

**Strategia pentru îmbunătățirea procesului de luare a deciziei
în Ministerul Administrației și Internelor
pentru perioada 2012-2016**

Cuprins

Lista de abrevieri	3
Glosar de termeni	4
I. Introducere	6
II. Informații generale relevante	7
III. Priorități, politici și cadru juridic existente	13
IV. Definirea problemei	15
1. Variante de rezolvare a problemelor	19
1.1 Criterii de selecție a strategiei de rezolvare a problemelor – Analiza multicriterială.....	21
1.2. Justificarea alegerii strategiei de rezolvare adoptate	23
V. Obiectivele strategiei	25
VI. Principii generale	27
VII. Direcții de acțiune.....	27
O.1. Creșterea capacității privind evaluarea impactului inițiativelor de politici publice ale ministerului.....	27
O.2. Întărirea rolului UPP și corelarea procesului de elaborare a planurilor strategice cu cel de fundamentare a inițiativelor de politici publice precum și a actelor normative.	28
O.3. Îmbunătățirea calității datelor privind performanța politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.....	29
O.4. Creșterea frecvenței furnizării datelor privind temele de politici publice aflate pe agenda publică care necesită intervenția MAI precum și a calității acestora	29
VIII. Rezultatele strategiei	32
IX. Rezultatele acțiunilor	32
X. Indicatori	34
XI. Implicații pentru buget	34
XII. Implicații procedurale/juridice.....	35
XIII. Proceduri de monitorizare și evaluare a strategiei.....	35
XIV. Plan de acțiune	36

Lista de abrevieri

MAI - Ministerul Administrației și Internelor

UPP – Unitatea de Politici Publice

PSS – Plan Strategic Sectorial

PSI – Plan Strategic Instituțional

CCTM – Cadrul de Cheltuieli pe Termen Mediu

SGG/DPP – Secretariatul General al Guvernului/Direcția Politici Publice

HG – Hotărâre de Guvern

PODCA – Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

OMAI – Ordin al Ministrului Administrației și Internelor

PPP – Propunere de Politici Publice

PL – Plan Legislativ

DGJ – Direcția Generală Juridică

DGF – Direcția Generală Financiară

Glosar de termeni

Reglementări:

- a) acte normative (legi, ordonanțe ale guvernului, ordonanțe de urgență ale guvernului, hotărâri de guvern, ordine și instrucțiuni ale miniștrilor, precum și celelalte acte administrative emise sau adoptate de autoritățile și instituțiile administrației publice centrale cu atribuții de reglementare);
- b) documente de politici publice (strategii, planuri de acțiune, propuneri de politici publice).

Proces decizional – în sensul acestei strategii, prin decizii se înțeleg acele acte administrative și manageriale care generează schimbări sau sunt expresia unor alegeri în privința direcțiilor strategice sau de acțiune ale ministerului care au consecințe asupra politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.

Documente de politici publice – documentele de politici publice, definite conform HG 870/2006 *privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale*, sunt propunerea de politică publică, strategia și planul.

Planificare strategică – planificarea strategică este un proces derulat în cadrul unei organizații care constă în definirea strategiei sau a direcțiilor de acțiune ale acesteia. Planificarea strategică presupune luarea unor decizii în ceea ce privește modul în care sunt alocate resursele în vederea atingerii obiectivelor propuse. Procesul de planificare strategică se concretizează într-un plan strategic.

Planul strategic – este instrumentul de management care asigură planificarea pe termen mediu, în cazul instituțiilor, în acele domenii de politici publice care, conform legilor și reglementărilor în vigoare, intră sub competența acestora (HG 870/2006)

În această strategie, planificarea strategică precum și planurile strategice sunt definite conform legislației în vigoare, respectiv HG 1807/2006 *pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice* și HG 158/2008 *pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central*. Din rațiuni de simplificare a procesului de planificare strategică, la nivelul Ministerului Administrației și Internelor s-au creat două tipuri de documente strategice, Planul Strategic Instituțional (PSI), respectiv Planurile Strategice Sectoriale (PSS). Planul Strategic MAI 2010-2013 reunește într-un singur cadru aspecte cum ar fi: planificarea politicilor publice, elaborarea bugetului, stabilirea priorităților și planificarea organizațională. Principalele caracteristici ale PSI sunt: o viziune pe termen mediu, analiza mediului intern și extern, precum și identificarea principalilor factori implicați, analiza resurselor disponibile, stabilirea unor obiective măsurabile și relaționarea acestora cu condițiile de finanțare. Planurile Strategice Sectoriale cuprind aceleași informații ca și Planul Strategic Instituțional doar că aspectele reliefate sunt poziționate la nivel sectorial.

Aviz conform – se emite cu privire la respectarea standardelor și procedurilor prevăzute de legislația în vigoare pentru elaborarea documentelor de politici publice, încheind operațiunile din etapa de avizare, conform art. 20, alin 2, din HG 561/2009 *pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile, la nivelul Guvernului, pentru elaborarea, avizarea și prezentarea proiectelor*

de documente de politici publice, a proiectelor de acte normative, precum și a altor documente, în vederea adoptării/aprobării. În sensul acestei strategii, avizul conform este un document administrativ intern obligatoriu emis de Unitatea de Politici Publice din cadrul MAI care conține recomandări privind modul de elaborare a notelor de fundamentare pentru propunerile de acte normative elaborate la nivelul ministerului. Avizul conform se emite de asemenea cu referire la documentele de politici publice elaborate la nivelul ministerului.

Analiza de impact (*Regulatory Impact Assessment - RIA*) – un proces ce urmărește să structureze și să susțină crearea de politici publice prin identificarea și evaluarea problemei în cauză precum și obiectivele urmărite; identifică principalele opțiuni pentru atingerea obiectivelor și analizează impactul acestora în domeniile: economic, social și mediu; subliniază avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni.

Performanța politicilor publice – în sensul folosit în această strategie, termenul de performanță a politicilor publice se referă la gradul de atingere a obiectivelor de politici publice stabilite în documentele de politici publice. Performanța politicilor publice necesită derularea unui proces de monitorizare și evaluare separat de cel referitor la performanța managementului.

Performanța managementului – în sensul folosit în această strategie, performanța managementului se referă la capacitatea de a atinge obiectivele de management stabilite la nivelul conducerii unei organizații. Performanța managerială poate fi atinsă prin utilizarea diferitelor instrumente de management cum ar fi planificarea strategică. Rezultatele monitorizării și evaluării performanței manageriale nu trebuie confundate cu performanța politicilor publice care reprezintă produsele unei instituții publice ale administrației publice.

Informări de politici publice (*policy brief*) – Documente elaborate de UPP care conțin informații cu privire la evoluția unor probleme care apar pe agenda publică și care necesită intervenția MAI. Informări de politici publice sunt elaborate periodic și sunt transmise decidenților politici din cadrul ministerului în vederea includerii problemelor semnalate pe agenda instituțională a ministerului. Recomandările de politici publice formulate în cadrul acestor documente au un caracter fundamentat.

I. Introducere

Conducerea Ministerului Administrației și Internelor a stabilit ca prioritate strategică îmbunătățirea procesului de luarea a deciziei în cadrul instituției. Această nevoie este extrem de actuală în contextul reformelor care au fost inițiate la nivelul Guvernului, dar și al nevoilor de eficientizare generate de criza economică precum și de noile amenințări de securitate cărora trebuie să li se răspundă cu măsuri adecvate de îmbunătățire a coerenței deciziei interne.

Realizarea Strategiei de îmbunătățirea procesului de luare a deciziei în Ministerul Administrației și Internelor pentru perioada 2012 – 2016 a fost asumată de către MAI în Planul Strategic Instituțional 2010-2013 ca unul dintre principalele documente de politică publică ce urmează a fi implementate.

Nevoia de a realiza această Strategie pornește de la deficiențele înregistrate în procesul de luare și fundamentare a deciziilor în cadrul ministerului. Deficiența în fundamentarea deciziilor este în mod direct determinată de lipsa de coerență în procesul decizional și de abordarea fragmentară a problemelor de politici publice.

Cauzele care stau la baza abordării fragmentare generând lipsa de coerență¹ constau în:

- Resursa umană nu deține cunoștințele și abilitățile necesare pentru a implementa noile proceduri și metodologiile subsecvente în procesul de luare a deciziei;
- Insuficiența planificării priorităților și a obiectivelor strategice urmărite la nivel decizional;
- Implicare limitată a factorilor de decizie;
- Lipsa practicii consultării cu factorii interesați în procesul de luare a deciziei

Problemele menționate anterior precum și obiectivele Unității de Politici Publice au condus la inițierea proiectului “**Proces decizional la nivel MAI – Eficiență și Coerență**”, finanțat prin intermediul Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Axa prioritară 1, domeniul major de intervenție 1.1. „*Îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor la nivel politico-administrativ*” pentru a dezvolta capacitatea de formulare a politicilor publice, capacitatea de a realiza o mai bună reglementare și planificare strategică, precum și aceea de a dezvolta parteneriatele inter-instituționale. Una dintre activitățile de întărire a capacității instituționale de fundamentare a politicilor publice constă în realizarea prezentei Strategii, demers care întregește o serie de activități de creștere a capacității instituționale cu privire la implementarea ciclului de politici publice în Ministerul Administrației și Internelor.

Raportat la interacțiunea cu alte programe sau proiecte, trebuie menționat faptul că prezenta Strategie este corelată cu „*Strategia pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale*” a Secretariatului General al Guvernului, și are în vedere implementarea și adaptarea acestor principii și prevederi la specificul activității Ministerului Administrației și Internelor. În același timp, obiectivele strategiei sunt corelate cu obiectivele strategice ale departamentelor din MAI care asigură suportul administrativ pentru luarea deciziilor sau au un mandat privind reforma administrației publice.

În realizarea și implementarea acestei Strategii vor fi implicate departamentele orizontale din cadrul ministerului precum și departamentele și structurile de specialitate din cadrul acestuia. Colaborarea la nivelul acestora va conduce la îmbunătățirea, conform obiectivelor și direcțiilor de acțiune stabilite aici, a procesului de luare a deciziei în MAI.

¹ Raport privind elaborarea și implementarea politicilor publice 2006-2008, Unitatea de Politici Publice, MAI

Metodologia de realizare a Strategiei a constat atât în utilizarea unor metode calitative de colectare a datelor necesare cât și la studierea documentelor disponibile la nivel de minister. Printre metodele calitative putem menționa o serie de întâlniri la nivelul Unității de Politici Publice dar și alte consultări. În acest sens, experiențele întâlnite în cadrul schimburilor de experiență realizate la nivelul proiectului au fost utilizate în procesul de formulare a acestei strategii. Documentele studiate au privit identificarea acelor mecanisme de luare a deciziei existente în prezent în Minister pentru a putea identifica problemele și soluții de rezolvare a acestora.

Strategia este realizată conform legislației în vigoare, respectând prevederile HG 870/2006 cu privire la Strategie ca document de politici publice. Această Strategie se referă la perioada 2012 – 2016, iar responsabilitatea implementării și monitorizării sale intră în atribuțiile Unității de Politici Publice (ca și unitate coordonatoare) și a celorlalți actori decizionali la nivel de minister (unități de implementare).

II. Informații generale relevante

Guvernul României a inițiat o serie de reforme în perioada de pregătire a aderării la UE. Una dintre acestea a urmărit introducerea planificării strategice la nivelul Guvernului. Metodologia pentru planificare strategică a fost dezvoltată în conformitate cu „Strategia pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale”, care a fost adoptată prin HG 870/2006. Strategia prevede introducerea Planurilor Strategice Instituționale (PSI). Strategia a fost elaborată de Secretariatul General al Guvernului (SGG), care este autoritatea publică responsabilă pentru coordonarea politicilor publice la nivelul administrației centrale..

Prin adoptarea HG 1807/2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central s-a realizat prima etapă din procesul de planificare strategică în România. Conform acestui act normativ, toate ministerele au fost obligate să elaboreze planuri strategice instituționale.

Sistemul de planificare strategică a fost reglementat în România prin două acte normative referitoare la:

- *componenta de management* a procesului de planificare strategică pe termen mediu la nivelul administrației centrale a fost introdusă prin HG 1807/2006;
- *componenta de planificare bugetară* a fost aprobată prin HG 158/2008 pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central.

