iul-Sept	Oct-Dec	Ian-Iul	Apr-Iun	Iul-Sep	Oct-Dec	Ian-Iul
Faza 0: Pregătire Acorduri de Implementare a priorităților	[Timeline bars for Faza 0]						
Faza 1: Pregătire pentru și lansare piloți	[Timeline bars for Faza 1]						
1 – Pregătire pentru și organizare kick-off-urilor oficiale în ambele AC	[Timeline bar]						
2 – Selecție proiecte pentru participare pilot (accent pe rezultate imediate)	[Timeline bar]						
3 – Pregătire planuri detaliate de intervenție	[Timeline bar]						
4 – Lansare intervenții	[Timeline bar]						
5 – Rezolvarea tuturor cerințelor legislative obligatorii	[Timeline bar]						
Faza 2: Urmărire, rafinare și ajustare intervenții	[Timeline bars for Faza 2]						
6 – Urmărire procese proiect pilot	[Timeline bar]						
7 – Începere raportare rezultate	[Timeline bar]						
8 – Identificare învătășmintele și obstacole	[Timeline bar]						
9 – Identificarea ajustărilor pentru intervenții, obiective și parametri	[Timeline bar]						
Faza 3: Rafinare piloți și codificare învătășmintele	[Timeline bars for Faza 3]						
10 – Rafinare și ajustare intervenții specifice, pentru proiectele pilotate	[Timeline bar]						
11 – Urmărire rezultate după parametrii ajustați	[Timeline bar]						
12 – Codificare învătășmintele	[Timeline bar]						
13 – Integrarea învătășmintelor în Ghidul de bune practici pe AP	[Timeline bar]						
14 – Pregătirea unei propuneri pe termen lung pentru îmbunătățirea sistemului de AP, în ansamblu	[Timeline bar]						
Lansare inițiative mai ample	[Timeline bar]						
Urmărire oameni, comunicații, rezultate	[Timeline bars for Urmărire]						
15 – Coaching continuu la locul de muncă	[Timeline bar]						
16 – Sprijin pentru strategia generală de comunicare	[Timeline bar]						
17 – Sprijin pentru elaborarea unui panou de bord al UIP	[Timeline bar]						

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Un plan clar de acțiune, care explică cum, de către cine și până când vor fi gestionate activitățile implicate în îmbunătățirea implementării.
- Claritate în ceea ce privește responsabilitățile din Grupul tehnic de lucru și alte părți interesate, dacă este cazul.
- Identificarea posibilelor obstacole și riscuri pentru implementarea priorităților.

=> *Listă de verificare a calității – Ai ...?*

- *Definit structura planului de implementare?*
- *Definit realizările imediate/recomandările, sarcinile ce trebuie implementate, principale puncte de referință și etapizarea?*
- *Decis și convenit asupra rolurilor și a responsabilităților?*
- *Identificat posibilele riscuri asociate implementării priorităților?*
- *Asigurat claritatea aranjamentelor de M&E?*
- *Înregistrat acordurile și le-ai diseminat în rândul părților interesate relevante?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Elaborarea planurilor de implementare a priorităților nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens.

Matricea de evaluare a riscurilor

Planul proiectului ar trebui să includă și o analiză a riscurilor asociate proiectului. Există mai multe riscuri care ar putea să afecteze buna desfășurare a proiectului, printre care modificări necesare aduse calendarului de implementare și/sau aplicabilității, reduceri de buget și probleme legate de personal, sau personal insuficient.

Matricea de evaluare a riscurilor ajută în acest proces, permițând o **evaluare a tipului, probabilității și potențialului impact pe care îl au riscurile asociate implementării priorităților**. Prin urmare, evaluarea riscurilor își propune să identifice amenințările pentru o implementare de succes, să le evalueze posibilul impact și să pună în aplicare planuri pentru a remedia aceste riscuri.

Deși subiectul sau managementul riscurilor este unul foarte complex, implicând diverse nuanțe, scriindu-se multe lucrări de doctorat în acest sens, există câteva instrumente simple de care echipa UIP se poate folosi pentru a aborda, în practică, acest subiect complex⁸. Un astfel de instrument este **matricea de evaluare a riscurilor**.

Matricea de evaluare a riscurilor oferă:

- O matrice 2x2 care organizează **riscurile cu care se confruntă un proiect**, program sau o organizație, evaluate în funcție de șansele de a se petrece (probabilitate) versus gravitatea consecințelor (impact);
- O platformă pentru elaborarea unui registru al riscurilor, sau o evidență a riscurilor (*a se vedea următoarea secțiune, 9.3*)
- Contribuții pentru a analiza activitățile de remediere a riscurilor.

⁸ Dacă o anumită inițiativă necesită eforturi semnificative pentru evaluarea și managementul riscurilor (e.g., implementarea unui proiect amplu de construcție), echipa ar trebui să consulte un expert în acest domeniu și, posibil, să externalizeze evaluarea riscurilor și recomandările de remediere

Matricea de evaluare a riscurilor, cu evidențierea zonelor de risc



Cum să... îndrumări privind folosirea unei matrice de evaluare a riscurilor

Pentru elaborarea unei matrice de evaluare a riscurilor, echipa UIP va trebui să urmeze pașii de mai jos:

- **Activități preliminare:** O listă a riscurilor la care trebuie mai întâi să se lucreze, înainte ca ele să fie incluse în matrice. Există mai multe abordări prin care se pot identifica și evalua riscurile
- **Activități preliminare:** Grupul tehnic de lucru din UIP ar trebui să stabilească **cei doi parametri** ce vor fi folosiți în matricea simplă 5x5. Cei doi parametri folosiți, de obicei, în sectorul privat, sunt gravitatea (în ce măsură acel risc sau acea problemă va avea un impact asupra activității UIP și cât de urgent trebuie soluționat) și „probabilitatea” (care sunt șansele ca acest risc chiar să apară).

Activități preliminare: Activități preliminare: Trebuie elaborate grile simple, pentru fiecare din aceștia parametri. De exemplu, pentru „gravitate” aceasta ar putea fi:

- 1: neglijabil
- 2: minor
- 3: moderat
- 4: critic
- 5: catastrofic

Pentru „probabilitate”, punctajul ar putea fi:

- 1: improbabil
- 2: redus
- 3: ocazional

- 4: probabil
- 5: foarte probabil

Zonele trebuie cartografiate, într-o matrice simplă, 5X5 (așa cum se arată în imagine). Pentru a ilustra aceste grile, trebuie să se elaboreze o matrice numerică, care evidențiază zonele de risc, înmulțind numerele de pe axa „x” cu cele de pe „y”.

Pentru fiecare set de riscuri identificate de UIP (în cadrul unor discuții de grup sau al unor întâlniri de echipă, după cum se explică în următoarea secțiune privind registrul riscurilor), UIP ar trebui să **„traseze” pe matrice și riscurile individuale**, pentru a stabili care este gravitatea și probabilitatea acestora:

Pentru a simplifica lucrurile, riscurile identificate ar trebui să primească un număr unic (e.g., 1A, 1AA, 2A, etc.)

Punctajul pentru un risc individual se va calcula **înmulțind probabilitatea cu gravitatea**, e.g., o probabilitate de 4, văzută ca „probabil”, înmulțită cu o gravitate de 2, care este „minor” – riscul respectiv va avea un punctaj general de 8, și va fi considerat risc scăzut (pentru că este în zona cu gri).

UIP va trebui să decidă pe cont propriu care sunt zonele cu **verde** (i.e., văzute ca acceptabile și, deci, pentru care nu se impun acțiuni specifice), care sunt cu **roșu** (i.e., intolerabil, deci care necesită remediere sau o altă intervenție) și care sunt cu **gri** (risc normal în activitate, care trebuie remediat prin activități în echipă, procese și bune practici).

Acestea trebuie validate de către părțile interesate, de echipa extinsă UIP și de Grupul tehnic de lucru, împreună cu asigurarea unui consens referitor la planurile de acțiune pentru gestionarea acestor riscuri.

Aceste intervale se pot modifica în timp, în funcție de propriul nivel de toleranță a riscurilor al UIP.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O imagine clară a riscurilor, cuantificate în funcție de gravitate și probabilitate.
- O opinie inițială despre un risc (în forma sa actuală; nu uitați că gravitatea riscului se poate accentua sau reduce și ca acesta poate deveni mai sau mai puțin probabil), dacă este tolerabil sau nu;
- O platformă pe care UIP poate face un registru mai sofisticat al riscurilor (una din coloanele cheie ale acestui registru este „punctajul de risc”, care reiese din acest exercițiu).

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

1. *Evaluat complexitatea sarcinii?*
2. *Decis dacă vei gestiona intern această activitate sau dacă o vei externaliza unor experți în managementul riscurilor?*
3. *Elaborat o listă inițială a riscurilor, folosind măsurile corespunzătoare pentru identificarea riscurilor?*
4. *Creat o matrice, folosind criterii simple de punctare, 5X5, pentru doi parametri?*
5. *Stabilit unde este limita de toleranță a UIP, pentru includere în matrice?*
6. *Acordat punctaje fiecărui risc identificat și le-am înmulțit pentru a obține punctajul general al riscului?*
7. *Creat planuri de acțiune, sau planuri pentru gestionarea riscurilor, dacă este cazul?*
8. *Revizuit, înregistrat (într-un Registru al riscurilor – a se vedea următoarea secțiune) și verificat rezultatele?*
9. *Prezentat rezultatul părților interesate?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Realizarea unui evaluări a riscurilor nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens.

Registrul riscurilor

Registrul sau jurnalul riscurilor devine esențial, deoarece înregistrează riscurile identificate, gravitatea lor și acțiunile necesare în acest sens.

Acesta poate fi un document simplu, o foaie de calcul sau o bază de date, însă cel mai eficient format este acela al unui tabel. În doar câteva pagini, tabelul prezintă foarte multe informații.

Registrul riscurilor este un instrument care ajută la formularea unei imagini **constante, „vii” și a unei reprezentări a tuturor riscurilor cu care se confruntă eforturile de implementare a priorităților**; împărțirea riscurilor pe categorii ajută, deoarece permite formularea de recomandări în vederea remedierii riscurilor.

De obicei, **tipurile de risc** cu care se confruntă UIP pot fi împărțite pe categorii într-un tabel simplu, **ca cel de mai jos**:

Risk types – for potential inclusion in a risk register

Example

Category of Risk	Illustration/issues to consider
External (arising from the external environment, but where action can be taken to mitigate risk)	
Political	Cross cutting policy decisions (e.g. EU; monetary union); machinery of government changes
Economic	Growing budget deficit; poor absorption rate of EU funds etc.
Socio cultural	Growing share of immigrants in the overall population; stakeholder expectations change
Technological	Obsolescence of current systems; cost of procuring latest technology
Environmental	Industrial waste; methane pollution from agriculture
Operational (relating to existing operations – both current delivery and building capacity and capability)	
Delivery	
Service/product failure	Fail to deliver the service to the user within agreed/set terms
Project delivery	Fail to deliver on time /budget/specification
Capacity and capability	
Resources	Financial (insufficient funding, poor budget management) ; HR (staff capacity / skills recruitment); Information (adequacy for decision making; privacy); Physical assets (loss / damage / theft)
Relationships	Delivery partners (threats to commitment to relationship / clarity of roles) ; Customers / Service users (satisfaction with delivery); Accountability (particularly to Parliament)
Operations	Overall capacity and capability to deliver
Reputation	Confidence and trust which stakeholders have in the organisation
Risk management performance and capability	
Governance	Regularity and propriety / compliance with relevant requirements / ethical considerations
Scanning	Failure to identify threats and opportunities
Resilience	Capacity of systems / accommodation / IT to withstand adverse impacts and crises; Disaster/ contingencies
Security	Of physical assets and of information
Change (risks created by decisions to pursue new endeavours beyond current capability)	
Change programmes	Programmes for organisational/ cultural change threaten current capacity to deliver
New projects	Making optimal investment decisions / prioritising between projects which are competing for resources
New policies	Policy decisions create expectations where the organisation has uncertainty about delivery

Cel mai adesea, Registrele riscurilor sunt folosite ca instrumente de management, printr-un proces de revizuire și actualizarea care identifică, evaluează și gestionează riscurile până la niveluri acceptabile. Registrul oferă un cadru în care sunt captate problemele ce amenință implementarea priorităților. Apoi se întreprind acțiuni pentru a reduce probabilitatea și posibilul impact al anumitor riscuri.

