

INSTITUȚIA PREFECTULUI JUDEȚUL MARAMUREȘ

**ORDIN nr. 11.**  
din 17.01.2019

privind aprobarea Planului strategic pe termen mediu al Instituției Prefectului – Județul Maramureș pentru perioada 2019-2021

**Prefectul județului Maramureș**

Având în vedere:

- Ordonanța Guvernului nr. 119 /1999, privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, cu modificările și completările ulterioare ;
  - Standardul 5 – Obiective și Standardul 6 - Planificarea din Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
  - Hotărârea nr. 909/2014 din 15 octombrie 2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020;
  - Referatul nr.525/17.01.2019 ;

În temeiul prevederilor art. 26, alin. (1) din Legea nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Prefectul Județului Maramureș emite următorul,

**ORDIN**

**Art. 1.** Se aprobă Planul strategic al Instituției Prefectului –Județul Maramureș pentru perioada ianuarie 2019 –decembrie 2021;

**Art. 2.** Planul se aplică odată cu data aprobării ;

**Art. 3.** Implementarea Planului se va realiza de către toate serviciile și compartimentele instituției în conformitate cu Programul propriu de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;

- Serviciul Financiar Contabil, Resurse Umane, Achiziții publice și Administrativ ;

- Serviciul Verificarea Legalității, Aplicării Actelor Normative și Contencios Administrativ;

- Serviciul Afaceri Europene, Dezvoltare Economică și Conducerea Serviciilor Publice Deconcentrate;
- Serviciul Public Comunitar pentru Evidența și Eliberarea Pașapoartelor Simple ;
- Serviciul Public Comunitar Regim Permise de Conducere și Înmatriculare a Vehiculelor;
- Corpul de control al prefectului ;
- Cancelaria Prefectului;

**Art.4** Monitorizarea Planului se va realiza semestrial, iar evaluarea realizării planului se va efectua în prima lună a anului următor prin intermediul indicatorilor de performanță asociați obiectivelor specifice ;

**Art. 5.** Prezentul ordin se comunică părților interesate conform art.3, prin grija secretarului comisiei de monitorizare S.C.I.M ;

**PREFECT,**  
Moldovan Vasile



**SUBPREFECT**  
Cosma Alexandru

**MINISTERUL AFACERILOR INTERNE  
INSTITUȚIA PREFECTULUI-JUDEȚUL MARAMUREȘ**

**Planul strategic pe termen mediu al  
Instituției Prefectului-Județul  
Maramureș 2019-2021**

## 1. INTRODUCERE

### 1.1. Organizarea și funcționarea Instituției Prefectului - Județul Maramureș

Instituția Prefectului - Județul Maramureș își desfășoară activitatea în baza Constituției României, a Legii 340/2004 republicată privind prefectul și instituția prefectului și a HG 460/2006, prin structurile de specialitate și diversele comisii constituite în cadrul instituției. Organigrama Instituției Prefectului - Județul Maramureș este prezentată în anexa 1.

Actuala echipă de conducere a fost instalată în august 2017, într-o perioadă de relansare economică, dar marcată de importante turbulențe politice. Principala preocupare a actualei conduceri vizează situarea Instituției Prefectului - Județul Maramureș ca o structură activă, o verigă necesară într-un lanț al legalității și normalității.

### 1.2. Rolul documentelor strategice în procesul de fundamentare a deciziilor tactice și operaționale

În jurul definiției strategiei întâlnim o mulțime de puncte de vedere. Astfel, strategia este definită ca fiind:

- 1) Direcția către care o organizație se îndreaptă în vederea îndeplinirii propriului scop
- 2) O orientare generală, într-o etapă dată, care presupune:
  - atingerea obiectivelor etapei,
  - desemnarea acțiunii principale care are în vedere:
    - o momentul optim de declanșare a acțiunii,
    - o mijloacele pentru optimizarea acțiunilor viitoare
- 3) Determinarea scopurilor și a obiectivelor pe termen lung ale colectivităților locale, adoptarea de politici locale și alocarea de resurse pentru atingerea acestora, ținând cont și de componentele sistemului politic local.

În legătură cu definirea managementului strategic sunt o serie de puncte de vedere:

- 1) Managementul strategic este procesul de formare a strategiilor și planurilor strategice și de conducere a organizației în vederea îndeplinirii acestora;
- 2) Managementul strategic se interesează de finalul acțiunilor și ale mijloacelor de atingere a rezultatelor fixate;
- 3) Managementul strategic reprezintă un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele organizației;
- 4) Managementul strategic reprezintă un proces complex al gândirii de către top management cu consultări în interiorul și exteriorul organizației, prin care sunt definite strategia, planurile strategice, obiectivele, politica de implementare și acțiunile de interes pentru consolidarea și amplificarea performanțelor organizației.

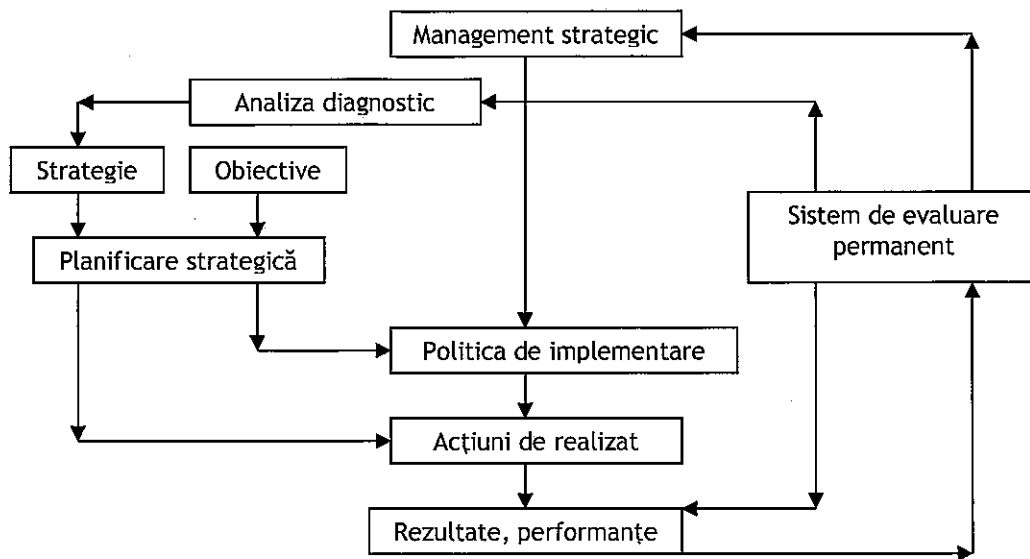


Fig. 1.1. Configurația managementului strategic

Procesul guvernării a crescut în complexitate în ultimele șase decenii. Statele europene și-au asumat o serie de funcții care necesită existența unui ansamblu extins de instituții necesare proiectării și implementării politicilor dar și oferirii serviciilor publice. Aceste funcții sunt îndeplinite direct sau indirect, de organizații publice și private.

