



CANCELARIA DE STAT A REPUBLICII MOLDOVA

ORDIN

nr. 764-A din 22 decembrie 2020

Chișinău

Pentru modificarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 598-A din 10 august 2020 privind aprobarea unor metodologii în domeniul modernizării serviciilor publice

În conformitate cu pct. 2 din Hotărârea Guvernului nr. 354/2020 cu privire la unele măsuri de implementare a proiectului „Modernizarea serviciilor guvernamentale” (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2020, nr. 142-146, art. 449) și în temeiul pct. 7 lit. j²) și 16 lit. e) și j) din Regulamentul privind organizarea și funcționarea Cancelariei de Stat, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 657/2009 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2009, nr. 162, art. 724), cu modificările ulterioare,

ORDON:

1. Ordinul Secretarului general al Guvernului nr. 598-A din 10 august 2020 „Privind aprobarea unor metodologii în domeniul modernizării serviciilor publice” se modifică după cum urmează:

- 1) punctul 1 se completează cu subpunctul 4) cu următorul cuprins:
„4) Metodologia de management al schimbării, conform anexei nr. 4.”;
- 2) se completează cu anexa nr. 4, conform anexei la prezentul Ordin.

2. Prezentul Ordin se aduce la cunoștință entităților vizate și se plasează pe pagina web a Cancelariei de Stat, la compartimentul „Modernizarea serviciilor publice” (<https://cancelaria.gov.md/node/3034>).

Secretar general
al Guvernului

Liliana IACONI

CONFORM ORIGINALULUI

Anexa
la Ordinul Secretarului general al Guvernului
nr. 764-A din 22 decembrie 2020

„Anexa nr. 4
la Ordinul Secretarului general al Guvernului
nr. 598-A din 10 august 2020

Metodologia de management al schimbării

CONFORM ORIGINALULUI

Acronime

RBP	Reingineria business-proceselor
BCC	Biroul central de coordonare
AGE	Agenția de Guvernare Electronică
eTG	Proiectul „e-Transformare a Guvernării”
PMSG	Proiectul „Modernizarea Serviciilor Guvernamentale”
M&E	Monitorizare și Evaluare
NGO	Organizație non-guvernamentală
NMP	Noul Management Public
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
DEP	Document de evaluare a proiectului
SRAP	Strategia de reformă a administrației publice
ToR	Termeni de referință/cu înțeles de proiect de regulament al Consiliului de coordonare a schimbării

Cuprins

1. INTRODUCERE.....	5
1.1. SCOPUL METODOLOGIEI	5
1.2. GRUPURILE ȚINTĂ.....	5
1.3. AUTORITATEA RESPONSABILĂ	5
1.4. DOMENIUL DE APLICARE AL METODOLOGIEI ȘI SETUL DE INSTRUMENTE NECESAR PENTRU MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	5
1.5. STRUCTURA ȘI CONȚINUTUL DOCUMENTULUI	7
2. MANAGEMENTUL COORDONAT AL SCHIMBĂRII	8
2.1. PREZENTARE GENERALĂ	8
2.2. INSTITUIREA FUNCȚIEI DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII	10
2.3. ELABORAREA ȘI ACTUALIZAREA PLANULUI DE ACȚIUNI PENTRU SCHIMBARE	13
2.4. CREAREA MECANISMELOR DE GUVERNANȚĂ PENTRU MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII.....	15
2.5. MONITORIZARE ȘI RAPORTARE	17
2.6. EVALUAREA GRADULUI DE PREGĂTIRE PENTRU SCHIMBARE.....	18
3. ASUMAREA SCHIMBĂRII.....	20
3.1. DESCRIERE GENERALĂ.....	20
3.2. FORMULAREA VIZIUNII ȘI CAUZEI SCHIMBĂRII.....	24
3.3. ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA PLANULUI DE COMUNICARE.....	25
3.4. MANAGEMENTUL FACTORILOR INTERESAȚI.....	27
3.5. ALINIAREA CULTURALĂ	30

1. Introducere

1.1. Scopul Metodologiei

Acest document conține „Metodologia integrată de elaborare a cadrului organizațional de management al schimbării” (în continuare – *Metodologie*), care va sprijini instituțiile din sectorul public în procesul de management al schimbării.

Metodologia contribuie la realizarea obiectivelor de reformă a administrației publice, iar elaborarea acesteia se încadrează în componenta 1.2 „Managementul și coordonarea reformei” a proiectului „Modernizarea serviciilor guvernamentale” (PMSG)¹.

Deși elaborată în primul rând pentru a oferi instrumentarul necesar prestatorilor de servicii implicați în procesul de modernizare a serviciilor publice, Metodologia are o abordare universală față de procesul de management al schimbării și poate fi aplicată pentru gestionarea inițiativelor de schimbare atât la nivel instituțional, cât și interinstituțional în sectorul public, fiind astfel aplicabilă și pentru reformele instituționale din afara ariei de acoperire a PMSG.

Inițiativa realizării schimbărilor la nivel instituțional poate veni atât din cadrul instituției, cât și din afara acesteia, fiind promovată de Cancelaria de Stat sau ministerul responsabil de domeniul de politică corespunzător. Metodologia este aplicabilă în ambele situații.

1.2. Grupurile țintă

Principalii actori cărora li se adresează Metodologia sunt conducătorii, managerii și personalul instituțiilor implicați direct în procesul de schimbare și vizați de acesta, precum și factorii interesați externi care interacționează cu instituția în cadrul căreia urmează să se realizeze schimbarea.

1.3. Autoritatea responsabilă

Principală autoritate responsabilă de adoptarea, implementarea și îmbunătățirea Metodologiei este Cancelaria de Stat care, cu asistența Agenției de Guvernare Electronică (AGE), urmează să acorde sprijinul necesar instituțiilor în aplicarea Metodologiei.

1.4. Domeniul de aplicare al Metodologiei și setul de instrumente necesar pentru managementul schimbării

Managementul schimbării reprezintă procesul de a ajuta oamenii să înțeleagă necesitatea schimbării și de a-i motiva să acționeze în direcția realizării unor schimbări susținute în comportament, precum și unul dintre principalii factori care asigură succesul programelor de reformă a sectorului public.

Metodologia descrie componentele managementului schimbării ce țin de conducerea instituției, aspectele de delegare și procesul general de management al schimbării. Metodologia este flexibilă și suficient de detaliată pentru a permite diferitor prestatori de servicii publice să-și creeze propriul cadru de management al schimbării, precum și să adapteze etapele de management al schimbării la specificul instituției sau procesului în cadrul căruia are loc schimbarea.

Metodologia constă din două secțiuni:

- „Managementul consolidat al schimbării”, care descrie mecanismele utilizate la planificarea, gestionarea și raportarea privind realizarea schimbării instituționale, astfel încât să asigure sprijinul factorilor interesați pentru schimbare;
- „Asumarea schimbării” (crearea sentimentului de proprietar asupra schimbării), care descrie activități concrete, precum planificarea activităților de comunicare, managementul factorilor interesați și alinierea culturală, care urmăresc consolidarea angajamentului față de schimbare și dezvoltarea capacității personalului și a instituției de a adopta schimbarea.

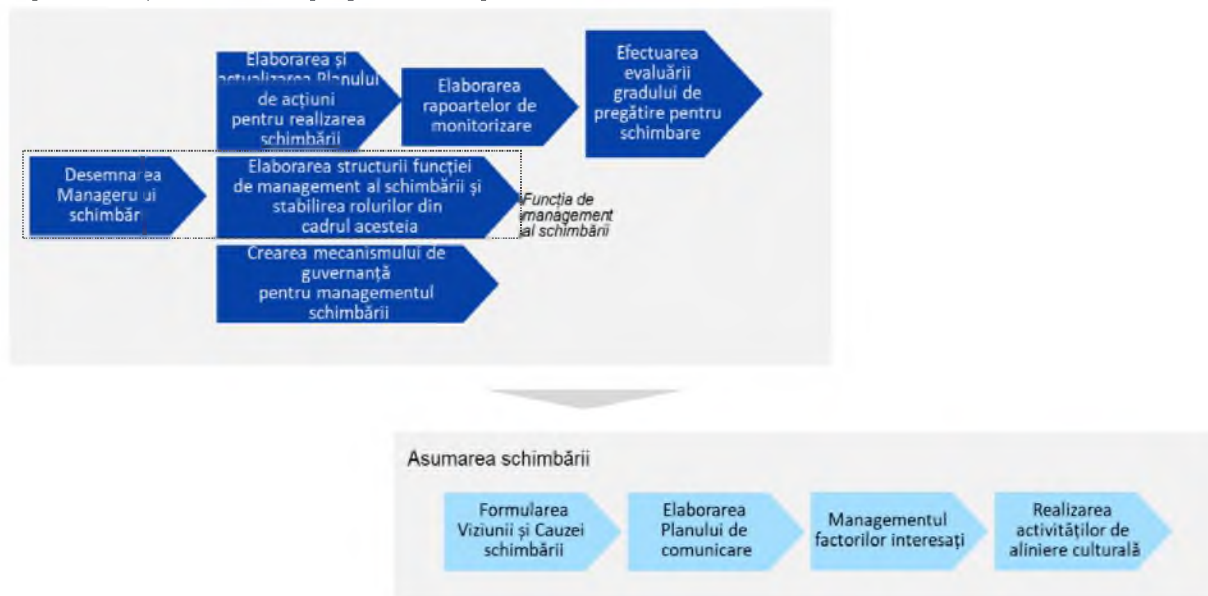
Cele două secțiuni sunt legate între ele. Mecanismele din secțiunea „Managementul consolidat al schimbării” urmează a fi folosite la realizarea activităților prevăzute în secțiunea „Asumarea schimbării”.

¹ <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P148537>

De asemenea, ele pot fi folosite pentru alte activități ale instituției, cum ar fi activitățile ce derivă din alte metodologii sau din reformele inițiate în cadrul instituției.

În Figura 1 este prezentat conținutul fiecărei secțiuni ale Metodologiei privind managementul schimbării.

Figura 1: Conținutul Metodologiei privind managementul schimbării



Setul de instrumente care este parte integrantă a prezentei Metodologii include instrumente, modele și exemple care pot fi utilizate pentru realizarea schimbării instituționale. Tabelul 1 enumeră toate aceste instrumente.