Echipa UIP poate alege ca anumite elemente din registrul riscurilor să fie vizibile pentru părțile interesate din proiect, astfel încât acestea să înțeleagă că riscurile sunt remediate. (Pot evidenția acele riscuri care nu au fost detectate de echipa UIP sau pot oferi alte variante de remediere a riscurilor).

Nu există o listă standard a componentelor ce trebuie să se regăsească într-un registru al riscurilor. Printre cele mai des întâlnite componente se numără:

- **Datele:** Cum registrul este un document viu, este important să se înregistreze data la care au fost identificate și modificate riscurile. Alte date opționale, ce pot fi incluse, sunt datele de finalizare și cele corespunzătoare țintelor.
- **Descrierea riscurilor:** O fază în care sunt descrise riscurile.
- **Tipul riscurilor (afacere, proiect, etapă):** Clasificarea riscurilor: Riscurile pentru activitate se referă la obținerea beneficiilor dorite; Riscurile pentru proiect la managementul proiectului, cum ar fi intervale de timp și resurse, în timp ce riscurile pentru etapă sunt asociate unei anumite etape din plan.
- **Probabilitatea incidenței:** Oferă o evaluare a probabilității ca respectivul risc să apară. Exemplele includ: S- Scăzut (, M-Mediu (31-70%), R– Ridicat (>70%).
- **Gravitatea efectelor:** Oferă o evaluare a gravității pe care riscul, odată apărut, l-ar avea pentru proiect.
- **Măsuri de contracarare/remediere:** Măsuri ce trebuie luate pentru a reveni, reduce sau transfera riscul. Aici poate să intre și realizarea unor planuri de contingență.
- **Proprietar:** Persoana responsabilă ca riscurile să fie corect contrabalansate de măsurile luate.
- **Interval de timp:** Detalii privind momentul la care se așteaptă ca riscurile să aibă un impact asupra proiectului sau programului.
- **Status:** Indică dacă acesta este un risc prezent sau dacă acesta nu se mai poate produce și nu mai poate avea impact asupra proiectului. Exemple de clasificare: C – curent sau F-finalizat.

Ilustrarea unui Registru al riscurilor

Exemplu

Identificare		Punctare calitativă				Răspuns la risc		
Risc	Tip/categorie risc	Probabilitate	Impact	Punctaj risc	Clasificare risc	Răspuns la risc	Element declanșator	Proprietar risc

Categoriile de riscuri pot varia, în funcție de folosirea registrului (a se vedea lista cu tipuri de risc, de mai sus)

Punctarea riscurilor (e.g. pe o scară de la 1-10, unde 10 înseamnă „criză”), ‘crisis’, ajută UIP să identifice cel mai bun răspuns

De obicei, această informație se obține ca parte a unei abordări mai vaste de „deblocare a implementării” (i.e., din Revizuirea priorităților), a se vedea Secțiunea 13.

Cum să... îndrumări privind folosirea unui registru al riscurilor

- Grupul tehnic de lucru din UIP ar trebui să facă un prim registru al riscurilor atunci când este aprobat planul proiectului, folosind pentru conținutul inițial secțiunea de risc din Planul proiectului (în cadrul unui atelier sau al unei mese rotunde):
- Grupul tehnic de lucru va decide care sunt domeniile de reformă, subiectele sau intervențiile pentru care va elabora un registru al riscurilor.
- Trebuie identificat câte un „proprietar” pentru fiecare registru
- Registrul riscurilor asociate fiecărui domeniu trebuie adaptat, dacă este necesar, pentru a garanta că este relevant și că a captat riscurile corecte.
- **Trebuie stabilite întâlniri regulate**, cu o listă corespunzătoare de participanți (inclusiv oficiali din Ministere și reprezentanți din prima linie din Agențiile de implementare), pentru a revizui și actualiza registrul riscurilor. La aceste întâlniri:
- Trebuie raportate riscurile active într-o anumită perioadă, în Raportul privind stadiul proiectului pentru respectiva perioadă, în funcție de limitele de raportare a riscurilor stabilite în planul de management al riscurilor;
- Noile riscuri trebuie introduse în registrul existent, ca parte a unui proces continuu de management al riscurilor;
- Trebuie alocate responsabilități și roluri clare, acolo unde este cazul.
- Fiecare risc va primi un număr, ca număr unic de identificare, care nu se modifică pe perioada proiectului și care va fi folosit și în matricea riscurilor/de tolerabilitate (detaliată în următoarea secțiune).
- Nu uitați că există o diferență: dacă ceva se întâmplă deja, atunci este o problemă, nu un risc. Toate riscurile care au devenit probleme vor fi supuse procesului de gestionare a problemei, însă nu le ștergeți din acest registru.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Un set clar de dovezi privind riscurile specifice cu care se confruntă UIP (pe sectoare, Departamente sau reforme, după cum decide Grupul tehnic de lucru);
- O estimare pentru viitor a posibilelor provocări care pot apărea în activitatea UIP;
- Disponibilitatea de a răspunde provocărilor, după cum este necesar;
- Mai multă răspundere, un simț al proprietății și o evaluare mai bună a riscurilor, în cadrul echipei UIP și a părților interesate..

Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Elaborat registre ale riscurilor pentru reformele, domeniile de politică sau întrebările relevante?*
- *Adaptat registrul riscurilor, în funcție de nevoi, pentru a garanta că acesta este conform?*
- *Numit o persoană din echipa UIP ca „proprietar” al registrului riscurilor?*
- *Organizat întâlniri regulate, cu participanți relevanți, în cadrul cărora ai actualizat registrul și ai introdus noile riscuri?*
- *Diseminat „registrul”(dacă se impune), pentru a te asigura că nici un risc nu a fost scăpat din vedere?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Realizarea evaluărilor de risc nu ar trebui să necesite resurse suplimentare - este nevoie doar de timp și de idei din partea echipei UIP și a partenerilor cheie, pentru a analiza problemele și a ajunge la un consens.

Analiza cost-beneficiu

Analizele cost-beneficiu sunt folosite pentru a decide dacă costurile asociate unei anumite activități (sau program sau politică) depășesc rezultatele și impacturile previzionate. Dacă beneficiile totale obținute din acea politică sau acel proiect depășesc costurile, atunci există un argument economic în sprijinul realizării respectivei investiții sau implementării acelei politici.

Aceste analize pot fi folosite:

- Ca surse de informații pentru luarea unor decizii legate de cel mai eficient mod de alocare a resurselor;
- Pentru identificarea proiectelor cu cea mai mare rată de rentabilitate a investiției;
- Pentru estimarea eficienței proiectelor și programelor UIP;
- Pentru a decide persoanele care elaborează politici, legiuitorul sau părțile interesate „reticente” în legătură cu beneficiile realizării unei măsuri de reformă cu costuri mari, dar cu foarte mare impact.

Cum să... îndrumări privind realizarea unei analize cost-beneficiu

=> *Procesul de realizare a unei analize cost-beneficiu poate fi destul de complicat, complexitatea variind în funcție de sector sau subiect. Există companii de consultanță și experți specializați pe această activitate, oferind servicii prin care elaborează analize cost-beneficiu. Astfel, înainte de a începe acest demers, se recomandă ca echipa UIP să evalueze respectivul subiect sau aspect în detaliu, pentru a decide dacă poate sau nu să realizeze această activitate. De exemplu, dacă este necesară o analiză cost-beneficiu pentru o centrală electrică, puțin probabil ca UIP să aibă competențele necesare pentru a o realiza. Mai degrabă, echipa Unității de Implementare a Priorităților va trebui să evalueze o analiză cost-beneficiu deja existentă sau să creeze un model simplu. Tocmai de aceea, cunoașterea pașilor și a principiilor generale ale analizei cost-beneficiu va fi foarte importantă.*

Deși vor exista cu siguranță variații în modul în care sunt elaborate și implementate aceste analize – atât în ceea ce privește detaliile specifice cât și complexitatea, de obicei acestea urmează câteva etape cheie:

Analiza ariei de cuprindere și a detaliilor proiectului;

Identificarea unor scenarii alternative pentru realizarea proiectului;

Identificarea și cuantificarea costurilor și beneficiilor asociate fiecărei alternative;

Compararea alternativelor, din perspectiva costurilor – beneficiilor;

Recomandarea traseului pentru mai departe.

Mai exact:

- **Analiza ariei de cuprindere a detaliilor proiectului:**
 - Realizarea unei evaluări detaliate a ariei de cuprindere a proiectului, inclusiv obiective, elemente detaliate de proiectare, viața proiectului, ipoteze, etc.;
 - Căutarea unor analize realizate pe proiecte similare (e.g., de la agențiile care poate au făcut acest lucru înainte), pentru a identifica parametrii standard și cei specifici.
 - Identificarea aplicabilității complete a elementelor/parametrilor de elaborare a proiectului; aceștia pot include Activități și Resurse, Categoriile de costuri, Costuri de personal, Costuri directe și indirecte, Amortizare și Costuri anuale;
 - Intervievarea experților din respectivul domeniu, pentru a testa ipotezele și elementele de proiectare (ar putea fi utilă găsirea și includerea în echipă a unui astfel de expert, pe durata procesului de analiză cost-beneficiu).
 - Finalizarea schiței proiectului.

- **Identificarea unor scenarii alternative pentru realizarea proiectului::**
 - Pornind de la munca de cercetare realizată în legătură cu aria de cuprindere a proiectului, identificarea acelor elemente alternative (variabile) ale elaborării proiectului, care merită evaluate. Aici pot intra resurse diferite, folosite la momente diferite, crearea unor mecanisme de suport diferite sau folosirea unor noi metode pentru luarea deciziilor.
 - Stabiliți cu exactitate care sunt variabilele ce sunt supuse scenariilor alternative și stabiliți cât de mult pot varia acestea, pentru a testa alternativele (contribuțiile unui expert în domeniu se pot dovedi extrem de utile).
 - Modelați schița proiectului, pentru fiecare scenariu. Acesta ar trebui să includă un model logic al procesului, pentru fiecare scenariu, care să țină cont de elementele variabile.

- **Identificarea și cuantificarea costurilor și beneficiilor asociate fiecărei alternative:**
 - Inventarierea beneficiilor și costurilor fiecărui element al scenariilor modelate:
 - Pentru acele costuri sau beneficii care nu sunt ușor de măsurat, creați ipoteze sau identificați corespondenți ce pot fi folosiți (aici expertiza tehnică poate fi extrem de valoroasă);
 - Dacă unui cost sau beneficiu nu i se poate aloca în mod rezonabil o valoare monetară, acesta va fi evaluat folosindu-se un sistem calitativ, mai subiectiv, care acordă valori numerice relative pentru alternative concurente).
 - Identificarea tuturor costurilor, pentru fiecare alternativă concurentă și inventarierea momentului când aceasta se va întâmpla.
 - Programarea beneficiilor și a costurilor pe fiecare an.

- Pentru fiecare alternativă se va identifica valoarea fiecărui beneficiu și cost, pe fiecare an, începând cu Anul 0 (anul în care se ia decizia) până la momentul în care beneficiile încetează să mai fie generate (notă: adesea beneficiile sunt generate pe o perioadă mai lungă decât viața proiectului; toate aceste beneficii trebuie prinse).

După ce costurile și beneficiile asociate fiecărui an din ciclul de viață al sistemului au fost estimate, converțiți-le într-o unitate de măsură comună, pentru a putea compara corect alternative concurente. Acest lucru se face de obicei calculând valoarea actualizată, adică transformând beneficiile și costurile viitoare în „valoare din prezent”.

Valoarea actualizată (numită și ”valoare scontată”) a unei sume din viitor se calculează după următoarea formulă: $P = Fx(1/(1+I)^n)$, unde P = Valoarea actualizată, F = Valoarea din viitor, I = Rata dobânzii și n = numărul de ani.

=> Notă: este posibil să aveți nevoie de clarificări în acest sens, pe care le puteți cere de la un coleg cu pregătirea financiară necesară.

- **Compararea alternativelor, din perspectiva costurilor - beneficiilor:**
 - Odată actualizate costurile și beneficiile pentru fiecare alternativă concurentă, comparați și realizați o clasificare a valorilor nete actualizate (beneficiile actualizate minus costuri actualizate) ale alternativelor concurente.
 - Alternativa cu cea mai bună valoare netă este, din punct de vedere matematic, cea mai bună, însă acesta nu este mereu cel mai bun răspuns.
- **Recomandarea traseului pentru mai departe.**

Deși analiza cost-beneficiu este o analiză riguroasă, bazată pe fundamente matematice, există și alte aspecte ce merită avute în vedere înainte de a se alege opțiuni de politici doar pe baza analizei cost-beneficiu (e.g., în anumite cazuri, o anumită opțiune de politică poate genera scenarii care nu sunt posibile în alte variante). Pentru aceste situații, se recomandă ca în proces să fie implicați specialiști cu experiență în costuri-beneficii, pentru a oferi îndrumări suplimentare.