În conformitate cu HG 1807/2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, *planificarea strategică este un instrument managerial care constă în programarea următoarelor activități: mandatul instituției, viziune, valori instituționale, analiza mediului intern și extern, prioritățile pe termen mediu și principalele*

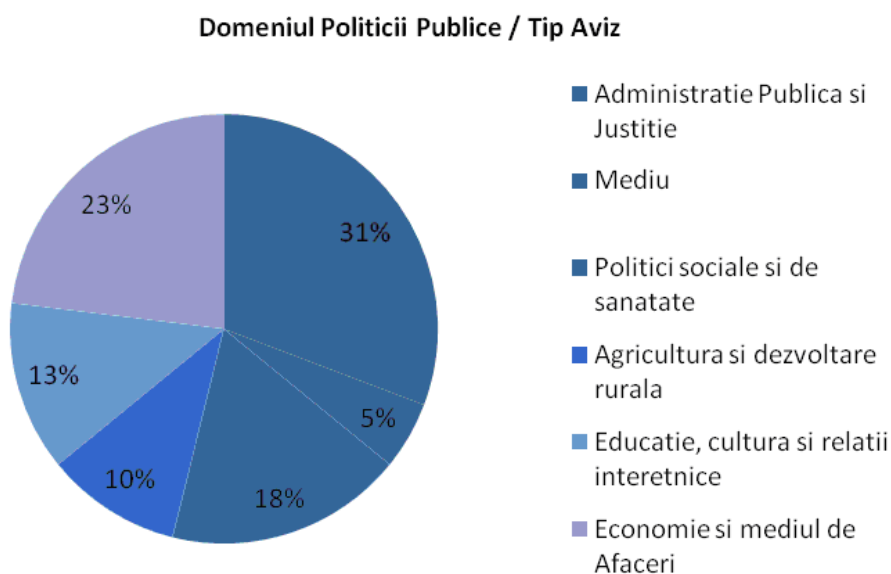
activități pentru realizarea acestora. Aceste elemente sunt importante și pentru elaborarea bugetelor ministerelor și a Cadrului de Cheltuieli pe Termen Mediu (CCTM).

Unitățile de Politici Publice din diferite ministere au dezvoltat instrumente interne de management al performanței. Pe baza mandatului acestora de a introduce în ministere abordarea de politici publice și instrumentele oferite de legislație (HG 775/2005), UPP-urile au dezvoltat metode și tehnici, dar și competențe ale resursei umane pentru îmbunătățirea coordonării proceselor de planificare strategică și evaluare a impactului prin intermediul propunerilor și analizei de politici publice.

Conform Secretariatului General al Guvernului, o parte dintre Unitățile de Politici Publice au realizat performanțe foarte bune în implementarea cadrului legal și creșterea capacității instituționale a propriilor ministere în relație cu obiectivul reformei politicilor publice, adoptarea abordării de politici publice și modernizarea fundamentării politicilor.

În acest sens se constată că, din punct de vedere al numărului politicilor publice dezvoltate, cele mai multe propuneri au fost formulate de MAI, acesta aflându-se pe primul loc cu un procent de 31% din totalul propunerilor de politici publice formulate după adoptarea HG 775/2005.

Figura 1. Împărțirea pe domenii de intervenție a propunerilor de politici publice



Sursa: SGG/DPP(2007)

Unele UPP-uri, precum unitatea din MAI, au dezvoltat sisteme de indicatori pentru a monitoriza dinamica politicilor publice și a proceselor decizionale. În acest moment, inițiativa aparține ministerelor, din acest motiv numai câteva având implementate astfel de sisteme. În acest sens s-a creat o *Metodologie de monitorizare și evaluare a documentelor de planificare strategică și planificare bugetară pe programe în cadrul Ministerului Administrației și Internelor*, aprobată prin Ordinul Ministrului Administrației și Internelor nr. 269/2010, ce oferă Unității de Politici Publice instrumentele de monitorizare a progresului proceselor de planificare strategică. Mai mult decât atât, activitatea Unității de Politici Publice este recunoscută la nivel de Guvern prin includerea ca

exemple de bune practici pe website-ul SGG a unui număr important de politici publice inițiate de MAI. Astfel, din 7 propuneri de politici publice 4 aparțin Ministerului Administrației și Internelor².

Procesul de realizare a politicilor publice a cunoscut pe de altă parte un regres în detrimentul emiterii de acte normative atât la nivelul Guvernului cât și la nivelul MAI. Această situație are mai multe cauze:

- *Documentele de politici publice sunt considerate rezultatul unei proceduri birocratice.* Elaborarea documentelor de politici publice se desfășoară preponderent cu scopul de a fundamenta o decizie *deja* luată. Acestea nu sunt considerate rezultate ale unui proces ci consecința impunerii unei proceduri. Din această cauză fundamentarea deciziilor de politici publice nu se realizează prin parcurgerea reală a tuturor etapelor de formulare a politicilor publice ci doar prin realizarea acestor documente de politici publice;
- *Percepția conform căreia fundamentarea impactului politicilor îngreunează procesul decizional.* Principalul instrument de implementare a politicilor publice este reprezentat în continuare de actele normative sau de reglementări. Lipsa unei abordări orientate către rezultate în elaborarea politicilor publice creează premisele pentru a considera documentele de politici publice ca fiind superflue în contextul administrației publice centrale, afectând eficiența managementului unei instituții publice.
- *Capacitate redusă de a realiza analize de impact.* Lipsa competențelor la nivelul celor implicați în elaborarea politicilor publice, în special în ceea ce privește realizarea analizelor de impact, conduce la evitarea acestui tip de abordare în ceea ce privește fundamentarea inițiativelor de politici publice.

În ultimii ani se constată o reducere a numărului de documente de politici publice în favoarea emiterii de acte normative. Această reducere este surprinsă în rapoartele Direcției de Politici Publice din cadrul Secretariatului General al Guvernului. Conform acestora, o serie de acte normative ce necesitau analize de politici publice nu au intrat în ședința Guvernului pentru consultări. În primul an de implementare a HG 1226/2007, mai mult de 96 proiecte nu au fost anunțate din totalul de reglementări adoptate în cadrul Ședinței Pregătitoare a Guvernului. Aceasta a reprezentat aproximativ 25% din totalul proiectelor prezentate spre adoptare în primul trimestru, 7% în semestrul 2, 67 de proiecte nu au intrat în Ședința Pregătitoare în ultimul trimestru.

Perioada	Număr proiecte neanunțate
Februarie – Aprilie	96
Mai – Iulie	24
August – Noiembrie	67
Total	187

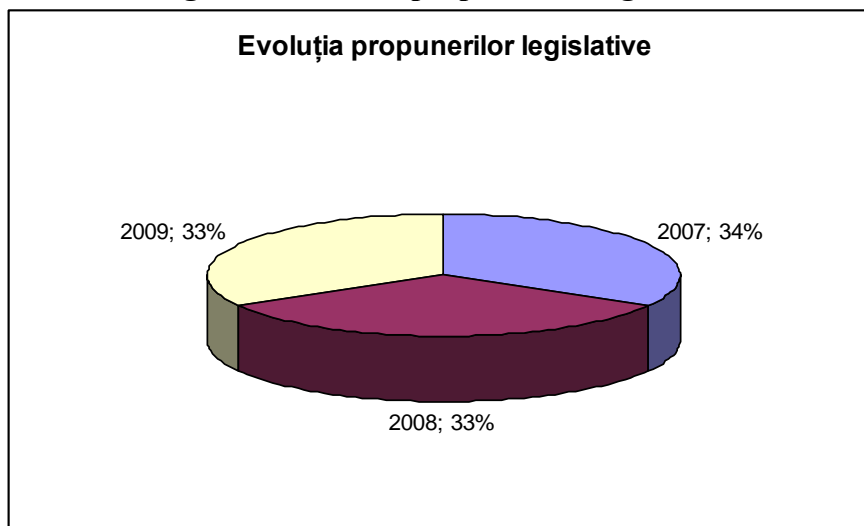
Sursa: SGG, Raport evaluare, 2008

În perioada februarie – noiembrie 2008 au fost incluse pe listele suplimentare ale Ședințelor Guvernului 362 de proiecte de acte normative dintre care, potrivit SGG, aproape jumătate (168) au necesitat o analiză preliminară a impactului, un document de politică publică elaborat anterior sau revizuirii ale instrumentelor de motivare și prezentare. SGG remarcă o creștere semnificativă a proiectelor aflate pe lista suplimentară în perioada august – noiembrie 2008 când sunt prezentate 104 de asemenea proiecte, comparativ cu 27 în perioada februarie - aprilie sau 37 în perioada mai – iulie 2008..

² http://www.sgg.ro/index.php?politici_publice_documente

Creșterea de la an la an a numărului de acte normative are un impact și asupra calității fundamentării acestora. Dinamica aceasta este reflectată în rapoartele anuale de activitate ale Consiliului Legislativ. Deși propunerile legislative au scăzut de la 616 în 2007, la 446 în 2008, iar numărul proiectelor de legi, de la 129 în 2007, la 113 proiecte în 2008, instituția semnalează creșterea numărului de propuneri legislative de la 446 în anul 2008, la 582 în anul 2009, numai de la Secretarul General al Senatului înregistrându-se 522 de astfel de propuneri.

Figura 2. Evoluția propunerilor legislative



În ceea ce privește calitatea acestora este semnalată o creștere a numărului avizelor negative începând cu anul 2006, când s-au înregistrat 43 de astfel de avize, în 2007 un număr de 70, pentru ca în anul 2008 acestea să ajungă la 103. Cele 103 avize negative au fost emise pentru 83 de propuneri legislative, 3 proiecte de hotărâri, 2 proiecte de ordonanță de urgență, 1 amendament și 14 cereri de rectificare.

O analiză asupra dinamicii legislative din România indică un număr foarte mare de acte normative adoptate și un număr mare de modificări și completări ale actelor existente. Din 1990 și până în prezent, Parlamentul României a adoptat un număr de 6797 legi, adică o medie de 323,6 legi pe an, ceea ce ne conduce către cifra de aproximativ o lege pe zi. Din numărul total enunțat, 4776 de legi au fost adoptate în intervalul 2001 - 2009, la acestea adăugându-se, bineînțeles, celelalte acte normative publicate în Monitorul Oficial al României: 61.115 de acte normative în perioada 2001-2009³.

Această situație înregistrată la nivelul întregii administrații publice centrale se regăsește într-o anumită măsură și în cazul MAI. În cadrul acestei instituții, calitatea și frecvența utilizării instrumentelor de fundamentare a deciziilor, reprezentate de documentele de politici publice, se dovedește a fi totuși mai ridicată decât în alte instituții ale administrației publice centrale. În *Raportul cu privire la implementarea reglementărilor în domeniul evaluării preliminare a impactului ianuarie – decembrie 2007* elaborat de Secretariatul General al Guvernului se face referire la faptul că Ministerul Administrației și Internelor este unul din puținele ministere care depun eforturi majore pentru fundamentarea impactului “*Cele mai multe solicitări de revizuire a expunerilor de motive și a notelor de fundamentare vizează secțiunea cu privire la impactul financiar asupra bugetului general consolidat. Majoritatea ministerelor (printre excepții se numără MIRA și, mai nou, MMDD) nu completează deloc această secțiune*”.

³ Raport privind elaborarea și implementarea politicilor publice 2006-2008, Unitatea de Politici Publice, MAI

Cu toate acestea pot fi formulate următoarele probleme a căror rezolvare ar putea conduce la o îmbunătățire substanțială a calității deciziilor luate la nivelul acestei instituții:

- Subestimarea eforturilor și capacității necesare pentru a elabora propuneri de politici publice bine documentate;
- Slaba coordonare inter-instituțională pentru rezolvarea problemele comune;
- Se recurge, în continuare, predominant la acte normative, în detrimentul politicilor publice, ceea ce duce la o lipsă de coerență și de planificare aprofundată a măsurilor vizate;
- Dificultăți în identificarea locului/rolului pe care propunerea de politică publică îl poate avea în alegerea și implementarea cu succes a unor măsuri concrete;
- Problemele în comunicarea intra și inter instituțională în momentul planificării și formulării unor politici publice, ceea ce îngreunează identificarea corectă a soluțiilor și evitarea suprapunerilor;
- Deficiențe în ceea ce privește organizarea consultărilor și includerea acestora în procesul de fundamentare a politicilor publice;
- Deficiențe în prezentarea de estimări financiare a impactului propunerii de politică publică, ceea ce îngreunează evaluarea oportunității deciziilor și alocarea resurselor necesare implementării și finalizării adecvate a politicii publice;
- Probleme în identificarea indicatorilor care să ateste performanța rezultatelor politicii publice, precum și o lipsă de detalieri a măsurilor de implementare (planuri de acțiune) menite să concretizeze propunerea de politică publică, ceea ce evidențiază lipsa de planificare și de coerență a acțiunilor;
- Absența unei relații cauzale între propunerile de politici publice, strategii și alte documente strategice și actele normative inițiate;
- Lipsa sau utilizarea limitată a evaluărilor ex-post, a monitorizărilor și a raportărilor și folosire a feed-back-ului în procesul decizional.