Factorii care cresc nevoia de planificare strategică:

- Transformarea funcțiilor și instrumentelor guvernării (de la funcții extinse la funcții restrânse, de la implicarea directă a statului la acțiunea prin intermediul organizațiilor private).
- Creșterea interdependenței societăților și economiilor.
- Creșterea complexității organizaționale pe verticală (continuum-ul internațional-local) și orizontală (diferențierea instituțiilor centrale în funcție de natura activității - reglementare, realizare politici, implementare programe, etc.)
- Incertitudinea asociată cu dinamica economică, socială, politică, de mediu etc.

Orice instituție derulează activități de planificare minimale și obligatorii. Aceste planificări sunt sectoriale, implicite, trebuie realizate și de cele mai multe ori sunt reactive, apărând ca urmare a unor presiuni/oportunități ciclice. Planificarea și managementul strategic ar putea fi mai solide dacă aceste procese implicite se reunesc într-un singur proces explicit, integrat și continuu care să conecteze toate structurile și procesele dintr-o instituție în scopul atingerii unor obiective organizaționale și de politici.

Planificarea strategică în sectorul public s-a bucurat de o dezvoltare deosebită în ultimele decenii în democrațiile occidentale și în special în zona anglo-saxonă. Planificarea strategică a oferit un complement util unei tendințe de reformă a statutului mai extinsă și care este subsumată Noului Management Public (NPM). Acest nou model presupunea depășirea modelului birocratic clasic care se baza pe raționalitate, legalitate și ethos profesional de slujire a interesului public. În esență NPM-ul orientează administrația publică către cetățeni care sunt considerați "consumatori" de servicii publice. Organizațiile administrației publice trebuie să se comporte ca niște firme aflate în căutarea unei cât mai mari satisfacții a cetățenilor. Odată cu schimbarea perspectivei se antrenează și schimbări organizaționale. Administrația publică trebuie să devină mai competitivă, mai antreprenorială și orientată către performanța dar și spre economisire. Aceasta tendință majoră de reformă care a pătruns prin intermediul proiectelor de asistență internațională și în România, a promovat în mod natural principiile și bunele practici de planificare strategică.

Planificarea la nivel județean a obținut o consistență notabilă în ultima perioadă. Pe lângă funcțiile administrative și de dezvoltare ale acestui nivel de guvernare, recent s-a evoluat către o

funcție politică, prin alegerea directă a președinților consiliilor județene, „legislativele” de nivel sub-național din România. Planificarea de la nivel județean se suprapune practic cu cea de tip regional, integrând până la un anumit punct procesul de planificare de la nivel municipal și local. De asemenea este legată în mod direct de nivelul central, în tot spectrul de politici publice (ex. servicii publice) și nu numai în cel de dezvoltare. Nivelul județean are astfel rolul de "pivot" între diferite niveluri de guvernare. Există posibilitatea ca aceste două tipuri de planificare, regional și județean să fie două procese paralele, ceea ce ar afecta bunul mers al amândurora. Nu există în acest moment o formă standard a unui plan de dezvoltare de nivel județean deși acestea tind să împrumute din terminologia și abordarea documentelor programatice de nivel regional. Transferul "de sus în jos" a metodologiei și conceptelor poate ajuta la coordonarea eficientă între niveluri. Planificarea județeană însă trebuie să trateze toate problemele strategice care se află în mandatul administrației județene și să nu se rezume la agenda de dezvoltare regională.

### 1.3. Domeniul de aplicare

Managementul strategic, spre deosebire de planificare pune accentul atât pe procesul de planificare în sine, orientat însă către nivelurile intermediare de conducere, cât și pe aspectul implementării direcțiilor strategice. Această abordare permite instituțiilor să trateze planificarea ca un proces continuu, indispensabil unui management eficient. Mai mult, oferă claritate dar și flexibilitate prin mărirea participării și atenția acordată gestionării instituției pentru atingerea obiectivelor propuse.

Se presupune că **modernizarea administrației publice este una din prioritățile reformei în domeniu** și există un **interes** din partea factorilor de decizie politică din Guvern și MAI, ceea ce ar induce o responsabilizare a prefectului și subprefecților, precum și o monitorizare a acțiunilor întreprinse în instituție. **Rolul important al prefecților** în asigurarea realizării Programului de guvernare, precum și a unei stări adecvate economice și, în mod deosebit, sociale în județ, ar trebui să conducă la o atenție deosebită acordată îmbunătățirii activității Instituției Prefectului.

Strategia și planul strategic au ca domeniu de aplicare serviciile publice pe care Instituția Prefectului - Județul Maramureș le prestează, atât direct cetățenilor, prin serviciul de apostilare a documentelor, cel de eliberare a pașapoartelor și a cel de eliberare a permiselor de conducere și înmatriculare a autovehiculelor, cel de gestionare a situațiilor de urgență, cât și serviciile prestate mediului administrației publice, cu sunt verificarea legalității actelor administrative emise sau adoptate de autoritățile administrației publice locale, conducerea de către prefect a activităților serviciilor publice deconcentrate, monitorizarea realizării în județ a obiectivelor cuprinse în Programul de guvernare, sau cel de prioritizare a dezvoltării județului.

### 1.4. Perioada de aplicare

Planul strategic pe termen mediu al Instituției Prefectului - Județul Maramureș va acoperi o perioadă de 3 ani, între ianuarie 2019 și decembrie 2021.