‘Modelele’ menționate sunt prezentate în Anexa 1. Anexele 2 și 3 (Planul de acțiuni pentru schimbare) și (Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare), de asemenea, sunt instrumente care vin în sprijinul managementului schimbării.

Tabelul 1: Setul de instrumente de management al schimbării

Componenta	Instrument și referință
Managementul consolidat al schimbării	
Instituirea funcției de management al schimbării	- Figura 4: Structura și pozițiile din cadrul funcției de management al schimbării - Modelul 1: Responsabilitățile aferente pozițiilor din cadrul funcției de management al schimbării
Elaborarea și actualizarea Planului de acțiuni pentru schimbare	Anexa 2: Model de Plan de acțiuni pentru schimbare
Crearea structurii de guvernare pentru managementul schimbării	- Figura 4: Structura de guvernare în managementul schimbării - Modelul 2: Responsabilitățile structurii de guvernare pentru managementul schimbării
Monitorizare și evaluare	- Modelul 3: Raportul săptămânal - Modelul 4: Raportul lunar
Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare	- Anexa 3: Instrumentul de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare - Modelul 5: Pregătirea atelierului de lucru pentru evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare.
Asumarea schimbării	
Descriere generală	Modelul 6: Modelul ADKAR și implicațiile practice
Formularea viziunii și cauzei schimbării	Modelul 7: Exemple de viziune și cauze a schimbării
Elaborarea și implementarea Planului de comunicare	Modelul 8: Planul de comunicare

Cartografierea și managementul factorilor interesați	• Modelul 9: Cartografierea factorilor interesați • Modelul 10: Strategii de reducere a rezistenței la schimbare
Realizarea activităților de aliniere culturală	• Modelul 11: Evaluarea nivelului alinierii culturale a instituției

1.5. Structura și conținutul documentului

Fiecare dintre cele două secțiuni constă din subsecțiuni care conțin următoarele informații:

- ‘Definiții și îndrumări’ – definițiile principalelor noțiuni, scopul abordărilor și instrumentelor, actorii implicați și îndrumări generale privind utilizarea acestora;
- ‘Instrumente, modele și exemple’ – descriu instrumentele cuprinse în anexe;
- Tabel cu instrucțiuni detaliate privind utilizarea instrumentelor și persoanele responsabile la fiecare etapă.

Documentul are următoarele anexe:

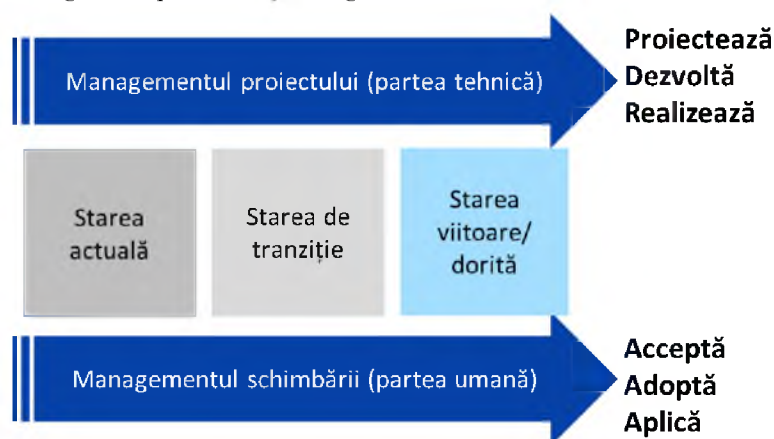
- Anexa 1: Instrumentele, modelele și exemplele descrise în Metodologie
- Anexa 2: Model de Plan de acțiuni pentru schimbare
- Anexa 3: Model de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare
- Anexa 4: Puncte de referință pentru îmbunătățirea centrării serviciilor publice pe cetățean
- Anexa 5: Prezentarea succintă a unor modele de bună practică în domeniul managementului schimbării
- Anexa 6: Descrierea reformei guvernamentale și modernizării centrate pe cetățean

2. Managementul consolidat al schimbării

2.1. Prezentare generală

Schimbarea instituțională/organizațională implică alinierea aspectelor tehnice ale managementului proiectului cu aspectele de resurse umane ale managementului schimbării, după cum este reprezentat în Figura 2.

Figura 2: Relația între managementul proiectului și managementul schimbării



Managementul tradițional al proiectului urmărește atingerea unor beneficii economice prin procese de planificare a proiectului, de monitorizare a progresului, de management al riscurilor și prin mecanisme de comunicare care contribuie la diseminarea informației despre realizările obținute. Cu toate acestea, adoptarea doar a abordărilor tradiționale de management al proiectelor, fără a ține cont de aspectele umane ale schimbării, poate să nu fie suficientă pentru a atinge toate beneficiile dorite ale schimbării instituționale din cauza rezistenței sociale și culturale.

Managementul schimbării contribuie la crearea premiselor necesare pentru realizarea schimbării și vine să asigure angajamentul și capacitatea conducerii instituției, personalului și al altor factori interesați afectați de schimbare, de a realiza schimbarea. Managementul schimbării presupune o abordare participativă în managementul proiectului și include câteva activități care contribuie direct la consolidarea angajamentului și capacității, inclusiv planificarea procesului de comunicare, managementul factorilor interesați și alinierea culturală.

Abordările descrise în prezenta Metodologie reflectă buna practică care a fost elaborată, pilotată și testată în contexte externe și internaționale. Anexa 5 descrie câteva modele relevante, precum și felul în care aceste modele au fost încorporate în Metodologie.

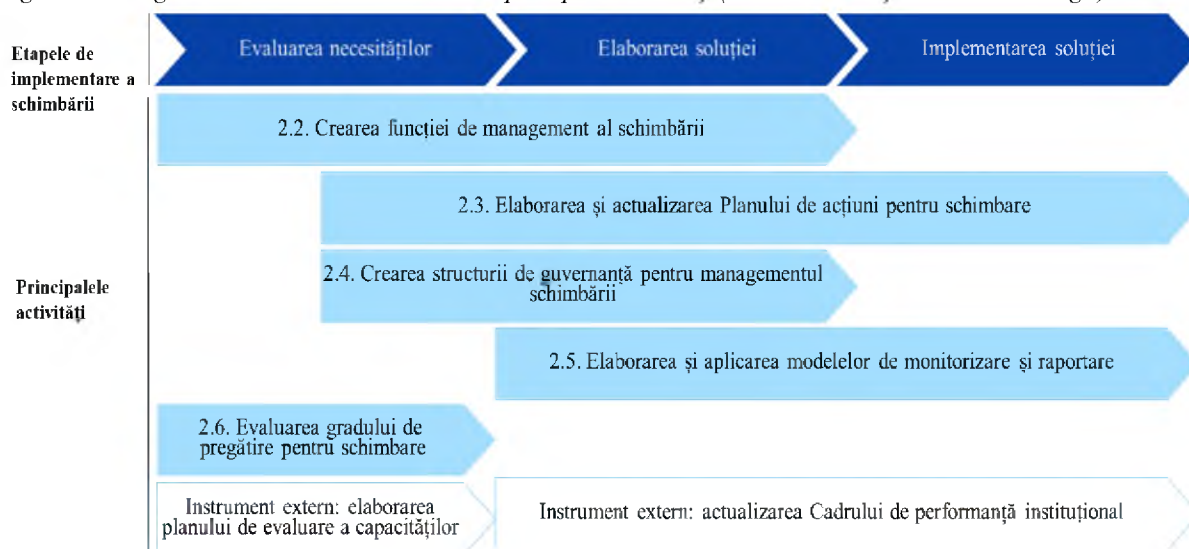
Metodologia combină managementul proiectului și managementul schimbării într-o manieră holistică, integrată, presupunând o implicare activă atât a conducerii, cât și a personalului instituției, obiectivul fiind obținerea unor beneficii semnificative, susținute, pentru cetățeni și pentru instituție și descrie clar rolurile, responsabilitățile și activitățile atât ale conducerii, cât și cele ale personalului.

Abordarea integrată față de implementarea schimbării instituționale permite alinierea tuturor activităților de realizare a schimbării la o strategie consolidată care include atât aspectele tehnice ale schimbării, cât și cele de comportament. Scopul principal urmărit prin realizarea managementului schimbării este ca reformele instituționale planificate să contribuie cât mai eficient la obținerea unor rezultate majore orientate spre cetățean și care derivă din necesitățile și așteptările cetățeanului.

2.1.1. Principalele activități și instrumente

În Figura 3 sunt prezentate principalele activități și instrumente din componenta „Managementul consolidat al schimbării”.

Figura 3: Managementul consolidat al schimbării – principalele activități (cu indicarea secțiunii din Metodologie)



În cadrul componentei „Managementul consolidat al schimbării” urmează a fi realizate următoarele activități:

- Primul pas în instituirea funcției de management al schimbării este desemnarea de către conducerea instituției a Managerului schimbării;
- Managerul schimbării are următoarele sarcini principale:
 - Inițiază elaborarea Planului de acțiuni pentru schimbare;
 - Gestionează procesul de instituire a funcției de management al schimbării;
 - Gestionează procesul de creare a structurii de guvernanta pentru managementul schimbării
 - Elaborează modelele de monitorizare și raportare;
 - Efectuează evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare în vederea identificării activităților necesare pentru a facilita realizarea schimbării.

Managerul schimbării, de asemenea, va ține cont și de instrumentele/procese care nu sunt prevăzute în prezenta Metodologie, cum este planul de dezvoltare a capacităților sau cadrul de management al performanței instituționale care ar putea exista în cadrul instituției la momentul inițierii procesului de schimbare și care sunt elaborate conform prevederilor altor metodologii în vigoare.

Planul de dezvoltare a capacităților este elaborat în conformitate cu Metodologia privind evaluarea capacităților instituționale ale prestatorilor de servicii publice. Acesta cuprinde activitățile ce țin de dezvoltarea structurii organizaționale, resurselor umane, precum și instrumentele și sistemele de management de care prestatorii de servicii au nevoie pentru adoptarea soluțiilor de modernizare a serviciilor publice. Capacitățile trebuie evaluate înainte de inițierea implementării schimbării. Ulterior, activitățile identificate în Planul de dezvoltare a capacităților sunt incorporate în Planul integrat de acțiuni pentru schimbare.