Cum este valabil pentru majoritatea instrumentelor prezentate în acest manual, echipa UIP ar trebui să consemneze sistematic rezultatele analizelor și ale discuțiilor asociate. Aceste rezultate pot fi împărtășite cu principalele părți interesate sau cu publicul, la latitudinea Grupului tehnic de lucru și a partenerilor relevanți din Guvern.

Comparația alternativelor poate fi însoțită de tabele și grafice, pentru a facilita luarea deciziilor.

Exemplu de tabel simplu al unei analize cost-beneficiu (ACB)

Exemplu

Beneficiile propunerii	Dovezi
Profitabilitatea investiției	Analiza financiară a fluxului de numerar asociat noii tehnologii, pentru a arăta un câștig net. Tehnicile simple de plată sunt OK pentru proiectele mici (secțiunea 3.1).
Performanță îmbunătățită e.g., cheltuieli de operare mai mici; servicii pentru clienți mai bune; mai multă viteză și flexibilitate	Capacitățile tehnice ale noului sistem propus, care evidențiază: <ul style="list-style-type: none">• Câștigul de productivitate așteptat;• Mai puține pierderi, e.g., rată de respingere mai mică• Consum energetic mai mic. Aceste informații pot proveni de la: <ul style="list-style-type: none">• Rezultatele cu piloții;• Experiențele altor organizații• Rezultatele unui sondaj în rândul clienților• Serviciul respectiv este o prioritate pentru clienți.
Servicii pentru clienți mai bune	Informații că concurența deja investește într-o tehnologie echivalentă și, prin urmare, dacă nu se face la fel, înseamnă că nu se respectă previziunile conform cărora îmbunătățirea calității/serviciilor va atrage/păstra clienții mai eficient ca în prezent.

Tabelul prezintă rezultatele din perspectiva unei ACB simple, care demonstrează **beneficiile așteptate** de la un anumit produs sau program. (Ar trebui realizat un program similar și pentru a capta **costurile** asociate programului.)

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O analiză riguroasă și minuțioasă a diferitelor politici și programe și o discuție bazată pe dovezi (discuție analitică, cu părțile interesate), e baza căreia se va lua o decizie privind „cea mai bună alternativă”;
- Un mod util de structurare a informațiilor, datorită căruia complexitatea alegerilor privind politicile devine mai ușor de gestionat, continuând însă să ia în calcul implicațiile acestor complexități.
- Potențial de a crește probabilitate unor decizii luate rațional, în cadrul procesului de implementare a priorităților

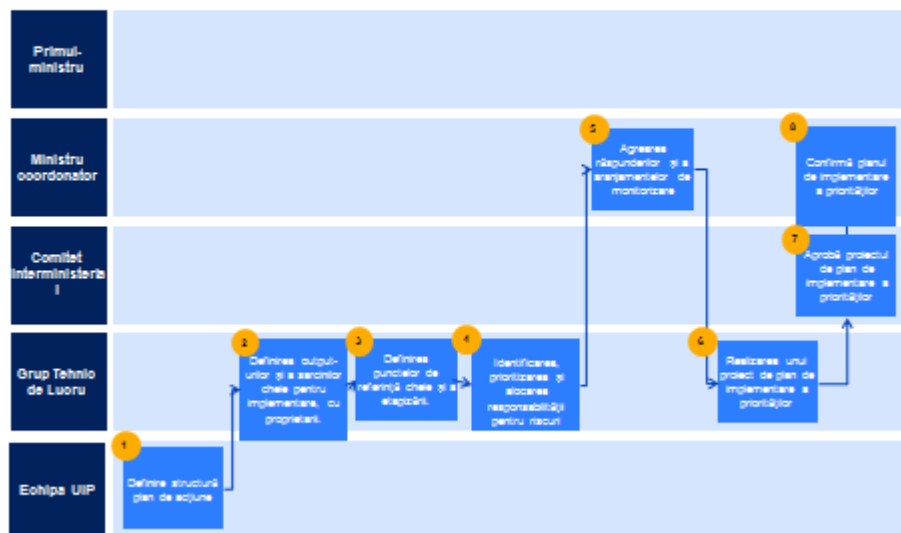
=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Analizat întreaga arie de cuprindere a proiectului și toate elementele sale de proiectare?*
- *Decis dacă vei solicita ajutorul unui expert sau dacă analizele vor fi făcute în interiorul Unității de Implementare a Priorităților?*
- *Identificat și ai făcut o modelare a alternativelor?*
- *Măsurat pe deplin costurile și beneficiile, în funcție de valorile lor actualizate?*
- *Evaluat dacă soluția matematică este cea mai bună?*
- *Implicat părțile interesate în procesul de luare a deciziei?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Realizarea unei analize cost-beneficiu ar putea necesita sprijin specializat, în funcție de complexitate și de experiența personalului din echipa UIP care lucrează cu ministerele și cu agențiile de implementare.

Harta de proces pentru planificarea implementării priorităților și evaluarea riscurilor assessment



Instrumente, îndrumări și modele



Date și dovezi

Folosiți instrumentele, instrucțiunile și modelele din această secțiune pentru:

- A vă asigura că datele și dovezile reprezintă punctul central al modului de lucru al Unității de Implementare a Priorităților
- A vă asigura că sunt stabilite proceduri și relații clare privind modul în care Unitatea de Implementare a Priorităților va colecta și utiliza datele în activitatea sa
- A folosi o varietate de metode de colectare și aplicare a datelor în activitatea de îmbunătățire a implementării priorităților
- A accesa informații privind bunele practici bazate pe dovezi pentru informarea activității de îmbunătățire a implementării priorităților

Prezentare generală

Unul din principiile cheie de operare ale unei Unități de Implementare a Priorităților este reprezentat de folosirea datelor și a analizelor pentru a se asigura că intervențiile de politici se bazează pe date și dovezi. Acest principiu pornește de la bunele practici internaționale pentru a introduce schimbarea în orice mediu cultural sau organizațional.

Unul dintre cele mai importante roluri jucate de multe Unități de Implementare a Priorităților internaționale a fost să creeze mecanisme și rutine prin care date relevante și atribuibile sunt culese și procesate periodic – în primul rând pentru a permite înțelegerea situației inițiale și a provocărilor existente și apoi, pentru a permite luarea unor decizii în ceea ce privește progresul. După cum reiese dintr-un raport recent (2014) al Cambridge Education privind unitățile de implementare a priorităților:

„Datele exacte, în timp real, sunt forța motrică a abordării de tip Unitatea de Implementare a Priorităților. Acestea sunt vitale pentru crearea și întreținerea unor rutine de management al performanței.”⁹

Experiența internațională evidențiază cât este de crucială folosirea unor date și dovezi relevante și suficiente, pentru abordarea de implementare a priorităților.

- **Unitatea de implementare a priorităților de pe lângă Cabinetul primului-ministru din Regatul Unit** a fost un deschizător de drumuri în ceea ce privește folosirea datelor pentru a introduce în guvern o abordare de tip "implementarea priorităților". În timp ce țintele s-au bazat pe Acordurile pentru Servicii Publice (ASP) ale Trezoreriei - UIPPM a adoptat un sub-set de ținte ASP - UIPPM a introdus noi moduri de a măsura și raporta progresul, pe baza unor dovezi concrete și a datelor privind rezultatele. Notele de informare lunare, pregătite de UIPPM pentru fiecare din cele patru departamente, au ajutat la sintetizarea principalelor date legate de performanță, oferind o imagine "de ansamblu" a progresului pe țintele cheie. În plus, rapoarte de implementare mai detaliate și inventarele s-au folosit de informații privind performanța recentă raportat la traiectoria, dar și de alți indicatori importanți, pentru a oferi o opinie despre probabilitatea implementării respectivei priorități.¹⁰
- Pentru a urmări progresul spre atingerea unor ținte importante, Unitatea de Implementare a Priorităților din statul **Maryland (SUA)** folosește un șablon adaptat pentru date, pe care agențiile participante trebuie să îl transmită o dată la două săptămâni.¹¹ Astfel (i) se asigură vizibilitatea "până în vârf" cu privire la modul în care inițiativele catalizează

⁹ Robin Todd, John Martin, Andy Brock, March 2014, 'Delivery Units: Can They Catalyse Sustained Improvements in Education Service Delivery?' ("Unitățile de implementare a priorităților: pot acestea cataliza îmbunătățiri susținute în livrarea serviciilor educaționale?") (Cambridge Education), pg. 10.

¹⁰ Ibid; Nehal Pancharia, Peter Thomas, 'Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit' (Institute for Government) ("Acordurile pentru Servicii Publice și Unitatea de Implementare a Priorităților de pe lângă primul-ministru")

¹¹ Banca Mondială, noiembrie 2010 "Get Note: Centre of Government Delivery Units' (Unități de implementare a priorităților, de la Centrul Guvernului")

schimbări pozitive, și (ii) se standardizează modul în care este prezentat și raportat progresul.¹²

- **În Chile**, Unitatea de Implementare a Priorităților subordonată Președintelui (DCI-PDU) a beneficiat de eforturi anterioare pentru îmbunătățirea funcțiilor de monitorizare din Centrul Guvernului chilian. Ministerul președinției a introdus un sistem de date pentru monitorizarea angajamentelor, „Programare guvernamentală” (Programacion Guvernamental). Sistemul folosea probe și date culese la fiecare trei luni. Aceste eforturi, pentru dezvoltarea unor rutine de culegere a datelor, au fost fundamentale în crearea țințelor SMART și în identificarea intervențiilor în sectoare cheie.¹³
- **PEMANDU din Malaiezia** a fost extrem de riguroasă în folosirea surselor de date pentru a dezvolta ICP-urile, pentru fiecare domeniu de reformă. Unitatea a realizat o analiză prin intermediul consultanților, pentru a se asigura că datele folosite la raportarea ICP-urilor erau corect aliniată cu informațiile furnizate de ministerele implicate. Folosind instrucțiunile elaborate în timpul sesiunilor LAB (a existat o sesiune LAB pe managementul datelor), consultanții au verificat și calculele făcute pentru graficele de traiectorie. Erorile identificate au fost ulterior îndreptate de PEMANDU.

Fiecare Unitate de Implementare a Priorităților ar trebui să folosească culegerea și analiza datelor pentru a dezvolta capacitatea de management al performanței din Guvern și a impulsiona implementarea în sectoarele cheie.

Importanța unor date relevante, în cantitate suficientă, nu poate fi subestimată. Pot apărea o serie de probleme atunci când datele culese în cadrul activităților de planificare și monitorizare ale UIP nu sunt relevante sau nu pot măsura rezultatele așteptate ale unei intervenții. La rândul său, nici revizuirea și evaluarea de către decidenți nu va avea prea mare valoare, dacă datele disponibile nu pot răspunde la întrebări despre credibilitatea și eficacitatea reală a implementării.

Folosirea datelor în contextul Unității de Implementare a priorităților – sarcini cheie

Ca punct de plecare, trebuie să se stabilească **datele inițiale**, pentru a înțelege de unde se pleacă în această călătorie a schimbării și pentru ca procedurile de monitorizare folosite ulterior (inclusiv culegerea de noi date și analiza acestora) să fie comparabile și consecvente.

Odată ce au fost stabilite prioritățile pentru activitatea Unității de Implementare a priorităților, UIP trebuie să facă o serie de pași inițiali importanți în acest sens:

- Să afle ce date/ parametri/ indicatori cheie de performanță există deja;

¹² Banca Mondială, decembrie 2009 "Get Note: Ten Observations on Statestat"

¹³ Victor Dumas et. al, 2013, 'Strengthening the Centre of Government for Results in Chile: The Experience of the Ministry of the Presidency and its President's Delivery Unit (2010-13)', (IDB) ("Consolidarea Centrului Guvernului, pentru rezultate în Chile: Experiența Ministerului președinției și a Unității sale de implementare a priorităților")

- Dacă acestea sunt accesibile și care sunt organizațiile cu care UIP va trebui să încheie parteneriate pentru a avea acces la ele;
- Să facă aranjamentele necesare pentru ca fluxurile de date să se potrivească cu rutinele de raportare;
- Să identifice eventualele lipsuri la nivelul datelor; și
- Să vină cu planuri pentru a umple acele goluri.