### 1.5. Documente de referință avute în vedere la elaborarea planului

- *Constituția României*
- *Legea nr. 18/1991- a fondului funciar, republicată;*
- *LEGE Nr. 16 din 2 aprilie 1996 Legea Arhivelor Naționale, cu modificările și completările ulterioare*
- *Legea 188/1999- Statutul funcționarului public*

- O.G 66/1999- pentru aderarea României la Convenția cu privire la suprimarea cerinței supralegalizării actelor oficiale străine, adoptată la Haga la 5 octombrie 1961, modificată și completată prin Legea nr. 142/2004.
- Legea 215/2001- Legea administrației publice locale, republicată
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public
- ORDONANȚĂ Nr. 27 din 30 ianuarie 2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor
- LEGE Nr. 233 din 23 aprilie 2002 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor
- Legea 52/2003- Legea privind transparența în administrației
- LEGE Nr. 7 din 18 februarie 2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici
- LEGE Nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului
- LEGE Nr. 477 din 8 noiembrie 2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice
- LEGE Nr. 554 din 2 decembrie 2004 Legea contenciosului administrativ
- HOTĂRÂRE Nr. 1723 din 14 octombrie 2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul
- Ordinul 190/2004 al Ministrului Administrației și Internelor privind organizarea și desfășurarea activității de primire, evidență, examinare și soluționare a petițiilor și de primire a cetățenilor în audiență
- Legea nr. 181/2006 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 179/2005 pentru modificarea și completarea Legii nr. 340/2004 privind instituția prefectului
- HOTĂRÂRE Nr. 94 din 26 ianuarie 2006 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 248/2005 privind regimul liberei circulații a cetățenilor români în străinătate
- HOTĂRÂRE Nr. 460/2006 pentru aplicarea unor prevederi ale Legii nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv cu modificările și completările ulterioare
- Ordinul SGG nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
- Hotărâre Nr. 909/2014 din 15 octombrie 2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020

## 2. ANALIZA INSTITUȚIONALĂ

Scopul analizei strategice este să definească rolul și identitatea instituției. Se poate pleca de la existența unei probleme strategice față de care instituția trebuie să se poziționeze. Analiza

strategică poate fi utilizată atât ca bază pentru rezolvarea unei probleme strategice dar și drept context pentru rezolvarea unui număr mai mare de probleme strategice cu care se confruntă instituția. Această parte este cea mai stabilă în timp nefiind nevoie să se revină periodic asupra mandatului și viziunii unei instituții după ce au fost identificate.

Analiza strategică are la rândul ei câteva componente.

Ce trebuie stabilit /realizat?	Rezultat
Mandat, misiune, viziune	Cine suntem și ce așteptări există față de noi.
Scopuri și obiective generate	Care sunt principalele noastre funcții și ce dorim să realizăm.
Analiza externă	Cum va evolua mediul extern și cum ne va influența.
Analiza internă	Ce structuri și capacități avem.
Revizuire scopuri și obiective generale	Dacă ceea ce ne dorim să realizăm este posibil și probabil având în vedere rezultatele AE și AI.
Selectarea problemelor strategice	Problemele care trebuie rezolvate pentru a realiza ce ne dorim.

Tabel 2.1. Scopurile și rezultatele analizei strategice.

## 2.1. Analiza SWOT

Identificarea punctelor tari, a celor slabe, a amenințărilor și oportunităților a rezultat în urma evaluării anuale a funcționării instituției, precum și din analiza stării economice și sociale a județului și contextului actual.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPMM se bucură de prestigiu în cadrul MAI și a altor instituții similare (atribute ale imaginii: seriozitate, competență, inovare)</li> <li>• Angajații IPMM au o bună experiență în muncă (un nucleu stabil datând din anii '90, întărit pe parcurs cu noi angajați), cca. 25% având cunoștințe de management de proiect sau strategic și /sau grad de master în administrație</li> <li>• Sistem de control intern /managerial conform Ordinul SGG nr. 600 din 2018</li> <li>• Noua conducere și-a comunicat angajaților viziunea privind direcția pe care o va urma instituția prefectului în perioada următoare</li> <li>• Există proceduri documentate privind activitatea instituției, unele proceduri fiind deja îmbunătățite</li> <li>• Angajații sunt consultați de management în procesul decizional operativ</li> <li>• Există o practică a planificării activităților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misiunea instituției nu este precizată cu claritate în actele normative</li> <li>• Nu există o strategie de imagine a instituției și de promovare a serviciilor, ci doar o gestionare a situațiilor punctuale</li> <li>• Consultarea publicului nu are un caracter proactiv</li> <li>• Există procese importante care nu sunt cuprinse în planuri de acțiuni</li> <li>• Nu sunt generalizați indicatorii de performanță și instrumentele de măsurare a acestora</li> <li>• Nu există obiective instituționale în domeniul RU</li> <li>• Nu sunt monitorizate și evaluate toate parteneriatele</li> <li>• Nu au fost efectuate analize privind managementul informațiilor</li> <li>• Accentul se pune pe dotarea cu echipamente IT&amp;C și mai puțin pe dezvoltarea cunoștințelor /abilităților angajaților de a le utiliza</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Există canale de comunicare prin care nevoile părților interesate pot fi cunoscute</li> <li>• Există interes din partea noii conduceri privind abordarea strategică a modernizării instituției</li> <li>• O parte din părțile interesate sunt angrenate în colaborări sau parteneriate (SPD, APL, ONG)</li> <li>• Dotarea cu echipamente IT este corespunzătoare nevoilor angajaților, iar comunicarea electronică este în creștere</li> <li>• Există practici de evaluare a satisfacției clienților și altor părți interesate</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNITĂȚI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evoluția finanțării din fonduri europene</li> <li>• Prețurile echipamentelor de birotică și IT</li> <li>• Tehnologii IT&amp;C cu impact asupra serviciilor (eficiență, accesibilitate)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENINȚĂRI (cf. analizei PEST)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificarea atribuțiilor instituției prefectului</li> <li>• Modificarea structurii și scăderea numărului serviciilor publice deconcentrate</li> <li>• Evoluția veniturilor publice</li> <li>• Prețurile utilităților</li> <li>• Dependența populației față de serviciile publice</li> <li>• Corupția</li> </ul>

Tabelul 2.2. Analiza SWOT

## 2.2. Analiza factorilor interesați de instituția prefectului

Interacțiunile Instituției Prefectului în îndeplinirea misiunii sale cu persoane fizice, juridice, instituții, autorități sau organizații, determină un număr important de factori interesați (stakeholders) de activitatea sa. Aceștia, precum și interesul lor, sunt prezentați în extenso în tabelul 2.3.