Cadrul de performanță instituțională trebuie elaborat sau actualizat în conformitate cu Metodologia de elaborare, implementare și evaluare a cadrului de performanță instituțională al prestatorilor de servicii publice. Acest lucru poate fi făcut după ce se știe clar care sunt obiectivele, rezultatele și produsele unei anumite schimbări pentru cetățeni și pentru instituție.

Tabelul 2 prezintă instrumentele care contribuie la realizarea componentei „Managementul consolidat al schimbării”. Modelele la care se face referință sunt incluse în Anexa 1.

Tabelul 2: Rezumatul instrumentelor pentru „Managementul consolidat al schimbării”

Instrument	Referință	Scopul instrumentului	Cine utilizează instrumentul
Structura funcției de management al schimbării	Figura 4	• Stabilirea clară a rolurilor și responsabilităților de management al schimbării și asigurarea cu personalul necesar	• Directorul instituției desemnează Managerul schimbării • Managerul schimbării elaborează structura funcției de management al schimbării • Conducerea instituției aprobă structura, de regulă la Ședința echipei de conducere a

Instrument	Referința	Scopul instrumentului	Cine utilizează instrumentul
Responsabilitățile pozițiilor din cadrul funcției de management al schimbării	Modelul 1		instituei • Managerul schimbării cu suportul subdiviziunii resurse umane elaborează responsabilitățile pentru fiecare poziție și desemnează persoanele în cadrul funcției de management al schimbării
Planul de acțiuni pentru schimbare	Anexa 2	• Asigurarea succesiunii corespunzătoare a activităților de management al schimbării și a resurselor necesare	• Managerul schimbării conduce procesul de elaborare a Planului de acțiuni pentru schimbare cu ajutorul personalului din cadrul funcției de management al schimbării și cu participarea părților implicate și afectate de schimbare
Structura de guvernanță a managementului schimbării	Figura 5	• Asigurarea unui proces eficient de luare a deciziei și de supraveghere a schimbării organizaționale	• Managerul schimbării elaborează mecanismele de guvernanță în consultare cu Supraveghetorul schimbării și Sponsorul schimbării. • Conducerea instituției aprobă lista responsabilităților de bază de regulă la Ședința echipei de conducere a instituției
Responsabilitățile de bază ale structurilor cu atribuții în domeniul managementului schimbării	Modelul 2		
Monitorizare și raportare - Raportul (lunar) - Raportul (săptămânal)	Modelul 3 și Modelul 4	• Monitorizarea progresului astfel încât să fie posibilă intervenirea în cazul identificării unor potențiale probleme și pentru a contribui la comunicarea succeselor obținute.	• Managerul schimbării elaborează modelele de planificare și raportare • Managerul schimbării și personalul din cadrul funcției de management al schimbării întocmesc rapoartele în baza acestor modele
Instrumentul de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare	Anexa 3	• Colectarea informațiilor și identificarea acțiunilor pe care instituția trebuie să le întreprindă pentru a se pregăti pentru implementarea cu succes a schimbării.	• Managerul schimbării ghidează procesul de aplicare a instrumentului de evaluare a gradului de pregătire a schimbării • Conducerea instituției participă la evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare în cadrul atelierului de lucru • La ședința echipei de conducere a instituției sunt aprobate acele elemente din evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare care vor fi incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare
Formatul atelierului de lucru pentru evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare	Modelul 5		

2.2. Instituirea funcției de management al schimbării

2.2.1. Definiție și îndrumări

Prestatorii de servicii sunt afectați în mod constant de schimbare, fie că este vorba despre programe majore de reformare (de ex., reingineria și digitalizarea serviciilor), fie că este vorba de îmbunătățiri operaționale curente ca rezultat al activităților de management al calității prestării serviciilor sau performanței.

Astfel, pentru a gestiona și controla implementarea schimbării la nivel de operațiuni și pentru a asigura sprijinul și angajamentul instituției față de schimbare, este necesară instituirea funcției de management al schimbării – o structură cu câteva poziții (de regulă 5-7), care va activa pe perioada implementării schimbării planificate.

Primul pas spre crearea funcției de management al schimbării este desemnarea managerului schimbării de către directorul instituției.

Managerul schimbării va fi responsabil pentru gestionarea zilnică a procesului de schimbare și trebuie să fie o persoană cu experiență în managementul proiectelor și managementul schimbării.

În cazul inițiativelor majore de schimbare, va fi nevoie de un manager al schimbării cu program deplin de muncă (persoană dedicată integral acestui proces), în schimb pentru inițiativele mai mici și situațiile când principalul motiv al schimbării este îmbunătățirea activității, poziția poate fi cu program redus, fiind cumulată cu sarcinile de bază ale persoanei respective (în cazul în care managerul schimbării este desemnat din rândul personalului instituției). Managerul schimbării poate fi numit din rândul personalului existent al instituției sau contractat din afara acesteia.

Odată desemnat, managerul schimbării identifică tipul schimbării planificate: schimbare internă în cadrul instituției sau schimbare care afectează mai multe instituții (interinstituțională). Managementul procesului de schimbare este același indiferent de tipul de schimbare, însă în cazul schimbărilor interinstituționale este necesar să se țină cont de anumite elemente/procese care au loc în afara instituției propriu-zise.

Astfel, în cazul unei schimbări interinstituționale, managerul schimbării va identifica dacă există vreun Grup interinstituțional de coordonare (GIC)², creat pentru inițiativele de schimbare pe care instituția sa urmează să le implementeze. În cazul existenței acestuia, managerul schimbării va contacta GIC, deoarece acesta este o resursă valoroasă care oferă sprijin și îndrumare funcțiilor de management al schimbării din cadrul instituțiilor în procesul de implementare a anumitor schimbări care au impact asupra mai multor instituții. Responsabilitățile GIC sunt prezentate succint în Tabelul 3.

Tabelul 3: Responsabilitățile Grupului interinstituțional de coordonare

Caracteristici și responsabilități	Descriere
Prezentare generală	
Componența	- O echipă mică care coordonează implementarea inițiativei de schimbare în mai multe instituții: - condusă de conducătorul sau adjunctul acestuia din instituția responsabilă de coordonarea domeniului în care este preconizată implementarea inițiativei de schimbare - oferă sprijin funcțiilor de management al schimbării din cadrul instituțiilor implicate în procesul de implementare a inițiativelor de schimbare în următoarele domenii: planificare, analiză, monitorizare și raportare
Asistență	
Planificare	- Îndrumă instituțiile privind: - principalele termene și etape-cheie în implementarea schimbării - activitățile care trebuie incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare al instituției (pentru diferite inițiative de schimbare pot fi necesare activități diferite) - Poate furniza un model de Plan de acțiuni pentru schimbare precompletat cu activitățile comune ale diferitor instituții care urmează a fi implementate și care ulterior va fi completat de fiecare instituție implicată în schimbare cu acțiunile specifice acesteia
Monitorizare și raportare	- Solicită informații de la funcțiile de management al schimbării din cadrul instituțiilor implicate în implementarea inițiativei de schimbare privind gradul de realizare a activităților și atingerii obiectivelor - Poate furniza modele standard de raportare pentru a fi completate
Analiză	- Examinează rapoartele prezentate de instituții în vederea întocmirii rapoartelor centralizate privind gradul de implementare a schimbării - Prezintă rapoarte în baza analizei efectuate autorităților centrale (de ex., Guvernului, Cămarilor de Stat, ministerului coordonator etc.) și însăși instituțiilor implicate în implementarea schimbării pentru a fi utilizate în procesul decizional și de management al intervențiilor

Indiferent dacă există un GIC care să acorde sprijin funcției de schimbare instituțională sau nu, primul lucru pe care managerul schimbării trebuie să-l facă este să inițieze procesul de elaborare a Planului de acțiuni pentru schimbare.

Activitățile inițiale din acest Plan țin de crearea funcției de management al schimbării care să permită implementarea coordonată a schimbării.

Managerul schimbării propune structura și pozițiile care urmează a fi aprobate de conducerea instituției, de regulă la ședința echipei de conducere a instituției. Pozițiile sunt ulterior suplinite, de regulă, din rândul personalului instituției (în cazuri specifice pot fi contractați experți/specialiști din afara instituției) cu ajutorul subdiviziunii Resurse umane care deține informațiile privind capacitățile/competențele personalului instituției.

Pozițiile din cadrul funcției de management al schimbării nu neapărat trebuie să fie cu program deplin de muncă. Volumul de lucru și, respectiv, programul deplin sau redus, și numărul necesar de personal, vor fi determinate de amploarea și natura schimbării.

Structura funcției de management al schimbării colaborează strâns cu conducătorii subdiviziunilor operaționale și cu personalul cu responsabilități de implementare a schimbării.

² Prin noțiunea de GIC se înțelege de facto un grup de lucru, format, de regulă, din reprezentanți ai mai multor instituții cu funcții de conducere (secretar general de stat sau secretar de stat, director sau director adjunct etc.) care este instituit pentru a coordona procesul de implementare a anumitor inițiative de schimbare (reforme) în care sunt implicate mai multe autorități/instituții publice.