Există câteva procese specifice implementării, care ar putea să profite mai mult de pe urma acestor analize bazate pe date, și anume¹⁴:

- **Identificarea termenilor de comparație¹⁵ pentru anumiți parametri:** Pentru a evalua cu cât a progresat schimbarea, față de valoare inițială, trebuie să se selecteze și față de ce se compară – către ce se aspiră.
- **Înțelegerea decalajelor de performanță și al efectului acestora asupra obiectivelor de nivel înalt:** În multe cazuri, țintele de nivel înalt sunt afectate și influențate de o serie de indicatori, așa că înțelegerea acestui lanț de cauză și efect este un pas important în procesul de descoperire analitică (e.g., cum întârzierile din sistemul administrative sau lipsa de paturi de spital pot afecta timpul de așteptare la spital, la nivel național).
- **Elaborarea unor grafice de traiectorie, pentru a înțelege ce trebuie să se mai facă pentru a atinge țintele:** Folosirea datelor cantitative și calitative, precum și a celor despre performanță, permite Unităților de implementare a priorităților, precum și partenerilor acestora – ministere de resort și agenții – să facă proiecții bazate pe date reale despre un anumit parametru (e.g., șomajul în rândul tinerilor) și traseul dorit pentru acesta (sau traiectoria) în timp, de la un nivel inițial la cel propus, sugerat printr-un reper sau o altă țintă.
- **Identificarea intervențiilor care pot îmbunătăți implementarea:** Dovezile și datele sunt esențiale în elaborarea unei strategii care să aducă schimbarea, ajutând la o înțelegere reală a problemelor existente și contribuind la selecția posibilelor soluții, printr-o verificare veridică a ce ar putea merge.
- **Urmărirea progresului în timp real (aproape):** Datele și dovezile sunt extrem de prețioase în urmărirea și monitorizarea modului în care un minister sau o agenție se descurcă în ceea ce privește atingerea unui anumit reper, a unei sub-ținte sau ținte generale. Datele sunt folosite în toate instrumentele și tehnicile cheie de monitorizare, din „abordarea implementării priorităților” (inventarierea PM, panou de bord semaforizat, lanțul implementării priorităților și revizuirea priorităților). În felul acesta se pot face intervenții țintite, pot fi eliminate obstacolele în calea progresului și reforma poate reveni pe calea cea bună.

¹⁴ Michael Barber, 2011, *Deliverology 101: A Field Guide for Education Leaders*, Capitolul 5 ‘Create an Irreversible Delivery Culture’ (US Education Institute, Corwin)

¹⁵ Termenii de comparație sunt niște standarde comparabile, relevante pentru măsurarea performanței.

- **Comunicarea progresului:** Datele și dovezile privind performanța ajută la prezentarea progresului înregistrat de guvern în fața publicului larg, lucru esențial pentru a avea un sprijin constant pentru reformă.

Atunci când culege și folosește datele, UIP trebuie să respecte standardele profesionale și pe cele etice și trebui să țină cont, întotdeauna, de anumite aspecte delicate pentru părțile interesate.

Diferite tipuri și surse de dovezi și de date

Cea mai vastă, și probabil cea mai des întâlnită distincție este între datele **cantitative** și cele **calitative**.

- Cele cantitative sunt date numerice, ce pot fi măsurate în unități – timp, bani, volum, procentaj, etc.
- Cele calitative sunt date descriptive, folosind cuvintele pentru a înregistra observații, gânduri sau opinii (e.g., grad de satisfacție ”ridicat”, „mediu”, „scăzut”)

Datele cantitative pot fi generate în urma măsurărilor, sau punând o serie de întrebări „închise” specifice, în timp ce cele **calitative** sunt generate, de obicei, prin observare sau punând întrebări deschise.

Deși se pot trage concluzii și în urma analizei unor bucăți izolate de date calitative sau cantitative, deciziile strategice trebui să se bazeze pe date reprezentative sau semnificative din punct de vedere statistic. În cazul în care există dubii referitor la validitatea datelor, se va căuta sfatul unui specialist.

Se mai poate face o altă distincție între datele care sunt:

- **Trans-secționale:** observații culese într-un singur moment în timp
- **Longitudinale:** observații culese de-a lungul unei perioade de timp

Datele trans-secționale captează doar o imagine, în timp ce cele longitudinale permit observarea anumitor tendințe, în timp. Prin natura lor, datele longitudinale necesită mai mult timp și au, astfel, costuri mai mari, însă în cazul lor este eliminată atitudinea părtinitoare care poate apărea la analiza celor trans-secționale.

Datele pot fi împărțite și în funcție de folosință. De obicei, în cadrul activității de implementare a priorităților, datele sunt folosite pentru a măsura sau a descrie:

- **Tendințe** – cum se schimbă contextul, în timp;
- **Preferințe** – ce apreciază publicul și părțile interesate, și cum percep anumite aspecte;
- **Aspecte financiare** – cât s-a cheltuit, pierdut, câștigat, economisit, investit, etc.
- **Performanța** – realizările imediate sau rezultatele unei intervenții sau ale unui serviciu;
- **Evaluarea** – în ce măsură o intervenție rezolvă problemele identificate;
- **Impacturile** – nivelul și natura consecințelor nedorite ale unei intervenții;

- **Analizele comparative** – comparație între situația actuală și altele similare;
- **Previzionări** – ce rezervă viitorul.

Surse de date

Iată câteva surse de date, folositoare și relevante pentru activitatea UIP:

Specialiștii guvernamentali. Pentru a se garanta că activitatea UIP se bazează pe cele mai bune date și cunoștințe disponibile, adesea trebuie să se apeleze la experți sau specialiști – fie pentru nivelul ridicat de cunoștințe, sau pentru competențele lor excepționale în culegerea și gestionarea anumitor forme de date. Există o serie de specialiști care oferă expertiză pentru culegerea, interpretarea și analiza datelor, în interiorul și în afara Guvernului. Printre aceștia se numără::

- **Economiști** Economia se concentrează pe aspectele macro – inflație, rata dobânzii, șomaj, impozitare, cheltuielile guvernului, etc., dar și pe cele micro, ca alocarea resurselor, stabilirea prețurilor, comportamentul cumpărătorilor. O mare parte a activității economiștilor se bazează pe analizarea acestor aspecte, pentru a stabili care sunt problemele economico-sociale și cauzele acestora, pentru a fundamenta anumite intervenții guvernamentale și rolul piețelor și pe elaborarea și evaluarea opțiunilor de politici.
- **Oameni de știință:** Universitățile și institutele de cercetare au un număr mare de cercetători, în diverse domenii.
- **Cercetători sociologi:** Cercetarea socială se referă la măsurarea, descrierea, explicarea și anticiparea fenomenelor socio-economice.
- **Statisticieni:** Experți în date referitoare la populație și la societate, care pot fi folosite pentru a elabora politici bazate pe dovezi și a monitoriza performanța.

Date sistematizate. Activitatea UIP ar trebui să folosească la maximum volum enorm de date captate periodic și sistematizate pentru a fi publicate de o serie de instituții. (Tehnici precum revizuirile sistematice și meta-analizele reprezintă metode riguroase de consolidare a cunoștințelor deținute deja despre un anumit subiect, și ar trebui explorate înainte de a începe orice captare sistematică de date).

Printre alte surse utile de date se numără:

- **Seturile de date ale Băncii Mondiale:** Site-ul Băncii Mondiale conține o bază de date vastă cu informații economice, sociale și alte date statistice privind dezvoltarea, pentru toate țările. Datele pot fi accesate după țară, subiect sau folosind un formular de date (din 54 de indicatori, 5 ani și peste 200 de țări). De asemenea, Banca Mondială publică și un Raport anual al dezvoltării globale.
- **CIA World Fact book.** : Site-ul CIA oferă o serie de date economice și nu numai, după țară.

- **EconData:** De la Universitatea din Maryland. Serii de date despre SUA și economia internațională.
- **Eurostat:** Oferă o serie de statistici ale Comunității europene.
- **FMI:** Rapoarte de țară, pentru toate statele lumii, se pot găsi pe pagina de internet a FMI. Trei publicații extrem de utile sunt World Economic Outlook (Previzionări economice mondiale), Raportul anual și Piețele internaționale de capital. Fiecare dintre acestea vine cu o anexă statistică voluminoasă.
- **Financial Times:** Oferă o arhivă de articole și statistici pe o serie de subiecte legate de economie și afaceri.
- **OCDE:** Oferă o serie de statistici despre statele OCDE. De asemenea, mai există și OECD Economic Outlook (Previzionări economice OCDE), o publicație pe șase luni cu date macroeconomice despre cele 30 de țări OCDE. În mod normal, datele acoperă un interval de 20 de ani, cu previzionări pe următorii 2 ani.
- **Librăria de politici:** O resursă cu politici economice, sociale și externe, ce acoperă o gamă variată de subiecte și sectoare și oferă link-uri către surse suplimentare de informații, pe fiecare subiect.
- **The Economist:** Pagina de internet oferă arhive cu articole din trecut, rapoarte și studii speciale. Economic Intelligence Unit Country Briefings (Informările despre țări realizate de Unitatea de informații economice) sunt și ele o sursă bună de informații despre diferite state. Dați doar click pe țară, pentru a avea imediat acces la statistici (la Country Profile) și articole.
- Alte surse ar mai fi paginile de internet ale diferitelor departamente, care pot oferi date specifice respectivului departament și link-uri către alte pagini utile. Poate fi util și să căutați diferite publicații academice relevante și jurnale comerciale, sau reviste, și să vizitați bibliotecile specializate.

Instrumente cheie în folosirea datelor și a dovezilor

Instrumente pentru implementarea priorităților	Rezultatul folosirii instrumentului	Link către model
Plan de guvernanță a datelor	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilește politicile formale, supervizarea, standardele, rolul și responsabilitățile și controalele pentru utilizarea datelor în activitatea Unității de Implementare a Priorităților. • Permite Departamentelor și Agențiilor de Implementare a Priorităților să protejeze datele și să le adapteze pentru realizarea unor politici, monitorizarea și evaluarea mai eficientă bazată pe dovezi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online

Sondajele (în special sondaje privind prioritățile și satisfacția clienților)	<ul style="list-style-type: none"> • Pot fi folosite pentru a acoperi lipsurile din datele existente • Pot fi punctuale sau periodice pentru a compara schimbările petrecute în timp în același grup sau a compara condițiile actuale cu țintele stabilite într-un program sau proiect 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Interviuri formale și informale	<ul style="list-style-type: none"> • Ajută Unitatea de Implementare a Priorităților să înțeleagă mai bine preferințele, nevoile și experiența factorilor interesați cheie și ale publicului, pentru o mai bună concepere și implementare a politicilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Focus grupuri	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă perspectiva unui număr de consumatori asupra impactului cauzat de explorarea unei anumite probleme sau politici 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online
Excel Modelare	<ul style="list-style-type: none"> • Ajută la crearea unui instrument practic pentru înțelegerea și testarea relațiilor matematice între variabile, examinarea detaliată a vectorilor și a cauzelor unei performanțe bune sau slabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Va fi adăugat când este disponibilă varianta online

Plan de guvernanta a datelor

O buna guvernanta si un bun management al datelor sunt esentiale pentru utilizarea eficienta a bogatiei de dovezi si informatii pe care UIP le va colecta si analiza din fazele initiale ale rezolvării problemei până la implementarea planului de management si a monitorizării. De asemenea, este cruciala pentru monitorizarea performanței si pentru generarea, în timp, a unor solutii bazate pe dovezi

Un **plan de guvernanta a datelor** caută să abordeze procesele si politicile cheie pentru managementul datelor, monitorizarea sistemelor si a personalului si comunicarea schimbărilor. Prin urmare, un plan eficient de guvernanta a datelor sprijină abilitatea de a **planifica, măsura si monitoriza cu acuratețe calitatea datelor**.

Guvernanta datelor este un domeniu extrem de complicat, iar multe dintre **principiile de guvernanta a datelor** pentru întreprinderi si corporații nu sunt poate direct aplicabile practicilor de lucru în sectorul public. Aceste principii sunt ilustrate mai jos:-

Principii cheie pentru un management mai bun al datelor Exemplu



Aceste principii sunt explicate mai jos:-

- **Eaborarea unei politici privind datele:** Etapa fundamentală pentru orice organizație care dorește să implementeze proceduri bune de Gestionare a Datelor constă în definirea unei Politici privind datele. Documentul poate avea denumiri diferite în cadrul diferitelor organisme publice, dar în fiecare ar trebui să existe un set de principii ample, la nivel înalt care să formeze cadrul în care să poată funcționa Gestionarea Datelor.

