



ALEXANDRU IOAN CUZA
UNIVERSITY of IAȘI



FACULTY OF ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION



Co-funded by
the European Union



*Jean Monnet Chair. EU Public Administration Integration and Resilience Studies, acronim EU-PAIR,
project nr. ERASMUSJMO-2021-HAI-TCH-RSCH-101047526*

MANAGEMENT STRATEGIC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ EUROPEANĂ

Prof. dr. habil. Ana-Maria Bercu

Prof. dr. habil. Gabriela Boldureanu

Conf. dr. habil. Elena Cigu

Prof. dr. habil. Bogdan-Mihai Petrisor

<https://eu-pair.uaic.ro>

email: eupair@uaic.ro



ALEXANDRU IOAN CUZA
UNIVERSITY of IAȘI



FACULTY OF ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION



Co-funded by
the European Union



Jean Monnet Chair. EU Public Administration Integration and Resilience Studies, acronym EU-PAIR, project nr. ERASMUSJMO-2021-HAI-TCH-RSCH-101047526

Disclaimer: "The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

STRATEGIA–instrument pentru dezvoltarea comunităților locale





STRATEGIA

Rol al hazardului și al voinței, strategia se manifestă în formularea raționamentului rafinat prin experiență.

*arta războiului în China Antică - **Sun-Tzu**;*

*Antichitatea - **Xenofon și Tucidide, Cezar**;*

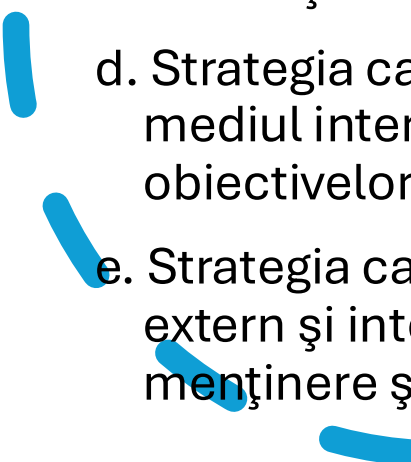
Alexandru Macedon (330-300 î.H.) - abilitatea desfășurării forțelor pentru a copleși dușmanul și pentru a putea crea un sistem unitar de guvernare.

- **Igor Ansoff** (1965)

patru dimensiuni:

- *vectorul de creștere geografică*, bazat pe cuplul produs/piață, care precizează orientarea și mărimea activităților viitoare ale organizației;
 - *avantajul competitiv*, care se referă la câștigarea unei poziții competitive mai puternice, prin identificarea proprietăților fiecărui cuplu produs/piață;
 - *sinergia* utilizării resurselor organizației;
 - *flexibilitatea strategică*, bazată pe resurse și competențe transmisibile de la un domeniu de activitate la altul.
- 
- 
- 
- 

- **Mintzberg (1987)**

- a. strategia ca *plan de acțiune*, ansamblu de linii de acțiune prin care se aduc atingere obiectivelor organizației;
 - b. strategia ca *tactică*, un ansamblu de acțiuni interdependente care concură la realizarea obiectivelor operaționale;
 - c. strategia ca *model*, care exprimă un ansamblu de comportamente și atitudini ce rezultă din interacțiunea resurselor cheie ale unei organizații: oamenii.
 - d. Strategia ca *perspectivă*, ce reflectă o modalitate proprie de a percepe mediul exterior și mediul interior al organizației, de a corela și a utiliza factorii de influență în scopul atinderii obiectivelor organizației.
 - e. Strategia ca *poziție*, evidențiază locul ocupat de organizație în ansamblul pieței, al mediului extern și intern. Strategia devine o forță de impact asupra ocupării unei poziții pe piață, de menținere și de dezvoltare a ei.
- 



MANAGEMENTUL STRATEGIC

- Strategia este angajarea și gestionarea tuturor resurselor disponibile pentru a atinge un anumit obiectiv;
- Managementul strategic reprezintă alegerea conștientă a politicilor publice, dezvoltarea capacităților și capabilităților și analiza contextului pentru a concentra eforturile organizaționale în vederea atingerii unor obiective prestabilite.

Shafritz, Russell

STRATEGIA DE DEZVOLTARE LOCALĂ

- Strategia de dezvoltare locală este stabilirea unor obiective pe care comunitatea locală urmează să le atingă, într-un anumit interval de timp (termen mediu sau lung). Aceste obiective se stabilesc în urma unei analize sistematice a nevoilor comunității, a potențialului local și a diferitelor elemente de context care pot influența îndeplinirea obiectivelor.



PLANIFICARE STRATEGICĂ - ETAPE

- Identificarea obiectivelor care trebuie atinse în viitor (acestea vor fi cuprinse într-o declarație de tip viziune);
- Stabilirea orizontului de timp în care acestea trebuie să fie atinse;
- O analiză sistematică a circumstanțelor actuale (situația de la care se pornește), în principal a elementelor de potențial;
- Alegerea strategiei potrivite pentru atingerea obiectivelor stabilite;
- Corelarea eforturilor organizației la această strategie.

Shafritz, Russell



AVANTAJUL COMPETITIV

- Avantajul competitiv reprezintă acele caracteristici pe care un anumit actor social le are (în cazul nostru, comunitatea locală), care îi permit să obțină rezultate în circumstanțe mai bune decât competitorii săi.





ANALIZA SWOT

- un instrument simplu de analiză a capacităților unei organizații, companii private sau comunitate umană și a contextului în care acționează;
- **Strenghts** (puterea, forța): aspectele interne care pot să fie valorificate în viitor;
- **Weaknesses** (slăbiciuni): factorii interni care pot afecta eforturile organizației (a comunității);
- **Opportunities** (oportunități): elemente exterioare organizației (comunității) care pot ajuta progresul acesteia;
- **Threats** (amenințări): elemente exterioare organizației (comunității) care pot afecta progresul acesteia;

Acțiunea managementului va urmări să limiteze slăbiciunile și amenințările și să exploateze (să dezvolte) puterea și oportunitățile.

PUTEREA, FORȚA - STRENGTHS

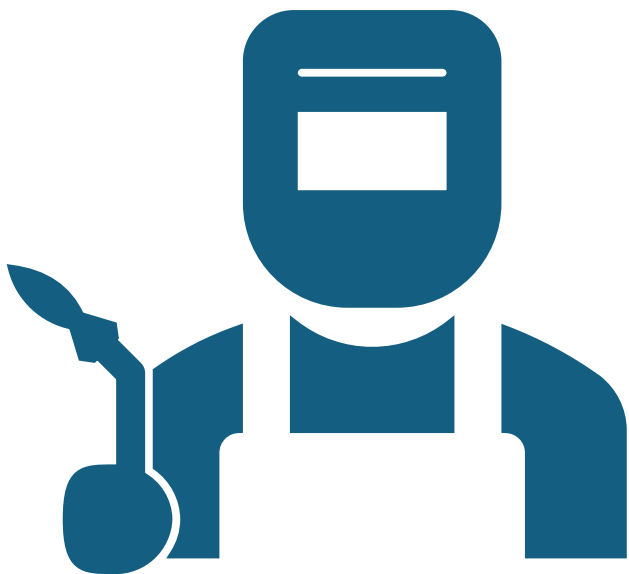
- Aspecte privind resursa umană (dacă este suficientă și calificată, tânără);
- Aspecte legate de infrastructura urbană;
- Coeziunea comunității;
- Atracții turistice (vestigii istorice, monumente ale naturii);
- Resurse naturale.



SLĂBICIUNI - WEAKNESSES

- Resursă umană redusă numeric, îmbătrânită, slab calificată;
- Infrastructură aflată în stare proastă;
- Conflicte intracomunitare;
- Probleme de natură psiho-socială: sărăcie, blazare, lipsă de motivație.





OPORTUNITĂȚI - OPPORTUNITIES

- Fondurile europene;
- Proximitatea unor căi de comunicație importante (autostrăzi, fluvii, canale, cale ferată);
- Proximitatea unor zone cu potențial turistic, inclusiv mari orașe;
- Potențiali investitori;
- Obiective economice aflate în proximitate;
- Migranți naționali sau internaționali.

A photograph of a spiral-bound notepad and a silver pen resting on a light-colored wooden desk. The notepad is white with horizontal lines and a black spiral binding. The pen is silver and lies diagonally to the left of the notepad.

AMENINȚĂRI - THREATS

- Crize economice;
- Apariția unor investiții sau obiective economice cu potențial de atragere a forței de muncă;
- Construcția de autostrăzi la o distanță mare de comunitate;
- Calamități naturale repetate;
- Conflicte sociale.

ANALIZA PEST



- **P** - Analiza factorilor politici;
- **E** - Analiza factorilor economici;



- **S** - Analiza factorilor socio-culturali;
- **T** - Analiza factorilor tehnologici.

FACTORII POLITICI

- Calitatea legislației;
- Respectarea drepturilor la proprietate;
- Profilul actorilor politici;
- Proximitatea alegerilor și posibilul rezultat; cum va afecta rezultatul funcționarea comunității;
- Care este atitudinea generală a mediului politic față de mediul de afaceri.

FACTORII ECONOMICI

- Starea economică generală;
- Existența unor piețe de desfacere disponibile;
- Potențialul pieței locale;
- Resursa umană disponibilă;
- Starea economică a populației.

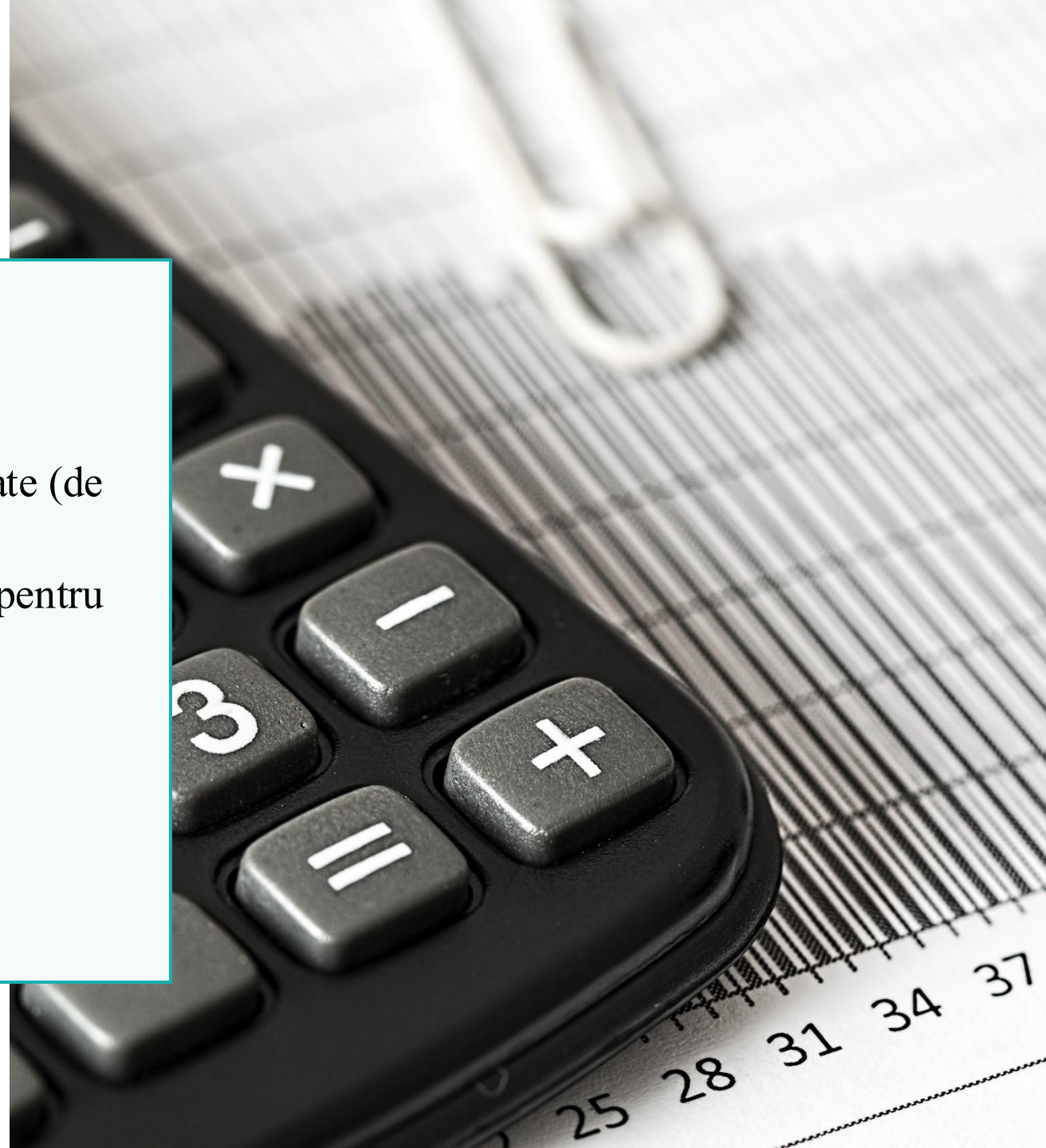


FACTORII SOCIO-CULTURALI

- Care este structura populației;
- Este probabil un schimb de generații;
- Care este nivelul de educație, sănătate și mobilitate socială;
- Care sunt elementele de tip tradițional (religios, cultural) care pot afecta dezvoltarea comunității.

FACTORII TEHNOLOGICI

- Există resurse tehnologice noi care pot fi utilizate (de exemplu, surse regenerabile de energie);
- Există disponibile resursele necesare pentru dezvoltare;
- Există resurse de cercetare în proximitate.



COMPONENTELE ȘI TIPOLOGIA STRATEGIILOR

- misiunea strategiei;
- obiectivele strategice;
- resursele strategiei;
- termenele înăuntrul cărora se duce la îndeplinire strategia.

rolul *unui bun manager strategic* este să *vadă organizația nu cum este ea astăzi.....ci cum va arăta în viitor*, John W. Teets, Presedinte Greyhound, Inc., Statele Unite ale Americii

VIZIUNEA UNEI STRATEGII

Regulile de bază pentru a obține aderarea personalului organizației la o viziune sunt:

managerii unei organizații trebuie să adere și să-și însușească o viziune și valorile acesteia;

viziunea trebuie descrisă în termeni simpli, corect, onest, clar, fără a ascunde dificultățile sau succesele înregistrate;

oamenii nu trebuie forțați să adere la viziunea organizației, ci doar să li se explice în ce constă, care îi sunt avantajele și limitele.

Misiunea organizației

- *cine suntem?*
- *ce facem?*
- *prin ce ne deosebim de ceilalți?*

Abel (1980)

- grupul de clienți/cetățeni;
- nevoile clienților/cetățenilor;
- tehnologiile (metodele și instrumentele prin care vor fi satisfăcute nevoile clienților/cetățenilor).

Exemple

Viziunea Spitalului din New Orleans, Statele Unite ale Americii:
*vrem să devenim lideri în furnizarea serviciilor necesare atingerii
unui nivel ridicat de sănătate a comunității.*

Misiunea Spitalului din New Orleans, Statele Unite ale Americii:
*spitalul din New Orleans, cu respect, integritate, compasiune și
curaj îngrijește pacienții, salariații și comunitatea, anticipând și
furnizând servicii medicale de calitate și cu profesionalism.*

Viziunea Departamentului de Relații Publice din cadrul unei Primării: vrem să răspundem prompt, cu profesionalism și cu sollicitudine cetățenilor noștri.



Misiunea Departamentului de Relații Publice din cadrul unei Primării: de a servi ca agent de legătură între primărie și mass media, asigurând o transmitere promptă și corectă a informațiilor către cetățeni, asociații legal constituite și orice altă parte interesată de activitatea primăriei.

Creați viziunea și
misiunea unei
organizații de
educație.

Timp de lucru: 10
min.

Caracteristicile misiunii unei organizații

Să reflecte o
atitudine

Să fie *orientată*
către client

Sa includă o
responsabilitate
socială a
organizației.

sunt reprezentate de
nivelurile de performanță
pe care organizația
urmărește să le atingă pe
termen lung.