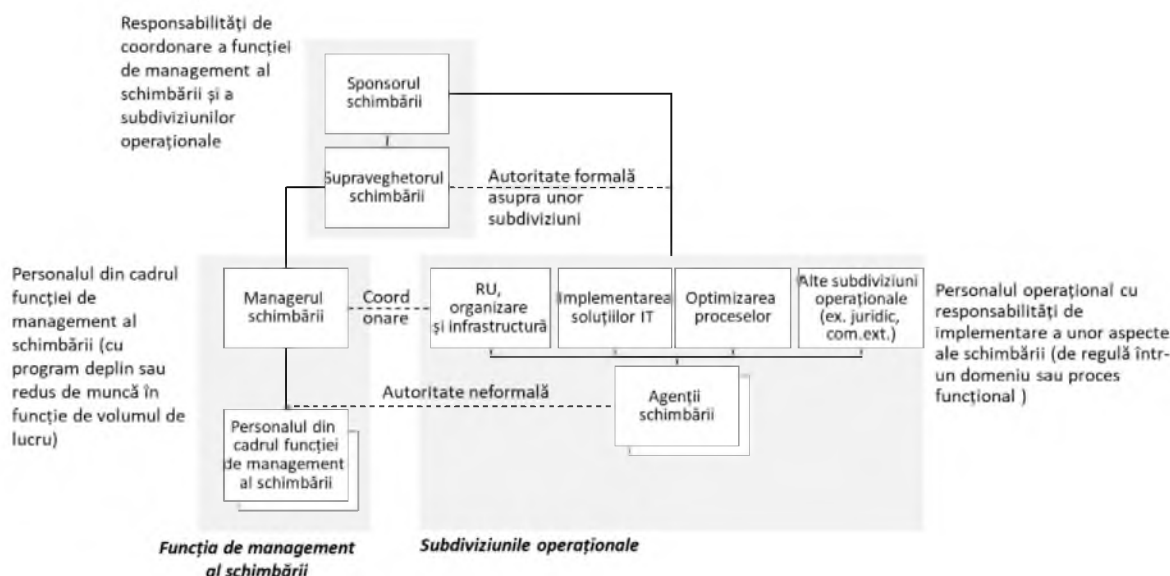
Agenții schimbării sunt, de regulă, desemnați din cadrul subdiviziunilor interne. Aceștia sunt angajați instituției cărora le sunt alocate adițional (în multe cazuri neformal) anumite responsabilități de suport în implementarea schimbării. De regulă, aceștia sunt liderii neformali din cadrul subdiviziunilor în care activează, au cunoștințe despre domeniul în care se preconizează realizarea schimbării, precum și, după caz, dispun de experiență în implementarea schimbării datorită implicării în astfel de procese realizate anterior. Agenții schimbării pot sensibiliza și comunica despre schimbare din numele conducerii instituției și a funcției de management al schimbării și pot acționa drept mentori pentru colegi pe parcursul implementării schimbării.

Structura și pozițiile funcției de management al schimbării și rolurile din cadrul subdiviziunilor operaționale cu responsabilități de implementare a schimbării sunt descrise în secțiunea **Eroare! Fără sursă de referință.**

2.2.2. Instrumente, modele si exemple

Un model de structură și poziții pentru funcția de management al schimbării este prezentat în Figura 4.

Figura 4: Structura și pozițiile din cadrul funcției de management al schimbării



Responsabilitățile pozițiilor implicate în managementul schimbării sunt prezentate în Anexa 1, Modelul 1.

2.2.3. Instituirea funcției de management al schimbării

Tabelul 4 conține pașii ce urmează a fi parcurși în procesul de instituire a funcției de management al schimbării în cadrul instituției.

Tabelul 4: Instituirea funcției de management al schimbării

	Pașii	Persoana responsabilă	Considerații
1	• Desemnarea managerului schimbării	• Conducătorul instituției	• Cu ajutorul subdiviziunii RU
2	• Stabilirea contactelor cu Grupul interinstituțional de coordonare (GIC)	• Managerul schimbării	• Dacă GIC există
3	• Inițierea procesului de elaborare a Planului de acțiuni pentru schimbare – incorporarea activităților ce țin de instituirea funcției de management al schimbării (structura și pozițiile) în Planul de acțiuni pentru schimbare	• Managerul schimbării	• Cu ajutorul RU
4	• Elaborarea structurii funcției de management al schimbării - Propunerea pozițiilor și responsabilităților	• Managerul schimbării	
5	• Aprobarea structurii funcției de management al schimbării	• Conducerea instituției	• De regulă, la ședința echipei de conducere a instituției
6	• Recrutarea personalului (intern sau extern) și suplinirea posturilor în cadrul funcției de management al schimbării	• Managerul schimbării	• Cu participarea subdiviziunii RU

2.3. Elaborarea și actualizarea Planului de acțiuni pentru schimbare

2.3.1. Definiție și îndrumare

Planul de acțiuni pentru schimbare este un plan integrat de tranziție de la situația actuală la situația dorită, care conține activitățile de management al schimbării necesare pentru implementarea schimbării în cadrul autorităților/instituțiilor publice.

Planul de acțiuni al schimbării prevede „principalele etape” și activitățile detaliate din cadrul acestora. Principalele etape reprezintă principalele produse sau rezultate ce țin de schimbarea instituțională.

Atunci când sunt în curs de desfășurare inițiative majore de reformă, Planul de acțiuni pentru schimbare conține multe elemente de care instituția are nevoie pentru a se pregăti de schimbare și pentru a gestiona implementarea acesteia. Alteori, planul poate include mai puține elemente care se referă în special la îmbunătățiri operaționale și managementul calității prestării serviciilor sau managementul performanței instituționale.

În cazul în care în cadrul unei inițiative au fost deja elaborate planuri de implementare (de ex., în cazul reingineriei și digitalizării serviciului sau evaluării capacităților), Planul de acțiuni pentru schimbare trebuie să includă activități din planurile de implementare care urmează a fi realizate sau supravegheate de managerul schimbării și funcția de management al schimbării. Așadar, va fi elaborat un singur Plan de acțiuni, care să sprijine tranziția instituției spre situația dorită.

Responsabili de elaborarea și actualizarea Planului de activitate pentru schimbare este managerul schimbării și funcția de management al schimbării.

Consiliul de coordonare a schimbării monitorizează procesul de implementare a schimbării în baza Planului de acțiuni pentru schimbare.

Aprobarea Planului de acțiuni pentru schimbare și a modificărilor în etapele-cheie ale procesului de schimbare se va face la ședința echipei de conducere a instituției.

Planul de acțiuni pentru schimbare va fi actualizat la necesitate, și anume atunci când se vor produce evenimente importante atât în interiorul, cât și în afara instituției, în conformitate cu descrierea din Tabelul 5.

În măsura posibilităților, Planul de acțiuni pentru schimbare va fi elaborat într-un mod participativ cu implicarea în procesul de planificare a persoanelor care vor fi responsabile de realizarea activităților prevăzute în plan sau a specialiștilor, precum și a persoanelor afectate de schimbare, cum sunt utilizatorii finali. Doar abordarea participativă poate asigura succesul implementării planului, deoarece toți factorii implicați obțin o înțelegere comună a activităților planificate și a legăturii acestora cu rezultatele și beneficiile. Acest lucru ajută la alinierea, implicarea și mobilizarea conducerii, personalului și a altor factori interesați în favoarea schimbării.

După cum a fost menționat în Metodologia de evaluare a capacităților³, managementul schimbării este o funcție-cheie în implementarea reformelor semnificative, iar uneori poate reprezenta chiar o prelungire a managementului calității. Așadar, managementul schimbării nu este ceva ce are loc periodic, ci „face parte din viața de zi cu zi”⁴.

Această Metodologie vine în sprijinul instituțiilor care fie implementează un program distinct de schimbare, fie trece printr-o schimbare organizațională continuă bazată pe multiple inițiative de schimbare care se suprapun atât din punctul de vedere al momentului implementării, cât și al impactului asupra anumitor părți ale instituției. Ambele cazuri sunt gestionate de o funcție de management al schimbării, care în funcție de necesități poate crește sau descrește în dimensiune. Elaborarea unui Plan integrat de acțiuni pentru schimbare permite gestionarea tuturor proceselor de schimbare, generate de inițiative multiple, astfel permițând la nivel central soluționarea dependențelor și conflictelor posibile.

³ https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/metodologia_evaluare_capacitati_institutionale_prestatori_servicii_publice_cu_anexe_1.pdf

⁴ <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>

Planul de acțiuni pentru schimbare trebuie actualizat cu regularitate pentru a asigura includerea acelor etape cheie și activități care reflectă schimbarea organizațională planificată.

Etapele și activitățile sunt incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare utilizând principiul de planificare „de la dreapta la stânga” sau de „vizualizare a finalului” („începe cu finalul în minte”). Punctul de pornire în procesul de planificare este starea viitoare a instituției (după schimbare) în baza principalelor date furnizate de documentele relevante ale inițiativei de schimbare.

Finalul procesului de management al schimbării este reprezentat de finalizarea implementării activităților aferente inițiativei de schimbare, după care nu mai urmează nicio activitate. Activitățile aferente finalizării procesului de management al schimbării sunt incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare și cuprind următoarele:

- Managerul schimbării verifică dacă toate activitățile au fost realizate corespunzător și prezintă această informație Consiliului de coordonare a schimbării;
- Consiliul de coordonare a schimbării constată că obiectivele proiectului au fost atinse și recomandă echipei de conducere a instituției închiderea proiectului;
 - Acest mecanism confirmă că supraveghetorul schimbării (președintele Consiliului de coordonare a schimbării) este satisfăcut de obiectivele atinse și solicită închiderea proiectului;
- Echipa de conducere a instituției încheie proiectul.

După închiderea activităților aferente unei inițiative de schimbare, funcția de management al schimbării și însăși instituția vor putea iniția la necesitate și alte schimbări. Astfel ciclul va începe din nou, managerul schimbării fiind confirmat în această poziție sau, după caz, fiind numit un alt manager al schimbării. De asemenea, este necesar de menționat că în aceeași perioadă ar putea fi implementate simultan mai multe inițiative de schimbare având aceeași structură de guvernanță a schimbării sau o structură diferită. Însă pentru fiecare situație, procesul general de management al schimbării rămâne același.

2.3.2. Instrumente, modele si exemple

Anexa 2 conține modelul Planului de acțiuni pentru schimbare care urmează a fi completat.

2.3.3. Elaborarea si continutul Planului de actiuni pentru schimbare

Planul de acțiuni pentru schimbare urmează a fi elaborat în conformitate cu Tabelul 5. Sunt indicate și tipurile de informații care urmează a fi incorporate. Acestea sunt incluse mai detaliat și în modelul Planului de acțiuni pentru schimbare în Anexa 2.