- **Proprietatea asupra datelor:** Un aspect al bunei gestionări a datelor se referă la identificarea clară a unui „proprietar” al datelor (acest element poate fi încorporat în planurile de livrare). De obicei, un proprietar de date este organizația/grupul/persoana care a solicitat inițial procesul de colectare a datelor și astfel păstrează controlul managerial și financiar asupra acestuia. Dacă echipa UIP stabilește că ea este de fapt proprietara unui anumit set de date, trebuie documentate informațiile următoare:
 - Persoana din cadrul echipei UIP responsabilă pentru date;
 - Obligațiile care vor fi asumate pentru a se asigura că datele respectă programul sau politica UIP privind governanța datelor;
 - Politicile UIP privind procedurile de păstrare a securității, divulgare, control, stabilire a prețului și diseminare pentru acest set specific de date; date individuale; sau set(uri) de date cu valoare adăugată;
 - Orice acord la care s-a ajuns cu Ministerul sau Agenția de Implementare a Priorităților relevantă cu privire la modul de utilizare a datelor în cadrul lucrărilor lor comune (acest aspect trebuie documentat sub forma unei note simple de tip „Memorandum de înțelegere”).
- **Fără recolectare de date:** Cel mai mare potențial de risipă în cazul Gestionării datelor este recolectarea unui set existent de date. Acest lucru s-a întâmplat frecvent în organizații din sectorul public și privat și trebuie evitat.
- **Măsuri adecvate de control al „ciclului de viață” a datelor:** O bună gestionare a datelor necesită ca întregul ciclu de viață a seturilor individuale de date să fie gestionat corect. Acest lucru include:
 - Justificarea profesională pentru a se asigura că s-a acordat atenție aspectelor următoare: (i) de ce sunt necesare date noi, mai degrabă decât date deja existente modificate sau folosite în moduri noi (ii) cum pot fi specificate datele pentru utilizare maximă, incluzând potențialul de a îndeplini alte cerințe posibile, și (iii) de ce sunt acceptabile și recuperabile costurile de manevrare, stocare și întreținere a acestor date.
 - Specificarea și modelarea datelor, procesarea lor, întreținerea și securitatea bazei de date pentru a se asigura că datele vor fi potrivite scopului și sunt păstrate în siguranță în propriile lor baze de date.
 - Sisteme și procese pentru un audit continuu al datelor în vederea monitorizării utilizării și eficienței continue a datelor.
 - Procesele de arhivare și distrugere finală pentru a se asigura că datele sunt arhivate și întreținute eficient până când fie nu mai sunt necesare sau nu mai este economic să fie păstrate.
 - UIP poate avea în vedere elaborarea unui document de politică de ghidare care poate fi aprobat de Grupul Tehnic de Lucru și discutat împreună cu Guvernul și condus și gestionat de o persoană din cadrul echipei UIP, care deține proprietatea asupra

politicii (Promotor al Gestionării Datelor), și gestionează resursele necesare pentru implementarea acesteia.

Un **plan eficient de guvernanta** a datelor, conceput pentru a ajuta la gestionarea corespunzătoare și sigură a datelor în întreaga UIP (și a Ministerelor, Departamentelor și Agențiilor de Implementare partenere care furnizează mare parte din aceste date) ar trebui să includă procesul necesar utilizat pentru colectarea, analizarea și diseminarea informațiilor.

El ajută și pentru a stabili clar cine va furniza datele către UIP (din partea Ministerelor sau a Agențiilor de Implementare din prima linie), cum va fi stabilită relația de lucru pentru a facilita aceste procese și calendarul de depunere și colectare a datelor.

Dezvoltarea, adoptarea și păstrarea unor aranjamente și a unui plan corespunzător pentru guvernanta datelor, cu fiecare minister sau agenție, va permite UIP să îmbunătățească implementarea prin:

- Un panou de bord privind performanța, continuu actualizat;
- Aranjamente eficiente și clare, pentru realizarea unor rapoarte regulate de monitorizare;
- Note tehnice pentru ICP, cu definiții standard ale datelor pentru coerență și o mai mare adaptabilitate, în toate domeniile prioritare ale UIP;
- Planuri clare pentru a umple golurile de date și a dezvolta date mai bune;

Acest exemplu de notă tehnică pentru un indicator cheie de performanță, din cadrul Acordurilor inițiale de implementare a priorităților ale UIP (Achiziții Publice) ilustrează informațiile elementare necesare pentru a sprijini elaborarea unui plan mai extins de guvernanta a datelor:

Indicator cheie de performanță 1: Durate medie a procedurii de achiziții deschise
Definiție: Durata medie a procedurii de achiziții deschise măsoară timpul necesar, în medie, pentru a finaliza o procedură deschisă. Durata a procedurii de achiziții deschise măsoară numărul total de zile calendaristice consecutive: <ul style="list-style-type: none">• De la o dată de început definită - data la care s-au încărcat documentele pentru procedura deschisă www.e-licitatie.ro, pentru ca ANRMAP să valideze conținutul• Până la o dată finală definită - data semnării contractului/contractului cadru rezultat pentru acea procedură deschisă.
Formulă/metodologie: La fiecare trei luni (trimestrial), UCVAP culege datele despre ultima procedură de achiziție deschisă, observată de personalul UCVAP. Durata procedurii deschise este calculată ca număr de zile calendaristice. Durata medie este suma duratelor

procedurilor din eșantion, împărțită la numărul de proceduri din eșantion.

Durata procedurii deschise se calculează adunând următoarele intervale:

- De la momentul încărcării documentației de licitație pe SEAP, la momentul publicării anunțului de licitație (inclusiv ziua publicării acestuia)
- De la prima zi după publicarea anunțului de licitație până la momentul deschiderii ofertelor (inclusiv ziua deschiderii acestora).
- De la prima zi după deschiderea ofertelor, la ziua în care se încheie evaluarea ofertelor primite (inclusiv ziua în care se transmite solicitarea pentru documente justificative pentru calificare)
- De la prima zi de la transmiterea solicitării către ofertantul clasat pe prima poziție, la ziua în care s-a comunicat rezultatul procedurii (inclusiv ziua în care se transmite informarea)
- De la prima zi după transmiterea comunicării privind rezultatele procedurii, la data semnării contractului (inclusiv data semnării contractului)

Furnizor de date: UCVAP, CNADNR

Frecvența datelor: Trimestrial

Domeniu raportare Întregul sistem AP și CNADNR

Fiabilitatea datelor (slabă, satisfăcătoare, bună, excelentă): Bună

Datele sunt culese manual de UCVAP și CNADNR, așa că pot apărea erori.

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Elaborarea unui plan de guvernare a datelor nu ar trebui să necesite resurse suplimentare și ar trebui să fie o sarcină cheie a echipei UIP, cu sprijinul ministerelor și a agențiilor de implementare.

Sondajele

Sondajele sunt o tehnică folosită pentru o înțelegere amplă, reprezentativă a unei situații, a atitudinilor sociale sau a comportamentului prevalent. Ele pot fi folosite în multe etape ale activității de implementare a UIP pentru a colecta informații standardizate de la un eșantion de persoane sau gospodării atent selecționate (adesea de la un număr relativ mare de oameni în special de la grupuri țintă). Un sondaj poate fi descriptiv sau explicativ, ceea ce îi determină scopul și obiectivele:

Un sondaj descriptiv descrie anumite caracteristici, atitudini sau experiențe în rândul unei populații.

Sondajul explicativ investighează relația dintre două sau mai multe variabile. Sondajele explicative necesită ca toate variabilele care pot fi importante să fie identificate și măsurate în timpul procesului de colectare a datelor.

Sondajele pot fi folosite pentru:

- A furniza date de bază în funcție de care să se compare performanța strategiei, programului sau a proiectului;
- **A compara grupuri diferite** la un anumit moment în timp
- A compara schimbările petrecute în timp în cadrul aceluiași grup;
- A compara condițiile reale cu țintele stabilite într-un program sau proiect tehnic;
- **A descrie condițiile** într-o anumită comunitate sau grup;
- **A oferi o contribuție cheie unei evaluări formale a impactului unui program sau proiect;**
- **A evalua nivelurile de sărăcie** ca bază pentru elaborarea strategiilor de reducere a sărăciei.

Există **câteva tipuri de sondaje** pe care UIP le-ar putea utiliza pentru a colecta date și dovezi.

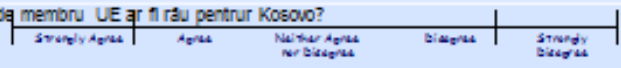
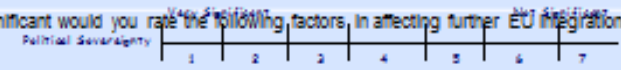
- **Sondaj privind satisfacția clientului** (sau Livrarea Serviciului): este folosit pentru evaluarea performanței serviciilor guvernului, pe baza experienței clientului, utilizatorului. Aceste sondaje sunt parțial utile echipei UIP, deoarece clarifică constrângerile cu care se confruntă utilizatorii sau „clienții” în accesarea serviciilor publice relevante, opiniile lor asupra calității și a adecvării acestor servicii și percepțiile lor față de reacțiile autorităților (metodologia și îndrumările privind utilizarea sunt discutate mai jos). Ele pot reprezenta baza unei hărți a călătoriei clientului (vezi Secțiunea 6.3).
- **Sondaj cu subiecte multiple pentru gospodării/Sondaj de măsurare a standardelor de viață:** este un sondaj integrat, cu subiecte multiple care furnizează un mijloc de colectare a datelor privind o serie de aspecte ale standardelor de viață, pentru a documenta politica. Aceste sondaje acoperă: cheltuielile, structura gospodăriei, educația,

sănătatea, locul de muncă, fertilitatea, alimentația, economiile, activitățile agricole și sursele de venit.

- **Chestionar privind Indicatorii de Cost ai Bunăstării (CWIQ):** este un sondaj aplicat gospodăriilor care măsoară schimbările indicatorilor sociali pentru diferite grupe de populație - mai precis indicatorii referitori la accesul, utilizarea și satisfacția legate de serviciile economice și sociale. Acest tip de sondaj este un instrument rapid și eficient de îmbunătățire a proiectării activității, orientării serviciilor pentru grupurile specifice de populație. Repetat periodic, acest tip de sondaj poate oferi o măsurare eficientă a performanței proiectului. (Rezultatele preliminare se pot obține de obicei în termen de 30 de zile de la aplicarea sondajului).
- **Carduri de Raportare din partea Cetățenilor:** Aceste sondaje au fost derulate adesea de ONG-uri și think tankuri din diferite țări. La fel ca sondajele privind furnizarea serviciilor, și acestea au examinat nivelul corupției în rândul cetățenilor de rând. O caracteristică remarcabilă este publicarea la scară largă a constatărilor.

Ilustrarea întrebărilor dintr-un sondaj; după tip

Example

Tip	Exemplu
Afirmație	Ce părere ai despre aderarea Kosovo la UE?
Listă	Te rugăm să menționezi cele mai importante aspecte, în opinia ta, legate de aderarea Kuweitului la UE
Răspuns DA/NU	AI călătorit din Kosovo către o altă țară GCC în ultimele 12 luni? Da / Nu
Aprob/dezaproba o afirmație	Ești de acord sau nu cu următoarea afirmație? "Unitatea economică a UE aduce avantaje economice care le depășesc pe cele politice" De acord/ Nu /Nu știu
Alege dintr-o listă de variante	Alege O țară din lista de mai jos, care, în opinia ta, are cea mai puternică economie Franța, Regatul Unit, Spania, Portugalia
Așază în ordine	Din următoarea listă cu statele UE, alege TREI care, în opinia ta, au cele mai puternice economii, și pune-le în ordine 1= cea mai puternică, 2= a doua ca putere, 3 a treia ca putere Franța Regatul Unit Spania Portugalia
Grad de aprobare/dezaprobara re: scara Likert	Statutul de membru UE ar fi rău pentru Kosovo? 
Dă punctaje	How significant would you rate the following factors, in affecting further EU integration? 

Cum să...îndrumări pentru utilizarea sondajelor

Înainte de a începe proiectarea unui sondaj, UIP și partnerii săi ar trebui să răspundă la câteva întrebări fundamentale referitoare la **concepția, scopul, structura și metodologia pentru sondajul pe care caută să îl deruleze.**

=>Atenție: sondarea este o sarcină complexă, tehnică și foarte nuanțată. Prin urmare, se recomandă ca, dacă UIP nu are personal cu experiență suficientă în derularea de sondaje, să consulte un expert sau să externalizeze derularea sondajului către o organizație specializată. Astfel se pot spori și credibilitatea și rezultatele sondajului.