Până în acest moment, Unitatea de Politici Publice a elaborat *Metodologia de lucru privind planificarea strategică și planificarea bugetară pe programe în cadrul Ministerului Administrației și Internelor*, aprobată prin OMAI 285/2009. Prin această metodologie a fost introdusă o procedură nouă de elaborare a planului strategic instituțional, pornind de la fundamentarea a șapte planuri strategice sectoriale pentru fiecare domeniu gestionat de minister, integrate într-un document unic în conformitate cu prevederile HG 1807/2006 și HG 158/2008 de către Unitatea de Politici Publice, în urma aprobării acestora de secretarul de stat responsabil. În cadrul *Metodologiei de lucru privind planificarea strategică și planificarea bugetară pe programe* (OMAI 285/2009) în cadrul Ministerului Administrației și Internelor, sunt precizate problemele care au determinat această abordare:

- neconcordanțe între cele două componente care alcătuiesc Planul strategic al MAI, respectiv o armonizare redusă între direcțiile de activitate structurate prin Componenta de management și dezvoltarea programelor bugetare din cadrul Componentei de programare bugetară;
- existența de priorități, probleme și obiective diferite pentru fiecare sector de activitate de la nivelul ministerului (unele dintre acestea sunt foarte diferite astfel încât nu pot fi abordate printr-un singur document strategic);
- neconcordanțe între obiectivele stabilite și indicatorii de performanță definiți în cadrul direcțiilor de activitate ale ministerului (din aceste considerente, un factor de decizie nu poate urmări firul logic existent între obiective - activități rezultatele propuse și indicatorii de performanță);

- dimensiunea Planului strategic al MAI, ceea ce face ca acesta să fie dificil de utilizat de către departamentele de specialitate ale ministerului și de către factorii de decizie;
- dificultatea urmăririi și evaluării de către fiecare factor de decizie a rezultatelor propriului sector de activitate, datorită faptului că într-un singur document de planificare sunt tratate toate sectoarele de activitate ale MAI.

De asemenea, în anul 2010 Unitatea de Politici Publice a elaborat Metodologia de monitorizare și evaluare a documentelor de planificare strategică și planificare bugetară pe programe în cadrul Ministerului Administrației și Internelor, aprobată prin OMAI 269/2010. Această metodologie se bazează pe monitorizarea implementării obiectivelor și activităților prevăzute în cele 7 planuri strategice sectoriale și anume:

- Planul strategic pe sectorul de activitate - Reforma administrației publice;
- Planul strategic pe sectorul de activitate - Instituția prefectului și servicii deconcentrate;
- Planul strategic pe sectorul de activitate - Comunități locale;
- Planul strategic pe sectorul de activitate - Ordine publică și siguranța cetățeanului;
- Planul strategic pe sectorul de activitate - Schengen și cooperare europeană;
- Planul strategic pe sectorul de activitate - Prevenire și combatere corupție, protecție internă, control și audit intern;
- Planul strategic pe sectorul de activitate - Suport.

Pe baza rapoartelor de progres întocmite de structurile de specialitate responsabile, Unitatea de Politici Publice monitorizează implementarea sarcinilor asumate prin planurile strategice sectoriale de aceste structuri, cu scopul de a evalua progresul și de a raporta rezultatele constatate către conducerea Ministerului Administrației și Internelor.

Monitorizarea propriu-zisă se realizează prin înregistrarea rezultatelor concrete obținute în activitatea fiecărei structuri de specialitate a Ministerului Administrației și Internelor. În acest sens, rezultatele monitorizării vor consta în identificarea stadiului îndeplinirii obiectivelor, rezultatelor fiecărei activități măsurate cu ajutorul indicatorilor de performanță stabiliți și descriși în planul de acțiuni pentru implementarea fiecărui plan strategic sectorial, compararea rezultatelor obținute cu estimările făcute de fiecare structură în parte, precum și încadrarea în termenele stabilite.

Pe baza informațiilor obținute în urma procesului de monitorizare, Unitatea de Politici Publice are rolul de a analiza și evalua progresul obținut în fiecare dintre sectoarele de activitate gestionate de Ministerul Administrației și Internelor. Rezultatul activității de monitorizare și evaluare a fiecărui plan strategic sectorial este raportat anual ministrului Administrației și Internelor, în vederea îmbunătățirii calității serviciilor publice din domeniul de activitate al ministerului.

În conformitate cu calendarul anual stabilit prin Metodologia de monitorizare și evaluare a documentelor de planificare strategică și planificare bugetară pe programe în cadrul Ministerului Administrației și Internelor, în perioadele ianuarie-februarie și iulie-august ale fiecărui an, începând cu anul 2011, Unitatea de Politici Publică primește la solicitarea sa rapoartele de progres, respectiv rapoartele privind gradul de realizare a indicatorilor de performanță și rapoartele privind execuția financiară. În luna februarie 2011 s-a încheiat primul ciclu de monitorizare a implementării planurilor strategice sectoriale din domeniile de activitate ale MAI.

Toate aceste probleme identificate de UPP vor fi tratate în această Strategie prin identificarea celor mai bune direcții de acțiune, activități și rezultate.

III. Priorități, politici și cadru juridic existente

Îmbunătățirea proceselor decizionale reprezintă o prioritate asumată a Guvernului României, capitolul 19 al Programului de Guvernare 2009-2012, referitor la *Reforma administrației publice* menționând printre direcțiile de acțiune:

- Dezvoltarea capacității administrative a instituțiilor publice centrale și locale în vederea planificării și implementării politicilor de dezvoltare, precum și a furnizării serviciilor publice la standardele de calitate prevăzute de legislația în vigoare.
- Restructurarea mecanismelor de cooperare interministerială și utilizarea lor în stabilirea priorităților de politici publice, investiționale și bugetare ale guvernului.
- Realizarea și implementarea unui sistem de indicatori de monitorizare și evaluare a furnizării serviciilor publice și funcționării tuturor instituțiilor din administrația publică centrală și locală, inclusiv a gestiunii resurselor umane și execuției bugetare.

Un alt document programatic major este Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, care pune un accent major pe rezolvarea problemelor orizontale de management și pe îmbunătățirea proceselor de luare a deciziilor, o mai bună reglementare legislativă, responsabilizarea administrației publice și eficacitatea organizațională. Printre problemele semnalate în analiza situației curente care a stat la baza acestui document se numără:

- Deficiențe semnificative la nivelul autorităților administrației publice în formularea de politici publice: consultări insuficiente cu actorii implicați, amânări în planificarea și pregătirea legislației care afectează în mod serios implementarea politicilor sectoriale; prea multe amendamente aduse legislației care determină instabilitatea legislativă;
- Cunoștințe limitate de management care să sprijine luarea deciziei și să evalueze progresul înregistrat; de exemplu, nu există sisteme care să urmărească rezultatele și îmbunătățirea acestora.

Strategia pentru îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor la nivelul MAI are scopul de a contribui la rezolvarea acestor deficiențe, prin identificarea unor direcții de acțiune concrete la nivelul ministerului. Proiectul în cadrul căruia este elaborată această strategie se înscrie în axa prioritară 1 a Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, care abordează în principal aspecte orizontale în domeniile sistemului de luare a deciziilor, vizând creșterea calității deciziilor în administrația publică prin dezvoltarea mecanismelor de fundamentare a inițiativelor de politici publice, creșterea eficacității structurilor organizaționale printr-o mai bună planificare și consolidarea cadrului de responsabilizare.

În acest context, Ministerul Administrației și Internelor și-a asumat, prin Planul Strategic Instituțional 2010-2013, obiectivul de eficientizare a procesului de luare a deciziilor la nivelul administrației publice în îndeplinirea atribuțiilor care îi revin cu privire la implementarea și coordonarea documentelor de politici publice și a programelor bugetare, precum și la monitorizarea modului de aplicare a acestora la nivelul structurilor de specialitate ale ministerului. Obiectivele specifice pentru următoarea perioadă se referă la:

- Creșterea numărului de soluții de politici publice propuse, în domeniul de competență al MAI, prin implementarea de analize și fundamentări folosind metode de evaluare, informații și date cantitative cât mai recente;
- Creșterea gradului de implicare și consultare a tuturor factorilor interesați în luarea deciziilor de către departamentele MAI, prin implementarea mai multor forme de consultare activă;
- Elaborarea și implementarea unei metodologii unitare la nivelul MAI în ceea ce privește planificarea strategică și bugetară;
- Implementarea anuală la nivelul MAI a monitorizării și evaluării documentelor de politici publice, planificării strategice și bugetare.

Structura organizatorică responsabilă cu asigurarea îndeplinirii acestui obiectiv, conform documentului programatic și actelor normative care reglementează acest domeniu este Unitatea de Politici Publice din cadrul MAI, care își desfășoară activitatea pe baza următoarelor reglementări:

- Legea nr.52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 561/2009 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile, la nivelul Guvernului, pentru elaborarea, avizarea și prezentarea proiectelor de documente de politici publice, a proiectelor de acte normative, precum și a altor documente, în vederea adoptării/aprobării;
- Hotărârea Guvernului nr. 158/2008 pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central;
- Hotărârea Guvernului nr. 870/2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale;
- Hotărârea Guvernului nr. 1807/2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice la nivel central;
- Hotărârea Guvernului nr. 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 521/2005 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 750/2005 privind constituirea consiliilor interministeriale permanente, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului;
- Ordinul Ministrului Administrației și Internelor nr. 283/2009 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Unității de Politici Publice cu modificările corespunzătoare, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministrului Administrației și Internelor nr. 285/2009 pentru aprobarea Metodologiei de lucru privind planificarea strategică și planificarea bugetară pe programe în cadrul Ministerului Administrației și Internelor;
- Ordinul Ministrului Administrației și Internelor nr. 269/2010 pentru aprobarea Metodologiei de monitorizare și evaluare a documentelor de planificare strategică și planificare bugetară pe programe în cadrul Ministerului Administrației și Internelor;
- Ordinul Ministrului Economiei și Finanțelor Publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni.

Unitatea de Politici Publice are atribuții în ceea ce privește urmărirea respectării procedurilor pentru elaborarea documentelor de politici publice, precum și integrarea, monitorizarea și evaluarea planurilor strategice sectoriale care compun planul strategic instituțional. Ordinul Ministrului Administrației și Internelor nr. 283/2009 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Unității de politici publice structura organizatorică pentru îndeplinirea atribuțiilor menționate:

- Compartimentul implementare și monitorizare proceduri de elaborare a propunerilor de politici publice;
- Compartimentul coordonare proceduri de elaborare a propunerilor de politici publice;
- Compartimentul planificare strategică, monitorizare și evaluare;
- Compartimentul planificare bugetară pe programe.

IV. Definirea problemei

Formularea problemei care face obiectul acestei strategii a fost realizată utilizând o serie de informații provenind din trei categorii de surse:

Legislație

- Legislația în vigoare referitoare la procesul de adoptare a documentelor de politici publice și a actelor normative la nivelul administrației publice centrale;
- Regulamentele interne ale MAI referitoare la procesul de luare a deciziei, monitorizarea și evaluarea politicilor publice la nivelul ministerului precum și cele referitoare la organizarea acestuia⁴;

Rapoarte și documente de politici publice

- Rapoarte elaborate de MAI referitoare la procesul de formulare a politicilor publice precum și cele care vizează conținutul documentelor de politici publice inițiate la nivelul ministerului⁵;
- Rapoarte elaborate de alte instituții ale administrației publice centrale referitoare la utilizarea documentelor de politici publice ca modalitate de formulare a inițiativelor guvernamentale⁶;
- Documente de politici publice inițiate la nivelul atât al MAI cât și la nivelul altor ministere.