Tabelul 5: Elaborarea Planului de acțiuni pentru schimbare

	Pași	Responsabil	Considerente
1	• Includerea activităților de creare a pozițiilor și responsabilităților în cadrul funcției de management al schimbării, inclusiv: - Elaborarea structurii funcției de management al schimbării - Obținerea aprobării acesteia - Recrutarea personalului	• Managerul schimbării	• La începutul inițiativei de schimbare dacă aceste structuri încă nu există
2	• Includerea activităților de creare a organelor/structurii de guvernanță pentru managementul schimbării (de ex. Consiliul de coordonare a schimbării și echipa de management al schimbării), inclusiv: - Elaborarea structurii de guvernanță - Obținerea aprobării acestora - Convocarea ședințelor - Elaborarea graficului ședințelor periodice	• Managerul schimbării	• La începutul inițiativei de schimbare dacă aceste structuri încă nu există • După instituirea funcției de management al schimbării, deși e posibil și în paralel dacă timpul de realizare este lung
3	• Includerea activităților ce țin de planificarea evaluării gradului de pregătire pentru schimbare care determină disponibilitatea capacităților instituționale de implementare a schimbării • Includerea activităților aprobate care rezultă din evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare	• Managerul schimbării	• Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare se realizează după instituirea funcției de management al schimbării și a mecanismelor de guvernanță a managementului schimbării, când există informații privind schimbarea planificată și înainte de implementarea schimbării
4	• Includerea activităților în componenta ”Asumarea schimbării” (secțiunea Eroare! Fără sursă de referință.) și acțiunile care rezultă din fiecare activitate: - Formularea viziunii și cauzei pentru schimbare (secțiunea Eroare! Fără sursă de referință.) - Elaborarea și implementarea Planului de comunicare (secțiunea Eroare! Fără sursă de referință.)	• Managerul schimbării	• Activitățile ce țin de ”Asumarea schimbării” sunt planificate după efectuarea Evaluării gradului de pregătire pentru schimbare

	Pașii	Responsabil	Considerente
	- Managementul factorilor interesați (secțiunea Eroare! Fără sursă de referință.) - Realizarea activităților de aliniere culturală (secțiunea Eroare! Fără sursă de referință.)		
5	- Includerea activităților din alte procese relevante, de ex.: - implementarea 'Hărților situației viitoare' To BE elaborate ca urmare a reingineriei serviciilor publice - planul de dezvoltare a capacităților care rezultă din Metodologia de evaluare a capacităților instituționale ale prestatorilor de servicii publice	Managerul schimbării	Aceste activități vor fi incluse atunci când instituția va fi pregătită să implementeze procesul extern corespunzător
6	- Includerea activităților ce țin de schimbările instituționale interne, precum: - activitățile ce rezultă din recomandările formulate în urma evaluării calității - îmbunătățirile operaționale planificate	Managerul schimbării	Aceste activități vor fi incluse atunci când instituția va fi pregătită să implementeze procesul intern corespunzător
7	- Planul de acțiuni pentru schimbare - Aprobarea modificărilor în etapele cheie	Ședința echipei de conducere a instituției	Responsabilitatea echipei de conducere pentru realizarea Planului de acțiuni pentru schimbare este consolidată prin atribuirea acesteia a responsabilității de aprobare a planului și a etapelor cheie prevăzute în plan.
8	Controlul/monitorizarea realizării schimbării în conformitate cu Planul de acțiuni pentru schimbare	Consiliul de coordonare a schimbării	Managerul schimbării prezintă Rapoarte de progres periodice Consiliului de coordonare a schimbării permițându-i astfel să-și îndeplinească responsabilitățile descrise în secțiunea Eroare! Fără sursă de referință.

2.4. Instituirea mecanismelor de guvernanză pentru managementul schimbării

2.4.1. Definitie si îndrumare

Guvernanța managementului schimbării se referă la ședințele periodice organizate în vederea adoptării deciziilor cu privire la schimbarea instituțională.

Mecanismul de guvernanză a managementului schimbării are următorul scop:

- **Monitorizare:** asigură atingerea obiectivelor schimbărilor instituționale în termenul stabilit;
- **Control și echilibru:** asigură asumarea răspunderii managerului schimbării și altor angajați implicați în realizarea schimbării pentru deciziile și performanța lor;
- **Suport:** ajută la depășirea blocajelor și disponibilizarea resurselor;
- **Expertiză:** oferă consiliere și asistență managerului schimbării.

În componența mecanismului de guvernanză a managementului schimbării intră două organe distincte:

- Consiliul de coordonare a schimbării, care monitorizează realizarea schimbării instituționale din numele Echipei de conducere a instituției;
- Echipa de management al schimbării, care monitorizează și raportează privind progresul în realizarea Planului de acțiuni pentru schimbare și raportează Consiliului de coordonare a schimbării.

Consiliul de coordonare a schimbării este creat de echipa de conducere a instituției.

Managerul schimbării este responsabil de asigurarea includerii activităților de creare a mecanismelor de guvernanză a managementului schimbării în Planul de acțiuni pentru schimbare .

Mecanismele de guvernanză a managementului schimbării sunt create la începutul procesului de schimbare instituțională după instituirea funcției de management al schimbării.

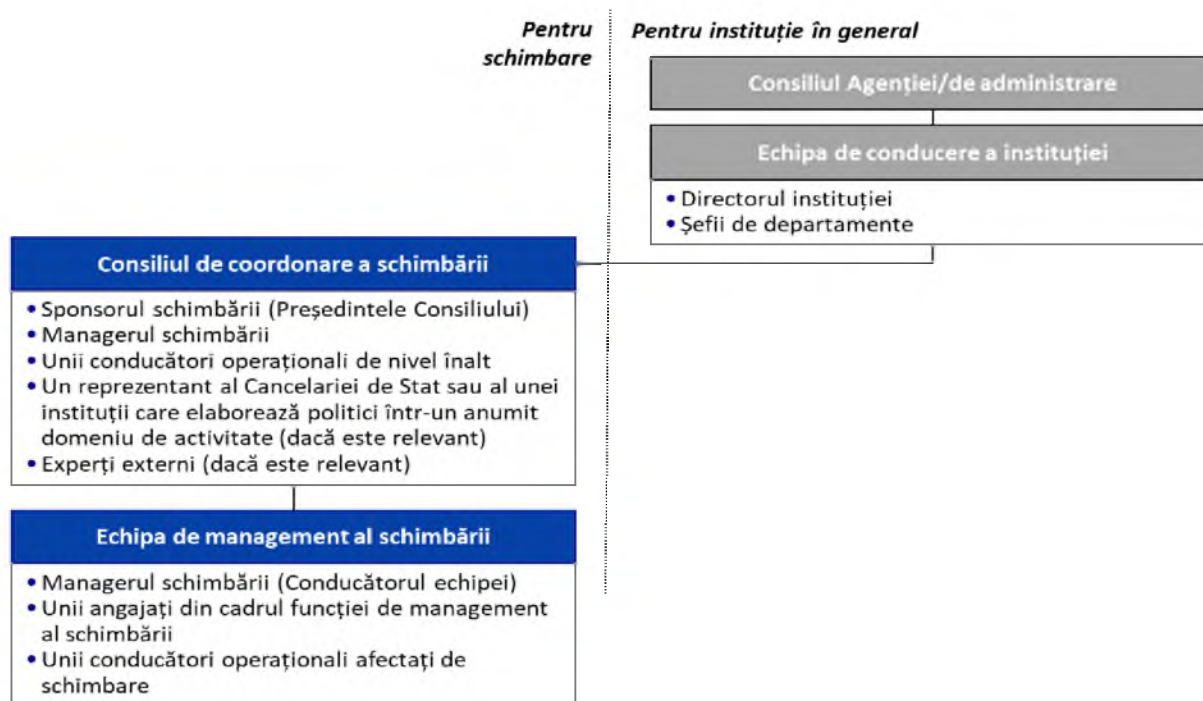
În cazul în care instituirea funcției de management al schimbării sau a mecanismelor de guvernanză, sau identificarea și recrutarea personalului ia mai mult timp, instituirea funcției de management al schimbării și a mecanismelor de guvernanză a managementului schimbării are loc în paralel.

Funcția de management al schimbării generează rapoarte de progres care sunt examinate la ședințele consiliilor în modul descris în secțiunea **Eroare! Fără sursă de referință.**

2.4.2. Instrumente, modele si exemple

Figura 5 prezintă mecanismele de guvernanză care monitorizează schimbarea instituțională.

Figura 5: Guvernanța managementului schimbării



Fiecare echipă în mod obișnuit este formată din 5-7 membri pentru a asigura, pe de o parte, varietatea informațiilor, iar, pe de altă parte, concentrarea și eficiența procesului decizional.

Reprezentantul Cancelariei de Stat sau al instituției care elaborează politici și reprezentanții externi nu trebuie neapărat să fie parte a Consiliului de coordonare a schimbării în cazul schimbărilor minore interne ale instituției, care au un impact limitat și pentru care expertiza proprie a instituției este suficientă.

Reprezentanții externi pot fi persoane din alte instituții guvernamentale care sunt vizate de schimbare sau experți din afara Guvernului.

În cazul unei schimbări majore, echipa de management al schimbării se întrunește, de regulă, săptămânal, iar Consiliul de coordonare a schimbării – lunar, iar în cazul unei schimbări cu impact limitat, aceste ședințe pot avea loc mai rar.

Anexa 1, Modelul 2 prezintă un posibil proiect al regulamentului pentru fiecare echipă din cadrul mecanismului de guvernanță a managementului schimbării.

2.4.3. Instituirea mecanismului de guvernanță a schimbării

Tabelul 6 prezintă pașii în procesul de instituire a mecanismului de guvernanță a managementului schimbării.

Tabelul 6: Instituirea sistemului de guvernanță a schimbării

	Pași	Responsabil	Considerente
1	• Stabilirea faptului care organe de guvernanță sunt necesare, a raportului dintre ele, precum și legătura acestora cu organele instituționale (de ex. ședința echipei de conducere, Consiliul (de administrare) al agenției/instituției)	• Managerul schimbării în consultare cu supraveghetorul schimbării și sponsorul schimbării	• Consiliul de coordonare a schimbării trebuie să fie instituit și subordonat organului de guvernanță instituțională (de regulă, echipa de conducere).
2	• Elaborarea regulamentului/setului de proceduri pentru fiecare organ de guvernanță, care să includă : - Scopul - Principalele responsabilități - Resurse (de unde) - Produse (către ce) - Principalele decizii - Numărul de membri ai organului de guvernanță și detalii ce se referă la care poziții interne/externe trebuie să le exercite - Definiția și condițiile care se referă la roluri concrete, de ex., președintele - Timpul desfășurării ședinței - Persoana responsabilă de asigurarea lucrărilor de secretariat		
3	• Aprobarea mecanismelor de guvernanță a managementului schimbării	• Echipa de conducere a	

	Pași	Responsabil	Considerente
		instituției	
4	Invitarea persoanelor la ședință și efectuarea modificărilor necesare în cazul în care persoanele invitate refuză să participe	Managerul schimbării în consultare cu supraveghetorul schimbării și sponsorul schimbării	
5	Convocarea primei ședințe	Participanții la ședință	

2.5. Monitorizare și raportare

2.5.1. Definiție și îndrumare

Monitorizarea și raportarea se referă la urmărirea progresului în implementarea Planului de acțiuni pentru schimbare și elaborarea rapoartelor de progres, precum și la managementul riscurilor.