Indiferent cine concepe sondajul, există o serie de întrebări pe care UIP trebuie să le clarifice înainte de derularea sondajului. Prin discuții de grup, rezolvarea problemelor și reuniuni cu experți sau organizații externe, UIP trebuie să elaboreze răspunsuri la următoarele întrebări:

- **Justificarea sondajului.** Sondajele scalate pot fi costisitoare, de aceea poate fi necesară o justificare suficientă pentru întreprinderea unui sondaj. În primul rând, este util ca UIP să identifice întâi dacă datele rezultate în urma sondajului sunt cu adevărat necesare sau dacă este mai potrivit ca datele colectate să fie folosite prin alte mijloace cum ar fi focus grupurile, interviurile cu experți sau practicieni sau grupuri de discuție prin email. (Acesta va fi important pentru a valida eventualele costuri necesare pentru sondaje, pe lângă ministerul sau agenția de implementare relevantă). Dacă un sondaj este considerat într-adevăr necesar, trebuie verificat dacă sondajele anterioare nu ar putea oferi date și standarde primare care să fie folosite în noul sondaj. În cazul în care aceste date nu sunt disponibile sau că nu a fost realizat un sondaj care să servească drept reper, UIP trebuie să justifice de ce este sondajul important și relevant pentru activitatea sa de implementare, într-un anumit domeniu sau pentru o anumită chestiune legată de implementare.

- **Scopul sondajului.** Un sondaj poate fi descriptiv sau explicativ. Un sondaj descriptiv descrie anumite caracteristici, atitudini sau experiențe în rândul unei populații. Sondajul explicativ investighează relația dintre două sau mai multe variabile. Sondajele explicative necesită ca toate variabilele care pot fi importante să fie identificate și măsurate în timpul procesului de colectare a datelor.

Echipa UIP și Grupul Tehnic de Lucru ar trebui să aibă în vedere care sondaj este cel mai potrivit pentru problema sau chestiunea legată de implementare care este analizată; acest lucru va duce la datele **calitative** sau **cantitative** care trebuie să fie rezultatul sondajului.

- **„Populația” și „sub-grupurile ” de studiat.** Eșantionul care va fi chestionat trebuie să fie ales cu atenție, pentru a se asigura că constatările sunt similare cu cele aflate în rândul populației țintă. UIP va trebui să se bazeze pe consilierea și experiența Ministerelor și a

agențiilor de implementare care vor fi într-o poziție mai bună pentru a consilia asupra **grupurilor țintă** în cadrul sondajului.

Pentru referință, există trei tipuri de eșantionare de bază:

Eșantionare de probabilitate. Aceasta include eșantionarea aleatorie, eșantionarea sistematică (similară cu eșantionarea aleatorie, dar cu unele elemente de selecție, de ex. fiecare a 100-a persoană din anuar), și eșantionare de tip ciorchine (de ex., elevii dintr-o anumită școală). Trebuie să se aibă în vedere „cadrul de eșantionare” – cum ar fi registrul de vot, cartea de telefoane etc. Dacă cadrul de eșantionare este modificat, cum ar fi situații de oameni mai înstăriți care sunt scoși din anuar sau oameni săraci care evită registrul de vot, atunci această problemă va fi reflectată în eșantion.

Eșantionare de neprobabilitate. Aceasta poate fi utilă când nu există informații suficiente despre populație (adică este nesigur câți oameni sau câte evenimente formează populația) sau populația este în mod intrinsec dificil de sondat (de ex. oameni fără adăpost). Tehnicile de eșantionare de neprobabilitate includ eșantionarea intenționată (de ex. eșantionul este ales cu grijă) sau sub formă de bulgăre de zăpadă (cei identificați pentru a fi incluși în eșantion nominalizează alte persoane). Generalizarea rezultatelor obținute pe aceste eșantioane trebuie făcută cu grijă.

Eșantionare stratificată. Aceasta implică divizarea cadrului de eșantionare în segmente și secțiuni „supra-eșantionate” ale populației. Spre exemplu, un sondaj poate supra-eșantiona în mod voit tinerii sau minoritățile etnice pentru a se asigura că sunt suficiente persoane în eșantion pentru a face comparații statistice fiabile. Astfel de eșantioane pot fi recântărite, pentru a obține medii care să fie reprezentative pentru întreaga populație. Eșantionarea stratificată este necesară de obicei pentru analiza sub-grupurilor.

- **Dimensiunea optimă a eșantionului.** Eșantionul trebuie să aibă o dimensiune adecvată pentru a putea generaliza constatările sondajului. Cu condiția ca dimensiunea eșantionului să fie reprezentativă pentru populația țintă, cu cât este mai mare eșantionul, cu atât putem avea mai multă încredere că rezultatele sunt o reflectare exactă a populației ca întreg. Ca „regulă empirică”¹⁶, generală, eșantioanele potrivite vor cuprinde de obicei peste 30 de evenimente sau oameni. Majoritatea companiilor de cercetare de piață folosesc adesea eșantioane de aproximativ 1000-2000 de participanți. Totuși, alți factori de avut în vedere când se decide dimensiunea eșantionului include rata probabilă de răspuns, nivelul de acuratețe dorit, subdiviziunile la nivel de date etc. Spre exemplu, dacă sondajul caută să afle nu numai atitudinea generală față de o problemă, ci și părerea bărbaților căsătoriți cu vârsta sub 40 de ani, a părinților unici etc., atunci este nevoie de un eșantion mai amplu.

Grupul Tehnic de Lucru al UIP poate căuta să afle îndrumări mai detaliate din partea unui statistician sau a unui cercetător pe teme sociale, care îi va ajuta să se asigure că dimensiunea eșantionului ales va oferi date fiabile și relevante.

¹⁶ Pe baza legii statistice a numerelor mari.

- **Metoda de colectare a datelor.** Există o varietate de metode diferite pentru care se colectează de fapt date prin sondaj. Fiecare este însoțită de argumente pro și contra:
- *Chestionare prin poștă completate de respondent.* Această metodă poate fi costisitoare, iar ratele de răspuns reduse în mod tipic pot duce la o selecție influențată și de aici la îndoieli în ceea ce privește valabilitatea constatărilor.

- *Chestionare online:* Există o multitudine de furnizori de sondaje online, la care pot apela cercetătorii și practicienii. Aceștia sunt, de obicei, destul de ieftini și sondajele pot fi făcute destul de repede.
- *Interviuri față în față.* Cercetătorii de piață îi pot aborda pe oameni pe stradă sau pot telefona la domiciliile oamenilor. În alte situații contactul se va stabili în avans prin telefon sau scrisoare. Rata de răspuns este de obicei mai ridicată decât cea a sondajelor derulate prin poștă, dar interviurile față în față tind să fie mai costisitoare. Va trebui decis dacă interviurile vor fi structurate, nestructurate sau parțial structurate.
- *Interviuri prin telefon.* Acestea sunt mai rapide și mai ieftine decât interviurile față în față, dar au cea mai ridicată rată de refuz al răspunsului pentru că la telefon oamenii sunt mai puțin inhibați când vor să spună „nu”.

Odată avute în vedere aceste întrebări, UIP trebuie să se axeze pe **concepția, derularea și documentarea efectivă a sondajului**. Încă o dată, în acest proces trebuie avute în vedere o serie de principii generale:

- **Formularea întrebărilor.** Stilul întrebărilor ar trebui să fie potrivit pentru grupul țintă (de ex. copii versus profesioniști). Pentru conceperea întrebărilor trebuie respectate următoarele reguli:
 - Evitarea utilizării întrebărilor de orientare;
 - Evitarea adresării aceleași întrebări de două ori în moduri diferite (cu excepția situației în care testați valoarea sondajului în cadrul sondajului);
 - Evitarea negațiilor duble;
 - Atenție la termenii ambigui; asigurați-vă că formularea este lipsită de ambiguități și evitați jargonul;
 - Formularea de întrebări scurte și directe.
- **Ordinea întrebărilor.** Ordinea întrebărilor poate afecta rezultatul sondajului și acuratețea rezultatelor. Răspunsul la o întrebare curentă va fi afectat în mod inevitabil de natura întrebării (întrebărilor) anterioare. Punerea întrebărilor în ordinea corectă va ajuta și ca interviul să avanseze firesc.
- **Formatul și aspectul sondajului.** Aspectul formularului/chestionarului de sondare și instrucțiunile către respondent trebuie să fie clare. Trebuie inclusă o pagină introductivă care să prezinte scopul, data returnării chestionarului, confidențialitatea, și „nota de mulțumire”, etc.
- **Obținerea permisiunii de a derula sondajul.** Trebuie acordat accesul la autoritățile și respondenții corespunzători.

- **Planificarea activității.** Ar trebui stabilit un moment potrivit pentru:
 - Conceperea și producerea unei versiuni inițiale;
 - Solicitarea aprobării din partea comitetului de etică și răspunsul acestuia;
 - Pilotarea unei versiuni inițiale și conceperea unei versiuni ulterioare;
 - Producerea versiunii ulterioare;
 - Numerotarea întrebărilor;
 - Completarea chestionarelor de către respondenți
 - Urmărirea celor care nu răspund;
 - Colectarea și verificarea chestionarelor;
 - Pregătirea datelor pentru analiză;
 - Analizarea rezultatelor.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Un set clar și standardizat de informații referitoare la un eșantion clar selectat de persoane sau gospodării.
- Dovezi care să ajute UIP să răspundă întrebărilor legate de satisfacția clienților, calitatea livrării serviciilor, impactul proiectului etc.
- Datele de bază referitoare la o anumită strategie, program sau proiect care pot fi comparate;
- Un reper pentru sondaje viitoare (care poate fi apoi folosit pentru a compara schimbările produse în timp într-un anumit grup socio-economic).

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Luat în considerare faptul că un sondaj este mijlocul cel mai potrivit de obținere a dovezilor necesare pentru o anumită chestiune sau problemă legată de implementare?*
- *Stabilit scopul sondajului și grupurile specifice de populație care vor fi chestionate?*
- *Definit dimensiunea adecvată a populației?*
- *Decis cea mai potrivită formă de sondaj și metodă de colectare a datelor, și ai luat în considerare dacă este potrivită derularea sondajului de către angajații proprii sau contractarea unei firme din exterior pentru această sarcină?*
- *Integrat în planurile de acțiune pentru implementare estimările de timp și resurse necesare pentru sondaj?*
- *Aderat la setul cheie de principii de concepere, derulare și documentare a sondajelor?*
- *Inclus rezultatele sondajului în activitatea de implementare?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Conceperea și realizarea unui sondaj este o activitate complexă și trebuie realizată de obicei în colaborare cu un profesionist cu experiență în domeniul sondajelor sau cu o firmă specializată în cercetarea de piață. Contractarea unei companii de cercetare de piață poate fi foarte utilă dacă trebuie culese cantități mari de date într-un termen scurt. Compania va avea experiență și în ceea ce ține de un sondaj bun și poate concepe sondajul bazându-se pe cele mai bune practici. Totuși, va fi costisitoare și va fi nevoie de timp pentru procedura de licitație, de concepere a sondajului și de instruire a cercetătorilor de piață pentru a derula cu succes sondajul respectiv..

Dacă UIP alege să contracteze o firmă pentru derularea sondajului, trebuie să se asigure că timpul necesar pentru conceperea și administrarea sondajului este inclus în planurile sale de implementare.

Interviuri formale și informale

Scopul interviurilor formale și informale este de a obține o mai bună înțelegere a preferințelor, nevoilor, așteptărilor și experienței cetățenilor, clienților sau oamenilor de afaceri și a modului în care sunt afectate aceste grupuri de diferitele opțiuni de politici. Interviurile sunt un mod excelent de a obține o părere a „lumii reale” asupra unui aspect anume. Interviurile servesc unor scopuri diferite și au impacturi diferite, în diferite etape ale conceperii și implementării unui proiect sau plan de livrare:

- **În cursul fazei de „concepere”** a unui proiect sau program, interviurile cu oameni cheie care realizează politicile la nivel de guvern și cu factori interesați selectați pot oferi informații detaliate interesante; spre exemplu, informații legate de natura problemei, de activitatea în curs și de activitatea ulterioară necesară.
- **În cursul fazei analitice** a proiectului sau programului, vor fi necesare interviuri mai complexe și detaliate cu un grup mai larg de factori interesați incluzând personal din universități și cercetători. Aceste interviuri se vor axa nu numai pe natura problemei ci și pe cauze, perspective de schimbare și fezabilitatea soluțiilor posibile. Scopul interviului este de a orienta discuția suficient de bine pentru a se axa pe un subiect de interes, oferind în același timp respondenților suficientă sferă de aplicare pentru a orienta conversația și asupra tuturor tipurilor de aspecte tangențiale.