Trebuie să fie:

provocatoare,

posibil de îndeplinit,

*să stabilească nivelurile
de performanță ce trebuie
obținute,*

*să indice nivelul de
competitivitate la care
aspiră organizația.*

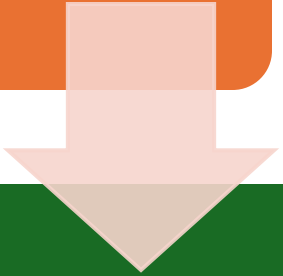
OBJECTIVE SMART

SMART:

- *specific,*
- *măsurabil,*
- *accesibil,*
- *relevant*
- *ancorat în timp.*

Specificitatea obiectivului

referirea la un singur și specific aspect al activității organizației, fără a fi prezentat sub forma unor formulări generale și abstracte.



*Ex. dorim să fim cei mai buni în
furnizarea serviciilor de gospodărire
comunală de amenajare a parcurilor și
aleilor pietonale din localitatea noastră.*



Măsurabil

- să poată fi cuantificat cantitativ sau calitativ.

Ex. dorim să îmbunătățim calitatea a două servicii oferite de primărie: serviciul de comunicare cu cetățenii și serviciul de impozite și taxe locale prin implementarea sistemului e-administrație.

Accesibil

să fie înțeles de către toate persoanele implicate în realizarea lui.



Ex. dorim să dezvoltăm zona pietonală Copou-Universitate pentru activități de destindere și relaxare.

Relevant

să aibă importanță pentru organizație și pentru personalul acesteia și să se refere la rezultate și nu la activitățile care se desfășoară pentru obținerea lor.

Ex. organizația va deține în anul 2024 un serviciu nou de e-guvernare.

Ancorat în timp

să fie precizată perioada în care se urmărește îndeplinirea standardelor de performanță.

Ex. pentru anul 2012, organizația noastră va continua să livreze cetățenilor servicii de înaltă calitate.

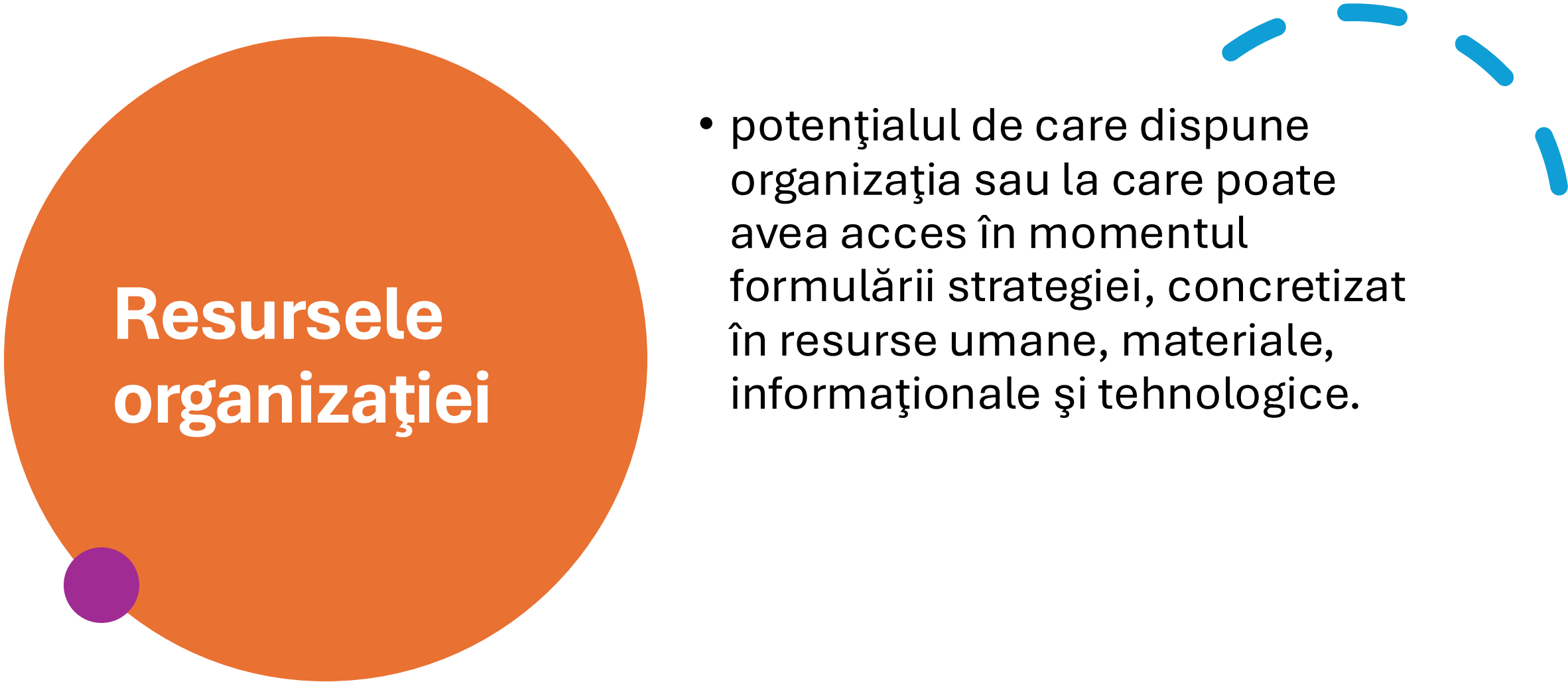


Opțiunile sau alternativele strategice

- modalitățile prin care managementul consideră că pot fi realizate obiectivele strategice.

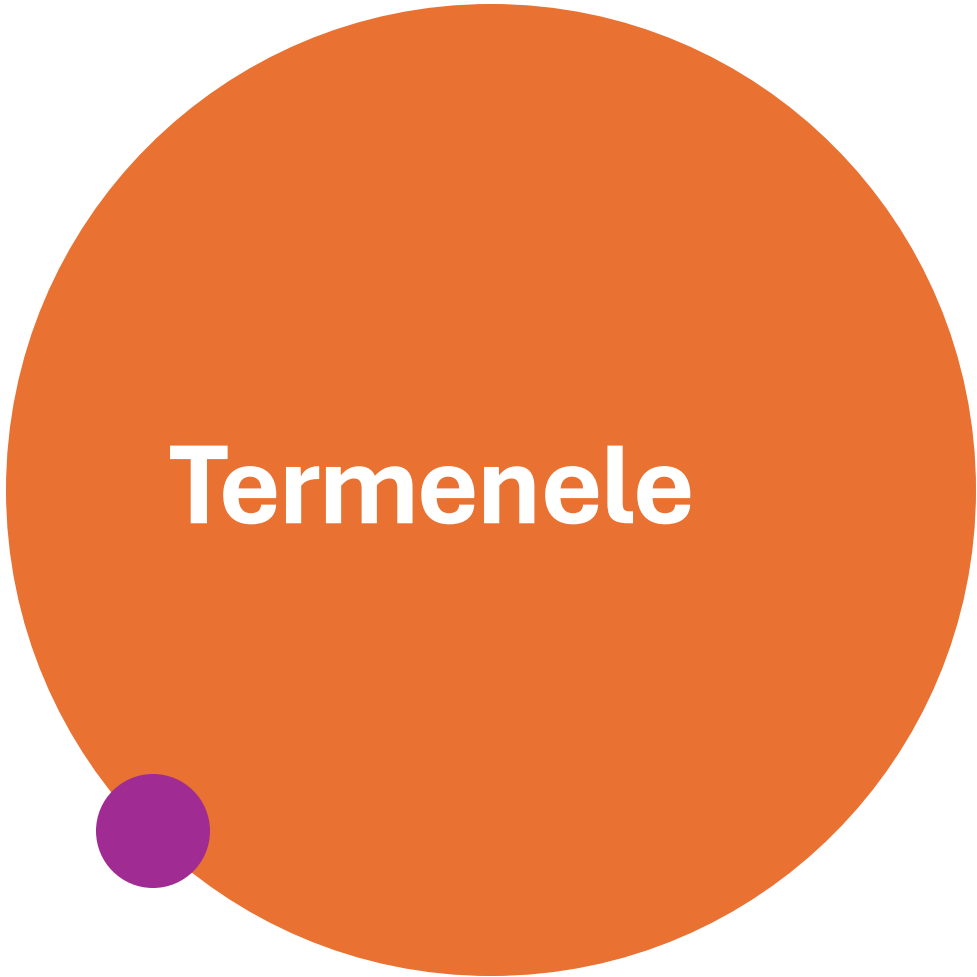
Responsabilitățile managementului general:

- Activități de gestionare a tuturor activităților organizației, în scopul creșterii avantajului competitiv;
- Activități de organizare, coordonare și control în diferitele subdiviziuni cu scopul înregistrării progreselor sau a regreselor și identificarea soluțiilor de remediere;
- Stabilirea priorităților de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea activităților organizației;
- Monitorizarea și evaluarea permanentă a gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite și ameliorarea lor continuă, în acord cu obiectivele strategice generale ale organizației.



Resursele organizației

- potențialul de care dispune organizația sau la care poate avea acces în momentul formulării strategiei, concretizat în resurse umane, materiale, informaționale și tehnologice.



Termenele

- data la care se declanșează aceasta, precum și termenele intermediare și termenle finale de execuție
- 

Tactica și rolul său în implementarea strategiei organizaționale

- *ansamblul operațiunilor de natură funcțională și operațională, prin care managementul consideră că se pot realiza obiectivele pe termen scurt, ținând cont de resursele disponibile în intervalul pentru care au fost determinate obiectivele.*



- **Obiectivele tactice** - ansamblul nivelurilor de performanță stabilite de organizație pe termen scurt, în acord cu obiectivele strategice
- *Opțiunile/alternativele tactice - modalități de realizarea a obiectivelor tactice, în condiții de eficiență și timp.*



Tipologia strategiilor

Clasificare

A. după ***sfera de cuprindere***:

strategii globale: vizează întreaga organizație și cuprind obiectivele și opțiunile majore ale organizației,

strategii parțiale: cuprind obiectivele derivate și opțiunile strategice de la nivelurile departamentale, sectoriale,

B. după *sfera serviciilor și produselor*:

strategii de specializare: obiectivele stabilite prevăd orientarea spre dezvoltarea optimă și calitativă a anumitor servicii, pe introducerea inovației și îmbunătățirea performanțelor acestora. Activitățile organizației sunt integrate pe orizontală.

strategii de diversificare: obiectivele stabilite vizează lărgirea gamei de servicii și produse furnizate. O astfel de strategie reclamă resurse suficiente pentru dezvoltarea organizației, îndeosebi resursă umană creatoare, care să poată asuma noi tehnologii și inovații și să le adapteze specificului organizației în scopul obținerii performanțelor și a avantajului competitiv.



strategii ofensive: obiectivele unor astfel de strategii privesc acapararea unor noi piețe, extinderea și creșterea ponderii pe care o deține organizația în raport cu altele de același tip. Pentru o organizație, adoptarea unei astfel de strategii înseamnă îmbunătățirea calității serviciilor și produselor prin utilizarea de tehnologii noi, revoluționare. Informația de care dispune la un moment dat este foarte importantă pentru evidențierea celor mai noi metode și tehnici utilizate și pentru adaptarea acestora la specificul organizației.

strategii defensive: obiectivele urmăresc restrângerea de pe anumite piețe sau renunțarea la unele servicii și produse în scopul susținerii acelor sectoare, domenii care sunt competitive în scopul consolidării poziției deținute.

C. După ***dinamica obiectivelor strategice***

Tipologia

strategiilor

strategii de dezvoltare: presupun ca organizația să stabilească obiective superioare celor stabilite în perioadele anterioare, pentru ducerea la îndeplinire dispunând de resurse financiare, umane și tehnologice apreciabile. În acest sens, managementul organizației trebuie să realizeze o analiză asupra potențialului de care dispune și pe care îl poate utiliza în scopul realizării unor performanțe superioare celor anterior stabilite. Este necesară și o bună interpretare a mutațiilor din mediul extern și a celui intern al organizației în scopul identificării potențialelor pericole, dar și a oportunităților ce pot apărea. Organizațiile care adoptă acest tip de strategie dispun de un puternic potențial creator și inovativ.

strategii de consolidare: obiectivele strategice cantitative sunt la nivelul celor stabilite în perioada anterioară, însă, din punct de vedere calitativ sunt superioare realizărilor din perioadele anterioare. Organizațiile urmăresc să își îmbunătățească latura calitativă a serviciilor și produselor oferite, să mențină și să își consolideze poziția pe piață.

strategii de redresare: obiectivele vizează găsirea unor soluții de îmbunătățire a performanțelor organizației în scopul revenirii la un nivel al obiectivelor superior celui din perioada precedentă. Acest tip de strategie se utilizează atunci când organizația se găsește într-o perioadă de declin și dorește să revină la nivelul realizărilor din perioada în care potențialul era eficient și optim exploatat.

D. după ***gradul de participare la elaborarea strategiei:***

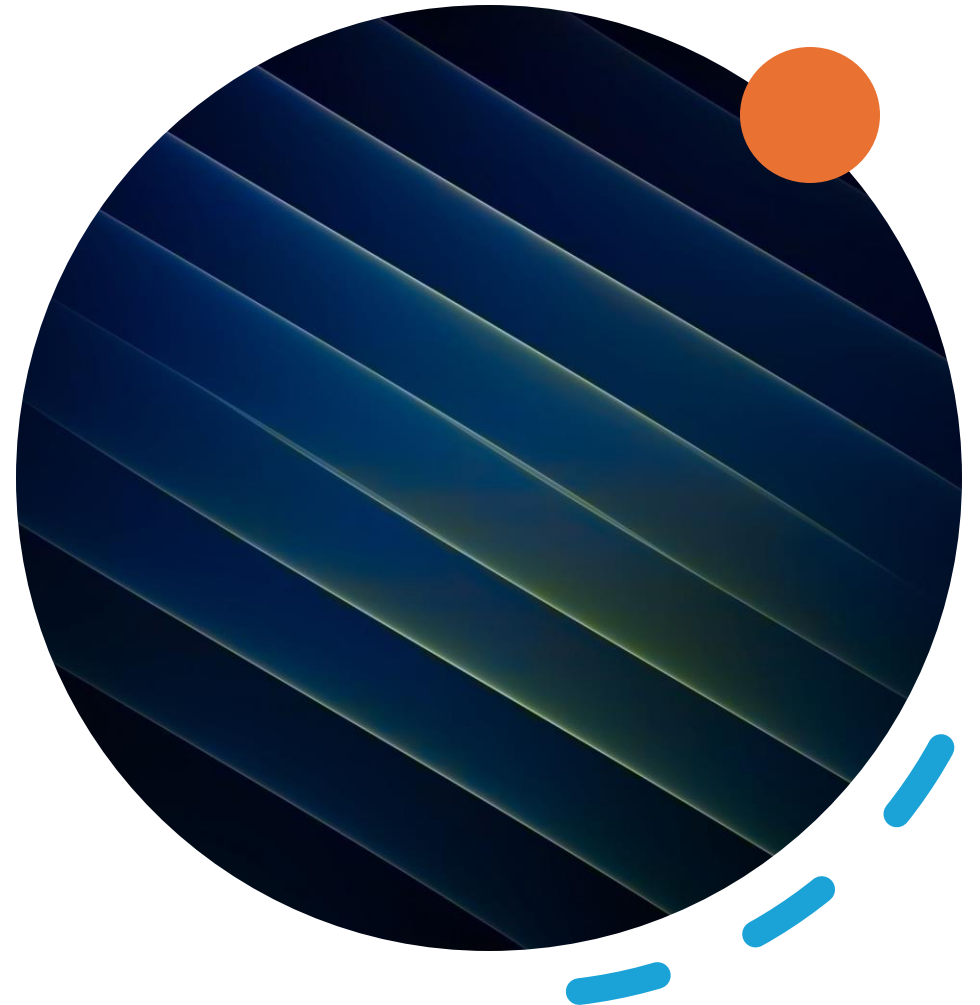
strategii integrate: presupun corelarea obiectivelor subdiviziunilor organizaționale cu obiectivele strategice de la nivelul organizației. Sunt realizate în principal de managementul organizației și caracterizează sectorul public (strategiile organizațiilor de la nivel local, regional trebuie să fie corelate cu cele de la nivel național, strategiile naționale constituind fundamentul pentru elaborarea și implementarea strategiilor la nivel organizațional local). Sunt utilizate la nivelul regiilor autonome și a societăților comerciale cu capital de stat (integral sau parțial).

strategii independente: sunt elaborate de managementul organizației pe diviziuni și subdiviziuni organizaționale, în scopul coordonării și organizării unor activități specifice.