Exemple de bună practică/derularea exercițiilor pilot în cadrul proiectului

- A fost analizat modul de organizare a diferitelor instituții ale administrației publice centrale din alte țări ale Uniunii Europene așa cum reiese din documentele care descriu procesul decizional în aceste instituții⁷;
- Practica derulării exercițiilor pilot de formulare a unor propuneri de politici publice în cadrul unor grupuri de lucru constituite la nivelul MAI.

⁴ O listă a acestor reglementări este inclusă în capitolul anterior (pag. 14).

⁵ <http://www.upp.mai.gov.ro/UPP/1/4/21/documente.html>

⁶ http://www.sgg.ro/index.php?politici_publice_documente

⁷ De exemplu, Planurile Strategice Instituționale ale ministerelor din Marea Britanie:

<http://www.number10.gov.uk/news/topstorynews/2011/05/department-business-plans-updated-63798>

În urma analizei desfășurate, principala problemă identificată se referă la **lipsa unui cadru instituțional adecvat asigurării unui proces decizional coerent la nivelul Ministerului Administrației și Internelor**. Au fost identificate problemele subsecvente legate de această problemă centrală:

- *Utilizarea insuficientă a instrumentelor de fundamentare a inițiativelor ministerului reprezentate de documentele de politici publice.*
- *Practica elaborării documentelor de politici publice* – din analiza documentelor de politici publice elaborate la nivelul ministerului precum și din rapoartele de monitorizare ale UPP din cadrul MAI reies următoarele aspecte:
 - *Documentele de politici publice* (în special propunerile de politici publice) sunt asociate cu documente de fundamentare a unor decizii deja luate la nivelul diferitelor structuri și *se finalizează preponderent cu adoptarea unui act normativ*. Din această cauză aceste documente sunt considerate ca fiind atașate propunerilor de acte normative, denaturându-se scopul derulării procesului de formulare a politicilor publice, prin considerarea acestuia ca fiind subsecvent celui de formulare a propunerilor de acte normative și nu unul care prezintă parcurgerea etapelor specifice formulării fundamentate a inițiativelor de politici publice.
 - *Calitate scăzută a analizelor de impact realizate*. Din analiza documentelor de politici publice (în special propunerile de politici publice) realizate la nivelul ministerului reiese calitatea scăzută a analizei de impact desfășurată în procesul de fundamentare. Această realitate se datorează faptului că documentele de politici publice sunt considerate preponderent documente care justifică inițierea unui act normativ și mai puțin rezultatul unui proces de fundamentare ce cuprinde derularea unor analize specifice de tipul analizei cost-beneficiu, cost-eficiență etc.
- *Numărul redus de documente de politici publice* elaborate la nivelul ministerului (scăderea numărului în ultima perioadă). Această problemă poate fi constatată la nivelul întregii administrații centrale din România. Conform rapoartelor elaborate de Direcția de Politici Publice de la nivelul SGG⁸, în anul 2008 au fost elaborate în total 21 documente de politici publice (14 strategii și 7 documente de politici publice), domeniile principale fiind: economie, social și administrație publică. Dintre acestea doar jumătate au putut fi analizate anterior adoptării lor în Ședința Guvernului, iar puncte de vedere și avize s-au putut formula doar în cazul a jumătate. Din 2008, numărul propunerilor de politici publice și implicit a activității de fundamentare a analizelor de impact a scăzut în fiecare an.
- *Lipsa unei abordări coerente în ceea ce privește secvențialitatea elaborării planurilor strategice, documentelor de politici publice și propunerilor de acte normative la nivelul ministerului.*

Din practica activităților de fundamentare a politicilor publice desfășurate la nivelul ministerului se remarcă inexistența unei abordări coerente în ceea ce privește legătura între obiectivele menționate în planurile strategice, planul legislativ precum și planul de politici publice. Documentele de politici publice a căror elaborare este preconizată în planurile strategice nu sunt totdeauna corelate cu

⁸ http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/raport_evaluarea_impactului2008.pdf

propunerile de acte normative. Acest fapt se datorează tratării politicilor publice ca fiind o categorie separată, fără legătură directă cu actele normative. Se constată de asemenea unele probleme legate de modul în care sunt utilizate informațiile conținute în planurile strategice. Lipsa unei coerențe în ceea ce privește tipul de documente ce trebuie utilizate pentru a identifica diferitele sarcini corespunzătoare ariei de atribuții specifice instituțiilor subordonate care acționează în sectoarele de activitate ale ministerului creează confuzii și deseori redundanțe în solicitările privind furnizarea de diferite informații decidenților din cadrul ministerului.

- *Absența datelor privind evoluția performanței politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.*

Înainte de a detalia consecințele acestei probleme trebuie semnalată o distincție în natura tipurilor de decizii luate la nivelul ministerului precum și influența acestora asupra calității produselor de politici publice ale ministerului.

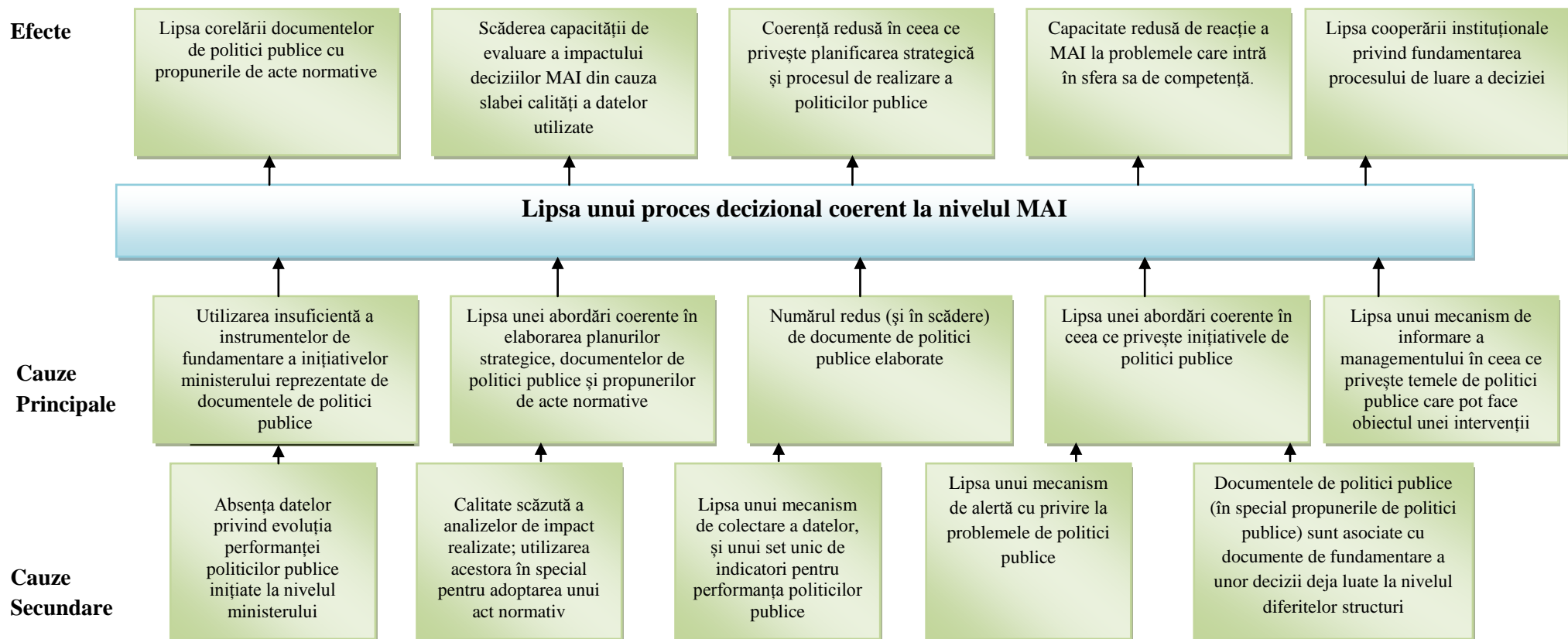
În afară de aceste date legate în special de performanța managerială, informațiile privind performanța deciziilor de politici publice sunt de asemenea utile pentru identificarea modului în care inițiativa ministerului s-au dovedit performante în rezolvarea problemelor de politici publice semnalate. Dacă în cazul monitorizării planurilor strategice, datele se referă la *performanța managementului*, în cazul monitorizării politicilor publice acestea se referă la *performanța politicilor publice* inițiate.

În momentul elaborării acestei strategii un sistem de monitorizare a politicilor publice se află în curs de adoptare la nivelul MAI. Aceste proceduri subliniază necesitatea tratării separate a performanței managementului față de performanța politicilor publice. Tratarea comună a celor două procese poate conduce la situația în care un anumit departament va implementa cu succes activitățile asumate în cadrul planului strategic fără însă ca acele acțiuni, din punctul de vedere al impactului, să asigure un nivel ridicat al performanței politicilor publice. Pentru a evita o astfel de situație este necesar a dezvolta, concomitent cu sistemul de monitorizare util pentru managementul instituției, un mecanism de colectare a datelor, precum și un set unic de indicatori care se referă la performanța politicilor publice inițiate de minister. Existența unui astfel de sistem permite evaluarea cu mai multă ușurință a modului în care o anumită politică publică inițiată la nivelul ministerului contribuie la îmbunătățirea valorii acestor indicatori.

- *Lipsa unui mecanism de informare a managementului instituției în ceea ce privește temele de politici publice care pot face obiectul unei intervenții.*

Conform legislației în vigoare, principala sursă de teme de politici publice care fac subiectul unor inițiative ale ministerului este reprezentată de documentele programatice (planuri de dezvoltare, planuri strategice ministeriale, Programul de Guvernare etc.) în care sunt enunțate obiective de îndeplinit pentru acest minister. Există însă o categorie de probleme de politici publice care pot apărea pe parcursul perioadei la care se referă aceste documente programatice. Aceste probleme care apar pe parcursul guvernării trebuie incluse de asemenea pe agenda instituțională a ministerului. În acest moment nu există la nivelul ministerului un mecanism de alertă în ceea ce privește diferite probleme care ar trebui să fie rezolvate în urma unei intervenții de politici publice. Acest fapt afectează negativ capacitate de reacție a ministerului la problemele care intră în sfera sa de competență.

Figura 3. Arborele problemelor



1. Variante de rezolvare a problemelor

Pentru rezolvarea problemelor enunțate pot fi adoptate două variante de soluționare. În continuare sunt analizate fiecare dintre cele două variante, urmând a fi semnalate avantajele și dezavantajele adoptării lor, respectiv rezultatele preconizate ale implementării acestora. Alegerea variantei de soluționare care va fi adoptată în cadrul acestei strategii se va realiza folosind metoda analizei multicriteriale.

Ariile în care ar putea fi identificate soluțiile pentru rezolvarea acestor probleme pot fi legate, pe de o parte, de capacitatea de a realiza activitățile corespunzătoare unui proces de formulare a politicilor publice care asigură un nivel ridicat al calității deciziilor de politici publice adoptate și, pe de altă parte, de cadrul procedural care asigură un parcurs administrativ detectabil pentru derularea activităților de fundamentare a politicilor publice. Cele două variante rezolvă în grade diferite problemele semnalate, fiecare dintre acestea două arii de soluții fiind prezentate în continuare.

➤ Varianta de rezolvare 1

Prima varianta care ar putea fi adoptată constă în **dezvoltarea capacității de formulare a politicilor publice cu efect asupra calității procesului decizional de la nivelul ministerului.**

Această variantă de soluționare pornește de la premisa că modificarea culturii administrative în ceea ce privește utilizarea instrumentelor de fundamentare a politicilor publice poate fi realizată preponderent printr-o mai bună pregătire a funcționarilor publici implicați în derularea acestor activități.