Așteptările cetățenilor (cetățenii solicitanți ai serviciilor instituției și publicul larg) (servicii de calitate; siguranță publică; progres sau cel puțin stabilitate socială, economică, administrativă; transparență) corespund îndeplinirii în bune condiții a misiunii instituției.

Instituțiile publice (APL, SPD) manifestă interese ceva mai „egoiste” (susținerea unor inițiative locale, facilitarea obținerii unor fonduri sau alte resurse), dar care converg cu componenta de dezvoltare socio-economică a misiunii instituției.

Problemele economice fac ca interesele mediului de afaceri și ale sindicatelor să solicite mai intens Instituția Prefectului în perioada următoare.

Interesele organizațiilor societății civile, ale mass-media și ale mediului academic sunt o combinație a celor de mai sus, cu accent pe relații de colaborare (susținere sau parteneriate pentru unele proiecte, transparență, acces informații publice, control).

Interesele Guvernului și ale Ministerului Administrației și Internelor coincid în mare măsură cu cele ale conducerii Instituției Prefectului (îndeplinirea sarcinilor, informații, control), iar cele ale conducerii se întâlnesc cu cele ale angajaților în privința prestigiului instituției.

Numitorul comun al intereselor tuturor celor de mai sus este compatibil cu rolul și misiunea Prefectului și ale Instituției sale, prin îmbunătățirea continuă a activității, precum și prin dezvoltarea colaborării și parteneriatelor (informare, comunicare, consultare, implicare).

Factor interesat	Interes
Cetățeni-beneficiari	Servicii de calitate (soluții favorabile, răspuns în termen rezonabil, amabilitate, sollicitudine)
Cetățeni-public larg	Siguranță publică; progres sau cel puțin stabilitate socială, economică, administrativă; transparență
Partide politice la putere și parlamentari	Control sau influență; respectarea unor decizii politice (protocoale șefi deconcentrate, obiective program guvernare, etc.); imagine favorabilă; informații
Partide politice în opoziție și parlamentari	Erori în funcționarea instituției, influență în favoarea aleșilor locali proprii
Administrația publică locală	Susținerea unor inițiative locale, facilitarea obținerii unor fonduri
Consiliul județean	Susținerea unor inițiative locale, facilitarea obținerii unor fonduri, competiție în prioritatea asupra unor inițiative
Mass-media	Informații, transparență, erori în funcționarea instituției
Mediul de afaceri	Stabilitate sau progres economic, facilități, mediere conflicte de muncă, oportunități de afaceri
Sindicate	Stabilitate sau progres economic, mediere conflicte de muncă, soluționarea unor probleme sociale
Mediul academic	Facilități în relația cu Guvernul, parteneriate pentru proiecte
Societatea civilă (ONG, asociații profesionale, culturale, veterani, etc.)	Susținerea unor proiecte, transparență, acces informații publice, control
Guvern, minister de resort	Îndeplinirea sarcinilor, informații, control
Culte	Facilitarea obținerii unor aprobări, fonduri; soluționarea /medierea unor conflicte interconfesionale
Furnizori diverși	Plata la timp a livrărilor, oportunități de creștere a afacerii
Managementul propriu	Eficacitate, disciplină, stabilitate, prestigiu
Angajați	Stabilitate sau posibilități avansare, condiții bune de muncă, încărcare rezonabilă, prestigiu, posibilități de perfecționare

Tabelul 2.3. Factorii interesați și interesele lor

### 2.3. Analiza mediului intern

*Analiza mediului intern* relevă următoarele aspecte:

**Certificarea sistemului de management al calității** conform standardului ISO 9001 a expirat în anul 2011 și nu s-a reușit recertificarea datorită costurilor ridicate. Totuși, prin stabilirea proceselor care se desfășoară în instituție și elaborarea procedurilor aferente, s-a reușit implementarea parțială a sistemului de control intern conform Ordonanței nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv și a Ordinului SGG nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice. În prezent, lista procedurilor cuprinde peste 100 de proceduri de sistem sau operaționale. În elaborarea și revizuirea procedurilor a fost implicat tot personalul instituției.

Instituția se bucură de **prestigiu** în cadrul MAI, prin seriozitate, competență, inovare. Astfel, modernizarea Instituției Prefectului - Județul Maramureș reprezintă un proces continuu, demarat în anul 2003 odată cu elaborarea Strategiei și a Planului Multianual de Modernizare a instituției pentru perioada 2004-2006. Perioada 2007-2008 a fost acoperită de un nou plan de modernizare. Strategia de modernizare 2009-2012 a fost concepută conform cerințelor managementului strategic, iar implementarea ei a dus la unele rezultate remarcabile. Realizarea acțiunilor programate a făcut obiectul unor rapoarte semestriale, adresate conducerii instituției și, de asemenea, ministerului de resort.

În anul 2006 și în 2009, programarea modernizării instituției a fost susținută prin efectuarea unor evaluări cu ajutorul instrumentului Common Assessment Framework (CAF). În anul 2008, Instituția Prefectului - Județul Maramureș a obținut certificarea Sistemului de Management al Calității conform standardului SR-EN ISO 9001-2001, acțiune prevăzută de HG 1723/2004.

În anul 2011, Instituției Prefectului - Județul Maramureș i-a fost acordat de către M.A.I. Premiul pentru modernizarea administrației pentru exemplul de bună practică „O rețea de modernizatori implicați”.

Instituția are o resursă umană cu o mare experiență în muncă, o bună parte dintre angajați posedă abilități și cunoștințe de management de proiect sau de strategie. 26% dintre funcționarii instituției au obținut **titlul de master în administrația publică**.

Există o practică a planificării activităților și a stabilirii de obiective, dar nu sunt generalizați indicatorii de performanță și instrumentele de măsurare a acestora, iar consultarea publicului nu are un caracter proactiv.

O parte din părțile interesate sunt angrenate în colaborări sau parteneriate (SPD, APL, ONG) cu Instituția Prefectului.

Dotarea cu echipamente IT, deși ușor perimată, este corespunzătoare nevoilor angajaților, iar comunicarea electronică este în creștere. În cursul anului 2011, toți angajații au absolvit cursuri de utilizare a calculatorului și au obținut **certificate ECDL**.

## 2.4. Analiza mediului extern

**Analiza mediului extern** se bazează pe analiza principalilor factori politici, economici, sociali și tehnologici ce influențează activitatea Instituției Prefectului.