E. după ***avantajul competitiv***

strategii orientate spre diferențierea serviciilor și produselor: urmăresc identificarea elementelor ce individualizează serviciile și produsele de cele oferite de organizații de același tip și creșterea funcțiilor acestora.

strategii axate pe găsirea unor nișe de piață: identificarea segmentului de piață ce poate fi deservit cel mai bine din punct de vedere calitativ și cantitativ.



strategii orientate spre reducerea costurilor/cheltuielilor: presupun identificarea acelor opțiuni strategice care să permită controlul costurilor/cheltuielilor prin aplicarea unor noi metode , tehnici, procedee de lucru novative.

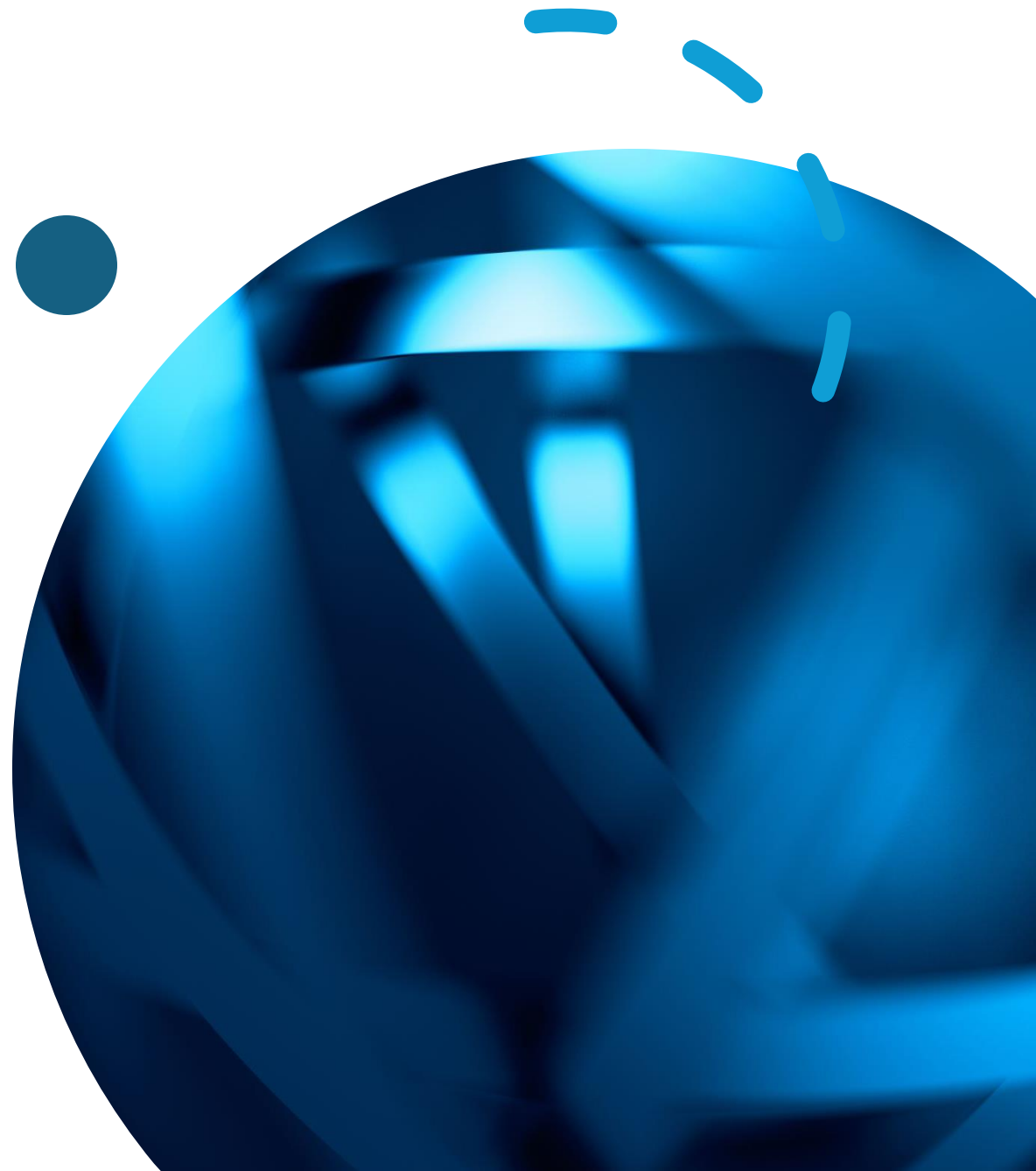
strategii orientate spre calitatea serviciilor și produselor: urmăresc obținerea unor servicii și produse calitativ superioare față de ale altor organizații care activează în același domeniu. În acest sens, managementul organizației trebuie să aibă în vedere utilizarea optimă și rațională a potențialului de care dispune.



F. după *natura viziunii obiectivelor și mijloacelor încorporate:*

strategii administrative: un rol determinat îl au factorii exogeni care impun obiective, opțiuni strategice, resurse, termene. Acest tip de strategie caracterizează organizațiile publice care sunt direct influențate de deciziile luate la nivel politic și transpuse în normative obligatoriu a fi respectate și îndeplinite. Cerințele pieței sunt generate de nevoile cetățenilor, obiectivele și criteriile de evaluare fiind de natură socială.

strategii economice: sunt formulate în acord cu cerințele pieței, iar obiectivele și criteriile de realizare au un conținut economic.



ANALIZA DETERMINANȚILOR ENDOGENI AI ORGANIZAȚIEI

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Herbert A. Simon și Raționalitatea Limitată

Puncte principale:

- Explorarea sentimentelor în funcționarea organizațiilor
- Teoria raționalității limitate - limitările raționalității umane
- Impactul mediului asupra activității individului



Cultura Organizațională conform lui Herbert A. Simon

Puncte principale:

- Credințe, valori, tradiții, și moșteniri
 - Identitatea organizației
 - Valorile emoționale și afective
- 



Geert Hofstede și Diferențele Culturale

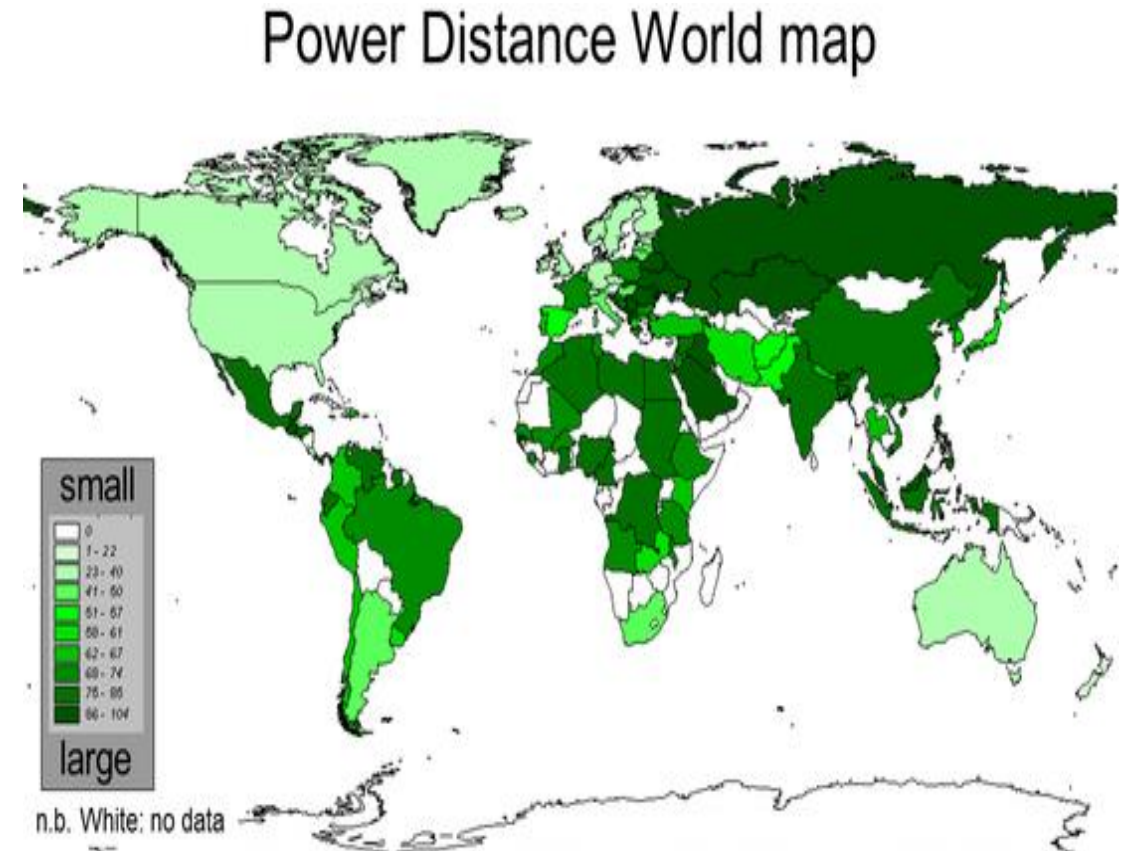
Dimensiunile culturale:

1. Raza de acțiune a puterii
2. Individualismul vs. Colectivismul
3. Masculinitatea vs. Feminitate
4. Evitarea incertitudinii
5. Orientare pe termen lung vs. Orientare pe termen scurt
6. Indulgență vs. Restrictivitate

Geert Hofstede

Dimensiunea 1 - Raza de acțiune a puterii

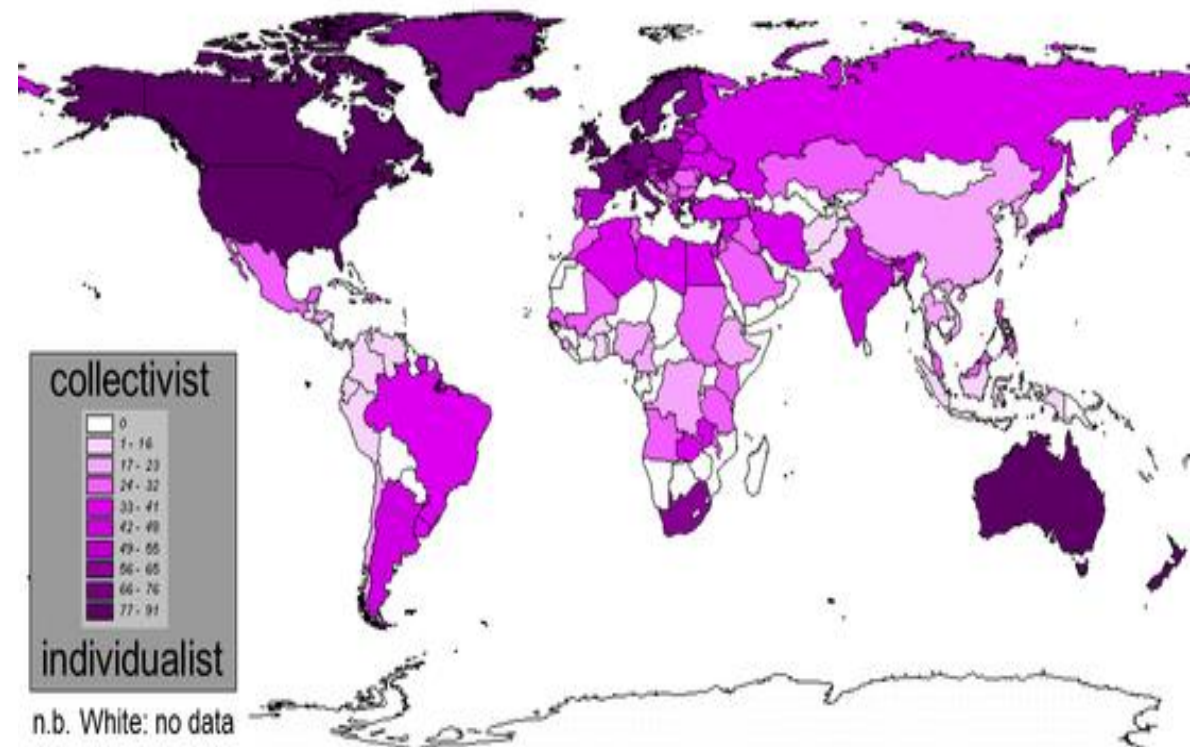
- Raza de acțiune a puterii este măsura în care membrii mai puțin puternici ai organizațiilor și instituțiilor (cum ar fi familia) acceptă și se așteaptă ca puterea să fie distribuită inegal.
- Se crede că această dimensiune datează de la apariția agriculturii și, odată cu aceasta, a societăților la scară largă. Până atunci, o persoană își cunoaște personal membrii grupului și liderii. Acest lucru nu este posibil acolo unde zeci de mii și mai mulți trebuie să-și coordoneze viața. Fără acceptarea conducerii de către entități puternice, niciuna dintre societățile de astăzi nu ar putea funcționa.
- <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>



Dimensiunea 2 – Individualism vs. Colectivism

- Individualismul este măsura în care oamenii se simt independenți, spre deosebire de a fi interdependenți ca membri ai unui întreg mai mare.
- Individualismul nu înseamnă egoism. Înseamnă că sunt așteptate alegeri și decizii individuale.
- Colectivismul nu înseamnă apropiere. Înseamnă că cineva „își cunoaște locul” în viață, care este determinat social. Cu o metaforă din fizică, oamenii dintr-o societate individualistă sunt mai degrabă ca atomii care zboară într-un gaz, în timp ce cei din societățile colectiviste sunt mai mult ca atomii fixați într-un cristal.
- <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