Internalizarea procedurilor deja existente poate fi realizată, conform acestei variante, prin introducerea unor practici administrative în ceea ce privește realizarea analizelor de impact, a procesului de consultare precum și a celorlalte activități care fundamentează activitatea de formulare a politicilor publice. Activitățile propuse în cadrul acestei variante se referă de asemenea la îmbunătățirea calității datelor furnizate cu privire la implementarea unor soluții de politici publice. În continuare sunt prezentate principalele tipuri de activități care sunt propuse în cadrul acestei prime variante de soluționare:

- Sesiuni de training pentru personalul angajat MAI implicat în procesul de formulare a politicilor publice;
- Intensificarea activităților de consultare la care sunt supuse inițiativele de politici publice ale ministerului;
- Formularea unui set de indicatori unici pentru politicile publice inițiate la nivelul ministerului;
- Realizarea unor informări de politici publice (*policy brief*-uri) la cererea decidenților din cadrul ministerului;
- Creșterea frecvenței utilizării cercetărilor interne și externe cu privire la impactul inițiativelor de politici publice ale ministerului.

Această variantă nu propune modificări majore în ceea ce privește cadrul procedural de formulare a politicilor publice la nivelul ministerului, păstrând aria de intervenție exclusiv în ceea ce privește capacitatea resurselor umane sau realizarea unor instrumente prin care informațiile necesare sunt utilizate pe parcursul fundamentării.

Din experiența altor instituții ale administrației publice centrale și luând în considerare profilul culturii administrative românești, această variantă de soluționare propune utilizarea unor acțiuni fără un rezultat imediat asupra creșterii calității coerenței procesului decizional la nivelul MAI.

În continuare este propusă o a doua variantă de soluționare a problemelor menționate:

➤ *Varianta de rezolvare 2*

Cea de-a doua variantă de rezolvare a problemelor vizează **creșterea coerenței decizionale prin îmbunătățirea fundamentării deciziilor privind inițiativa de politici publice ale ministerului**. Acțiunile corespunzătoare acestei variante de soluționare acordă o importanță deosebită procesului de formulare a politicilor publice la nivelul ministerului prin accentul pus atât pe aspectele administrativ/procedurale cât și pe aspectele legate de creșterea capacității de formulare, implementare, monitorizare și evaluare. Această a doua variantă de soluționare păstrează o parte din direcțiile de acțiune formulate în prima variantă de soluționare, la care însă se mai adaugă o serie de inițiative care sunt de natură să crească șansele de succes în rezolvarea problemelor propuse.

Aria acțiunilor corespunzătoare acestei variante se referă atât la dezvoltarea capacității de realizarea a activităților de fundamentare a politicilor publice cât și la demersuri de întărire a instrumentelor procedurale administrative prin care acestea activități de fundamentare sunt corelate cu activitatea de formulare a planurilor strategice, respectiv a documentelor de politici publice și actelor normative.

Acțiunile propuse în cadrul acestei variante se referă la următoarele aspecte:

- Identificarea și dezvoltarea unui cadru procedural care să conducă la îmbunătățirea coerenței decizionale la nivelul ministerului prin corelarea direcțiilor strategice stabilite la nivelul managementului instituției, prin planurile strategice, cu documentele de politici publice, respectiv actele normative, ca instrumente de implementarea a obiectivelor de politici publice;
- Creșterea calității fundamentării politicilor prin îmbunătățirea nivelului de pregătire a personalului angajat MAI implicat în procesul de formulare a inițiativelor ministerului;
- Îmbunătățirea calității datelor utilizate în fundamentarea politicilor publice inițiate, cele aflate în curs de inițiere sau cele care urmează a fi inițiate la nivelul ministerului;
- Îmbunătățirea coordonării interdepartamentale la nivelul ministerului, în special în ceea ce privește formularea inițiativelor de politici publice.

Acțiunile propuse în această a doua variantă vor avea efecte imediate în ceea ce privește creșterea calității procesului decizional la nivel MAI prin creșterea previzibilității deciziilor ce urmează a fi luate în cadrul MAI și un control mai bun al calității politicilor publice și actelor normative. Această variantă va produce efecte prin procedurile administrative precum și prin continuarea demersurilor inițiate deja în minister privind creșterea capacității instituționale de formulare, implementare, monitorizare și evaluare a politicilor publice. Coerența demersului va fi asigurată prin implicarea Unității de Politici Publice în procesul decizional încă din faza de realizare a planurilor legislative a ministerului, fapt ce va permite identificarea corectă a tipului de decizii de urmează a fi luate, de tipul politicilor publice sau actelor normative.

Fiecare dintre variantele menționate prezintă o serie de avantaje și dezavantaje în funcție de capacitatea de a asigura rezolvarea problemelor semnalate. În continuare este prezentat un set de criterii care va fi utilizat pentru selectarea variantei de soluționare care urmează a fi adoptată în cadrul acestei strategii.

1.1 Criterii de selecție a strategiei de rezolvare a problemelor – Analiza multicriterială

- **Transparența instituțională** - asigurarea unei nivel de transparență ridicat în ceea ce privește derularea procesului de luare a deciziilor la nivelul ministerului;
- **Predictibilitate** – capacitatea de a previziona impactului inițiativelor de politici publice are o influență pozitivă atât a performanței manageriale cât și asupra performanței politicilor publice inițiate la nivelul ministerului;
- **Coerența decizională** – caracterul unitar și lipsit de contradicții între deciziile MAI, eliminarea suprapunerilor decizionale;
- **Cooperare** – nivelul și calitatea conlucrării inter și intra instituționale reprezintă o condiție pentru asigurarea calității produselor de politici publice ale ministerului;
- **Promptitudine** – operativitatea procesului de luare a deciziei pentru asigurarea eficienței instituționale în derularea proceselor de management respectiv cel de formulare a politicilor publice.

Pentru a putea selecta varianta de soluționare potrivită pentru prezenta strategie este folosită analiza multicriterială. Avantajele utilizării acestui instrument sunt importante pentru că permit măsurarea unor criterii diferite.

Descrierea modului de calculare a criteriilor

Fiecare criteriu va lua valori de la 1 (irelevant) la 4 (relevant) conform scalei de mai jos:

Transparența instituțională: 1 – într-o foarte mică măsură, 2 – în mică măsură, 3 – în medie măsură, 4 – în mare măsură, 5 – în cea mai mare măsură;

Predictibilitate: 1 – într-o foarte mică măsură, 2 – în mică măsură, 3 – în medie măsură, 4 – în mare măsură, 5 – în cea mai mare măsură;

Coerența decizională: 1 – într-o foarte mică măsură, 2 – în mică măsură, 3 – în medie măsură, 4 – în mare măsură, 5 – în cea mai mare măsură;

Cooperare: 1 – într-o foarte mică măsură, 2 – în mică măsură, 3 – în medie măsură, 4 – în mare măsură, 5 – în cea mai mare măsură;

Promptitudine: 1 – într-o foarte mică măsură, 2 – în mică măsură, 3 – în medie măsură, 4 – în mare măsură, 5 – în cea mai mare măsură;

În ceea ce privește ponderarea criteriilor, aceasta se mai numește și metoda compensării, pentru că permite compensarea unei performanțe mai slabe la un indicator printr-o pondere mai slabă a aceluși indicator în total.

Astfel, criteriul de **transparență** a fost ponderat cu 15% din totalul ponderilor criteriilor pentru că este important din perspectiva obiectivelor Strategiei și este o condiție a implementării cu succes a

acesteia. Procentul acordat se datorează faptului că există o serie de rezultate care nu decurg direct din acest criteriu, ci mai degrabă din celelalte decizii de modernizare de procese și activități.

Criteriul de **predictibilitate** a fost ponderat cu 20% din total pentru că este important din perspectiva capacității de a influența performanța managerială în MAI și performanța tuturor deciziilor la nivelul ministerului.

Criteriul **coerență decizională** a fost ponderat cu 25% din total pentru că asigură coerența decizională prin eliminarea suprapunerilor la nivel de decizie la nivelul ministerului și îmbunătățește gradul de realizare a obiectivelor manageriale.

Criteriul **cooperare** a fost ponderat cu 15% din total datorită importanței sale în realizarea tuturor obiectivelor Strategiei dar poate fi influențat și de fluiditatea ridicată a personalului din administrația publică centrală.

Criteriul **promptitudine** a fost ponderat cu 25% din total datorită influenței sale asupra creșterii operativității procesului de luare a deciziei pentru asigurarea eficienței instituționale.

- Analiza multicriterială pentru **Varianta 1** de rezolvare “Dezvoltarea capacității de formulare a politicilor publice cu efect asupra calității procesului decizional de la nivelul ministerului” și **Varianta 2** de rezolvare “Creșterea coerenței decizionale prin îmbunătățirea fundamentării deciziilor privind inițiativele de politici publice ale ministerului”

Variante	Scor	Pondere	Impact
Varianta 1			
Transparență	5	0.15	0,75
Predictibilitate	4	0.20	0,8
Coerență decizională	4	0.25	1
Cooperare	4	0.15	0,6
Promptitudine	4	0.25	1
<i>Total</i>	<i>4.15 impact</i>		
Varianta 2	Scor	Pondere	Impact
Transparență	5	0.15	0,75
Predictibilitate	4	0.20	0,8
Coerență decizională	5	0.25	1,25
Cooperare	4	0.15	0,6
Promptitudine	5	0.25	1,25
<i>Total</i>	<i>4.65 impact relevant</i>		

Conform analizei multicriteriale realizate mai sus, varianta de soluționare cu numărul 2 este varianta aleasă datorită impactului superior pe care îl are asupra procesului de luare a deciziei în cadrul ministerului. Punctajul mai mare pentru varianta 2 este explicat prin prisma scorurilor

obținute de criteriile privind **Coerența decizională și Promptitudinea**. În cadrul variantei de rezolvare 2, cele două criterii au un plus de impact datorită faptului că sunt introduse proceduri mai clare privind eliminarea incoerenței decizionale prin corelarea proceselor de elaborare a Planurilor Strategice, elaborarea politicilor publice și a actelor normative. Aceste procese decizionale vor fi îmbunătățite în cadrul acestei variante prin crearea de instrumente administrative de control procedural și de calitate dar și de o mai mare atenție acordată celerității (Promptitudine) cu care deciziile se vor lua în minister. Varianta de rezolvare 2 completează și îmbunătățește obiectivele variantei de rezolvare 1, menținând acele direcții ce vizează îmbunătățirea conținutului procesului.

O serie de Avantaje și Dezavantaje, așa cum sunt precizate mai jos, simplifică procesul de selectare a celei mai bune variante.

	Avantaje	Dezavantaje
Varianta 1	<ul style="list-style-type: none"> - Operabilitate crescută printr-un control ridicat asupra procesului de management de la nivelul ministerului; - Nivel crescut al rigurozității alocării resurselor; - Predictibilitate crescută a inițiativelor de politici publice ale ministerului; 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel scăzut de transparență în ceea ce privește inițiativele de politici publice; - Analiză insuficientă a inițiativelor de politici publice; - Procesul de consultare în ceea ce privește inițiativele de politici publice precum și nivel scăzut al comunicării interdepartamentale prin stabilirea a priori în planurile strategice a tipului de implementare a politicilor publice (program legislativ/propuneri de politici publice).
Varianta 2	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel crescut al transparenței actului decizional la nivelul MAI; - Îmbunătățirea procesului de consultare interdepartamentală în ceea ce privește inițiativele de politici publice; - Îmbunătățirea fundamentării inițiativelor de politici publice - Reducerea numărului de acte normative inițiate la nivelul ministerului; - Îmbunătățirea procesului decizional la nivelul ministerului prin creșterea cooperării interdepartamentale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de informații redus în ceea ce privește consecințele politicilor publice înainte de inițierea lor (necunoașterea în detaliu a analizelor realizate anterior inițierii unui act normativ); - Costuri instituționale ridicate în ceea ce privește demersurile de extindere a utilizării documentelor de politici publice ca instrumente decizionale la nivelul ministerului; - Predictibilitate redusă privind impactul politicilor publice în momentul elaborării planurilor strategice la nivelul ministerului.

1.2. Justificarea alegerii variantei adoptate

Conform analizei multicriteriale realizate precum și parcurgerii avantajelor și dezavantajelor precizate mai sus, strategia de rezolvare adoptată este varianta cu numărul 2. Motivele pentru care a fost aleasă această strategie se fundamentează pe gradul de îndeplinire a criteriilor formulate. În continuare sunt detaliate motivele adoptării acestei strategii.