### Factorii politici

Factorii politici influențează în mod direct funcționarea Instituției Prefectului. **Stabilitatea politică** (alegeri, modificarea Guvernului) afectează direct stabilitatea prefectului și /sau a subprefecților, precum și viziunea și prioritățile imprimate instituției. Asumarea formală a viziunii și a priorităților Instituției Prefectului pe durata mandatului guvernamental asigură alinierea la stabilitatea politică predictibilă.

**Modificarea legislației privind prefectul** (importanța instituției, modificarea atribuțiilor, a statutului conducerii instituției), precum și aspecte privind scăderea numărului serviciilor publice deconcentrate ca urmare a descentralizării, sunt probabile, dar nu mai devreme de sem. I 2019, urmare a modificărilor anunțate ale Codului Administrativ și ale regionalizării. Semnalele existente în prezent nu anunță desființarea instituției prefectului în județ.

### Factorii economici

Evoluția pozitivă a indicatorilor macroeconomici, dar și o anumită creștere a inflației anunță o relativă stabilitate în următorii ani a politicilor bugetare.

*Bugetul* instituției prefectului este destul de scăzut, cu implicații negative asupra posibilităților de investiții, formare și perfecționare profesională.

Pentru întărirea poziției instituției în peisajul administrației publice județene prin îmbunătățirea performanței și a serviciilor furnizate, deopotrivă cetățenilor și administrației, în contextul unui mediu socio-economic și politic problematic, ***se recomandă o abordare strategică echilibrată***, prin valorificarea punctelor tari ale instituției, în contextul oportunităților existente, în paralel cu măsuri defensive, de rezolvare a punctelor slabe și de evitare a amenințărilor.

### 3. SCOP, VIZIUNE, MISIUNE, VALORI INSTITUȚIONALE

#### 3.1. Scopul planificării strategice

Angrenarea Instituției Prefectului - Județul Maramureș în implementarea reformei s-a efectuat, pe de o parte, prin îndeplinirea atribuțiilor privind realizarea în teritoriu a Programelor de guvernare și, pe de altă parte, ca instituție subordonată Ministerului Administrației și Internelor (sub toate denumirile avute de acesta din 2000 încoace) prin includerea în inițiativele și acțiunile ministerului.

Administrația publică din România se apropie de sfârșitul unui ciclu de programare a finanțărilor europene nerambursabile. Unul dintre domeniile care beneficiază de finanțare este cel al capacității administrative și al buneii guvernări. În continuare, creșterea capacității administrative rămâne o temă prioritară, iar la nivelul Instituției Prefectului - Județul Maramureș aceasta reprezintă capacitatea de a acționa cu succes în realizarea atribuțiilor legale specifice, de reprezentare a guvernului în județ, de control al legalității actelor administrative ale autorităților administrației publice locale din județ, de conducere /coordonare a serviciilor publice deconcentrate și de asigurare a dezvoltării socio-economice a județului.

Astfel, modernizarea Instituției Prefectului - Județul Maramureș reprezintă un proces continuu, demarat în anul 2003 odată cu elaborarea Strategiei și a Planului Multianual de Modernizare a instituției pentru perioada 2004-2006. Perioada 2007-2008 a fost acoperită de un nou plan de modernizare. Strategiile de modernizare 2009-2012 și 2013-2016 au fost concepute conform cerințelor managementului strategic, iar implementarea lor a dus la unele rezultate remarcabile. Realizarea acțiunilor programate a făcut obiectul unor rapoarte semestriale, adresate conducerii instituției.

În anul 2006 și în 2009, programarea modernizării instituției a fost susținută prin efectuarea unor evaluări cu ajutorul instrumentului Common Assessment Framework (CAF). În anul 2008, Instituția Prefectului - Județul Maramureș a obținut certificarea Sistemului de Management al Calității conform standardului SR-EN ISO 9001-2001, acțiune prevăzută de HG 1723/2004.

Adoptarea și utilizarea acestor instrumente moderne de îmbunătățire continuă a funcționării instituției trebuie să determine schimbări complexe în abordarea managerială și operațională.

Elaborarea unei noi strategii și a unui nou plan de modernizare devine, astfel, o necesitate datorită complexității procesului de modernizare instituțională, de data aceasta beneficiind de metode și instrumente ale managementului strategic.

Performanța instituției este bună și recunoscută ca atare la nivelul Ministerului Administrației și Internelor. Apreciem că atingerea unui nivel de excelență necesită ajustări funcționale, de natura unui „tuning” instituțional, și nu intervenții structurale.

### 3.2. Viziunea

**Viziunea** comunicată angajaților Instituției Prefectului - Județul Maramureș imediat după instalare de către noua echipă de conducere poate fi rezumată astfel:

- **„Instituția Prefectului - Județul Maramureș mai puternică și mai bine adaptată”.**

Pentru a face față provocărilor situației actuale politice, sociale și economice, **obiectivul strategic principal** este:

- **„Servicii publice îmbunătățite continuu oferite județului, bazate pe nevoile identificate ale beneficiarilor, cu consultarea partenerilor”**

### 3.3. Misiunea

Misiunea Instituției Prefectului - Județul Maramureș, așa cum este precizată de legislație, este de **a reprezenta Guvernul în județ**, ceea ce este un enunț vag, insuficient mobilizator. Reprezentarea Guvernului în județ presupune supervizarea, coordonarea aplicării politicilor guvernamentale, cu respectarea cadrului legal existent, pe două componente:

- Aplicarea politicilor sectoriale ale ministerelor de linie = coordonarea autorităților descentralizate.
- Aplicarea politicilor administrative = susținerea administrațiilor publice locale.

Rezultă de aici rolul de mediator/facilitator al prefectului, între serviciile deconcentrate județene și autoritățile administrației publice - CJ, CL-uri (*componenta „A” din M.A.I.*), cu următoarele funcții:

- Dezvoltare: asigurarea funcțiilor managementului strategic în elaborarea și implementarea corelată a planificării strategice sectoriale județene cu cea administrativă locală /regională, (monitorizare, evaluare, intervenție)
- Administrativ-birocratică: soluționarea cererilor beneficiarilor în limita atribuțiilor legale (rezolvă probleme punctuale - apostilă, permise, pașapoarte, etc. - sau asigură soluționarea lor de către instituțiile competente - petiții, audiențe).
- Juridică: supervizarea legalității proceselor administrative publice în județ.