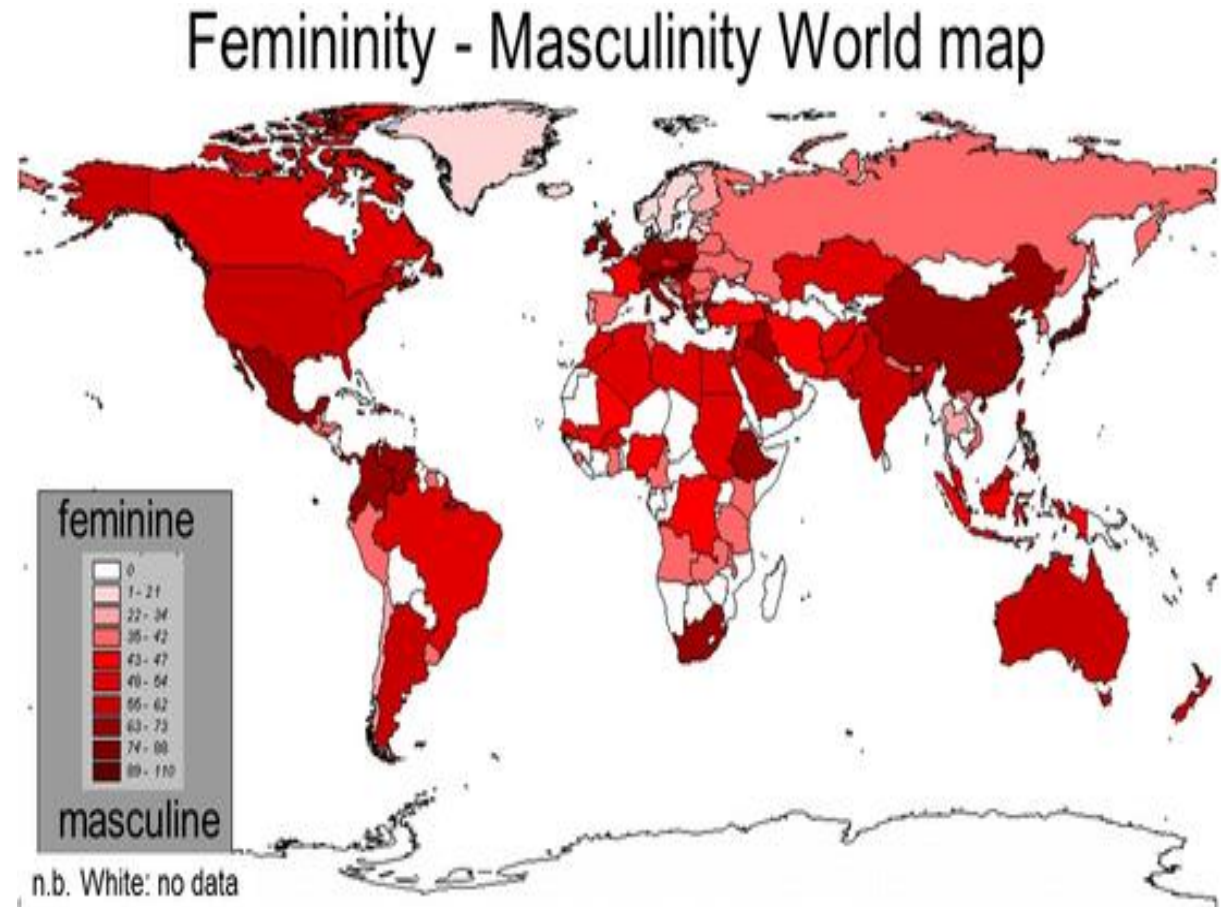
Collectivism – Individualism World map



Geert Hofstede

Dimensiunea 3 – Masculinitate vs. Femininitate

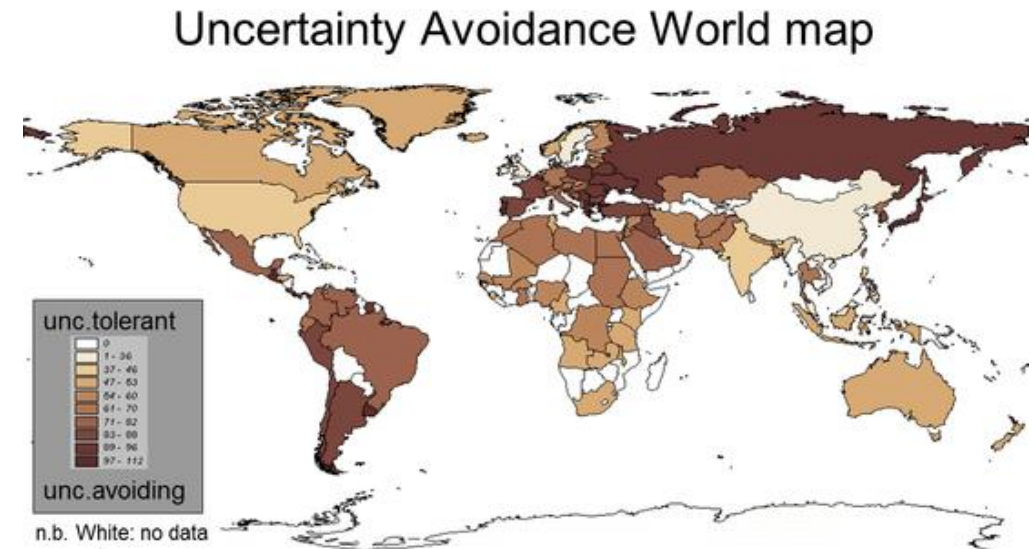
- Masculinitatea este măsura în care utilizarea forței este susținută social.
- Într-o societate masculină, bărbații ar trebui să fie duri. Bărbații ar trebui să fie de pe Marte, femeile de pe Venus. Câștigul este important pentru ambele sexe.
- Într-o societate feminină, genurile sunt mai apropiate emoțional. Concurența nu este susținută atât de deschis și există simpatie pentru cei defavorizați.
- NU este vorba despre indivizi, ci despre rolurile de gen emoționale așteptate. Societățile masculine sunt mult mai deschise de gen decât cele feminine.
- <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>



Geert Hofstede

Dimensiunea 4 - Evitarea incertitudinii

- Evitarea incertitudinii se ocupă de toleranța unei societăți față de incertitudine și ambiguitate.
- Evitarea incertitudinii nu are nimic de-a face cu evitarea riscurilor și nici cu respectarea regulilor. Are de-a face cu anxietatea și neîncrederea în fața necunoscutului și, în schimb, cu dorința de a avea obiceiuri și ritualuri fixe și de a cunoaște adevărul.
- <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

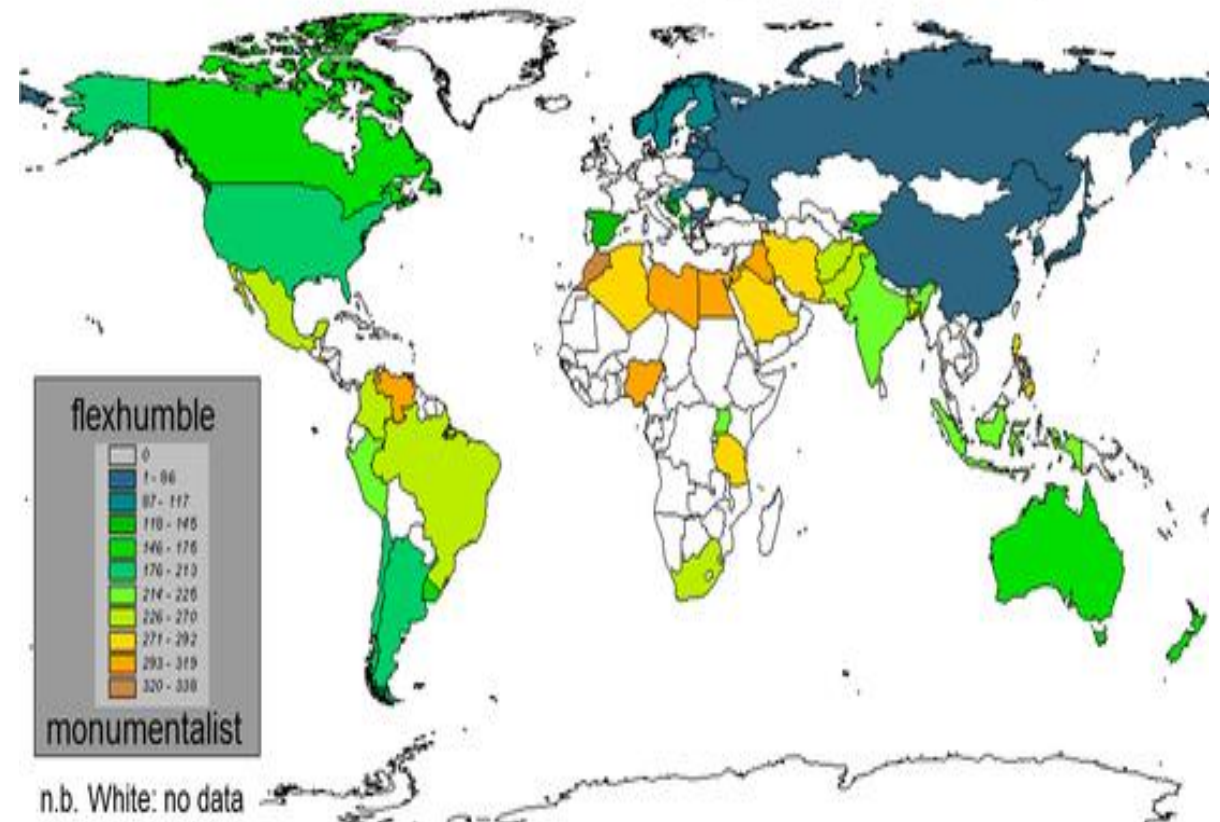


Geert Hofstede

Dimensiunea 5 - Orientare pe termen lung vs. Orientare pe termen scurt

- Orientarea pe termen lung se ocupă de schimbare.
- Într-o cultură orientată pe timp îndelungat, noțiunea de bază despre lume este că aceasta este în mișcare, iar pregătirea pentru viitor este întotdeauna necesară.
- Într-o cultură orientată spre timp scurt, lumea este în esență așa cum a fost creată, astfel încât trecutul oferă o busolă morală, iar aderarea la ea este bună din punct de vedere moral. După cum vă puteți imagina, această dimensiune prezice filozofiile de viață, religiozitatea și realizările educaționale.
- <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-tjan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)

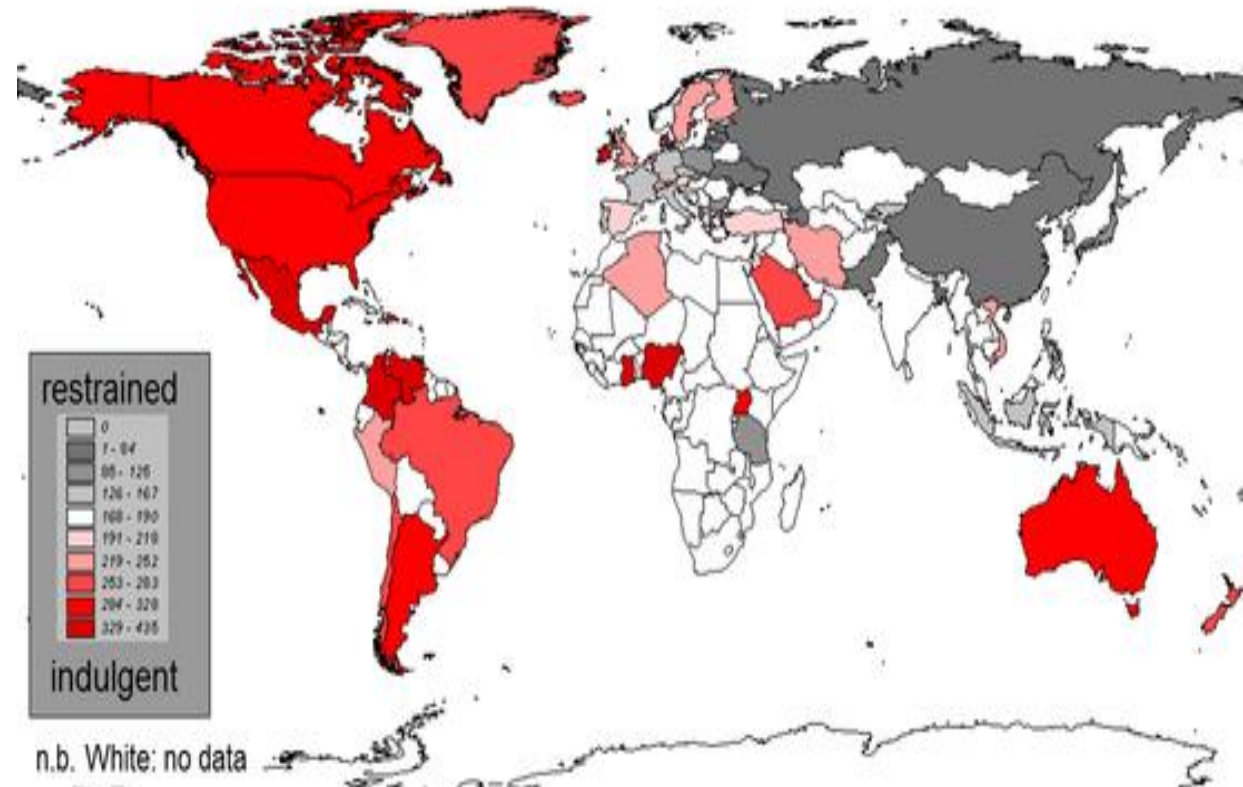


Geert Hofstede

Dimensiunea 6 – Indulgență vs. Restrictivitate

- Îngăduința se referă la lucrurile bune din viață.
- Într-o cultură îngăduitoare este bine să fii liber. Este bine să faci ceea ce vor impulsurile tale să faci. Prietenii sunt importanți și viața are sens.
- Într-o cultură restrictivă, sentimentul este că viața este grea, iar datoria, nu libertatea, este starea normală a ființei.
- <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Indulgence - Restraint World map (based on WVS)



Elemente vizibile ale Culturii Organizaționale

1. Produse Artificiale: Ideologia Managementului de Vârf

- **Simboluri Organizaționale:** Reprezentări tangibile ale valorilor și identității organizației.
- **Produse Fizice:** Arhitectura, dimensiunea și aspectul spațiilor fizice, cum ar fi birourile, reflectă profilul și cultura organizației.
 - *Exemplu:* Culoarele, mobilierul și facilitățile evidențiază natura industrială sau prestigioasă a organizației.

2. Produse de Comportament: Obişnuinţe, Tradiţii, Ritualuri

- **Obişnuinţe:** Practici zilnice și comportamente recurente în cadrul organizației.
- **Tradiţii și Ritualuri:** Ceremonii și reguli nescrise care definesc cultura organizațională.

Elemente vizibile ale Culturii Organizaționale

3. Produse Verbale: Sloganuri, Limbaj, Povestiri

- **Sloganuri:** Expresii concise care transmit mesajele cheie ale organizației.
- **Limbaj:** Cuvinte și terminologie specifică organizației.
- **Povestiri:** Narrative care vehiculează mesaje esențiale ale organizației.

4. Actorii și Eroii

- **Actorii:** Personaje cu roluri temporare și ușor uitate în istoria organizației.
- **Eroii:** Personaje semnificative prezente în istoria, legende și mituri ale organizației.
 - *Rol:* Consolidarea credințelor, valorilor și sentimentului de apartenență la grup.

Concluzii:

- Cultura organizațională este construită din elemente vizibile și accesibile.
- Combinarea acestor componente formează identitatea și spiritul organizației.
- Actorii și eroii joacă un rol crucial în perpetuarea și consolidarea culturii organizaționale.



Elemente Invizibile ale Culturii Organizaționale

1. Concepții de Bază: Fundamentul Culturii Organizaționale

- *Definiție:* Principiile de bază care stau la baza culturii organizaționale.
- *Rol:* Formarea și modelarea culturii organizației.
- *Exemplu:* Credințe fundamentale despre scopul și direcția organizației.



2. Valori: Nucleul Culturii Organizaționale

- 
- *Rol Primordial:* Ghidarea comportamentului și deciziilor în organizație.
 - *Factori Contribuitori:* Mediu social și experiența angajaților.
 - *Exemplu:* Respect, integritate, colaborare.
- 

Elemente Invizibile ale Culturii Organizaționale

3. Norme și Reguli: Implicarea în Comportamentul Organizațional

- *Definiție:* Reguli specifice de comportament și standarde impuse de organizație.
- *Legătură cu Valori:* Normele reprezintă rezultatul direct al valorilor și credințelor organizației.
- *Exemplu:* Eticheta profesională, standarde etice.

4. Mediu Social și Experiența Angajaților: Factori Cheie

- *Contribuție la Cultură:* Modelarea atitudinilor generale și experiențelor în organizație.
- *Legătură cu Cultura Națională:* Atitudinile generale reflectă cultura națională, în timp ce experiența angajaților formează cultura internă a organizației.

5. Promovarea și Modificarea Culturii

- *Rolul Puterii și Autorității:* Valorile sunt promovate de cei cu putere și autoritate în organizație.
- *Percepții Interne și Externe:* Succesele sau insuccesele sunt percepute ca standarde, idealuri și păcate ale organizației.

Elemente Invizibile ale Culturii Organizaționale

Concluzii:

- Cultura organizațională are o parte invizibilă, dar crucială, formată din concepții de bază, valori, norme și reguli.
- Mediu social, experiența angajaților și promovarea valorilor de către lideri sunt elemente cheie în construirea și modificarea culturii organizaționale.
- Normele reprezintă manifestarea directă a valorilor și credințelor organizației în comportamentul membrilor săi.



Analiza determinanților endogeni ai organizației

Liderii organizației

1. Definiția Leadership-ului

- **Experți:** Marshall Goldsmith și Howard Moyan
- **Definiție:** Modalitatea de a susține o performanță în acord cu obiectivele organizaționale.
- **Obiectiv:** Armonizarea intereselor organizației cu raționalitatea, eficiența, creșterea productivității și satisfacția angajaților.