	Transparență instituțională	Predictibilitate	Coerență decizională	Cooperare	Promptitudine
Strategia 2	Asigură cadrul pentru îmbunătățirea nivelului de transparență în ceea ce privește formularea politicilor publice la nivelul ministerului	Asigură predictibilitate prin accentul pe analizele efectuate în procesul de fundamentare a politicilor publice	Caracterul unitar și lipsit de contradicții între deciziile MAI, eliminarea suprapunerilor decizionale	Dezvoltarea unor proceduri administrative interne de îmbunătățire a comunicării interdepartamentale crește nivelul de cooperare intra-instituțională	Dezvoltarea unor măsuri de îmbunătățire a comunicării interdepartamentale asigură cadrul pentru creșterea promptitudinii în procesul de luare a deciziilor la nivelul ministerului.

V. Obiectivele strategiei

În urma analizei problemelor realizată în capitolul precedent și conform variantei 2 de rezolvare a problemei, principalul obiectiv al acestei strategii este: **îmbunătățirea coerenței și calității deciziilor de la nivelul MAI.**

În continuare sunt prezentate principalele obiective identificate în vederea creșterii calității procesului decizional la nivelul ministerului.

- **Creșterea capacității privind evaluarea impactului inițiativelor de politici publice ale ministerului.**

În urma analizei derulate în vederea identificării problemelor și a variantelor de rezolvare a acestora, se impune unui demers în care se pune accent pe creșterea rolului UPP în procesul de luare a deciziilor la nivelul ministerului. Stabilirea acestui obiectiv general pentru următorii ani întărește angajamentul ministerului în ceea ce privește creșterea performanței manageriale și cea a politicilor publice inițiate la nivelul acestuia. Activitățile care vor fi identificate în vedere atingerii acestui obiectiv vor lua în considerare atât necesitatea creșterii capacității instituționale cât și a calității rezultatelor activității acestui departament în cadrul MAI. Acest obiectiv urmează să rezolve problema legată de utilizarea insuficientă a instrumentelor de fundamentare a inițiativelor MAI reprezentate de documentele de politici publice.

- **Întărirea rolului UPP și corelarea procesului de elaborare a planurilor strategice cu cel de fundamentare a inițiativelor de politici publice precum și a actelor normative.**

Un alt obiectiv important propus în cadrul acestei strategii se referă la necesitatea asigurării unei coerențe metodologice în ceea ce privește procesul de elaborare a planurilor strategice, de fundamentare a politicilor publice, respectiv a propunerilor de acte normative inițiate la nivelul MAI. Activitățile care vor fi derulate în vederea atingerii acestui obiectiv vor avea în vedere necesitatea asigurării atât a unui cadru de luare a deciziilor coerent (prin îmbunătățirea managementului instituțional) cât și o creștere a corelării între procesul de planificare strategică, cel de fundamentare a politicilor publice, respectiv de elaborare a propunerilor de acte normative. Acest obiectiv urmează să rezolve problema generată de lipsa unei abordări coerente în ceea ce privește secvențialitatea elaborării planurilor strategice, documentelor de politici publice și propunerilor de acte normative la nivelul ministerului.

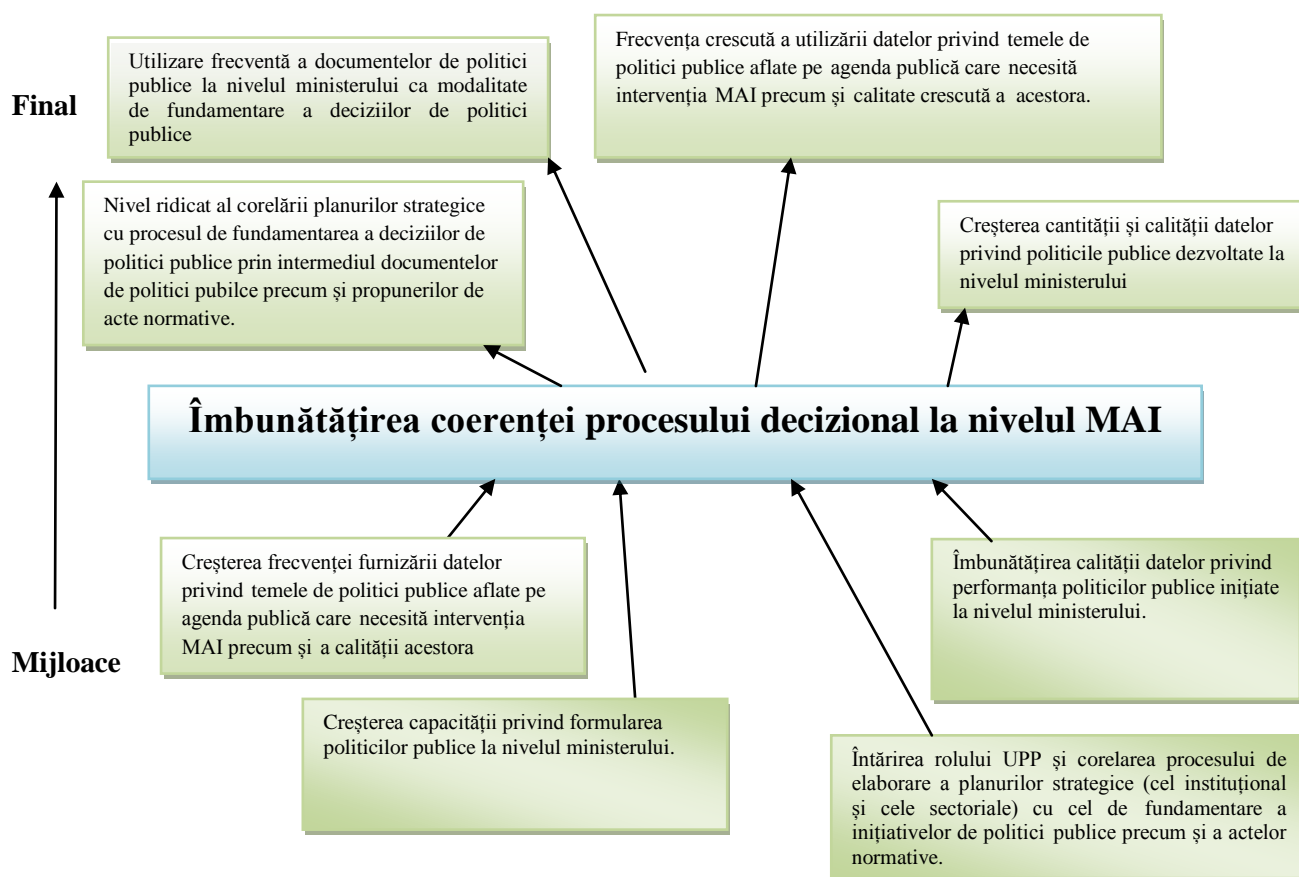
- **Îmbunătățirea calității datelor privind performanța politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.**

Asigurarea unui proces decizional coerent depinde și de calitatea informațiilor privind impactul politicilor publice inițiate. Dezvoltarea unor mecanisme de colectare a datelor precum și un cadru adecvat de utilizare a acestora poate conduce la îmbunătățirea calității deciziilor de politici publice. Modalitățile prin care poate fi asigurat cadrul de colectare a datelor includ dezvoltarea unui sistem de indicatori pentru obiectivele de politici publice ale ministerului identificate în Planul Strategic. Existența unui astfel de sistem la care să se raporteze toate obiectivele inițiativelor de politici publice ale ministerului asigură un cadru de referință pentru evaluarea ulterioară a eficienței deciziilor de politici publice. Acest obiectiv urmează să rezolve problema legată de absența datelor privind performanța politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.

➤ **Creșterea frecvenței furnizării datelor privind temele de politici publice aflate pe agenda publică care necesită intervenția MAI precum și a calității acestora**

O decizie eficientă este o decizie informată. Agenda publică cuprinde deseori date privind posibile subiecte de politici publice în domeniul de competențe care necesită intervenția MAI. Evoluții ale unor situații de interes pentru MAI sunt utile în identificarea deciziei pentru rezolvarea acestora. Până în momentul elaborării acestei strategii nu exista la nivelul întregii administrații publice centrale din România un mecanism intern de informare privind diferitele probleme de politici publice, prin identificarea temelor semnalate pe agenda publică în vederea includerii lor pe agenda instituțională. Un astfel de mecanism ar putea contribui la creșterea capacității decizionale a ministerului prin furnizarea de informații utile care să fundamenteze ulterior inițiativele ministerului. Acest obiectiv urmează să rezolve problema legată de lipsa unui mecanism de informare a managementului instituției în ceea ce privește temele de politici publice care pot face obiectul unei intervenții.

Figura 4. Arborele obiectivelor strategiei



VI. Principii generale

Transparență – Principiul transparenței guvernează principalele direcții de acțiune formulate în cadrul acestei strategii. Accesul la informațiile legate de procesul politicilor publice precum și posibilitatea de a obține date privind profilul inițiativelor de politici publice ale ministerului se reflectă în rezultatele propuse de această strategie.

Eficiență – În demersul de concepere a strategiei a fost luată în considerare asigurarea unui cost minim în condițiile obținerii unei calități ridicate a rezultatelor preconizate.

Eficacitate – În cadrul strategiei a fost luată în considerare varianta care s-a dovedit cea mai eficientă în vederea atingerii obiectivelor acesteia. De asemenea, activitățile au fost concepute urmărind respectarea aceluiași principiu.

Responsabilitate – În demersul de concepere a strategiei a fost luată în considerare asigurarea cadrului pentru creșterea responsabilității în ceea ce privește deciziile luate la nivelul ministerului.

Consecvență – Strategia a fost concepută astfel încât să permită aplicarea în mod unitar și coerent la nivelul MAI.

Interesul public – În acțiunile propuse în această strategie se vizează urmărirea unei situații favorabile pentru toți cetățenii.

VII. Direcții de acțiune

Fiecare dintre obiectivele propuse în cadrul acestei strategii urmează a fi atins prin parcurgerea următoarelor acțiuni corespunzătoare obiectivelor identificate:

0.1. Creșterea capacității privind evaluarea impactului inițiativelor de politici publice ale ministerului.

Acest obiectiv major al strategiei cuprinde acțiuni specifice de întărire a rolului UPP în procesul de formulare a planurilor strategice, documentelor de politici publice precum și a propunerilor de acte normative. Asigurarea coerenței decizionale depinde de capacitatea de a păstra corespondența între conținutul diferitelor tipuri de documente formulate în cadrul ministerului. În continuare sunt prezentate principalele direcții de acțiune precum și activitățile corespunzătoare atingerii acestui obiectiv:

A.1. Desemnarea în cadrul UPP a unor experți specializați pentru fiecare dintre domeniile de activitate ale ministerului (reforma administrației publice, instituția prefectului și servicii deconcentrate, comunități locale, ordine publică și siguranța cetățeanului, Schengen și cooperare europeană, prevenire și combatere corupție, protecție internă, control și audit intern, suport). Fiecare dintre experți desemnați va oferi sprijin specializat în domeniul de politici publice pentru grupurile de lucru constituite la nivelul ministerului în vederea

fundamentării adecvate a deciziilor de politici publice inițiate. Aceștia vor asista structurile de specialitate în derularea activităților de monitorizare a politicilor publice inițiate;

A.2. *Elaborarea unui ghid pentru consultările publice* derulate în procesul de fundamentare a inițiativelor ministerului. Derularea consultărilor publice este necesară pentru a crește calitatea fundamentării inițiativelor de politici publice. Până în prezent nu există la nivelul administrației publice centrale un ghid care să cuprindă elemente de calitate privind modul de desfășurare a procesului de consultare în etapa de formulare a inițiativelor de politici publice. Consultările, precum și alte tipuri de activități care presupun culegerea de informații sau puncte de vedere de la părțile interesate pot fi derulate și în cadrul grupurilor de lucru constituite la nivelul structurilor de specialitate ale ministerului.

A.3. *Elaborarea planului de pregătire a personalului angajat MAI* în ceea ce privește derularea cursurilor privind utilizarea analizelor de impact pentru fundamentarea politicilor publice;

A.4. *Organizarea de cursuri de formare.*

O.2. Întărirea rolului UPP și corelarea procesului de elaborare a planurilor strategice cu cel de fundamentare a inițiativelor de politici publice precum și a actelor normative.