Legea 340 din 2004, republicată, privind prefectul și instituția prefectului adaugă la Art. 1, alin. 3: **„Prefectul este garantul respectării legii și a ordinii publice la nivel local”.** (*sarcina caracteristică lui „I” din M.A.I.*)

Misiunea este detaliată printr-o serie de atribuții legale, unele explicitate în textele de lege, altele enunțate sumar. Legislația care determină sau influențează activitatea Prefectului județului Maramureș și a instituției sale este compusă dintr-un mare număr de legi, ordonanțe, hotărâri și ordine.

## 4. BENEFICIARI

Instituția Prefectului - Județul Maramureș este un important furnizor de servicii publice în județ. Pe lângă serviciile oferite direct solicitanților persoane fizice sau juridice, instituția oferă în baza prevederilor legale diverse servicii administrației publice din județ și serviciilor publice deconcentrate.

#### 4.1. Beneficiari externi

Prezenta strategie, având ca obiectiv îmbunătățirea serviciilor publice furnizate de Instituția Prefectului - Județul Maramureș, are în mod direct ca beneficiari categoriile prezentate mai sus:

- *Cetățenii - publicul larg; impact specific: O administrație mai coerentă*
- *Persoanele (fizice și juridice) solicitante - beneficiari direcți; impact specific: Nevoile reale mai bine satisfăcute prin serviciile Instituției Prefectului*
- *Administrația publică locală din județ; impact specific: Un sprijin eficace în soluționarea problemelor*
- *Serviciile publice deconcentrate; impact specific: Un sprijin eficace în soluționarea problemelor*

#### 4.2. Beneficiari interni:

Pe lângă aceste categorii, beneficiarii implementării strategiei sunt și *persoanele din conducerea instituției, împreună cu angajații*. Aceștia vor beneficia de avantajele îmbunătățirii activității instituției, ale lor în ultimă instanță: condiții bune de muncă, prestigiu, posibilități de perfecționare, nu în ultimul rând satisfacția unor rezultate mai bune.

- *Prefect, subprefecți; impact specific: Un control mai bun asupra soluționării problemelor județului*
- *Șefi compartimente; impact specific: Competențe sporite de planificare strategică*
- *Angajați; impact specific: Competențe sporite de a lucra într-o instituție publică modernă*

### 5. OBIECTIVE GENERALE ȘI SPECIFICE

- Creșterea gradului de reprezentare a Guvernului pe plan local prin supravegherea respectării legilor la nivelul județului
  - o Creșterea eficienței instituției în activitatea de supraveghere a modului de aplicare și respectare a actelor normative la nivelul județului
  - o Monitorizarea modului de realizare în județ a măsurilor pentru finalizarea proceselor de restituire a imobilelor preluate abuziv în perioada regimului comunist
  - o Întărirea capacității instituționale în activitatea de verificare a legalității actelor administrative emise sau adoptate de autoritățile administrației publice locale
- Creșterea gradului de cooperare între structurile implicate în prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență
- Creșterea eficienței în conducerea de către prefect a activităților serviciilor publice deconcentrate
- Creșterea gradului de cunoaștere a stării economico-sociale a județului
- Creșterea gradului de cunoaștere și monitorizare a problematicei minorităților naționale
- Creșterea gradului de cunoaștere și monitorizare a realizării în județ a obiectivelor cuprinse în Programul de guvernare
- Îmbunătățirea serviciilor publice furnizate către cetățeni de către Instituția Prefectului

- Dezvoltarea și îmbunătățirea serviciului public de apostilare a documentelor
- Îmbunătățirea serviciului public de eliberare a pașapoartelor și a celui de eliberare a permiselor de conducere și înmatriculare a autovehiculelor
- Creșterea gradului de transparență a datelor și informațiilor gestionate la nivelul instituției
- Gestionarea eficientă a resurselor umane ale instituției
- Gestionarea și utilizarea eficientă a resurselor financiare
- Asigurarea și îmbunătățirea resurselor logistice

## 6. IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC INSTITUȚIONAL

Toate deciziile de aprobare și implementare a proiectului strategic se vor lua în interiorul Instituției Prefectului - Județul Maramureș, de către prefect, prin aprobarea proiectului în forma sa finală - revizuită inclusiv cu ajutorul conducerii și angajaților instituției - și prin emiterea ordinului de numire a colectivului de monitorizare și evaluare.

Prin implementarea strategiei și a planului de acțiuni aferent, se va obține ***o influențare pozitivă a procesului de modernizare a administrației publice din județ pe baza expertizei și a puterii exemplului***, cu impact asupra Instituției Prefectului - Județul Maramureș (impact intern) și asupra societății (impact extern). Astfel:

### 6.1. Impactul intern

1. Se așteaptă ca Instituția Prefectului - Județul Maramureș să aibă capacitatea de a se perfecționa
2. Se așteaptă ca Instituția Prefectului - Județul Maramureș să fie un mobilizator și un catalizator eficient al administrației publice din județul Maramureș

### 6.2. Impactul extern

3. Nevoile reale ale beneficiarilor serviciilor Instituției Prefectului - Județul Maramureș vor fi mai bine satisfăcute

## 7. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea implementării strategiei și a planului de acțiuni de modernizare a Instituției Prefectului - Județul Maramureș este un proces ce se desfășoară pe toată durata implementării (trim. I 2019 - trim. IV 2021).

Colectivul de monitorizare este condus de prefect și cuprinde subprefectul, pe șefii de compartimente. În colectiv vor putea fi incluși reprezentanți ai APL, SPD și societății civile.

Responsabilitatea realizării și monitorizării obiectivelor specifice și a activităților respective revine șefilor de compartimente cu atribuții în domeniu. Aceștia vor elabora rapoarte periodice de monitorizare privind stadiul realizării activităților conexe obiectivelor specifice.

Intervalul de raportare se stabilește în funcție de durata activităților, dar nu mai mic de un trimestru.

Evaluarea realizării obiectivelor și a strategiei în ansamblu revine prefectului, împreună cu auditorul intern, care vor elabora rapoarte de evaluare ce vor fi avizate de subprefect împreună cu ceilalți membri ai colectivului de monitorizare și vor fi prezentate spre aprobare prefectului.

Rapoartele de evaluare vor conține recomandări privind acțiunile următoare, eventuale modificări ale strategiei sau ale planului de acțiuni.