Rapoartele de progres sunt utilizate de conducerea instituției și mecanismul de guvernanță a managementului schimbării pentru facilitarea procesului de luare a deciziilor

Există două tipuri principale de rapoarte:

- Raportul săptămânal - descrie succint principalele realizări și blocaje, cuprinde o perioadă scurtă de timp și este prezentat la Ședința săptămânală a echipei de management al schimbării;
- Raportul lunar - descrie detaliat progresele și problemele, extrăgând principalele aspecte din Raportul săptămânal. Raportul lunar:
 - este prezentat la ședința lunară a Consiliului de coordonare a schimbării;
 - poate fi utilizat la ședința echipei de management sau poate fi solicitat un extras versiune sumară al raportului, pentru a fi prezentată echipei de management.

În cazul în care realizarea schimbării instituționale este lentă, ședințele echipei de management al schimbării pot avea loc o dată la două săptămâni și, respectiv, Raportul săptămânal, va fi elaborat cu aceeași periodicitate – o dată la două săptămâni.

Același lucru este valabil pentru Consiliul de coordonare a schimbării care poate avea loc o dată la două luni și, respectiv, Raportul lunar va fi pregătit o dată la două luni.

Decizia privind periodicitatea desfășurării ședințelor și elaborării rapoartelor va fi luată de Consiliul de coordonare a schimbării.

Managerul schimbării este responsabil de elaborarea rapoartelor de progres și acestea vor fi elaborate imediat după elaborarea și aprobarea Planului de acțiuni pentru schimbare.

Rapoartele săptămânale individuale sunt elaborate de principalii angajați din cadrul funcției de management al schimbării, astfel încât să fie acoperite toate aspectele programului de schimbare. De regulă, membrii funcției de management al schimbării vor elabora Rapoarte săptămânale individuale care acoperă domeniul lor de responsabilitate, precum cel de planificare și monitorizare, comunicare, managementul factorilor interesați, alinierea culturală. La ședința echipei de management al schimbării, reprezentanții din cadrul funcției de management al schimbării își prezintă raportul, axându-se pe prezentarea/accentuarea pe diferențele față de perioada precedentă. Procedura de raportare individuală a membrilor funcției de management al schimbării nu este una foarte formalizată, rapoartele respective fiind necesare doar pentru a urmări dacă progresul în realizarea activităților planificate este menținut. Formatul rapoartelor individuale se agreează în comun la ședința funcției de management al schimbării.

Managerul schimbării pregătește un singur Raport lunar și-l prezintă la ședința Consiliului de coordonare a schimbării. În cadrul acestei ședințe au loc discuții aprofundate pe subiectul progresului implementării inițiativei de schimbare, iar la necesitate, urmare a acestor ședințe, pot fi formulate anumite acțiuni adiționale în Planul de acțiuni pentru schimbare, care vor impulsiona procesul de implementare a inițiativei de schimbare.

2.5.2. Instrumente, modele și exemple

Anexa 1, Modelul 3 prezintă un model de Raport săptămânal, iar Modelul 4 unul pentru Raportul lunar.

Pentru ambele tipuri de rapoarte, 'Statutul general' și 'Statutul' activităților pot fi marcate cu roșu, galben sau verde, unde:

- Roșu înseamnă ‘întârzieri majore’ la implementarea Planului de acțiuni pentru schimbare, cu șanse mici de recuperare;
- Galben înseamnă ‘întârzieri’ care pot fi recuperate;
- Verde înseamnă ‘activitate realizată în termenii stabiliți/conform Planului’.

Pe lângă utilizarea la monitorizarea progresului în realizarea planului, rapoartele săptămânale și lunare trebuie să includă analiza riscurilor majore aferente procesului de management al schimbării, așa cum sunt cele ce se referă la schimbările în conducerea instituției, schimbarea viziunii, lipsa progresului pe diferite activități și necesitatea revizuirii abordării.

Aceste riscuri, de asemenea, trebuie monitorizate continuu prin descrierea riscului și indicarea nivelului de impact (Înalt, Mediu, Mic), în cazul în care riscul s-ar materializa și Probabilitatea producerii riscului (Înaltă, Medie, Mică) în secțiunea corespunzătoare a raportului.

Se vor include și acțiunile de atenuare și/sau neplanificate (activități de control) pentru riscurile a căror impact și probabilitate este evaluată ca cel puțin medie sau înaltă.

2.5.3. Procesul de monitorizare și raportare

În Tabelul 7 sunt prezentați principalii pași în procesul de monitorizare și raportare.

Tabelul 7: Monitorizare și raportare

Pași		Responsabil	Considerente
1	• Intocmirea Raportului săptămânal	• Personalul din cadrul funcției de management al schimbării desemnați responsabili de un anumit domeniu de activitate	• De regulă săptămânal
2	• Prezentarea Raportului săptămânal • Notarea acțiunilor care urmează a fi întreprinse în urma deciziilor adoptate la Ședința echipei de management al schimbării	• Personalul din cadrul funcției de management al schimbării desemnat responsabil de un anumit domeniu de lucru	• La ședința echipei de management al schimbării
3	• Includerea aspectelor principale din ultimele Rapoarte săptămânale în Raportul lunar	• Managerul schimbării	• De regulă lunar
4	• Prezentarea Raportului lunar • Notarea acțiunilor care urmează a fi întreprinse în urma deciziilor adoptate de Consiliul de coordonare a schimbării	• Managerul schimbării	• La ședința Consiliului de coordonare al schimbării

2.6. Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare

2.6.1. Definiție și îndrumare

Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare este un instrument de diagnosticare care permite instituției să înțeleagă unde se află la un anumit moment de timp în ceea ce privește managementul schimbării, unde trebuie să fie și activitățile necesare pentru a crește gradul de pregătire pentru schimbarea instituțională și pentru a trece de la starea actuală la cea dorită.

Acest instrument permite identificarea deficiențelor și activităților necesare pentru eliminarea lor, astfel încât instituția să poată realiza schimbarea cu succes.

Activitățile identificate în urma evaluării sunt incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare.

Exercițiul de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare este realizat de managerul schimbării cu sprijinul funcției de management al schimbării.

Echipa de conducere a instituției și după caz, alți experți invitați, se pronunță asupra acțiunilor necesare pentru ca instituția să devină mai pregătită pentru schimbare.

Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare va fi efectuată:

- Înainte de introducerea unei schimbări majore într-o instituție;
- Periodic după introducerea schimbării majore (fie anual, fie la realizarea etapelor-cheie înainte de începerea unei etape noi în procesul de schimbare) pentru a evalua starea instituției și pregătirea acesteia pentru schimbări viitoare.

Dacă este posibil pentru evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare, va fi organizat un atelier de lucru. Managerul schimbării va facilita organizarea atelierului de lucru, la care va participa echipa de conducere. La atelierul de lucru pot fi invitați și persoane cu cunoștințe în domeniul schimbării sau

persoanele ce vor fi vizate de schimbare. Formatul atelierului de lucru va permite echipei de conducere să se implice plenar în ceea ce privește necesitățile de management al schimbării instituționale și să dezvolte o înțelegere comună a acțiunilor necesare.

Dacă nu este posibil de organizat un atelier de lucru, pot fi realizate interviuri sau discuții în grupuri mici. Managerul schimbării va pune următoarele întrebări participanților pentru fiecare element al instrumentului de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare:

- La ce nivel este instituția în raport cu schimbarea planificată?
- La ce nivel trebuie să ajungă instituția într-un anumit interval de timp (stabilit de managerul schimbării) pentru realizarea cu succes a schimbării?
- Ce acțiuni sunt necesare pentru ca instituția să treacă de la un nivel la celălalt?

Dacă nu pot fi organizate întrevederi, aceleași întrebări pot fi formulate în scris și expediate de managerul schimbării membrilor din grupul de conducere instituțională sub formă de sondaj. În acest caz, managerul schimbării se va asigura că răspunsurile vor fi primite și va lua în considerare calitatea și cât de complete sunt ele.

Acțiunile identificate în urma evaluării gradului de pregătire pentru schimbare vor fi prioritizate și prezentate de managerul schimbării pentru aprobare echipei de conducere a instituției, pentru a fi ulterior incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare.

2.6.2. Instrumente, modele si exemple

Instrumentul principal de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare este prezentat în Anexa 3.

În Anexa 1, Modelul 5 este prezentat modelul formatului atelierului de lucru pentru evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare.

2.6.3. Realizarea evaluării gradului de pregătire pentru schimbare

Managerul schimbării va oferi participanților informațiile necesare pentru a-i ajuta să înțeleagă în ce constă schimbarea planificată și să contribuie mai eficient la evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare, și anume informații din surse precum:

- Analiza funcțională a instituției;
- Metodologia privind reingineria proceselor (de ex., hărțile situației viitoare);
- Metodologia de evaluare a capacităților (de ex., modul de organizare modificat, RU, procedurile de management);
- Inițiativele de reformă lansate de instituție sau de alte instituții care elaborează politici.