Atingerea obiectivelor de politici publice ale ministerului este condiționată de existența unei corelații între rezultatele preconizate pentru atingerea lor și instrumentele utilizate în acest sens. Pentru a asigura acest gen de coerență, activitățile propuse în vederea atingerii acestui obiectiv al strategiei vizează o serie de modificări de ordin procedural. Aceste activități (vezi figura 3, Situația viitoare) sunt:

A.5. *Introducerea avizului conform obligatoriu acordat de UPP pentru documentele de politici publice* elaborate de departamentele din cadrul ministerului, precum și pentru *notele de fundamentare pentru actele normative* – acest aviz conform (obligatoriu) va asigura atât coerența între actele normative inițiate la nivelul ministerului cu principalele obiective de politici publice ale ministerului cât și o calitate crescută a fundamentării actelor normative prin intermediul notelor de fundamentare. Pentru implementarea acestor modificări trebuie să existe o colaborare strânsă cu Direcția Generală Juridică (DGJ)

A.6. *Introducerea avizului consultativ pentru planul legislativ al ministerului acordat de UPP.* Acest aviz are ca scop identificarea legăturii între inițiativele de acte normative viitoare ale ministerului și documentele de politici publice ce urmează a fi formulate sau cele aflate în implementare. Avizul consultativ poate conține recomandări în ceea ce privește necesitatea derulării unui proces de fundamentare pentru actele normative ce urmează a fi elaborate la nivelul ministerului sau și necesitatea derulării unor analize de impact extinse sau a unor activități de consultare specifice.

A.7. *Stabilirea unei ierarhii a documentelor programatice* (planurile de dezvoltare la nivel național, Programul de Guvernare, alte strategii guvernamentale) ce urmează a fundamenta planurile strategice sectoriale. Rezultatele acestei activități vor contribui la eliminarea redundanțelor precum și la creșterea coerenței conținutului documentelor de politici publice inițiate la nivelul ministerului. Această ierarhie a documentelor urmează a fi elaborată de UPP și comunicată tuturor structurilor de specialitate însărcinate cu elaborarea planurilor strategice sectoriale.

0.3. Îmbunătățirea calității datelor privind performanța politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.

Până în acest moment la nivelul ministerului există o serie de proceduri privind atât monitorizarea planurilor strategice sectoriale cât și a politicilor publice dezvoltate. Aceste inițiative nu sunt însă suficiente pentru a oferi informații privind *calitatea performanței politicilor publice*. Indicatorii reprezintă unul din instrumentele care permit furnizarea acestui gen de informații. Printre activitățile care contribuie la atingerea acestui obiectiv se numără pe de-o parte dezvoltarea unui sistem de indicatori unic în ceea ce privește domeniile de intervenție ale ministerului respectiv inițierea unor procese de monitorizare a politicilor publice dezvoltate la nivelul ministerului.

A.8. Dezvoltarea unui sistem comun de indicatori pentru politicile publice dezvoltate la nivelul ministerului. Această măsură se referă la stabilirea unui set de indicatori de performanță comuni pentru tipurile de politici publice dezvoltate la nivelul ministerului. Conform rapoartelor de monitorizare dezvoltate de UPP și din analiza documentelor de politici publice formulate, reiese faptul că nu există un set comun de indicatori la care să se raporteze performanțele inițiativelor ministerului. În vederea asigurării unei conexiuni între obiectivele generale ale ministerului formulate în planurile strategice sectoriale, acest sistem este util pentru furnizarea de date privind performanța de politici publice a ministerului.

A.9. Elaborarea unei baze de date a ministerului care să conțină date privind evoluția acestor indicatori generali precum și informații referitoare la rezultatelor politicilor publice inițiate la nivelul ministerului, va reprezenta o sursă de date utilă pentru îmbunătățirea calității și coerenței proceselor de formulare a viitoare ale inițiativelor de politici publice ale ministerului.

A.10. Inițierea unor activități de monitorizare a politicilor publice formulate la nivelul structurilor de specialitate. În grupurile de lucru instituite la nivelul diferitelor structuri de specialitate participă și membrii UPP. Rolul participării acestor specialiști este de a se asigura coerența și calitatea procesului de formulare a politicilor publice. Activitățile pe care aceștia urmează să le desfășoare în cadrul acestor grupuri de lucru (pentru elaborarea politicilor publice respectiv a planurilor strategice) urmează să se diversifice în sensul îmbunătățirii suportului metodologic oferit de aceștia. În conformitate cu termenele stabilite UPP inițiază sesiuni de monitorizare a politicilor publice în domeniile de intervenție ale structurilor de specialitate, folosind sistemul unic de indicatori propuși. Vor fi elaborate modele de rapoarte de monitorizare precum și alte instrumente specifice de colectare a datelor. Aceste activități de monitorizare vor fi inițiate la începutul perioadei vizate de această strategie și vor fi derulate, în funcție de inițiativele de politici publice, de fiecare structură de specialitate responsabilă cu implementarea unui plan strategic sectorial. Scopul derulării acestor exerciții de monitorizare specifice este de a internaliza practica monitorizării la nivelul ministerului, și a testa sistemul unic de indicatori a căror elaborare este propusă în cadrul acestei strategii.

0.4. Creșterea frecvenței furnizării datelor privind temele de politici publice aflate pe agenda publică care necesită intervenția MAI precum și a calității acestora

Acest obiectiv va fi operaționalizat prin intermediul unei game largi de activități. Astfel, sursele de probleme de politici publice sunt dintre cele mai diverse, până în acest moment la nivel procedural

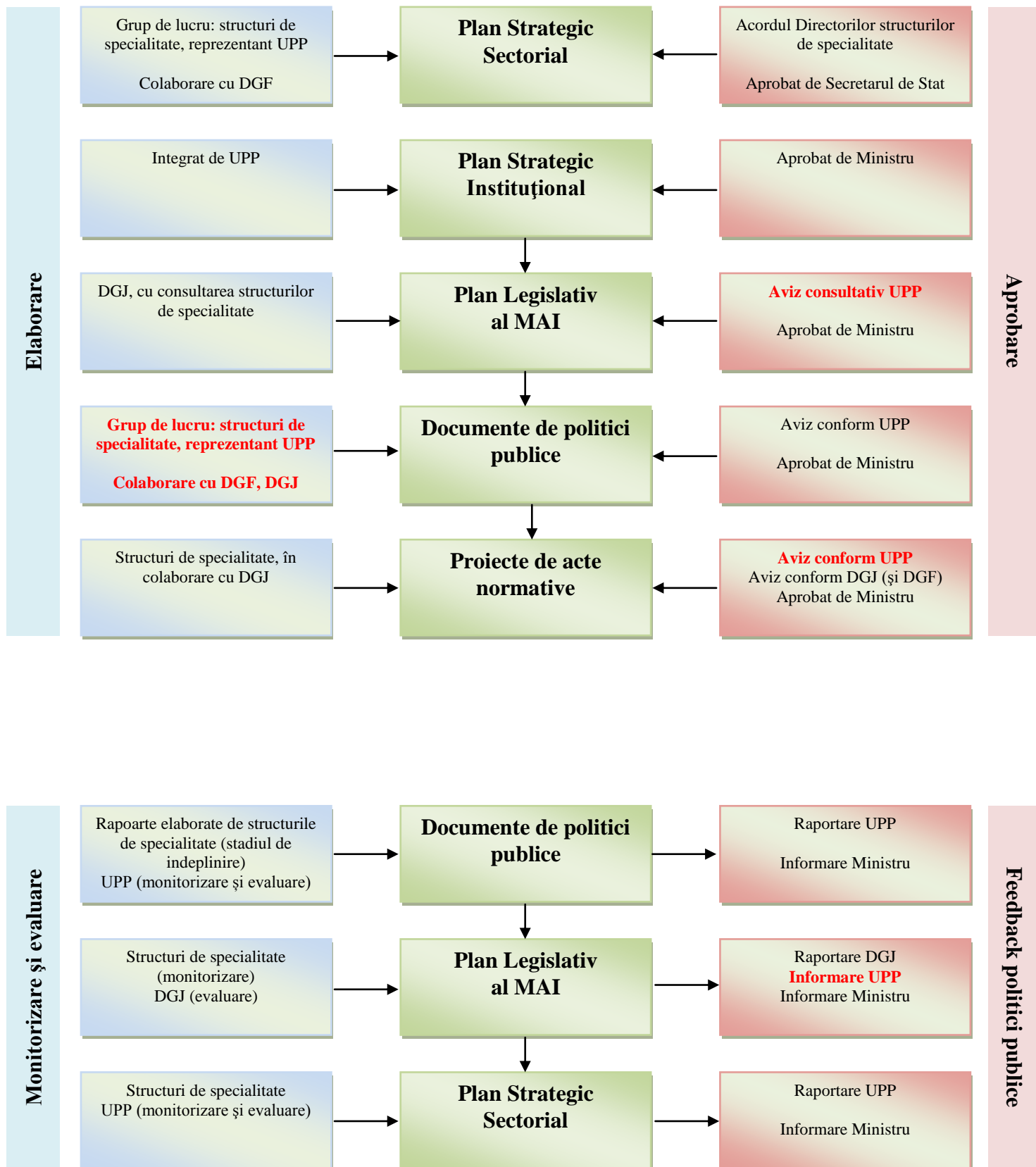
fiind acceptate ca surse oficiale numai documentele programatice, alte strategii sau inițiative guvernamentale. Agenda instituțională este adesea formată și din subiecte care nu se regăsesc în aceste tipuri de documente, subiecte ce provin de pe agenda publică. Aceste probleme creează dificultăți din cauza timpului scurt necesar rezolvării lor, fapt care nu permite realizarea unei documentări temeinice privind profilul și impactul problemei. În acest sens se impune instituirea unui mecanism de informare standardizat care să permită semnalarea acelor probleme care se înscriu în domeniile de intervenție ale MAI.

În vederea atingerii acestui obiectiv vor fi derulate următoarele activități:

A.11. Înființarea unor grupuri de lucru în vederea rezolvării problemelor nou apărute pe agenda instituțională a ministerului. Aceste grupuri se pot constitui temporar la inițiativa UPP și pot avea ca membrii reprezentanți ai diferitelor structuri de specialitate din cadrul ministerului precum și departamentele suport (DGJ, DGF). Unitatea de Politici Publice urmează să asigure suportul tehnic pentru aceste grupuri de lucru, având rolul de a coordona derularea etapelor procesului de formulare a politicilor publice (formularea problemei, identificarea variantelor de soluționare, derularea procesului de consultare etc.).

A.12. Introducerea informărilor privind politicile publice (policy brief). Aceste informări cuprind date privind temele de politici publice care intră în domeniul de intervenție al ministerului. Spre deosebire de informările specifice cu caracter administrativ, aceste tipuri de informări vor utiliza date și informații temeinic documentate. Aceste informări privind problemele de politici publice aflate pe agenda publică precum și motivele pentru care o intervenție a MAI este necesară vor fi elaborate periodic de membrii UPP responsabili cu domeniile de intervenție specifice planurilor strategice sectoriale.

Figura 5. Situația viitoare



VIII. Rezultatele strategiei

Rezultatele pe termen mediu și lung determinate de atingerea obiectivelor strategiei sunt:

O.1. Creșterea capacității privind evaluarea impactului inițiativelor de politici publice ale ministerului.

- Reducerea cu 20% a numărului de proiecte de acte normative ce nu au analiză de impact
- Creșterea cu 25% a numărului de documente de politici publice;
- Reducerea cu 25% a modificărilor actelor normative ca urmare a mecanismului de monitorizare și ajustare a implementării documentelor de politici publice
- Calitate crescută a documentelor de politici publice (creșterea cu 50% a numărului de analize de impact care conțin metode de cercetare specifice domeniului).

O.2. Întărirea rolului UPP și corelarea procesului de elaborare a planurilor strategice (cel instituțional și cele sectoriale) cu cel de fundamentare a inițiativelor de politici publice precum și a actelor normative.

- Creșterea cu 25% a documentelor de politici publice elaborate pentru implementarea obiectivelor asumate în planurile strategice sectoriale;
- Scăderea cu 20% a numărului de acte normative care nu derivă din obiectivele asumate în planurile strategice sectoriale.