2. Dezvoltarea Leadership-ului

- **Calea Dezvoltării:** De la nivelurile de top către nivelurile de bază.
- **Caracteristici:** Eficiență, inovație, creșterea satisfacției în muncă.

3. Transformări în Administrația Publică

- **Context:** Adaptarea la schimbările mediului.
 - **Principii de Management Public:** Reevaluare a structurii și funcționalității în conformitate cu raționalitatea și eficiența.
- 
- 
- 
- 

Analiza determinanților endogeni ai organizației

Liderii organizației

4. Autoritate și ierarhie în Administrația Publică

- **Remodelarea activității administrative:** Raționalitate, eficiență și eficacitate ca criterii de bază.
- **Autoritatea:** Definitorie în ierarhia administrativă, exercitată de sus în jos.

5. Autoritate formală și informală

- **Ierarhie formală:** Dictată de reglementări și acte de autoritate.
- **Autoritate informală:** Exercitată de conducătorii la nivelul serviciilor, birourilor, departamentelor asupra subordonaților.

6. Dinamica autorității organizaționale

- **Calea autorității:** De la nivelurile de top-management către nivelurile de bază.
- **Autoritate informală:** Manifestată și asupra șefilor ierarhici superiori în anumite situații.

Analiza determinanților endogeni ai organizației

Liderii organizației

Concluzii:

- Leadership-ul eficient în organizații armonizează interesele, promovează raționalitatea și eficiența.
- Administrația publică se adaptează la schimbările mediului prin reevaluarea structurii și funcționalității, respectând principiile managementului public.
- Autoritatea, formală și informală, este un element crucial în dinamica organizațională, manifestându-se în ierarhiile administrative și în relațiile interpersonale.

Stilul de leadership

1. Leadership Autoritar

- **Caracteristici:**
 - Ignorarea opiniilor subordonaților.
 - Orientare strictă către atingerea obiectivelor organizaționale.
 - Atitudine de superioritate și intoleranță față de divergențe.
- **Consecințe:**
 - Lipsa clarificării aspectelor sau a posibilității de a pune întrebări.
 - Căutarea vinovaților în loc de soluții la erori.
 - Aplicarea programelor fără a ține cont de contextul și implicațiile situaționale.

2. Leadership Bazat pe Echipă (Team Leadership)

- **Orientare:**
 - Satisfacerea obiectivelor organizaționale prin implicarea membrilor echipei în procesul decizional.
- **Caracteristici:**
 - Conducere prin exemplu pozitiv.
 - Maximizarea potențialului intelectual și creativ al membrilor organizației.
 - Implicarea activă a membrilor.
- **Cuvânt-cheie:** Implicare.

Stilul de leadership

Impactul Asupra Organizației și Cetățenilor

- **Leadership Autoritar:**
 - Necorelări între așteptări și rezultate.
 - Relaționare dificilă în cadrul organizației și cu cetățenii.
- **Leadership Bazat pe Echipă:**
 - Armonizarea dintre așteptări și rezultate.
 - Îmbunătățirea relațiilor organizaționale și cu cetățenii.

Concluzii:

- Stilul de leadership influențează activitatea de administrație publică.
- Leadership-ul autoritar poate genera neînțelegeri și rezistență.
- Leadership-ul bazat pe echipă promovează implicarea și aduce beneficii atât în cadrul organizației, cât și în relația cu cetățenii.

Stilul de leadership

3. Country Club Leader

- **Caracteristici:**
 - Înalt nivel relațional în organizație.
 - Accent pe construirea și menținerea relațiilor între membrii echipei.
 - Încurajează disciplina și atingerea obiectivelor prin cooperare.
- **Abordare:**
 - Stabilește reguli clare, fără utilizarea pedepselor coercitive.
 - Orientare pe dezvoltarea relațiilor interpersonale în cadrul organizației.

4. Leader Laissez-Faire

- **Caracteristici:**
 - Slabă orientare către realizarea obiectivelor și relațiilor interumane.
 - Delegarea extensivă a competențelor fără control strict.
- **Abordare:**
 - Delegează responsabilități fără monitorizare intensivă.
 - Sarcinile sunt realizate în principal de membrii echipei, cu o intervenție minimă din partea liderului.

Stilul de leadership

Evaluarea Impactului în Organizație

- **Country Club Leader:**
 - Îmbunătățirea relațiilor interpersonale, dar pot apărea dificultăți în atingerea obiectivelor organizaționale.
- **Leader Laissez-Faire:**
 - Slăbiciuni în realizarea obiectivelor și gestionarea eficientă a sarcinilor, dar poate promova autonomia și creativitatea.

Necesitatea Alegerea unui Stil Potrivit

- **Context Organizațional:** Importanța de a alege un stil de leadership adecvat contextului specific.
- **Flexibilitate:** Adaptabilitatea liderului în funcție de necesitățile și cerințele organizației.

Concluzii:

- Country Club Leader și Leader Laissez-Faire reprezintă stiluri alternative de leadership.
- Alegerea unui stil adecvat depinde de contextul specific și obiectivele organizaționale.
- Flexibilitatea liderului este esențială pentru a asigura succesul și eficiența în gestionarea organizației.

Planificarea Strategică în Administrația Publică

Instrumente, etape și bune practici

Planificarea strategică - concept



Ce este planificarea strategică?

- Proces sistematic de definire a obiectivelor și direcțiilor pe termen mediu și lung.
- Ghid pentru luarea deciziilor și alocarea resurselor.
- Importanță:
 - Alinierea la prioritățile naționale/locale.
 - Îmbunătățirea eficienței și transparenței.

Ce este planificarea strategică?



Etapele planificării strategice

1. Analiza
situației curente

2. Stabilirea
viziunii și misiunii

3. Formularea
obiectivelor
strategice

4. Elaborarea
planurilor de
acțiune

5. Monitorizare și
evaluare

*Fiecare etapă
este esențială
pentru succesul
pe termen lung.

Etapele planificării strategice



Instrumente pentru planificare

Analize utilizate:

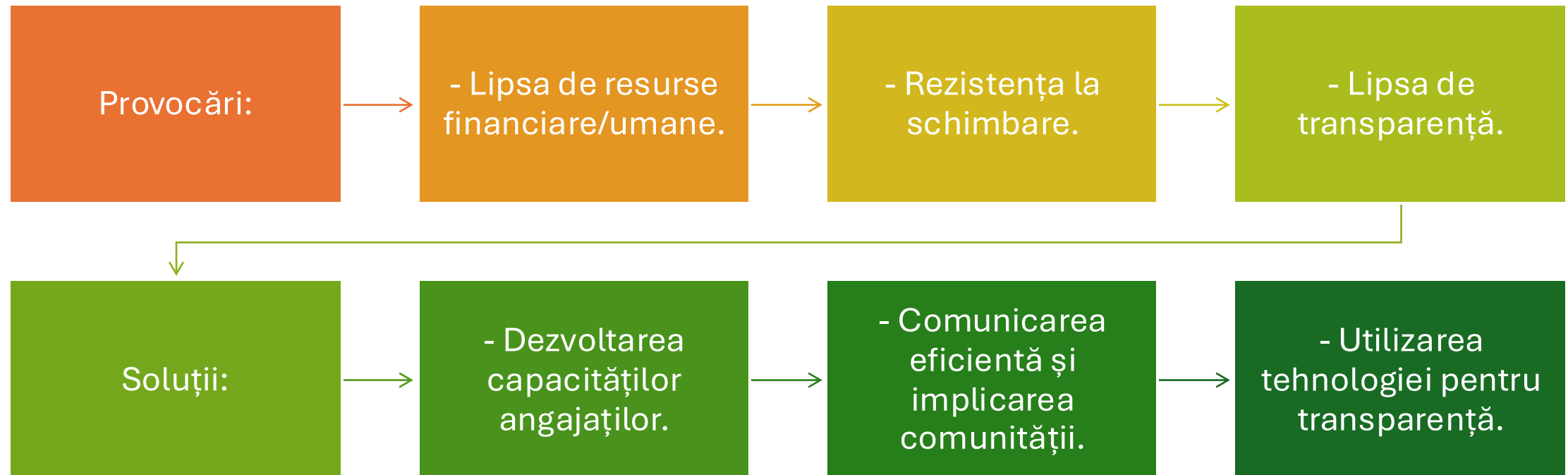
- SWOT (Puncte tari/slabe, oportunități, amenințări).

- PESTEL (Factori politici, economici, sociali, tehnologici, ecologici, legislativi).

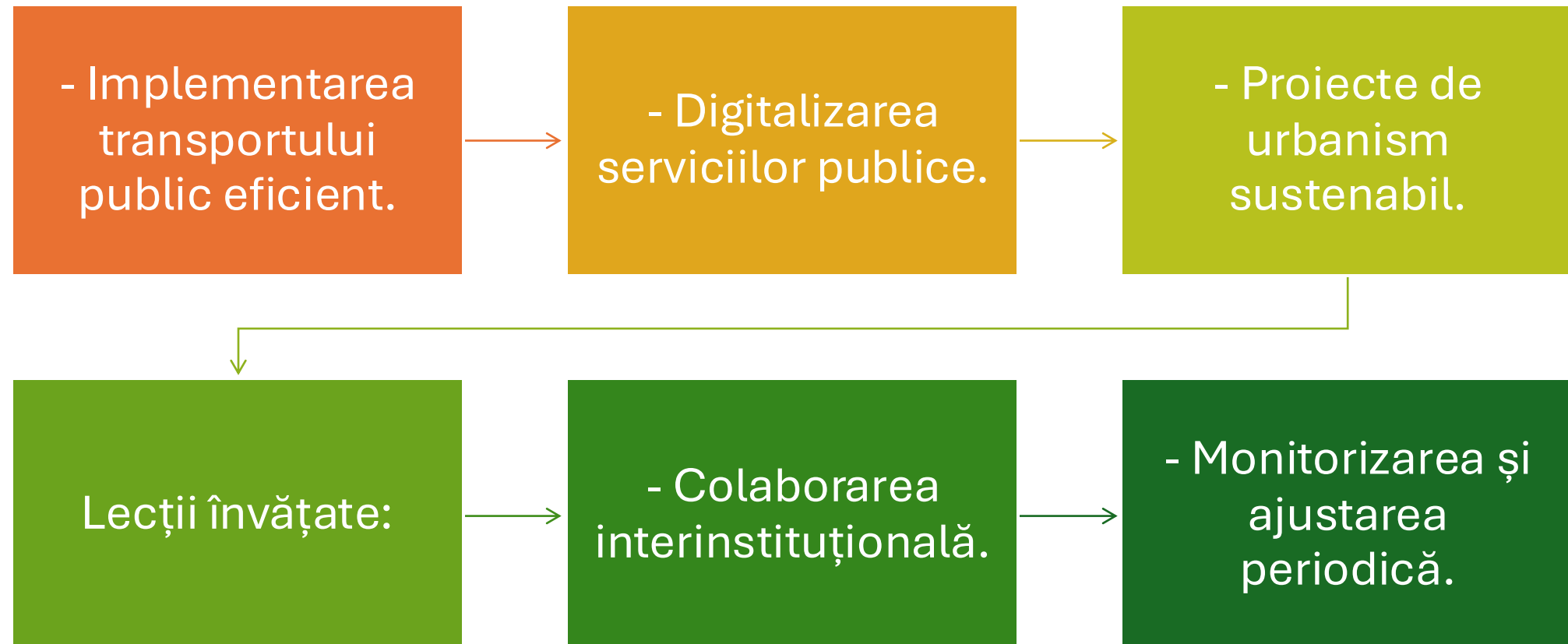
- Software util: MS Project, Trello, Tableau.

- Implicarea stakeholderilor: cetățeni, ONG-uri, mediul privat.

Provocări și soluții



Exemple de bune practici



Monitorizare și Evaluare

- Importanță:

- Identificarea devierilor față de obiective.

- Adaptabilitate la schimbările externe.

- Indicatori de Performanță (KPIs):

- Rata de implementare a proiectelor.

- Satisfacția cetățenilor.

- Eficiența costurilor.

Concluzii și întrebări

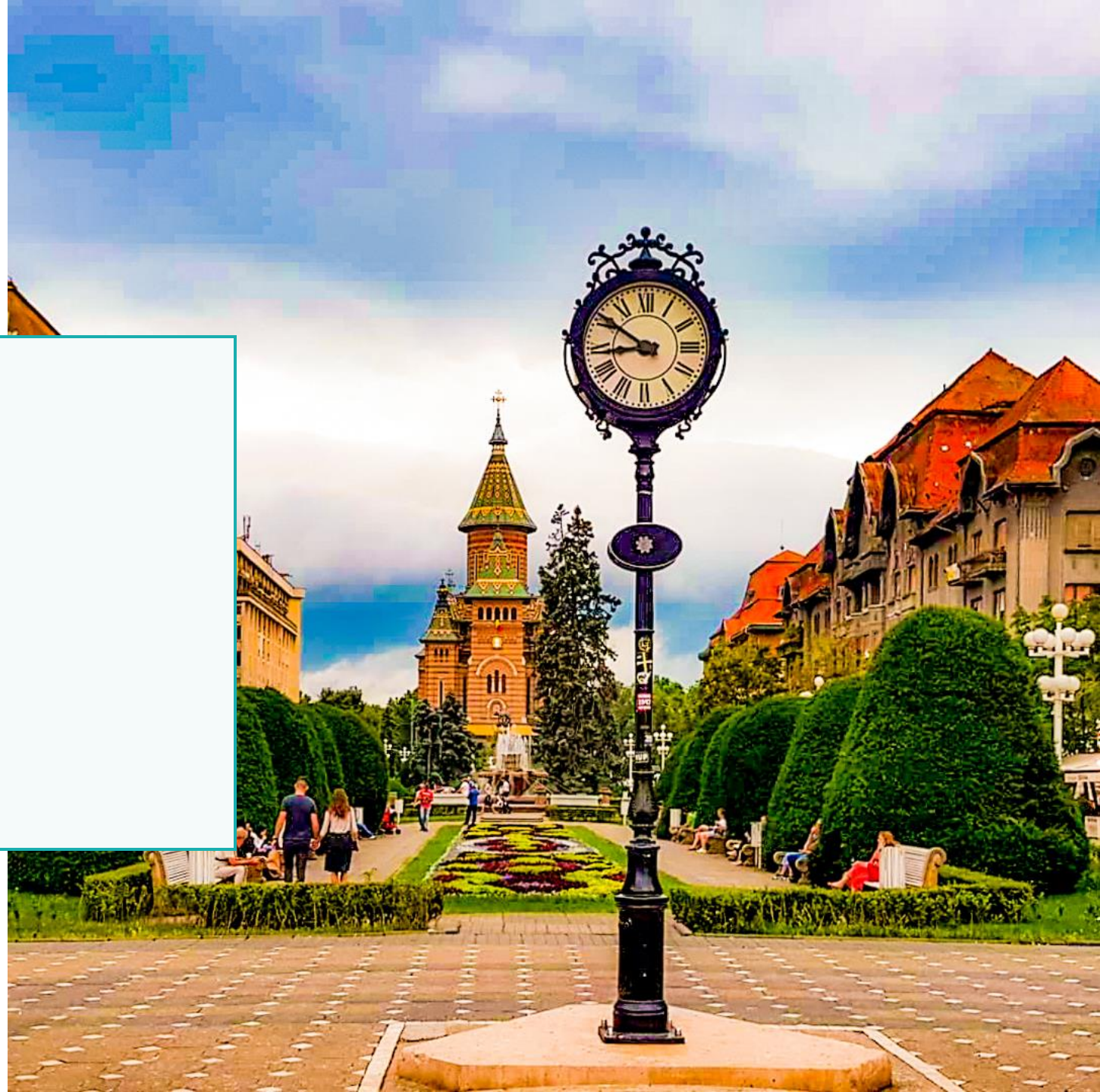
- Planificarea strategică este esențială pentru succesul administrației publice.