Colectarea informației pentru evaluare se face urmând pașii descriși în Tabelul 8:

Tabelul 8: Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare

Pași		Responsabil	Considerente
1	● Stabilirea termenului de pregătire a instituției pentru schimbare	● Managerul schimbării înainte de atelierul de lucru sau ședința de elaborare a modelului evaluării gradului de pregătire pentru schimbare	● De regulă termenul este de 3 - 6 luni
2	● Determinarea nivelului la care se află instituția în momentul actual pe fiecare dimensiune (pe orizontală) a evaluării gradului de pregătire pentru schimbare - evaluat cu un scor de la 1 la 4	● Grupurile de lucru din cadrul atelierului de lucru, grupul de conducere al instituției	● Uneori, când nu este clar care este nivelul, poate fi indicat un număr parțial (de ex. 2.5) dacă instituția se află între nivelele 2 și 3
3	● Stabilirea faptului unde instituția își dorește să fie în termenul specificat		
4	● Convenirea asupra acțiunilor necesare pentru a evolua de la nivelul actual la nivelul următor în procesul de pregătire		
5	● Totalizarea și prioritizarea acțiunilor necesare pentru desfășurarea evaluării gradului de pregătire pentru schimbare	● Managerul schimbării	● După atelierul de lucru
6	● Aprobarea activităților care vor fi incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare	● Echipa de conducere a instituției	
7	● Actualizarea Planului de acțiuni pentru schimbare. Desemnarea responsabililor și termenelor și informarea factorilor interesați la necesitate.	● Managerul schimbării	

3. Asumarea schimbării

3.1. Descriere generală

Scopul secțiunii „Asumarea schimbării” este de a prezenta abordările și instrumentele care permit instituției să consolideze sprijinul și angajamentul față de schimbare a două grupuri principale:

- Grupul de conducere din care, de regulă, fac parte conducătorul instituției și șefii de subdiviziuni interne, dar și alt personal cu influență;
- Persoane, precum utilizatorii finali din rândul personalului, vizate de schimbările aduse de noile sisteme, procese, structuri și proceduri de lucru.

Aceste două grupuri sunt interdependente; creșterea sprijinului grupului de conducere este cheia mobilizării sprijinului personalului pentru schimbare, deoarece conducătorii sunt cei care dau exemple de atitudini și comportamente potrivite și sunt responsabili de o mare parte din comunicarea formală și neformală în cadrul instituției.

Un alt grup țintă sunt factorii interesați și grupurile de factori interesați din afara instituției care dorește să implementeze schimbarea. Acei factori interesați și grupuri de factori interesați despre care managerul schimbării consideră că ar putea avea un rol important pentru realizarea schimbării pot fi incluși în procesul de analiză alături de persoanele sau grupurile din interiorul instituției.

Cadrul general utilizat pentru componenta de asumare a schimbării este modelul ADKAR, care descrie cinci etape parcurse de persoanele care trec prin schimbare.

ADKAR este un acronim format din primele litere ale celor cinci etape ale modelului:

- **Conștientizarea (awareness)** rezultatelor viitoare și ce vor însemna ele pentru beneficiari, instituție și personal;
- **Dorința (desire)** care vine din recunoașterea beneficiilor schimbării și dorința de implicare în realizarea schimbărilor planificate;
- **Cunoștințe (knowledge)** despre schimbare, ce înseamnă ea la nivel personal și care sunt factorii necesari care asigură eficiența schimbării;
- **Capacitatea (ability)** de a adopta schimbarea;
- **Consolidare (reinforcement)** capacităților pentru a dezvolta competențe în „noua lume” care va rezulta după implementarea schimbării.

Modelul ADKAR descrie procesul care ajută oamenii să accepte și să adopte schimbarea. În Tabelul 9 sunt prezentate exemple de tipuri de activități de comunicare și implicare care pot fi utilizate la fiecare etapă pentru a ajuta indivizii să-și consolideze angajamentul și capacitatea de adoptare a schimbării.

Tabelul 9: Aplicarea modelului ADKAR pentru a crește sprijinul pentru schimbare și capacitatea de adoptare a schimbării

Rezultat general (etapa ADKAR)	Cum poate fi atins Rezultatul general	Axare pe atenție (exemple)
Conștientizare	• Conducerea instituției comunică despre schimbare fără a da prea multe detalii	• Când va avea loc schimbarea • Schimbările anticipate pentru principalii beneficiari și instituție • Ce va însemna această schimbare pentru ‘oameni ca mine’
Dorință	• Prin conversații bidirecționale care permit persoanelor să pună întrebări și să afle mai mult despre ce înseamnă schimbarea pentru beneficiari, instituție și angajați la nivel personal și practic	• Viziunea și cauza schimbării, inclusiv: - beneficiile convingătoare - motivele pentru care situația actuală este nesatisfăcătoare sau ne-sustenabilă, analizată din punct de vedere instituțional și personal • Factorii motivanți personali (eu cu ce mă aleg?) și explicația factorilor inhibitori (ce este în defavoarea interesului meu) sunt mai puțin importante
Cunoștințe	• Informarea detaliată cu privire la conținutul schimbării, inclusiv descrierile tehnice • Dezvoltarea cunoștințelor prin activități de comunicare, seminar și instruire	• Cum va presta instituția servicii beneficiarilor • Cum va îndeplini personalul noile funcții
Capacitate	• Dezvoltarea abilităților și consolidarea cunoștințelor prin participarea la proiectarea, dezvoltarea și implementarea soluțiilor, participarea la activitățile de management al schimbării și instruire • Formare practică prin învățare la locul de muncă	• Cum învățarea și dezvoltarea individuală și instituțională vor contribui la dezvoltarea competențelor necesare pentru îndeplinirea eficientă a funcțiilor după realizarea schimbării

Rezultat general (etapa ADKAR)	Cum poate fi atins Rezultatul general	Axare pe atenție (exemple)
	pentru a dezvolta cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare după realizarea schimbării.	
Consolidare	• Crearea oportunității pentru oameni de a învăța de mai multe ori în mai multe contexte. • Aplicarea repetată a noilor abilități și comportamente în scenarii reale la locul de muncă.	

Modelul presupune că fiecare etapă se bazează pe rezultatele etapelor anterioare, iar persoanele trebuie să treacă prin toate etapele pentru adoptarea deplină a schimbării. La nivel de instituție este necesar de a asigura comunicarea constantă și implicarea în inițiativa de schimbare, precum și relevanța mesajelor și activităților pentru fiecare etapă pe măsură ce lucrurile progresează. Pe măsură ce conducătorii și personalul avansează prin cele 5 etape ADKAR, se va schimba și tipul activităților de comunicare și de participare organizate pentru aceștia în funcție de schimbările care au loc la nivelul necesităților lor.

Modelul ADKAR subliniază importanța planificării comunicării și implicării pe termen lung, astfel încât să permită ca evenimentele și activitățile să se desfășoare în baza celor desfășurate anterior, dar și necesitatea de a merge mai departe de comunicarea într-o singură direcție, care poate contribui la sensibilizare, dar nu este suficientă pentru aprofundarea cunoștințelor necesare. Odată cu sensibilizarea și aprofundarea cunoștințelor persoanelor, acestea trebuie implicate în activități interactive, practice de învățare pentru a dezvolta și consolida abilitățile dobândite.

Următoarele secțiuni din prezenta Metodologie se axează pe trei abordări generale pentru componenta de asumare a schimbării prin sprijinirea conducerii și personalului la toate etapele ADKAR:

- Comunicare
- Implicare (și participare)
- Alinierea culturală

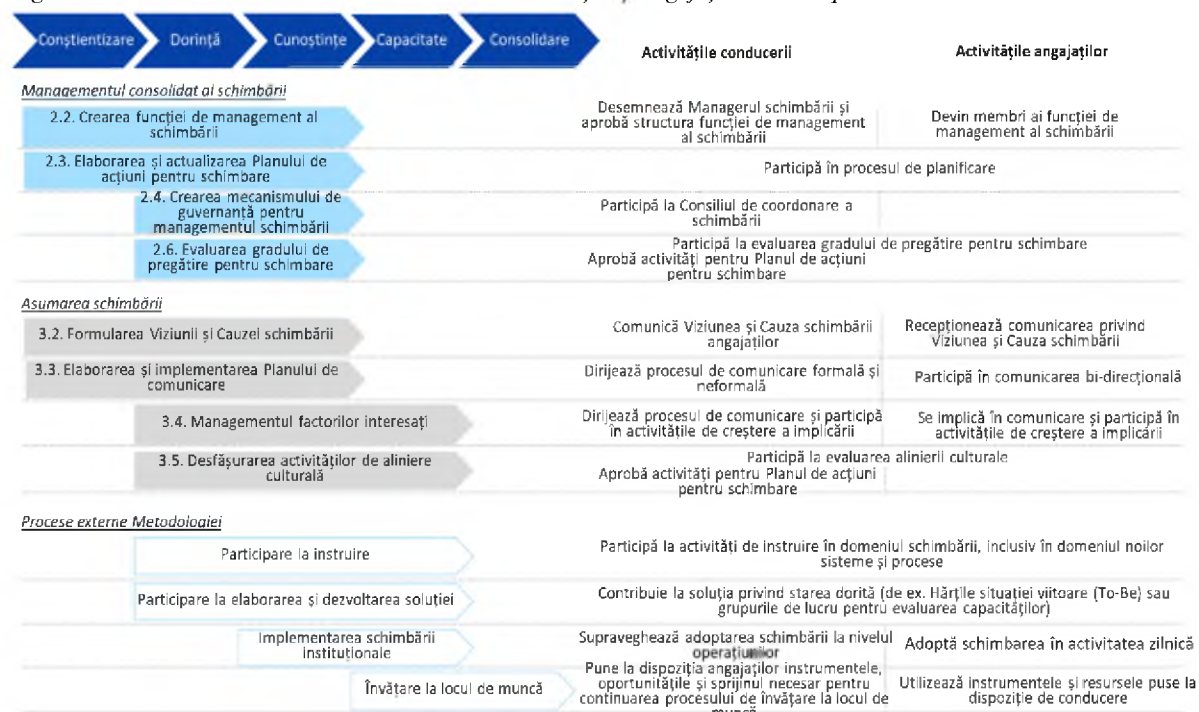
Trebuie de menționat că activitățile din secțiunea „Managementul consolidat al schimbării” descrise în Figura 6, precum și implicarea în procesele care nu fac obiectul Metodologiei (de ex., reingineria proceselor și evaluarea capacităților), de asemenea contribuie la atingerea unelor aspecte ale modelului ADKAR.