O.3. Îmbunătățirea calității datelor privind performanța politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.

- Utilizarea indicatorilor conform sistemului unic de indicatori stabilit pentru domeniile de intervenție ale ministerului pentru obiectivele formulate în toate documentele de politici publice inițiate la nivelul ministerului;
- Utilizarea bazei de date în toate inițiativele de politici publice ale ministerului;

O.4. Creșterea frecvenței furnizării datelor privind temele de politici publice aflate pe agenda publică care necesită intervenția MAI precum și a calității acestora

- Creșterea cu 50% a problemelor adoptate pe agenda instituțională a ministerului ca urmare a informărilor de politici publice realizate la nivelul UPP;
- Creșterea cu 50% a cazurilor în care politicile publice inițiate la nivelul ministerului au folosit date furnizate în informările de politici publice.

IX. Rezultatele acțiunilor

Rezultatele acțiunilor contribuie la atingerea obiectivelor formulate în cadrul acestei strategii. În continuare sunt prezentate principalele rezultate obținute în urma derulării acestor activități:

O.1. Creșterea capacității privind evaluarea impactului inițiativelor de politici publice ale ministerului.

R.1. Experți desemnați pentru fiecare din domeniile de intervenție ale ministerului în funcție de profilul de politici publice al planurilor strategice respectiv a documentelor de politici publice inițiate de structurile de specialitate ale ministerului;

R.2. Ghid privind consultările publice elaborat și diseminat în cadrul structurilor de specialitate ale ministerului;

R.3. Plan de formare a personalului angajat MAI în metode de analiză a impactului politicilor publice realizat și adoptat;

R.4. Cursuri de formare organizate

O.2. Întărirea rolului UPP și corelarea procesului de elaborare a planurilor strategice cu cel de fundamentare a inițiativelor de politici publice precum și a actelor normative.

R.5. Adoptarea avizului conform obligatoriu acordat de UPP pentru documentele de politici publice și notele de fundamentare elaborate de structurile de specialitate din cadrul MAI.

R.6. Adoptarea avizului consultativ pentru planul legislativ al ministerului;

R.7. Ierarhia documentelor programatice utilizate în planurile strategice și documentele de politici publice realizată și adoptată la nivelul ministerului;

O.3. Îmbunătățirea calității datelor privind performanța politicilor publice inițiate la nivelul ministerului.

R.8. Sistem unic de indicatori realizat și adoptat la nivelul ministerului;

R.9. Baza de date realizată;

R.10. Activități de monitorizare inițiate și derulate pentru inițiativele de politici publice ale structurilor de specialitate din cadrul ministerului;

O.4. Creșterea frecvenței furnizării datelor privind temele de politici publice aflate pe agenda publică care necesită intervenția MAI precum și a calității acestora

R.11. Grupuri de lucru înființate pentru probleme noi apărute pe agenda instituțională a ministerului;

R.12. Informările de politici publice adoptate ca instrumente de decizie la nivelul managementului situației în ceea ce privește adoptarea problemelor de politici publice pe agenda instituțională.

X. Indicatori

În continuare sunt prezentați principalii indicatori de realizare a obiectivelor adoptate în cadrul acestei strategii:

Obiectivul 1

- Număr de documente de politici publice inițiate la nivelul ministerului;
- Numărul de exemplare ale ghidului de consultare distribuite;
- Număr de sesiuni de consultare organizate;
- Numărul de cursanți participanți la sesiunile de pregătire;
- Număr de sesiuni de pregătire organizate;
- Număr de documente de politici publice care utilizează tipuri de analize de impact predate în cadrul sesiunilor de formare.

Obiectivul 2

- Numărul de avize (negative, pozitive, cu recomandări) acordate de UPP pentru documentele de politici publice respectiv note de fundamentare pentru actele normative inițiate la nivelul ministerului;
- Numărul de documente de politici publice realizate ca urmare a recomandărilor formulate în avizele consultative emise de UPP pentru planurile legislative ale ministerului;
- Numărul de documente de politici publice și planuri strategice care utilizează ierarhia documentelor programatice realizate la nivelul ministerului.

Obiectivul 3

- Numărul de documente de politici publice în care sunt utilizați indicatorii stabiliți în sistemul unic de indicatori adoptat la nivelul ministerului;
- Realizarea bazei de date;
- Numărul de accesări ale bazei de date;
- Cantitatea de date introduse în baza de date;

Obiectivul 4

- Numărul de grupuri de lucru înființate ca urmare a adoptării unor probleme de politici publice semnalate în informările de politici publice realizate de UPP;
- Numărul de documente de politici publice adoptate ca urmare a activității grupurilor de lucru.
- Numărul de informări de politici publice realizate de UPP;
- Numărul de probleme de politici publice adoptate pe agenda instituțională a ministerului ca urmare a semnalărilor formulate în informările de politici publice;
- Numărul de documente de politici publice care utilizează informații sau sunt inițiate ca urmare a semnalărilor realizate în cadrul informărilor de politici publice.

XI. Implicații pentru buget

În continuare sunt prezentate resursele financiare necesare implementării activităților strategiei. Sumele menționate sunt orientative și pot face obiectul unor modificări în funcție de evoluția prețurilor pe perioada implementării strategiei.

- Elaborarea unei baze de date – 22.000 RON (suma este calculată în urma analizei de piață realizată în cadrul activităților de fundamentare a strategiei);
- Elaborarea și diseminarea ghidului de consultare – 10.000 RON (suma este calculată pentru un număr de 100 de bucăți a câte 100 RON fiecare)
- Derularea sesiunilor de formare – 300.000 RON (suma este calculată pentru un număr de 50 de cursanți care participă la 5 sesiuni de formare a câte 7 zile fiecare. Pentru fiecare sesiune a fost stabilită o sumă de 60.000 RON. Prețul include cazarea, masa precum și remunerația trainerilor).

XII. Implicații procedurale/juridice

În vederea atingerii obiectivelor și în legătură pentru acțiunile corespunzătoare vor fi inițiate următoarele tipuri de reglementări

- Ordin/e de ministru pentru adoptarea avizului conform al Unității de Politici Publice pentru documentele de politici publice și notele de fundamentare;
- Ordin de ministru pentru introducerea avizului consultativ al Unității de Politici Publice pentru planurile legislative ale ministerului;

XIII. Proceduri de monitorizare și evaluare a strategiei

În vederea obținerii de informații privind modul de implementare a strategiei precum și a rezultatelor pe care atingerii obiectivelor acesteia le va produce la nivelul ministerului administrației publice, activitățile de monitorizare vor urmări două direcții:

- *Monitorizarea implementării strategiei:* furnizează informații privind modul de implementare a acțiunilor menționate în cadrul strategiei. În acest sens vor fi elaborate rapoarte de monitorizare periodice (conform tabelului de mai jos). Rapoartele de monitorizare vor fi elaborate de membrii UPP la sfârșitul atingerii fiecărui obiectiv din cadrul strategiei și vor fi supuse aprobării Secretarului General (vezi tabelul de mai jos);
- *Monitorizarea atingerii obiectivelor:* efectele strategiei vor fi resimțite și după ce activitățile pe care aceasta le propune au fost implementate. Astfel, pentru a fi posibilă o evaluare a performanței măsurilor propuse este necesar a derula un proces de monitorizare care urmează să se desfășoare atât pe parcursul implementării cât și după ce strategia a fost finalizată. În cadrul acestui tip de monitorizare vor fi elaborate periodic rapoarte de performanță a strategiei. Pe parcursul implementării strategiei unele activități produc rezultate care ar putea să conducă la modificări ale modului în care au fost concepute activitățile. În aceste situații, pot fi formulate recomandări privind modul în care profilul activităților ar putea fi îmbunătățit astfel încât să conducă la creșterea performanței în atingerea obiectivelor strategiei.

Evaluarea strategiei va fi realizată după ce perioada de monitorizare a performanței a fost încheiată. Evaluarea implementării strategiei vizează atât aspectele de management rezultate în urma analizării rapoartelor de monitorizare a implementării strategiei cât și a rapoartelor de monitorizare referitoare la atingerea obiectivelor.

XIV. Plan de acțiune

Obiective	Acțiuni	Rezultate	Termene	Responsabil
O.1. Creșterea capacității privind evaluarea impactului inițiativelor de politici publice ale ministerului.	A.1. Desemnarea în cadrul UPP a unor experți specializați pentru fiecare din domeniile de politici publice ale ministerului;	R.1. Experți pe domenii de politici publice desemnați.	decembrie 2012	Secretarul General/UPP
	A.2. Elaborarea ghidului pentru consultările publice derulate în procesul de fundamentare a inițiativelor ministerului;	R.2. Ghid pentru consultările publice elaborat;	februarie 2013	Secretarul General/UPP
	A.3. Elaborarea planului de pregătire a funcționarilor publici din cadrul diferitelor structuri de specialitate ale ministerului;	R.3. Plan de pregătire realizat.	octombrie 2013	UPP
	A.4. Organizarea cursurilor de formare pentru personalul angajat MAI din structurile de specialitate ale ministerului;	R.4. Sesiuni de cursuri organizate.	iunie 2013 iunie 2014 iunie 2015 iunie 2015 iunie 2016	UPP
Elaborare raport de monitorizare 1 privind implementarea strategiei			decembrie 2013	UPP
Elaborarea raport de monitorizare 1 privind performanța strategiei			decembrie 2013	UPP
O.2. Întărirea rolului UPP și corelarea procesului de elaborare a planurilor strategice (cel instituțional și cele sectoriale) cu cel de fundamentare a inițiativelor de politici publice precum și a actelor normative.	A.5. Introducerea avizului conform obligatoriu acordat de Unitatea de Politici Publice pentru documentele de politici publice și notele de fundamentare pentru propunerile de acte normative;	R.5. Aviz conform UPP introdus pentru documentele de politici publice și notele de fundamentare a actelor normative;	martie 2012	Secretarul General/UPP
	A.6. Introducerea avizului consultativ pentru planul legislativ al ministerului emis de UPP.	R.6 Aviz consultativ adoptat.	decembrie 2013	UPP/Secretarul general/DGJ

	A.7. Stabilirea unei ierarhii a documentelor programatice utilizate la nivelul ministerului.	R.7 Ierarhia documentelor adoptată.		
Elaborare raport de monitorizare 2 privind implementarea strategiei			decembrie 2014	UPP
Elaborarea raport de monitorizare 2 privind performanța strategiei			decembrie 2014	UPP
O.3. Îmbunătățirea calității datelor privind performanța politicilor publice inițiate la nivelul ministerului;	A.8. Dezvoltarea unui sistem unic de indicatori la nivelul ministerului;	R.8. Sistem de indicatori adoptat.	decembrie 2014	UPP/Secretarul General
	A.9. Elaborarea unei baze de date privind evoluția indicatorilor precum și date privind politicile publice inițiate la nivelul ministerului.	R.9. Baza de date elaborată.	iunie 2015	UPP/Secretarul General
	A.10 Inițierea unor activități de monitorizare a politicilor publice formulate la nivelul structurilor de specialitate.	R.10. Activități de monitorizare inițiate la nivelul structurilor de specialitate.	permanent	UPP/structuri de specialitate
Elaborare raport de monitorizare 3 privind implementarea strategiei			decembrie 2015	UPP
Elaborarea raport de monitorizare 3 privind performanța strategiei			decembrie 2015	UPP
O.4. Creșterea frecvenței furnizării datelor privind temele de politici publice aflate pe agenda publică care necesită intervenția MAI precum și a calității acestora.	A.11 Înființarea unor grupuri de lucru în vederea rezolvării problemelor nou apărute pe agenda instituțională a ministerului.	R.11. Grupuri de lucru înființate	permanent	UPP/structuri de specialitate
	A.12. Introducerea informărilor de politici publice (<i>policy brief</i>) ca modalitate de informare a decidenților din cadrul ministerului cu privire la problemele de politici publice aflate pe agenda publică și posibilitatea includerii acestora pe agenda instituțională.	R.12. Adoptarea informărilor de politici ca instrumente de informare a decidenților din cadrul ministerului.	decembrie 2012	UPP/Secretarul General
Elaborare raport de evaluare a performanței strategiei			2016	UPP