Angajații instituției vor fi informați printr-o ședință despre conținutul rapoartelor de evaluare.

Acestea vor fi făcute publice, cu respectarea legislației privind liberul acces la informații de interes public. Informațiile relevante vor fi furnizate partenerilor și factorilor interesați.

## 8. CONCLUZII

Îmbunătățirea activității Instituției Prefectului - Județul Maramureș în relația cu autoritățile publice locale rezidă în îmbunătățirea serviciilor furnizate de instituție acestora. Din analiza proceselor Instituției Prefectului - Județul Maramureș, rezultă că instituția furnizează autorităților publice locale o serie de servicii ca: verificarea legalității actelor, verificarea exercitării atribuțiilor de reprezentant al statului, îndrumare metodologică, identificarea priorităților de dezvoltare socio-economică a județului, consultanță privind accesarea finanțărilor europene, consultanță privind relațiile externe, etc. O bună parte dintre acestea pot fi considerate ca servicii de management, prin similitudine cu serviciile oferite de o firmă de management unei organizații private, dacă e să ne raportăm la principiile Noului Management Public. În opinia specialiștilor români în domeniul managementului (Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Eugen Burduș) funcțiile managementului sunt următoarele: planificare, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare.

Deși o astfel de abordare pare ușor forțată, asimilând activitatea instituției prefectului cu furnizarea de servicii pot fi aplicate cu ușurință metode manageriale moderne de îmbunătățire a activității, în special cele ale Managementului Calității Totale (de ex. standardele ISO 9001, auto-evaluarea CAF, etc.).

Rezultatele acestei abordări considerăm că sunt bune, așa cum rezultă din studiile efectuate de instituție, prezentate în cadrul lucrării de față. Măsurarea periodică a rezultatelor, respectiv a satisfacției autorităților publice locale vis-a-vis de prestația Instituției Prefectului - Județul Maramureș, reprezintă, împreună cu evaluările obiective și sincere ale acestor măsurători, un element fundamental al îmbunătățirii activității. Astfel de studii, perfecționate cu ajutorul specialiștilor, oferă căile de acțiune viitoare, identificând acele domenii de activitate perfectibile. Totodată, aceste sondaje indică și doleanțele exprimate de beneficiari.

Beneficiul mutual, transparența, considerația și sinceritatea sunt elemente care consolidează relația pe care Instituția Prefectului - Județul Maramureș trebuie să o aibă cu autoritățile publice locale, relație care, conform legii, nu se poate baza pe subordonare. O comunicare susținută și de bună factură contribuie la diminuarea asperităților inerente ale unei astfel de relații inter-instituționale.

Conducerea Instituției Prefectului - Județul Maramureș poate fi ușor sufocată de multitudinea de probleme punctuale care se cer rezolvate într-un interval scurt de timp. Atitudinea proactivă și stabilirea de obiective clare pe termen scurt și mediu sunt o garanție a rezolvării eficiente a majorității problemelor și a satisfacerii mai bune a nevoilor beneficiarilor finali, care sunt cetățenii - locuitorii ai județului.

O identificare corectă a proceselor derulate de Instituția Prefectului - Județul Maramureș poate sta la baza unei standardizări a funcționării tuturor instituțiilor prefectului din țară, în principal a reglementărilor interne și a documentelor de referință. Standardizarea poate fi



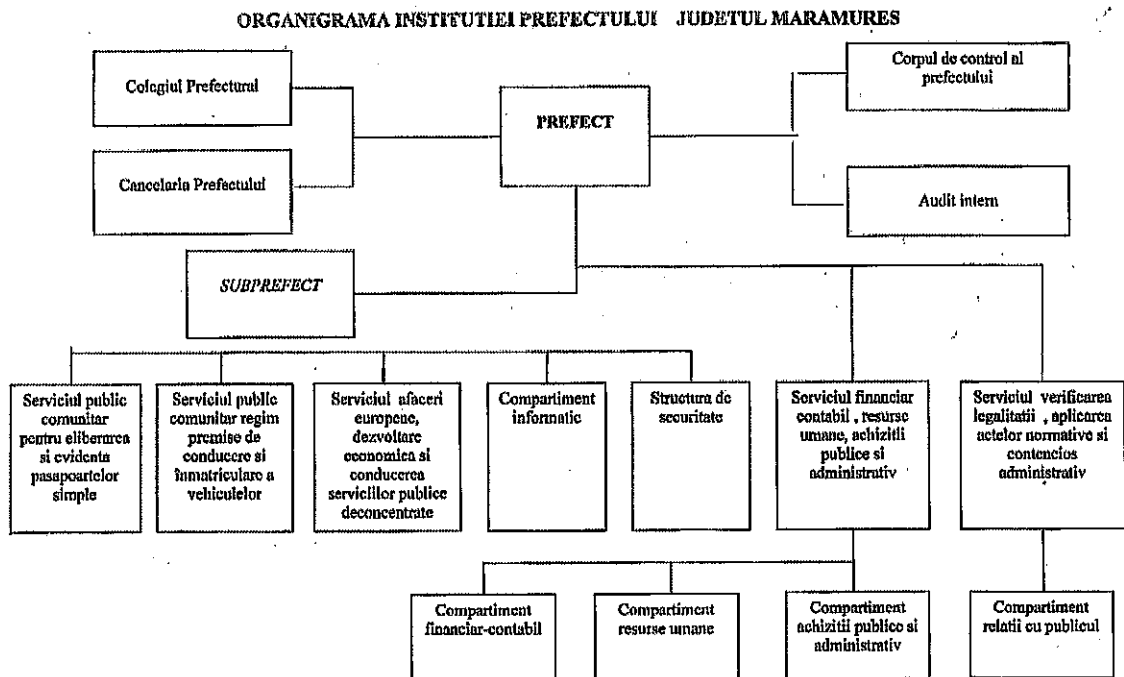
efectuată fie prin norme, fie prin ghiduri, adoptate de MAI. Fluxul informațional între MAI și prefecturi poate fi astfel corect dimensionat și optimizat.

Ordonarea și structurarea proceselor instituției prefectului este dificilă în condițiile în care nici Legea 340/2004 și nici HG 460 /2006 nu structurează suficient de clar atribuțiile prefectului. În afara „listei” atribuțiilor există numeroase „job-uri” asigurate prefectului, răspândite în textul legii. Este dificil să se determine procesele cheie, în aceste condiții.