Cum să... îndrumări pentru utilizarea interviurilor formale și informale

Procesul propriu-zis de interviu constă în mai multe părți.

- Definirea scopului interviului, și clarificarea motivului pentru care interviul este forma cea mai potrivită de colectare de date pentru problema specifică legată de livrare care este analizată.

Dacă Grupul Tehnic de Lucru din cadrul UIP decide că interviul este într-adevăr cea mai bună metodă de colectare a datelor, trebuie realizată o analiză rapidă pentru a înțelege resursele și timpul necesar pentru interviu (interviuri) și cum poate UIP folosi cel mai bune abilitățile și capacitățile echipei pentru derularea sondajului (sondajelor).

Aceste aspect ar trebui integrate toate în planul de acțiune al UIP relevante.

Decizii privind **forma și conceperea interviului**, incluzând: modul formal sau informal, întrebări închise sau deschise, etc.

- **Decide cine din cadrul echipei UIP realizează interviul:** acest lucru trebuie să reflecte abilitățile și experiența relative a membrilor echipei precum și încărcarea și capacitatea de muncă actuală în cadrul echipei.

- **Selectarea celor intervievați și programarea interviului:** UIP trebuie să fie riguroasă în selectarea celor intervievați; să înțeleagă ce se poate aștepta de la un interviu cu o persoană la un anumit nivel; cum să verifice informațiile primite dintr-un interviu, și cel mai important, să înțeleagă perspectiva persoanei interviuate.
- Decizii privind modul în care persoana interviuată poate influența cine va (vor) fi interviuatorul (ii) din partea UIP (în funcție de familiaritatea cu respectiva chestiune, disponibilitatea și resursele echipei, relațiile existente etc.)
- **Pregătirea întrebărilor sau a scenariului de interviu** (va fi util de elaborat o listă de întrebări cheie pentru acoperirea tuturor detaliilor la aceste interviuri, în special dacă sunt realizate de membrii diferiți ai echipei de proiect).
- **Înțelegerea interviului propriu-zis:** Acesta poate fi realizat de cineva din echipa UIP sau de un partener extern (dacă, spre exemplu, UIP decide să contracteze o companie de cercetare pentru a realiza o serie de interviuri formale).

Importanța unui interviu realizat corect ar trebui să fie evidentă de la sine. Dat fiind că fiecare interviu este de fapt un schimb personal de informații între două personalități, ar trebui creat un set de îndrumări pentru interviuator pentru a se asigura că nu intervine nimic în calea obiectivului stabilit, adică adunarea de informații complete, exacte. Interviul nu este o relație de adversitate; ci ar trebui să fie o conversație. La urma urmei este un proces, și la fel ca în majoritatea proceselor există anumite reguli și îndrumări care ar trebui respectate.

- În primul rând, stabiliți tonul interviului.
- Subliniați caracterul anonim al răspunsurilor și confidențialitatea interviului (dacă este cazul).
- Informați persoana interviuată cu privire la motivul interviului și de ce a fost selectată pentru interviu.
- Subliniați faptul că opiniile și cunoștințele persoanei interviuate sunt importante și vor ajuta în procesul de analiză.
- Câștigați de la bun început încrederea și cooperarea persoanei interviuate și păstrarea lor pe tot parcursul interviului.
- Stabiliți ce se va întâmpla cu informațiile colectate.
- Determinați domeniile de confidențialitate sau cu informații restricționate.
- Informați persoana interviuată că onestitatea și candoarea vor fi prețuite și că nimic nu va fi publicat sau dat mai departe înainte de a fi revăzut și verificat de aceasta.
- Stabiliți în mod ferm că nu există consecințe negative ale faptului de a fi interviuat.
- **Documentarea potrivită a interviului** este foarte importantă pentru a se asigura că informațiile obținute sunt transferate celorlalți membri ai echipei UIP, permițând în același timp acțiuni ulterioare bazate pe informațiile obținute în timpul interviului. Îndrumări importante pentru documentarea interviurilor: Documentarea nu trebuie să fie făcută sub formă de transcriere (cuvânt cu cuvânt), ci ar trebui să acopere ceea ce s-a spus, și detaliile importante ale interviului, cum ar fi:

- Cine a fost interviuat și cine a realizat interviul, incluzând funcția celui interviuat, titulatura și superiorul imediat al acestuia precum și numele și titulatura celui care a realizat interviul.
- Data, ora și locul unde a fost realizat interviul.
- Numele și titlurile altor persoane care au luat parte la interviu.
- Obiectivul specificat al interviului.
- Postul sau descrierea funcției persoanei interviuate.
- Organigrama și normele organizaționale ale persoanei interviuate, dacă este cazul. O descriere completă a oricăror date factuale care au fost obținute în timpul interviului.
- O descriere completă a părerilor exprimate de cei intervievați.
- Orice concluzii trase în urma faptelor sau opiniilor prezentate.
- Orice probleme profesionale descoperite în cursul interviului.
- Mostre de formulare, rapoarte, grafice, scheme, documente, manual, politici, standard sau proceduri menționate sau discutate în cursul interviului.
- Orice grafice sau diagrame trasate ca urmare a informațiilor colectate în cursul interviului.
- Orice comentarii relevante făcute de persoana interviuată.
- Orice informații legate de cifre, volum de tranzacții sau documente, informații legate de stabilirea timpului alocat sarcinilor, informații legate de capacitate, informații legate de calitate, etc., adunate în cursul interviului.

Revizuirea împreună cu persoana interviuată a însemnărilor făcute în cursul interviului: Persoana interviuată ar trebui invitată la un proces de revizuire a însemnărilor (unde este posibil) pentru a se asigura că este mulțumită de detaliile consemnate în urma discuției. **Corectarea însemnărilor, semnarea și îndosărirea:** Echipa de proiect poate decide să contracteze lucrări sau cercetări de la persoanele interviuate în urma acestor interviuri.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- Un set validat și revizuit de date, care prezintă în detaliu opiniile subiective, experiența sau cunoștințele persoanelor interviuate;
- O bază pentru analize viitoare, mai riguroase și obiective ale unei anumite probleme, chestiuni sau a unui anumit sector legat de implementare.
- O mai bună înțelegere a preferințelor, nevoilor, așteptărilor și experienței cetățenilor, clienților sau a oamenilor de afaceri – așa cum sunt definite de sfera de aplicare și obiectivul interviului (interviurilor).
- Sugestii și idei potențiale despre cum pot fi depășite cauzele blocajelor în procesul de livrare.

=> Listă de verificare a calității – Ai ...?

- *Definit scopul și obiectivul interviului?*
- *Estimat resursele necesare și le-ați integrat în planurile de lucru pentru livrare?*
- *Selectat o persoană adecvată pentru a fi interviuată și ați numit un intervievator din cadrul UIP?*
- *Elaborat un scenariu de interviu adecvat?*
- *Documentat rezultatele interviului și ați revizuit însemnările din timpul interviului împreună cu persoana interviuată?*
- *Corectat, semnat, diseminat sau îndosariat rezultatele sondajului, pentru a fi utilizate de echipa mai amplă a UIP?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

- Realizarea unor interviuri oficiale poate fi o activitate complexă și trebuie realizată în colaborare cu un profesionist cu experiență în domeniul sondajelor sau cu o firmă specializată în cercetarea de piață. Această abordare poate fi foarte utilă dacă în urma interviurilor trebuie colectate cantități mari de date, într-un termen scurt. Compania va avea experiență și în ceea ce ține de un sondaj bun și poate concepe sondajul bazându-se pe cele mai bune practici. Totuși, va fi costisitoare și va fi nevoie de timp pentru procedura de licitație, de concepere a sondajului și de instruire a cercetătorilor de piață pentru a derula cu succes sondajul respectiv.
- Dacă UIP alege să contracteze o firmă pentru derularea sondajului, trebuie să se asigure că timpul necesar pentru conceperea și administrarea sondajului este inclus în planurile sale de implementare.

Focus grupuri

Focus grupurile sunt interviuri facilitate de un moderator imparțial cu câteva grupuri omogene de părți interesate. Focus grupurile cuprind de obicei 7-12 participanți, și durează între 1-2 ore (ele pot fi împărțite în sesiuni multiple).

Scopul și obiectivele focus grupurilor sunt similare celor ale interviurilor formale și informale. Ceea ce diferențiază focus grupurile de interviuri este faptul că focus grupurile implică **interviuri structurate cu un număr redus de consumatori** pentru a explora o anumită problemă sau politică sau pentru a obține păreri legate de domeniile de interes. Structura și compoziția focus grupurilor permite participanților să dezvolte răspunsuri pornind de la comentariile celorlalți și de la discuții, dezvoltând în același timp dinamici de grup importante.

Focus grupurile sunt considerate în general drept o „metodă calitativă” – explorarea în detaliu a opiniilor și a sentimentelor unui număr redus de persoane, față de sondajele la scară mare în cadrul cărora se pun întrebări identice unor numere mari de persoane și care sunt mai potrivite pentru o analiză cantitativă.

Ele pot fi utile echipei UIP pentru că adună reacții diferite la un subiect, problemă legată de o politică sau un domeniu de interes.

Totuși, focus grupurile ar trebui folosite în mod precaut: un dezavantaj al acestei metode este că ele riscă să producă date influențate de participanții cei mai vocali. Prin urmare, ele se folosesc cel mai bine pentru **generarea și testarea sau explorarea de idei** - ca o metodă de triangulație.

Cum să... îndrumări privind utilizarea focus grupurilor

Deși realizarea focus grupurilor durează între 1-2 ore, ele nu sunt ușor de organizat și sunt adesea supuse fenomenului de „întră reziduuri, ies reziduuri”. Cel mai reușit focus grup pornește de la o planificare minuțioasă. Pentru planificarea și derularea corespunzătoare a focus grupurilor Pentru planificarea și derularea corespunzătoare a focus grupurilor UIP trebuie:

- **Să elaboreze un ghid privind focus grupurile.** Ghidul privind focus grupurile cuprinde o serie de întrebări și fraze de legătură care să fie folosite de facilitator. În mod tipic, facilitatorul adresează întrebări grupului și le alocă participanților timp pentru a răspunde fiecare la comentariile celorlalți. Ghidul privind focus grupul servește drept „foaie de parcurs” și aide memoire pentru facilitator. La elaborarea unui ghid privind focus grupurile, identificați de la cine vreți să obțineți informații, ce tip de informații vreți să obțineți și cum veți folosi acele informații. Același ghid privind focus grupul ar trebui folosit pentru fiecare focus grup.
- **Să selecteze numărul și tipul de participanți pentru fiecare focus grup:** Odată ce ați decis de la cine vreți să obțineți informații, puteți decide de ce tipuri de participant aveți

nevoie pentru focus grup (uri). Este important de reținut că fiecare focus grup trebuie să fie format din indivizi „asemănători”; numărul de focus grupuri necesare pentru a obține datele referitoare la o chestiune specifică depinde de la câte tipuri diferite de grupe de populație aveți nevoie să adunați informații.

- **Selectați moderatorul și organizați logistica**, pentru a facilita o derulare fără probleme a sesiunii de focus grup.
- **Elaborați materiale ajutătoare pentru focus grupuri**, care pot ajuta la clarificarea opțiunilor și a dezvoltărilor de politică și pot ajuta oamenii să vizualizeze ușor propunerile
- **Ghidați discuția**: Facilitatorul este foarte important, pentru că el ghidează grupul pe parcursul discuției, folosind ghidul pentru focus grupuri, pentru a se asigura că discuția decurge corespunzător și oferă informațiile sau dovezile reale pe care focus grupul trebuie să le ofere.
- Întrebările adresate și felul în care este facilitată discuția ar trebui să fie adecvate pentru focus grup (adică întrebările pentru doctoranzii în sociologie vor fi foarte diferite de cele adresate unor elevi de clasa a treia despre experiența lor școlară).
- **Luati notițe**: trebuie să fie prezentă o persoană care să consemneze ce spune fiecare participant și să înregistreze momentele când se face tranziția de la un subiect la altul.
- **Înregistrați întreaga discuție** (folosind un tehnician dacă este cazul), care apoi este folosită pentru transcrierea evenimentului.
- **Inițiați o discuție ulterioară** cu cercetătorii.
- **Elaborați un raport final** Elaborați un raport final care rezumă și evidențiază aspectele și constatările cele mai evidente ale focus grupului.