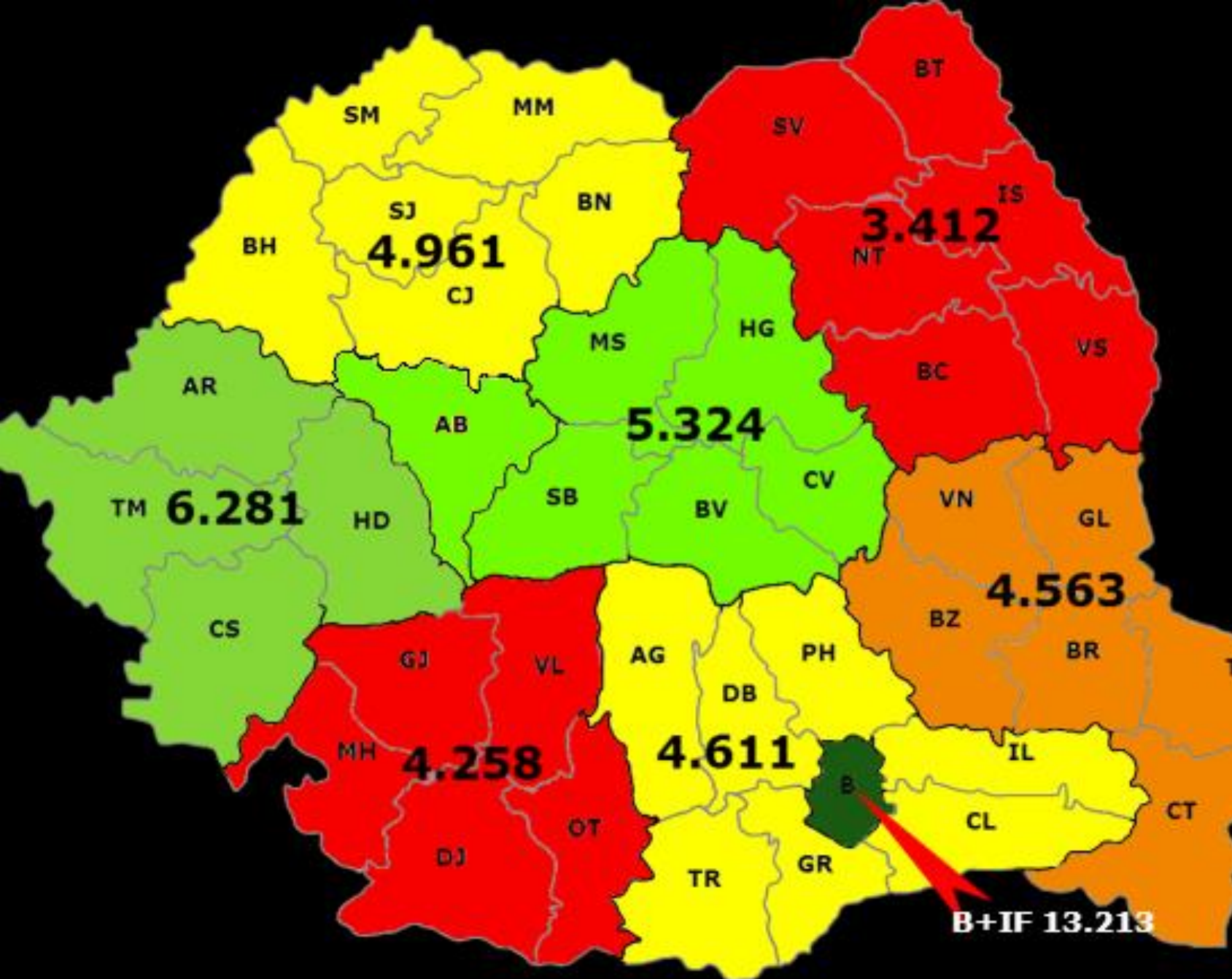
- Implicarea tuturor actorilor este cheia unei implementări reușite.

Întrebări?

Strategia și
dezvoltarea locală

STUDII DE CAZ





PLAN DE DEZVOLTARE A ZONELOR SĂRACE DIN ROMÂNIA

- Analiza situației actuale:
- În România, există o discrepanță mare între regiunile de dezvoltare.

ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE

- Această discrepanță există și în interiorul regiunilor de dezvoltare; unele județe sunt mult mai sărace decât altele;
- Există pungi de sărăcie permanentă, mai ales în zona rurală;
- Există categorii sociale care sunt amenințate să rămână într-o stare de sărăcie permanentă;
- Există o imposibilitate a unor autorități locale de a lua măsuri pentru depășirea situației;

CAUZE CARE AU GENERAT SITUAȚIA ACTUALĂ

- **Cauze istorice:** subdezvoltarea unor regiuni sau arii geografice din punct de vedere al infrastructurii sau al economiei; dezvoltarea unor zone monoindustriale de către regimul comunist, care acum au decăzut;
- **Cauze sociale:** existența unor comunități etnice mai puțin permeabile din punct de vedere educațional, al progresului (comunitățile de rromi); sărăcia, lipsa resurselor pentru educație sau pentru progres individual; alcoolismul; prejudecata celorlalte categorii sociale.

ANALIZA SWOT – PUNCTE SLABE

- Dificultatea de comunicare cu aceste categorii sociale;
- Tradiții, obiceiuri, antecedente;
- Infrastructură în stare proastă (rutieră, școlară, utilități);
- Migrația resursei umane de calitate;
- Capacitatea administrativă slabă la nivel local;
- Capacitatea administrativă slabă la nivel național (incapacitatea Guvernului de a coordona politici publice la nivel național).



ANALIZA SWOT – PUNCTE TARI

- Existența unor cazuri de bună practică, care ar putea fi multiplicare;
- Voința politică, mai ales la nivel local;
- Existența unor lideri informali ai unor comunități problemă;
- Posibilitatea de a învăța din experiența altor țări.



ANALIZA SWOT – AMENINȚĂRI

- Crize economice sau de altă natură;
- Declinul economic;
- Ignorarea problemei de către mediul politic;
- Intensificarea emigrației, mai ales spre țări din UE;
- Acutizarea problemei în anumite zone sau extinderea zonelor caracterizate de sărăcie permanentă.



ANALIZA SWOT – OPORTUNITĂȚI

- Fondurile europene;
- Finanțări de la alți donori internaționali;
- Experiența altor state;
- Voința politică, dacă va exista.

STRATEGIA

- Înființarea unei autorități naționale unice pentru abordarea unitară a acestei probleme;
- Această agenție va coordona și va susține eforturile celorlalte instituții, în principal ale autorităților locale pentru îndeplinirea obiectivelor din acest proiect;
- Se va face o analiză cantitativă și calitativă a categoriilor sociale care vor constitui grupuri țintă;
- Vor fi identificate măsurile cele mai potrivite pentru fiecare categorie socială.

E - GUVERNARE

- Ce este e-government (e-guvernare, e-administrație): administrație publică prin intermediul mijloacelor informatice;
- E-government se referă la relațiile dintre instituții publice, la relații dintre instituții publice și firme private sau organizații non-guvernamentale sau la relații dintre instituții publice și cetățeni (clienți).
- E-government înseamnă de multe ori o schimbare de roluri: beneficiarul este partea activă în furnizarea serviciului, în timp ce furnizorul este pasiv sau neimplicat.



PRINCIPIILE E-GUVERNĂRII

- Introducerea datelor o singură dată;
- Principiul exploatării datelor cu bună credință;
- Controlul asupra utilizării datelor;
- Principiul protecției datelor cu caracter personal.



AVANTAJELE E-GUVERNĂRII

- Reducerea costurilor;
- Impersonalitate, lipsa subiectivității;
- Rigurozitate – posibilitatea de a stabili și impune reguli și proceduri clare;
- Adaptabilitate, manevrabilitate, flexibilitate;
- Acces facil.



DEZAVANTAJELE E-GUVERNĂRII

- Investiții inițiale mari;
- Cheltuieli cu pregătirea personalului;
- Probleme sociale legate de reducerea personalului;
- Progresul tehnologic și diferențele tehnologice;
- Reducerea volumului de contacte și relații interumane;
- Impersonalitatea.





E – GUVERNARE. ACTIVITĂȚI

- Furnizarea de informații cu acces liber și permanent;
- Colectarea informațiilor cu costuri reduse sau fără costuri;
- Realizarea de sarcini comune de către două sau mai multe instituții;
- Realizarea de sarcini comune de către instituții publice și organizații private sau non-guvernamentale.



E – GUVERNARE. ACTIVITĂȚI

- Colectare de taxe;
- Comunicarea cu publicul sau cu alte instituții sau organizații;
- Stabilirea de reguli și proceduri;
- Organizarea documentelor (arhivelor);
- Monitorizare și evaluare;
- Adoptare de decizii.

Noul Bauhaus European: Sprijin pentru inițiative locale

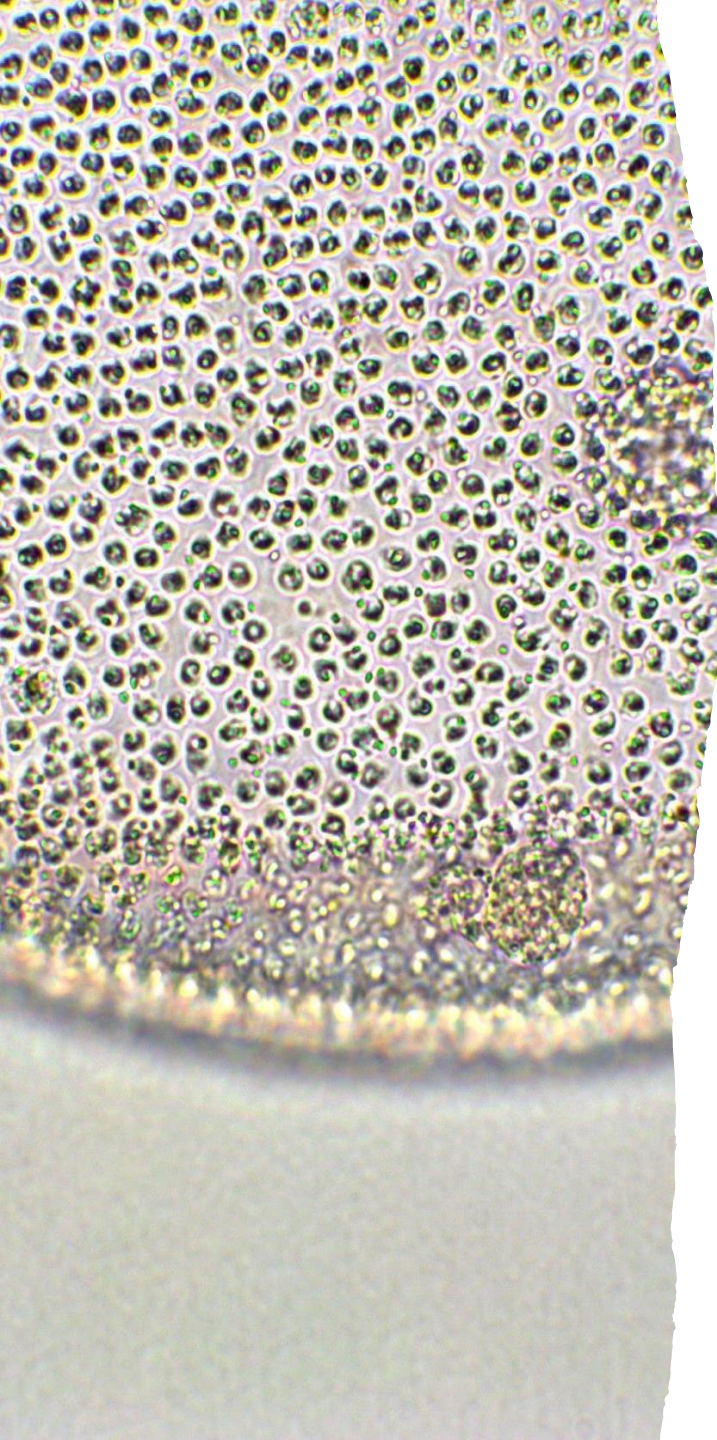
Finanțator

- Comisia Europeană

Obiectiv

Apelul face parte din mișcarea Noului Bauhaus european care face din European Green Deal o experiență culturală, centrată pe om, pozitivă și tangibilă pentru toată lumea. Cele trei valori de bază complementare ale sale sunt:

- **sustenabilitate** – promovează obiectivele climatice, circularitatea, poluarea zero și biodiversitatea
- **estetică** – crește calitatea experienței și a stilului dincolo de funcționalitate
- **incluziunea** – promovează valorizarea diversității, accesibilității și accesibilității



Noul Bauhaus European

- lansat de președinta **von der Leyen** în septembrie 2021.
- adaugă o dimensiune culturală Pactului verde și accelerează tranziția verde prin schimbări pe teren care combină valorile esteticii, durabilității și incluziunii.
- inițiativa europeană privind dezvoltarea urbană, dotată cu un buget specific de 450 de milioane de euro din partea FEDR, reprezintă un nou instrument care sprijină dimensiunea urbană a politicii de coeziune în perioada 2021-2027. Minimum 8 % din resursele FEDER din fiecare stat membru trebuie investite în priorități și proiecte selectate chiar de orașe, pe baza propriilor strategii de dezvoltare urbană durabilă.

A decorative street lamp with three glowing lanterns against a twilight sky. The lamp is ornate, with a central pole and three curved arms, each holding a lantern. The sky is a mix of blue and orange, suggesting sunset or sunrise. The lanterns are lit, casting a warm glow.

Noul Bauhaus European

- pe lângă susținerea inovării, inițiativa sprijină capacitățile tuturor zonelor urbane din întreaga Europă și oferă date necesare pentru elaborarea politicilor și schimbul de cunoștințe privind dezvoltarea urbană durabilă, inclusiv prin intermediul Agendei urbane a UE - <https://futurium.ec.europa.eu/en/urban-agenda>
- inițiativa europeană privind dezvoltarea urbană este gestionată de Comisie și de regiunea franceză Hauts-de-France. Aceasta se bazează pe Acțiunile urbane inovatoare din perioada de programare 2014-2020, dar pune un accent și mai puternic pe inovarea urbană, durabilitate și reproductibilitate în alte orașe.
- <https://uia-initiative.eu/en>

Activități eligibile

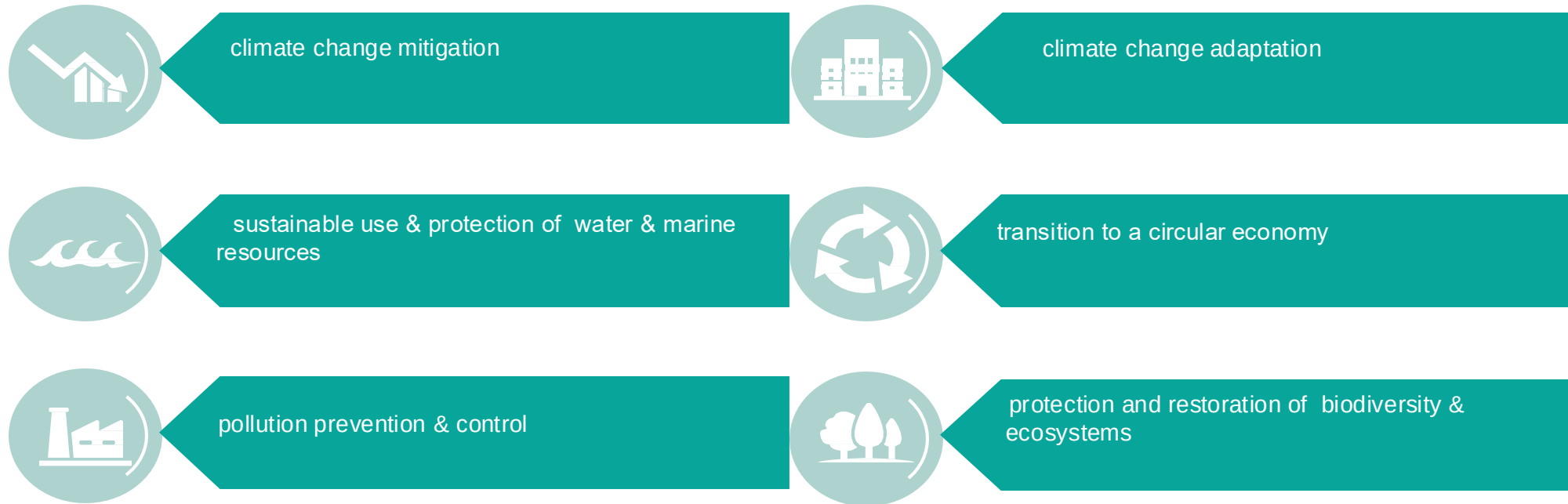
- **Renovarea clădirilor și spațiilor publice existente într-un spirit de circularitate și neutralitate carbon:** Propuneri de proiecte care se concentrează pe renovări având în vedere circularitatea deplină, demonstrând reutilizarea și reciclarea materialelor, precum și incluziunea și accesibilitatea prin funcționalitate.
- **Conservarea și transformarea patrimoniului cultural:** Propuneri de proiecte care vizează conservarea patrimoniului cultural, îmbunătățirea accesului sau transformarea acestuia cu un scop social ridicat și o amprentă redusă de carbon. Ideile de proiecte pot acoperi, de asemenea, aspecte ale strategiei de dezvoltare locală legate de patrimoniu.
- **Adaptarea și transformarea clădirilor pentru soluții de locuințe la prețuri accesibile:** Propuneri de proiecte care se concentrează pe adaptarea și transformarea clădirilor prin tehnici inovatoare, materiale și proces de construcție durabilă pentru a atenua schimbările climatice și pentru a face casele mai accesibile și mai favorabile. Propunerile de proiecte pot acoperi, de asemenea, soluții inovatoare de locuințe care răspund nevoilor temporare de urgență cu standarde estetice și durabile înalte.
- **Regenerarea spațiilor urbane și rurale:** Propuneri de proiecte de regenerare teritorială care îmbină durabilitatea, estetica și incluziunea. Acestea se pot concentra pe regenerarea zonelor abandonate sau provocate din orașe sau orașe, modernizarea spațiilor publice din zonele rurale sau urbane, urmărind depășirea segregării și oferirea accesului la locuri, promovând noi interacțiuni și utilizări sociale.