- Managementul calității în administrația și instituțiile publice are puține șanse să penetreze și să devină parte a culturii manageriale, cât timp reglementările legale în acest sens sunt puține și periferice.

## ANEXE

### Anexa 1. Organigrama



Anexa 2. Planul de acțiuni pentru realizarea obiectivelor cuprinse în Planul strategic al Instituției Prefectului - Județul Maramureș

Obiective generale	Obiective specifice	Activități	Indicatori de performanță	Termen de implementare	Responsabili
Creșterea gradului de reprezentare a Guvernului pe plan local prin supravegherea respectării legilor la nivelul județului	Creșterea eficienței instituției în activitatea de supraveghere a modului de alicare și respectare a actelor normative la nivelul județului	Participarea, împreună cu Corpul de control al prefectului/reprezentanți ai serviciilor publice deconcentrate, în cadrul unor comisii mixte constituite prin ordin al prefectului	Nr. acțiuni dispuse/întreprinse	La solicitare	SADECS Corp Control
		Organizarea de întâlniri periodice la sediul Instituției Prefectului cu secretarii UAT. Deplasări în teritoriu și verificarea îndeplinirii atribuțiilor autorităților administrației publice locale	Nr. acțiuni desfășurate/diminuarea deficiențelor constatate	Lunar	SVLAANCA
	Monitorizarea modului de realizare în județ a măsurilor pentru finalizarea proceselor de restituire a imobilelor preluate abuziv în perioada	Desfășurarea activităților prevăzute de Legea nr. 165/2013 și a H.G. nr. 410/2013	Număr acțiuni desfășurate	Permanent	SVLAANCA

Obiective generale	Obiective specifice	Activități	Indicatori de performanță	Termen de implementare	Responsabili
	regimului comunist				
		Punerea în aplicare a dispozițiilor Legii nr.247/2005 și a H.G. nr.890/2005	Nr.hotărâri /titluri de proprietate emise de Comisia jud.fond funciar; Nr.ordine emise de prefect	Permanent	SVLAANCA
		Îndeplinirea atribuțiilor rezultate din Legea nr.10/2001 și H.G. nr.250/2007	Nr. dispoziții verificate/nr.avize de legalitate emise/nr.dosare despăgubiri predate ANRP	Permanent	SVLAANCA
		Îndeplinirea atribuțiilor rezultate din Legea nr.290/2003 și H.G. nr.1120/2006	Nr.hotărâri emise de Comisia județeană de aplicare a Legii nr.290/2003	Permanent	SVLAANCA
		Desfășurarea activităților prevăzute de OUG nr.94/2000 și OUG nr.83/1999	Nr.solicitări transmise	Permanent	SVLAANCA
	Întărirea capacității instituționale în activitatea de verificare a legalității actelor administrative emise sau adoptate de autoritățile administrației publice locale	Examinarea, sub aspectul legalității și în termenele prevăzute de lege, a actelor administrative adoptate/emise de consiliile locale, consiliul județean și primarii și formularea propunerilor corespunzătoare	Număr acte verificate/număr acte atacate	Permanent	SVLAANCA

Obiective generale	Obiective specifice	Activități	Indicatori de performanță	Termen de implementare	Responsabili
Creșterea gradului de cooperare între structurile implicate în prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență		Organizarea ședințelor Comitetului județean pentru situații de urgență	Număr procese verbale de ședință	Permanent	Cancelaria
Creșterea eficienței în conducerea de către prefect a activităților serviciilor publice deconcentrate	Monitorizarea activității serviciilor publice deconcentrate	Analizarea activității serviciilor publice deconcentrate și propuneri de îmbunătățire a activității acestora	Nr. analize	Lunar	SAEDECSPP
	Creșterea rolului Colegiului prefectural	Organizarea și desfășurarea ședințelor Colegiului prefectural	Nr. ședințe	Lunar	SAEDECSPP
		Urmărirea modului de îndeplinire a hotărârilor Colegiului prefectural	Nr acțiuni urmărite	Lunar	SAEDECSPP
Creșterea gradului de cunoaștere a stării economico-sociale a județului		Realizarea informării semestriale și a raportului anual privind starea economico-socială a județului	Nr. informări și rapoarte	Semestrial	SAEDECSPP
Creșterea gradului de cunoaștere și monitorizare a problematicii minorităților naționale		Organizarea și desfășurarea ședințelor Grupului de lucru mixt pentru romi	Nr. ședințe	Lunar	SAEDECSPP
Creșterea gradului de cunoaștere și monitorizare a realizării în județ a obiectivelor cuprinse		Întâlniri lunare, cu șefii serviciilor publice deconcentrate, de analiză a stadiului de realizare a acțiunilor în vederea realizării în județ a obiectivelor Programului de Guvernare	% acțiuni realizate	Lunar	SAEDECSPP

Obiective generale	Obiective specifice	Activități	Indicatori de performanță	Termen de implementare	Responsabili
În Programul de guvernare					
Îmbunătățirea serviciilor publice furnizate către cetățeni de către Instituția Prefectului	Dezvoltarea și îmbunătățirea serviciului public de apostilare a documentelor	Realizarea atribuțiilor personalului cu responsabilități în apostilare	Număr acte apostilate	Permanent	SVLAANCA
	Îmbunătățirea serviciului public de eliberare a pașapoartelor și a celui de eliberare a permiselor de conducere și înmatriculare a autovehiculelor	Cursuri și certificarea lucrătorilor SPCEEPS și SPCRPCIV în cadrul procesului de instruire și certificare în informatică la standarde europene (ECDL)	Numărul angajaților instruiți ECDL	2021	SPCEEPS și SPCRPCIV, Comp. IT
		Specializarea lucrătorilor care desfășoară activități de relații cu publicul, atât în ceea ce privește liberul acces la informațiile de interes public, cât și în ceea ce privește respectul față de cetățean și înțelegerea problemelor expuse	Grad de satisfacție	Permanent	SPCEEPS și SPCRPCIV
		Extinderea locațiilor de furnizare a serviciilor comunitare	Punct de lucru funcțional	2021	SPCRPCIV
	Creșterea gradului de transparență a datelor și informațiilor gestionate la nivelul instituției	Realizarea atribuțiilor prevăzute de Legea 544/2001 și 52/2003	Număr solicitări rezolvate Număr buletine informative realizate Număr recomandări incluse	Permanent	Responsabil L544 și L52