O sesiune reușită de focus grup se bazează puternic pe abilitatea moderatorului de a crea un mediu permisiv, lipsit de amenințare, în care participanții se simt confortabil să își exprime opiniile și experiențele – fără rezerve sau temeri că vor fi judecați sau ridiculizați de alți membri ai grupului.

Pentru maximum de eficiență, focus grupurile vor urma o anumită metodologie:

- Distribuți agenda înainte de întâlnire (în unele situații este preferabil să nu se facă acest lucru pentru a crea o atmosferă mai „organică” în timpul sesiunii);
- Invitați toți participanții să se prezinte;
- Prezentați participanților un rezumat concis al proiectului, spuneți-le de ce au fost invitați și definiți obiectivele întâlnirii;
- Începeți cu subiecte și întrebări ușoare și progresați spre cele dificile;
- Documentați întreaga procedură și trimiteți o copie a acesteia (vezi punctul următor) tuturor participanților;
- Garantați anonimatul fiecărui participant dacă vi se cere acest lucru.

În plus, UIP trebuie să știe că participanții la focus grup probabil că nu vor avea cunoștințe despre politici și nu vor putea discuta aspecte de detaliu legate de politică (prin urmare, cel mai probabil focus grupurile nu vor aduce echipei UIP idei noi legate de politică).

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O estimare asupra gamei de reacții posibile ale unei anumite grupe de populație față de o anumită întrebare, chestiune sau de un anumit subiect.
- Informații detaliate privind percepțiile clientului sau ale utilizatorului final asupra calității unui anumit serviciu public.
- Dovezi privind o anumită „mentalitate de grup” referitoare la introducerea unei noi politici sau a unui nou program de implementare.

=> *Listă de verificare a calității – Ai ...?*

- *Elaborat un ghid pentru focus grup?*
- *Selectat lista participanților pentru focus grup?*
- *Ajutat la îndrumarea și facilitarea unei discuții productive, neutre și măsurate care să permită participarea întregului grup?*
- *Înregistrat discuția și documentat rezultatele?*
- *Sintetizat constatările dumneavoastră într-un raport final și le-ați diseminat participanților și echipei mai largi a UIP?*
- *Discutat cum confirmă, modifica sau contrazice aceste dovezi ipotezele și planurile dumneavoastră de implementare inițiale?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Procesul de realizare a unui focus grup poate fi o sarcină complexă și foarte nuanțată. Astfel, este recomandat ca, dacă UIP și partenerii săi nu au personal cu experiență considerabilă în realizarea și facilitarea de focus grupuri, să consulte și/sau să externalizeze această activitate către un expert.

Modelarea în Excel

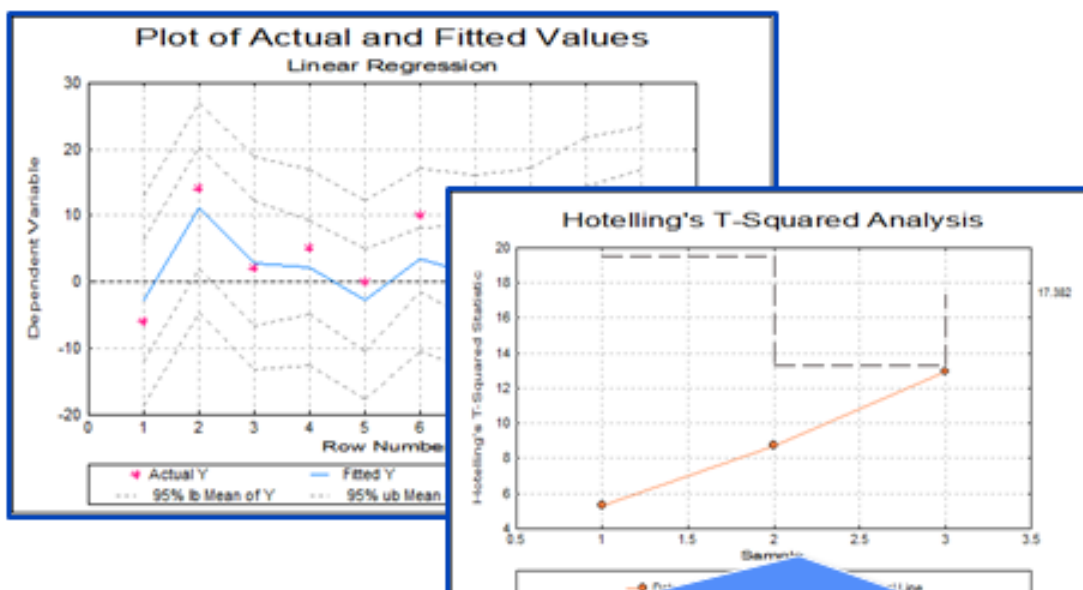
Modelarea în Excel este un instrument analitic util, având scopul de a stabili relații matematice între variabile.

Modelele pot lua diferite forme, așa că este important să se selecteze modelul care se potrivește respectivelor circumstanțe. În anumite cazuri, variabilele și subiectele de interes pot fi definite extrem de restrâns; atunci, și modelul ar trebui să aibă o acoperire restrânsă, însă, în limitele acesteia, să fie destul de detaliat. Există însă cazuri când variabilele și subiectele de interes pot fi mai vaste (e.g., impactul pentru întreaga economie); aici, în mod evident, modelul va fi mai puțin detaliat, dar va avea o acoperire mai largă.

Modelarea în Excel se aseamănă cu orice alt tip de analiză - necesită o înțelegere clară a problemei, o viziune în ceea ce privește rezultatele, un plan bun pentru a ajunge la acestea, timp pentru a parcurge planul, până la finalizare și capacitatea de a ambala analiza, pentru revizuire. Dacă nu se vor urma aceste instrucțiuni, mai mult ca sigur va trebui reluată munca, se va irosi timp și va apărea sentimentul de frustrare.

Ilustrarea analizei de modelare în Excel

Exemplu



Modelele în Excel pot fi folosite pentru **analize sofisticate**, care permit prezentarea datelor și a dovezilor într-un mod relevant. Aceste instrumente și tehnici ajută UIP să înțeleagă datele culese, și să le integreze în planuri de implementare a priorităților și evaluări de risc.

Cum să... îndrumări privind utilizarea modelării în Excel

Există o serie de pași și îndrumări care, dacă sunt respectate, vor permite realizarea unui model în Excel de succes. (Detaliile prezentate mai jos sunt doar un exemplu de câteva *tehnici cheie* care pot ajuta la modelarea în Excel; echipa UIP poate analiza și varianta contactării unui training din exterior, pentru instruire în elaborarea unor modele sofisticate, care să analizeze datele pe parcursul traseului de implementare a priorităților).

Pașii generali sunt:

- **Definește explicit problema:** Întreabă-te: La ce întrebări trebuie să răspund? Conceptual, cum răspund la fiecare întrebare? Cum va arăta rezultatul final?
- **Înțelege publicul:** Stabilește care va fi publicul țintă și ține cont de pregătirea acestora, atunci când pregătești datele ce vor fi prezentate. Analizând înainte publicul și nevoile acestora, și proiectând excelul și alte rezultate pentru a le răspunde la acele nevoi, vei economisi timpul necesar reambalării rezultatelor.
- **Proiectează, nu tasta:** Acum, după ce ai văzut care ar trebui să fie rezultatul și ai înțeles publicul, gândește-te la cum să proiectezi analiza Excel, pentru a răspunde cât mai bine acelor aspirații.
- **Alocă timp, de la început, pentru a proiecta foaia de date:** Dacă este necesar, fă o mică schiță înainte. Întreabă-te: cât de exactă trebuie să fie analiza? Cât trebuie să generezi modelul?
- **Realizează o clasificare a variabilelor:** Mai întâi ar fi util să clasifici variabilele în funcție de tip (statică, dinamică sau câmp calculat), lucru care te va ajuta ulterior la scrierea modelului. Variabila statică este cea variabilă care puțin probabil să se modifice. Variabila dinamică este cea variabilă pe care nu o cunoști foarte bine și o să vrei să testezi sensibilitatea acesteia la o serie de alte variabile. Câmpurile calculate sunt variabile rezultate direct din variabilele statice și dinamice.
- **Proiectarea unui workbook cu foaia de calcul:** Realizarea unui proiect de workbook te ajută să economisești timp în scrierea modelului în Excel. O foaie de supoziții te va ajuta cu analiza de sensibilitate. Alte foi ar trebui să decurgă logic din foaie de supoziții.
- **Documentează foile de calcul** Este important să documentezi modelul, pe măsură ce acesta este realizat. Documentarea va include informații despre sursele de date sau estimări, comentarii despre calcule ce nu sunt atât de clare și orice alte informații pertinente. O persoană care se uită la model mâine, sau peste șase luni, va găsi extrem de utilă această documentare a foilor de calcul.

Regula de bază este ca, în măsura în care se poate, foile de calcul să aibă propria documentare. Un mod de a testa dacă documentarea este suficientă, este să te întrebi "Dacă liderul de echipă ar prelua mâine analiza mea, ar putea înțelege ce am făcut?" Există două variante de documentare a foilor de calcul (ilustrate mai jos), folosind fie o coloană suplimentară în Excel, sau atașând comentarii celulelor. Uneori, ar putea fi

necesară și redactarea unor documente suplimentare, în MS Word sau MS PowerPoint.
Sortarea:-

- Funcții
 - Agregare (SUM, AVERAGE, MIN, MAX)
 - Condiționalitate (IF, AND, OR, Nested IF)
 - Caută valori (VLOOKUP, HLOOKUP)
 - SUMPRODUCT
 - Comenzi tabel
 - Funcții financiare
 - Manipulare șiruri de date
 - Folosire formule (LEN, LEFT, RIGHT, MID, SEARCH, TRIM, CONCATENATE)
 - Convertire text în coloane
 - Formatare celule
 - Pivotare tabele
 - Formatare condiționalitate
-
- **Înțelege sensibilitatea:** După ce ai realizat modelul și rezultatul dezvoltării, înțelege cât este de sensibil rezultatul la variabile cheie de intrare. În acest sens, trebui să înțelegi trei pași cheie:
 - Stabilește intervalul de valori valabile, pentru fiecare variabilă;
 - Testează impactul, verificând fiecare variabilă, pe rând;
 - Testează impactul, modificând combinații de variabile..

Un prim pas pentru aceste teste este modificând valorile variabilelor din foaia de supoziții, la maxim și minim.

- **Prezintă-ți în mod corespunzător rezultatele:** Dacă analiza nu este bine prezentată, se poate pierde o mare parte a impactului acesteia. Mai ales modelările complexe, cu multe variabile și sub-analize, pot deveni ușor confuze și își vor pierde din credibilitate, dacă nu sunt prezentate logic și etapizat. Fii atent la povestea spusă de analiză. Cum vor exista multe discuții privind supozițiile din model, transparența este crucială.

Rezultatul acestui instrument de implementare a priorităților ar trebui să fie

- O analiză matematică riguroasă a relațiilor dintre variabilele date;
- Un set de date prezentat clar, care demonstrează inputurile cheie, explică relevanța și scopul modelului, precum și principalele supoziții ale acestuia.
- Un mod succint, dar elocvent, de a demonstra un volum important de date, pentru a trage concluzii și a integra constatările în intervențiile de politici.

=> Listă de verificare a calității – ...?

- *Te-ai asigurat că membrii relevanți din echipa UIP înțeleg principiile de bază ale modelării în Excel?*
- *Te-ai gândit la nevoia unei instruiți mai detaliate despre cum pot fi folosite aceste tehnici în activitatea UIP?*
- *Ai exersat exerciții de modelare simple, pentru a-ți perfecționa competențele și înțelegerea unora din funcționalitățile cheie ale Excel?*
- *Ai proiectat și realizat corespunzător exercițiul de modelare în Excel (înțelegând sensibilitățile modelului, care este publicul căruia îi vei prezenta rezultatele și care este problema analizată)?*
- *Ai făcut o verificare încrucișată a rezultatelor?*
- *Ai prezentat rezultatele în modul cel mai bun, pentru a avea cel mai mare impact?*
- *Ai tras concluzii din rezultatele modelelor, care să poată fi folosite în activitatea UIP?*

Resurse pentru folosirea acestui instrument

Dacă există acces la folosirea corectă a Excelului și competențe analitice, modelarea în Excel se poate face intern. Cu toate acestea, pentru analize mai complexe, sau analize statistice de profunzime, ar putea fi necesar sprijin extern, și, prin urmare, și bugetul corespunzător.

Index modele - va fi adăugat

Glosar de termeni - va fi adăugat