Principiul „Do
Not
Significant
Harm”



Contextul european

La nivelul Uniunii Europene principiul DNSH reprezinta o componenta cheie a strategiei de dezvoltare durabila, acesta fiind inclus in diverse initiative politice inclusiv in Pactul European Verde (European Green Deal) si Taxonomia UE pentru investitiile durabile.



Obiectivele de mediu

- **1.** Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ *atenuarea schimbărilor climatice* în cazul în care activitatea respectivă generează emisii semnificative de gaze cu efect de seră (GES);
- **2.** Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ *adaptarea la schimbările climatice* în cazul în care activitatea respectivă duce la creșterea efectului negativ al climatului actual și al climatului preconizat în viitor asupra activității în sine sau asupra persoanelor, asupra naturii sau asupra activelor;
- **3.** Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ *utilizarea durabilă și protejarea resurselor de apă și a celor marine* în cazul în care activitatea respectivă este nocivă pentru starea bună sau pentru potențialul ecologic bun al corpurilor de apă, inclusiv al apelor de suprafață și subterane, sau starea ecologică bună a apelor marine;
- **4.** Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ *economia circulară, inclusiv prevenirea generării de deșeuri și reciclarea acestora*, în cazul în care activitatea respectivă duce la ineficiențe semnificative în utilizarea materialelor sau în utilizarea directă sau indirectă a resurselor naturale, la o creștere semnificativă a generării, a incinerării sau a eliminării deșeurilor, sau în cazul în care eliminarea pe termen lung a deșeurilor poate cauza prejudicii semnificative și pe termen lung mediului;
- **5.** Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ *prevenirea și controlul poluării* în cazul în care activitatea respectivă duce la o creștere semnificativă a emisiilor de poluanți în aer, apă sau sol;
- **6.** Se consideră că o activitate economică prejudiciază în mod semnificativ *protecția și refacerea biodiversității și a ecosistemelor* în cazul în care activitatea respectivă este nocivă în mod semnificativ pentru condiția bună și reziliența ecosistemelor sau nocivă pentru stadiul de conservare a habitatelor și a speciilor, inclusiv a celor de interes pentru Uniune.

Conceptualizare

- acronimul DNSH se intelege „do no significant harm” care in traducere in limba romana „**a nu prejudicia in mod semnificant**” si reprezinta o **obligatie** la nivel european in conformitate cu Regulamentul European 2021/2139 si 2020/852 conform caruia **investitiile finantate din surse externe tarii** necesita o evaluare a **potentialului de risc** privind prejudicierea semnificativa a mediului inconjurator.

Spre principiul DNSH

- Parlamentul European, Consiliul și Comisia au angajat să urmărească principiile Pilonului European al Drepturilor Sociale și să sprijine creșterea durabilă și incluziunea.
- Aceste instituții recunosc importanța respectării standardelor minime internaționale pentru drepturile omului și ale lucrătorilor.
- Activitățile economice ar trebui să fie considerate durabile din punct de vedere al mediului numai dacă respectă anumite garanții minime.
- Garanțiile minime includ respectarea Liniilor Directoare ale OCDE pentru întreprinderile multinaționale și principiile directoare ale ONU privind afacerile și drepturile omului.
- De asemenea, se face referire la Declarația Organizației Internaționale a Muncii (OIM) privind principiile și drepturile fundamentale la locul de muncă.
- Convențiile fundamentale ale OIM stabilesc drepturile omului și ale lucrătorilor care trebuie respectate de către întreprinderi.
- Aceste standarde internaționale sunt, în mare parte, reflectate și în Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, inclusiv interzicerea sclaviei, a muncii forțate și principiul nediscriminării.
- Respectarea garanțiilor minime nu împiedică impunerea de cerințe mai stricte legate de mediu, sănătate, siguranță și durabilitatea socială în legislația Uniunii Europene.
- În conformitate cu principiul de "a nu prejudicia în mod semnificativ" menționat în Regulamentul (UE) 2019/2088, întreprinderile trebuie să se conformeze garanțiilor minime și să țină cont de standardele tehnice de reglementare elaborate în baza acestui regulament.

Relevanța legislației UE și a evaluărilor impactului

1. Tratatul privind Uniunea Europeană - are drept obiectiv instituirea unei piețe interne care să acționeze pentru dezvoltarea durabilă a Europei și să fie întemeiată, printre altele, pe o creștere economică echilibrată și pe un nivel înalt de protecție și pe îmbunătățirea calității mediului.
2. La 25 septembrie 2015, Adunarea Generală a ONU a adoptat un nou cadru global de dezvoltare durabilă: Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă (denumită în continuare „Agenda 2030”). Agenda 2030 are ca element central obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) și acoperă cele trei dimensiuni ale durabilității: economică, socială și de mediu.
3. REGULAMENTUL (UE) 2019/2088 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 27 noiembrie 2019 privind informațiile privind durabilitatea în sectorul serviciilor financiare (art 2a - Principiul de a nu prejudicia în mod semnificativ
4. REGULAMENTUL (UE) 2020/852 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 18 iunie 2020 privind instituirea unui cadru care să faciliteze investițiile durabile și de modificare a Regulamentului (UE) 2019/2088
5. Regulamentul privind Mecanismul de redresare și reziliență, astfel cum a fost convenit la nivel politic între Parlamentul European și Consiliu în decembrie 2020 [2020/0104 (COD)]

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14310-2020-INIT/en/pdf>

Cum ar trebui aplicat principiul DNSH în contextul Mecanismului de redresare și reziliență?

Statele membre trebuie să furnizeze o evaluare conform principiului DNSH pentru fiecare măsură prevăzută în planul lor de redresare și reziliență.

În conformitate cu Regulamentul privind Mecanismul de redresare și reziliență, *nicio măsură* inclusă într-un plan de redresare și reziliență nu ar trebui să cauzeze un prejudiciu semnificativ obiectivelor de mediu, iar Comisia nu poate evalua planul de redresare și reziliență în mod pozitiv dacă una sau mai multe măsuri nu respectă principiul DNSH.

Statele membre trebuie să furnizeze o evaluare *individuală* conform principiului DNSH pentru fiecare măsură din cadrul fiecărei componente a planului.

Evaluarea conform principiului DNSH nu trebuie efectuată la nivelul planului sau al componentelor individuale ale planului, ci la nivelul măsurii. Această condiție se aplică și în cazul măsurilor care sunt considerate că asigură o contribuție la tranziția verde, precum și în cazul tuturor celorlalte măsuri incluse în planurile de redresare și reziliență .

Contribuția substanțială la atenuarea schimbărilor climatice

- Activitatea economică este considerată durabilă în cazul în care contribuie semnificativ la combaterea schimbărilor climatice.
- Această contribuție constă în stabilizarea concentrațiilor de gaze cu efect de seră la niveluri care previn interferențele antropice periculoase în sistemul climatic, conform obiectivului pe termen lung al Acordului de la Paris.
- Acest lucru poate fi realizat prin evitarea sau reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră și prin creșterea absorbției acestor gaze, inclusiv prin inovarea în procese sau produse.
- Exemple de activități durabile include: utilizarea surselor regenerabile de energie, îmbunătățirea eficienței energetice, promovarea mobilității curate, trecerea la utilizarea de materiale regenerabile și durabile, utilizarea tehnologiilor de captare și utilizare a dioxidului de carbon și de captare și stocare a dioxidului de carbon sigure pentru mediu, consolidarea absorbției de carbon în terenuri, instituirea infrastructurii energetice pentru decarbonizare, producerea de combustibili mai puțin poluanți din surse regenerabile și facilitarea acestor activități în conformitate cu legislația specifică.

Contribuția substanțială la adaptarea la schimbările climatice

- O activitate economică este considerată ca având un impact semnificativ în adaptarea la schimbările climatice atunci când:
- (a) Propune soluții de adaptare care reduc în mod semnificativ riscul efectelor negative ale climatului actual și viitor asupra acelei activități economice, fără a genera riscuri suplimentare pentru persoane, natură sau activele existente;
- (b) Furnizează soluții de adaptare care, în plus față de îndeplinirea condițiilor stabilite pentru atenuarea schimbărilor climatice, contribuie semnificativ la prevenirea sau reducerea riscului efectelor negative ale climatului asupra persoanelor, naturii sau activelor, fără a crea riscuri suplimentare pentru alte aspecte ale mediului sau ale societății.

Contribuția substanțială la utilizarea durabilă și la protecția resurselor de apă și a celor marine

O activitate economică este considerată ca contribuind semnificativ la utilizarea durabilă și la protejarea resurselor de apă și a celor marine atunci când:

- (a) Contribuie semnificativ la menținerea calității bune a corpurilor de apă, inclusiv a apelor de suprafață și subterane, sau la prevenirea deteriorării celor deja în stare bună, prin gestionarea adecvată a apelor reziduale urbane și industriale, inclusiv a contaminanților precum medicamentele și microplasticul.
- (b) Protejează sănătatea umană împotriva efectelor negative ale contaminării apei potabile, asigurând că aceasta nu conține microorganisme, paraziți sau substanțe periculoase pentru sănătatea umană și promovând accesul la apă potabilă curată.
- (c) Îmbunătățește gestionarea și eficiența utilizării apei, protejând și îmbunătățind starea ecosistemelor acvatice, promovând utilizarea durabilă a resurselor de apă și luând măsuri pentru reducerea emisiilor poluante în corpurile de apă de suprafață și subterane, contribuind la reducerea riscului inundațiilor și secetei și efectuând orice altă acțiune care protejează sau îmbunătățește calitatea și cantitatea apelor.

Contribuția substanțială la tranziția către o economie circulară

- O activitate economică se consideră a contribui semnificativ la tranziția către o economie circulară, cu accent pe prevenirea generării de deșeuri, reutilizare și reciclare, în următoarele moduri:
 - (a) Utilizând mai eficient resursele naturale și materialele, inclusiv materiile prime sustenabile, în procesul de producție, prin reducerea utilizării de materii prime primare și promovarea materiilor prime secundare.
 - (b) Sporind durabilitatea și capacitatea produselor de a fi reparate, modernizate sau reutilizate, cu accent pe procesele de proiectare și fabricare.
 - (c) Îmbunătățind potențialul de reciclare al produselor și materialelor individuale, înlocuind sau reducând utilizarea produselor și materialelor care nu sunt reciclabile, în special prin practici de proiectare și fabricare eficiente.

Contribuția substanțială la protejarea și refacerea biodiversității și a ecosistemelor

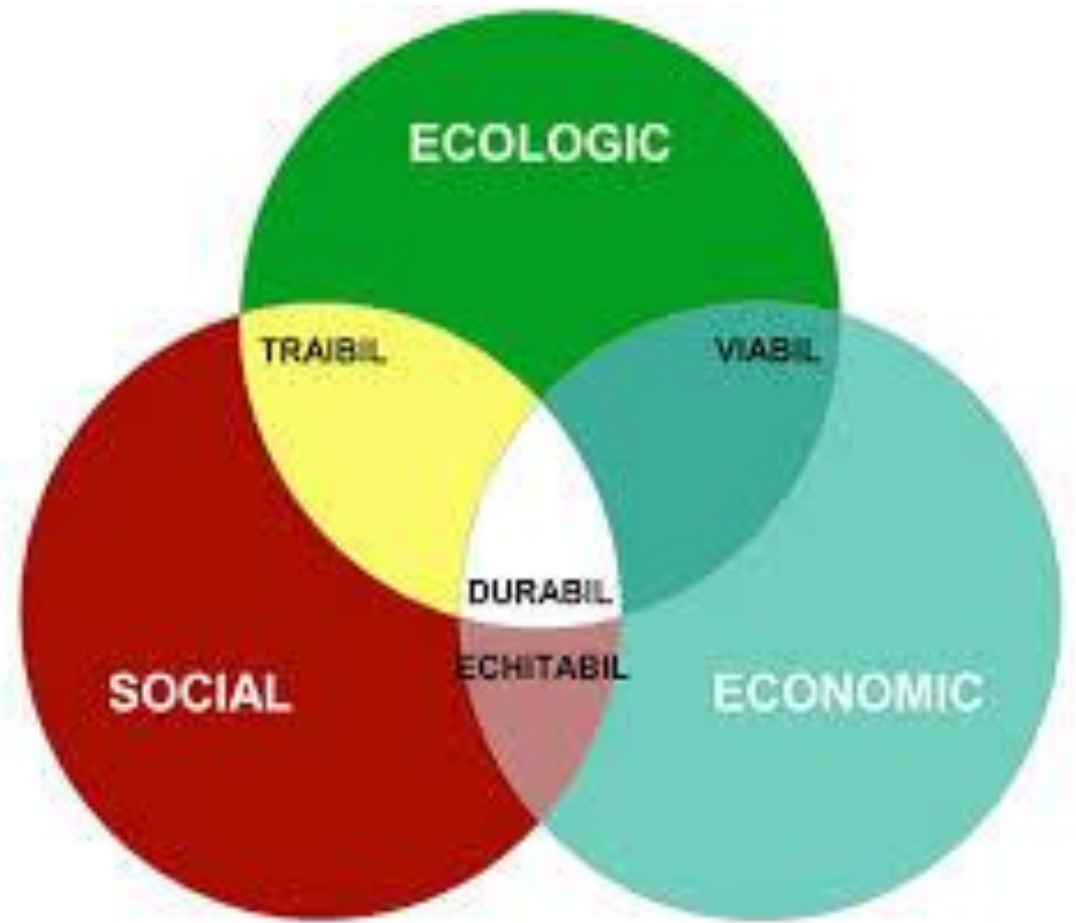
- O activitate economică se califică drept contribuind semnificativ la protejarea și refacerea biodiversității și a ecosistemelor atunci când:
- (a) Contribuie semnificativ la conservarea naturii și biodiversității, asigurând condiții favorabile pentru habitatele și speciile naturale și seminaturale sau prevenind deteriorarea lor în cazul în care acestea sunt deja într-o stare favorabilă. De asemenea, aceasta implică protejarea și refacerea ecosistemelor terestre, marine și acvatice pentru a le îmbunătăți starea și capacitatea de a furniza servicii ecosistemice.
- (b) Practică exploatarea și gestionarea durabilă a terenurilor, inclusiv protejarea biodiversității solului, evitarea degradării terenurilor și decontaminarea zonelor contaminate.
- (c) Adoptă practici agricole durabile, care contribuie la creșterea biodiversității și la stoparea sau prevenirea degradării solurilor și a altor ecosisteme, precum despădurirea și pierderea habitatelor.
- (d) Practică o gestionare durabilă a pădurilor, inclusiv silvicultură și utilizarea responsabilă a terenurilor forestiere, pentru a sprijini biodiversitatea și a preveni degradarea ecosistemelor, despădurirea și pierderea habitatelor.

Cerințe pentru criteriile tehnice de examinare

Criteriile tehnice de examinare stabilite:

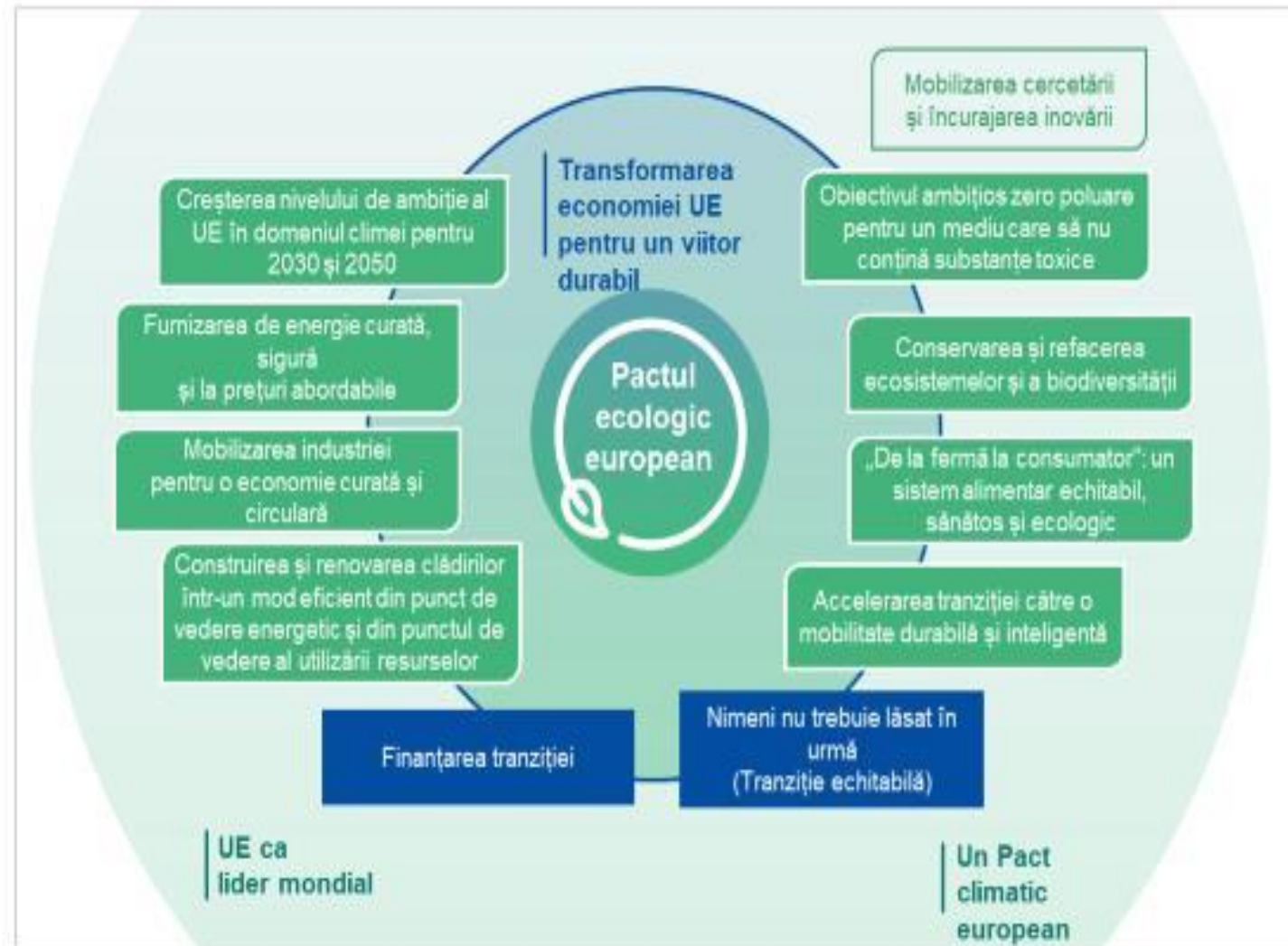
- a. identifică cele mai relevante contribuții potențiale la obiectivul de mediu vizat, respectând în același timp principiul neutralității tehnologice, având în vedere atât efectul pe termen scurt, cât și cel pe termen lung al unei anumite activități economice;
- b. precizează cerințele minime care trebuie îndeplinite pentru a nu prejudicia în mod semnificativ niciunul dintre obiectivele de mediu relevante, având în vedere atât efectul pe termen scurt, cât și cel pe termen lung al unei anumite activități economice;
- c. sunt cantitative și conțin praguri, în măsura în care este posibil, iar dacă acest lucru nu este posibil, sunt calitative;
- d. atunci când este cazul, se bazează pe sistemele de etichetare și de certificare ale Uniunii, pe metodologiile Uniunii pentru evaluarea amprente de mediu și pe sistemele de clasificare statistică ale Uniunii și țin seama de orice act juridic relevant existent al Uniunii;

Componentele dezvoltării durabile



Pactul verde European

Sursa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=CS>



Taxonomia UE

- Taxonomia UE se refera la sistemul de identificare a activitatilor economice ce sunt durabile din punct de vedere ecologic si care contribuie la atingerea obiectivelor UE privind clima.

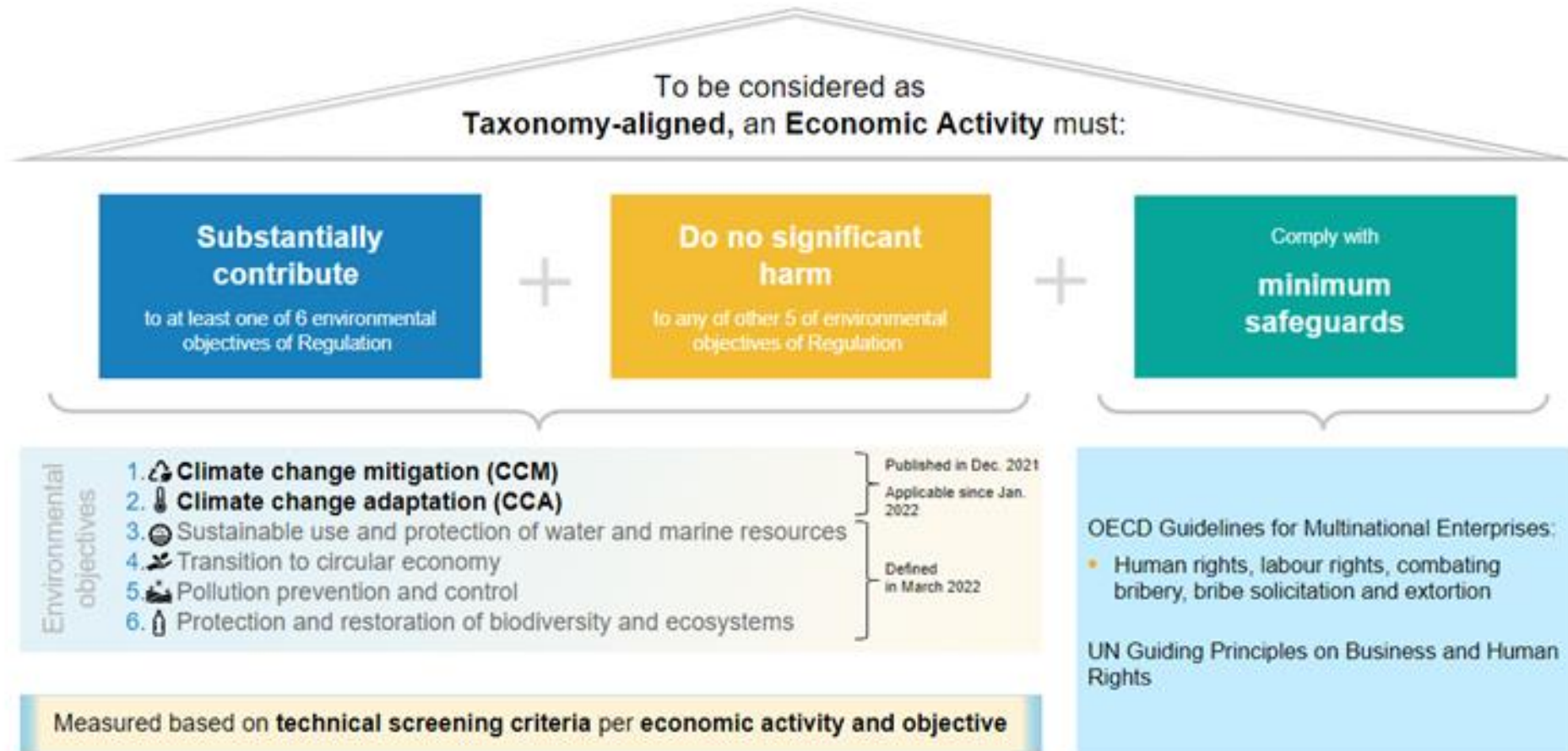
Criterii pentru activitățile economice durabile din punctul de vedere al mediului

Pentru a fi considerată durabilă din punctul de vedere al mediului în cadrul evaluării investițiilor, o activitate economică trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- (a) Contribuie semnificativ la cel puțin unul dintre obiectivele de mediu specificate;
- (b) Nu afectează în mod semnificativ niciunul dintre obiectivele de mediu
- (c) Se desfășoară în conformitate cu garanțiile minime stabilite
- (d) Respectă criteriile tehnice de evaluare stabilite de Comisie



O activitate economica pentru a fi aliniata cu Taxonomia UE



Bucov. For. 22(2):167-195, 2022

Comentarii

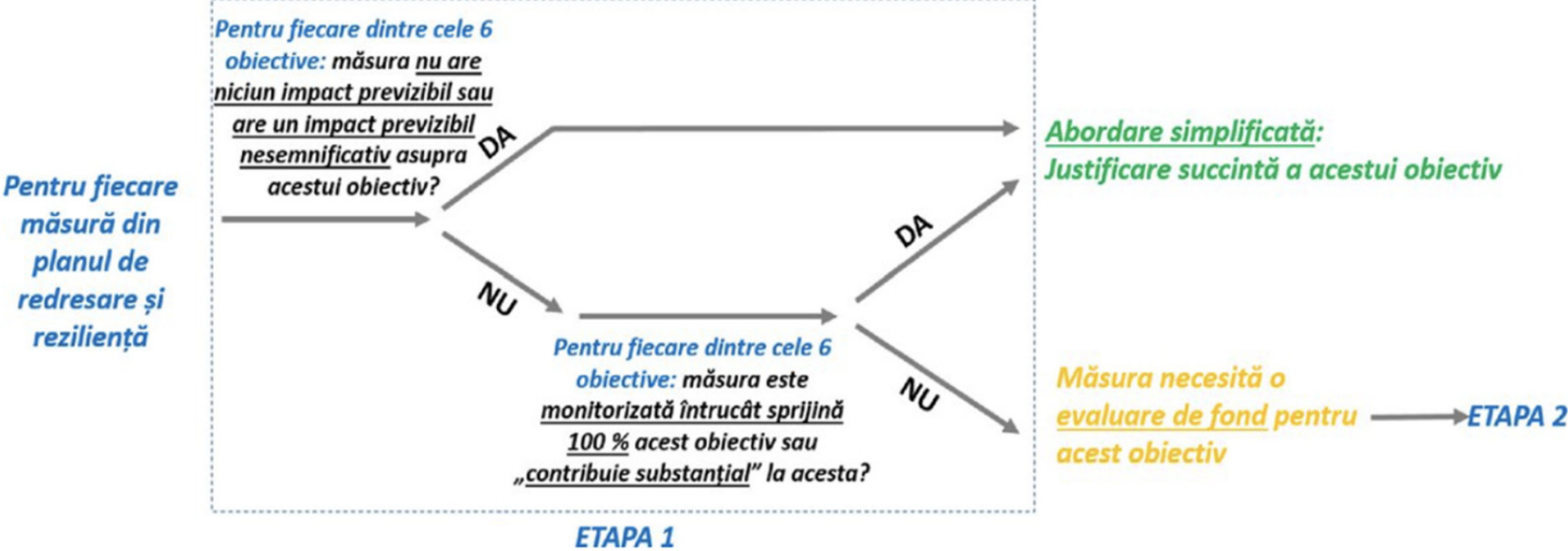


Figura 20 Arbore decizional pentru evaluarea fiecărei măsuri din cadrul planului de redresare și reziliență (EC 2021b)
Decision tree for assessing each measure in the recovery and resilience plan (RRP) (EC 2021b)

Etapa 1. Abordare simplificată (1)

- Primul pas constă în identificarea obiectivelor de mediu care necesită o evaluare de fond.
- În această primă etapă, se cere să se răspundă la întrebarea „Riscă proiectul să submineze obiectivele de mediu ale principiului DNSH?”, răspunzând „da” sau „nu” pentru fiecare obiectiv din tabelul din orientările tehnice (EC 2021b)



Etapa 1. Abordare simplificată (2)

- Se răspunde cu ”nu” dacă:
 - (i) obiectivul de mediu nu se aplică proiectului;
 - (ii) obiectivul de mediu se aplică proiectului, dar:
 - se poate presupune în mod legitim că, prin natura sa, proiectul nu are un efect direct sau indirect asupra obiectivului de mediu în cauză;
 - proiectul sprijină 100% obiectivul de mediu în cauză;
 - proiectul are o contribuție suficient de semnificativă la obiectivul de mediu în cauză.

Etapa 1. Abordare simplificată (3)

- În cazul obiectivelor de mediu la care s-a răspuns „nu”, este necesară o scurtă justificare în coloana din dreapta a tabelului.
- Justificarea succintă nu trebuie să fie prea elaborată, dar este necesar să se explice în mod suficient cum proiectul nu afectează obiectivul de mediu în cauză.
- În cazul echipamentelor este necesară o explicație detaliată cu privire la alegerea echipamentelor utilizate în cadrul proiectului (materiale, eficiență energetică, posibilități de reparare sau reciclare etc.) și la impactul acestora asupra fiecărui obiectiv de mediu vizat.

Etapa 2. Evaluarea de fond (1)

- Pentru acele obiective de mediu la care s-a răspuns „da” în etapa 1
- În această a doua etapă, trebuie să se răspundă cu „da” sau „nu” pentru fiecare obiectiv din tabelul pus la dispoziție în legătură cu întrebările în *italice* din coloana din stânga. De asemenea, trebuie să justifice răspunsul atunci când se bifează „nu”.



Etapa 2. Evaluarea de fond (2)

- Atunci când răspunsul este „nu” pentru un obiectiv de mediu, în etapa 2 este necesară o justificare substanțială în coloana din dreapta a tabelului.
- Această justificare de fond ar trebui să prezinte în întregime motivele pentru care este puțin probabil ca proiectul să submineze obiectivul în cauză, precum și o explicație a măsurilor de control pe care le veți utiliza pentru a atinge acest obiectiv.
- În plus, trebuie furnizată o explicație detaliată a alegerii echipamentelor utilizate în cadrul proiectului (materiale, eficiență energetică, posibilități de reparare sau reciclare etc.), precum și a impactului acestora asupra obiectivului de mediu în cauză.
- Dacă este necesar, se pot adăuga analize și/sau documente suplimentare pentru a susține cererea.



Mult succes in activitatea strategica!

@2024 Nici o parte a acestui material nu poate fi reprodus sau comercializat fără aprobarea scrisă a autorilor.