3.1.1. Principalele activități și instrumente

Abordările și activitățile care au scopul de a ajuta conducerea instituției să-și asume schimbarea, diferă de cele utilizate în cazul personalului, deoarece aceste două categorii au roluri diferite în realizarea schimbării și, respectiv, necesități de comunicare și implicare diferite.

Figura 6 arată modul în care activitățile de management al schimbării descrise în Metodologie și alte procese ajută atât conducerea instituției, cât și personalul să avanseze în procesul de asumare a schimbării în baza etapelor ADKAR.

Figura 6: Asumarea schimbării de către conducerea instituției și angajați în baza etapelor ADKAR



În Tabelul 10 sunt prezentate succint instrumentele care urmează a fi folosite pentru componenta de asumare a schimbării la nivel instituțional. Modelele la care se face referire sunt incluse în Anexa 1.

Tabelul 10: Instrumente de asumare a schimbării la nivel instituțional

Instrument	Referință	Scop	Cine utilizează instrumentul
Conținutul și exemple de viziune și cauză a schimbării	Modelul 6	Asigură baza comunicării despre schimbare personalului	Managerul schimbării formulează/documentează viziunea și cauza schimbării în consultare cu sponsorul schimbării și supraveghetorul schimbării și grupul de conducere al instituției în baza interviurilor și discuțiilor în grupuri mici
Planul de comunicare	Modelul 7	- De a ajusta comunicarea în funcție de etapa corespunzătoare din Planul de acțiuni pentru schimbare - De a îndruma conducerea și personalul de a trece prin etapele ADKAR	Managerul schimbării (sau persoana responsabilă de comunicare din cadrul funcției de management al schimbării) gestionează procesul de elaborare a Planului de comunicare
Formularul de cartografiere a factorilor interesați	Modelul 8	Ajustarea activităților de comunicare și implicare în funcție de factorii interesați și grupurile de factori interesați pentru a reduce rezistența la schimbare	Managerul schimbării efectuează cartografierea factorilor interesați cu ajutorul supraveghetorului schimbării
Activități de reducere a rezistenței la schimbare	Modelul 9	Identificarea schimbărilor instituționale necesare pentru alinierea culturală la schimbare	- Managerul schimbării include acțiunile necesare în Planul de acțiuni pentru schimbare sau Planul de comunicare. - Acțiunile sunt elaborate de managerul schimbării cu ajutorul supraveghetorului schimbării și sponsorului schimbării
Evaluarea alinierii culturale	Formularul 10	Identificarea schimbărilor instituționale necesare pentru alinierea culturală la schimbare	- Managerul schimbării coordonează procesul de evaluare a alinierii culturale - Echipa de conducere aprobă activitățile care vor fi incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare la ședința echipei de conducere a instituției

3.1.2. Mobilizarea sprijinului conducerii instituției pentru schimbare (aspecte de conducere)

Implicarea și alinierea grupului de conducere a instituției în sprijinul schimbării este elementul-cheie al managementului schimbării. Mobilizarea unei coaliții „directoare” a conducătorilor instituției în jurul unei viziuni și cauze clare a schimbării asigură o platformă solidă pentru implementarea schimbării de către instituție și atingerea rezultatelor dorite.

„Coaliția directoare” este formată din cele mai influente persoane care dețin funcții de conducere din cadrul instituției. Acestea, de regulă, sunt directorii de instituție și șefii de subdiviziuni, dar și persoane care au influență chiar și fără a deține funcții de conducere de nivel înalt.

Ședința desfășurată cu regularitate a echipei de conducere a instituției condusă de director la care participă șefii de subdiviziuni formează grupul de conducere care stă la baza coaliției directoare pentru schimbare.

Sprajinul membrilor coaliției va crește în urma activităților de comunicare și implicare menționate mai jos și în secțiunile **Eroare! Fără sursă de referință.** și **Eroare! Fără sursă de referință.**

Grupul de conducere desfășoară activitățile menționate în Figura 6:

- Managementul consolidat al schimbării
 - **Crearea funcției de management al schimbării**; desemnează managerul schimbării și aprobă structura funcției de management al schimbării;
 - **Planul de acțiuni pentru schimbare**; contribuie la identificarea acțiunilor în cadrul sesiunilor participative de planificare la solicitarea managerului schimbării (sesiunile de planificare sunt descrise în secțiunea corespunzătoare a Metodologiei);
 - **Guvernanța schimbării**; unii membri ai grupului de conducere participă în Consiliul de coordonare a schimbării;
 - **Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare**; participă la identificarea activităților de îmbunătățire a gradului de pregătire a instituției pentru schimbare și aprobă activitățile care vor fi incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare;
- Asumarea schimbării
 - **Viziunea și cauza schimbării**; comunică personalului viziunea și cauza schimbării (membrii grupului de conducere contribuie la formularea viziunii și cauzei schimbării);
 - **Planul de comunicare**; comunică formal și neformal cu privire la schimbare și așteptările personalului;
 - **Evaluarea alinierii culturale**; propune activități de schimbare a culturii instituționale, aprobă activitățile care vor fi incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare și supraveghează implementarea acestora;
- Activități adiționale (unele nu fac obiectul Metodologiei)
 - **Instruire**; participă la activități de instruire cu privire la Metodologia privind managementul schimbării și adoptarea schimbărilor care nu fac obiectul acestei Metodologii (de ex., procese și sisteme noi);
 - **Proiectarea și dezvoltarea soluției**; contribuie la elaborarea soluției privind starea dorită după realizarea schimbării (de ex., participă la elaborarea hărților situației viitoare, în grupurile de lucru pentru evaluarea capacităților);
 - **Implementarea schimbării instituționale**; monitorizează implementarea schimbărilor în instituție în limita competențelor funcționale (de ex., procese și sisteme noi);
 - **Învățare la locul de muncă**; asigurarea instrumentelor, oportunităților și a sprijinului necesar pentru continuarea procesului de învățare a personalului la locul de muncă.

3.1.3. Mobilizarea sprijinului personalului pentru schimbare (aspecte de delegare)

Activitățile de comunicare, implicare și aliniere culturală menționate în Figura 6 contribuie la creșterea sprijinului personalului pentru schimbare:

- Managementul consolidat al schimbării
 - **Funcția de management al schimbării**; unii angajați sunt membrii funcției de management al schimbării care monitorizează implementarea schimbării în cadrul instituției;
 - **Planul de acțiuni pentru schimbare**; contribuie la identificarea acțiunilor în cadrul sesiunilor participative de planificare la care participă la invitația managerului schimbării;
- Asumarea schimbării
 - **Viziunea și cauza schimbării**; recepționează comunicările privind viziunea și cauza schimbării de la conducerea instituției;
 - **Planul de comunicare**; participă în comunicarea bidirecțională cu echipa de conducere, funcția de management al schimbării și agenții schimbării;

- **Evaluarea alinierii culturale;** vin cu propuneri de schimbare a culturii instituționale și implementează schimbările aprobate;
- Activități adiționale (unele nu fac obiectul Metodologiei)
 - **Instruire;** participă la instruire privind Metodologia managementului schimbării și adoptarea schimbărilor generate în afara Metodologiei (de ex., procese și sisteme noi);
 - **Proiectarea și dezvoltarea soluției;** contribuie la elaborarea soluției privind starea dorită după realizarea schimbării (de ex. participarea la elaborarea hărților situației viitoare, în grupurile de lucru pentru evaluarea capacităților);
 - **Implementarea schimbării instituționale;** implementează schimbările în cadrul instituției în limita competențelor (de ex., procese și sisteme noi);
 - **Învățare la locul de muncă;** utilizează instrumentele și resursele puse la dispoziție de conducere.

3.1.4. Procesul de asumare a schimbării

Principalele activități ale procesului de asumare a schimbării sunt:

- Formularea viziunii și cauzei schimbării;
- Elaborarea și implementarea Planului de comunicare;
- Managementul factorilor interesați;
- Desfășurarea activităților de aliniere culturală.

Activitățile sunt consecutive. Inițial se formulează viziunea și cauza schimbării, în baza căreia este elaborat Planul de comunicare, activitățile de management al factorilor interesați și de aliniere culturală.

Așadar, Planul de comunicare este elaborat și implementat după formularea viziunii și cauzei schimbării.

Apoi urmează activitățile de management al factorilor interesați pentru a reduce rezistența la schimbare, în urma cărora trebuie actualizat Planul de comunicare și Planul de acțiuni pentru schimbare.

Ultima etapă constă din desfășurarea activităților de aliniere culturală, pentru care este necesar ca atât conducătorii, cât și personalul instituției să fie familiarizați cu schimbarea. Această etapă poate fi realizată înainte, în timpul sau după ce o schimbare organizațională semnificativă a fost implementată.

Deși activitățile urmează a fi inițiate consecutiv, deoarece unele iau mult timp (cu excepția formulării viziunii și cauzei schimbării), ele, într-o oarecare măsură, pot fi realizate în paralel.

3.2. Formularea viziunii și cauzei schimbării

3.2.1. Definiție și îndrumare

Viziunea și cauza schimbării sunt două afirmații scurte definite în această Metodologie în conformitate cu recomandările lui Kotter⁵. Acestea pot fi legate cu și bazate pe documentele cu denumiri similare din alte procese, dar sunt definite foarte concret în cazul managementului schimbării.

Viziunea reprezintă o descriere atractivă a stării dorite după schimbare, iar cauza descrie de ce starea actuală nu este sustenabilă, iar cea planificată după schimbare este necesară.

Scopul primar al viziunii și cauzei este de a sprijini comunicarea între membrii grupului de conducere, personalul instituției și alți factori interesați.

Așadar, acestea trebuie să fie succinte, memorabile și convingătoare și să reamintească permanent de ce schimbarea este necesară.

Managerul schimbării formulează viziunea și cauza schimbării în consultare cu sponsorul schimbării, supraveghetorul schimbării și alți membri ai grupului de conducere în baza interviurilor sau a discuțiilor în grupuri mici cu aceștia.

Formularea viziunii și vauzei are loc după evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare și înainte de elaborarea Planului de comunicare.

⁵ Kotter, John P. 2005. 'Leading Change, Why Transformation Efforts Fail' ("Conducerea schimbării, De ce eșuează eforturile de transformare"). Harvard Business Review.

Odată formulate, viziunea și cauza sunt aprobate de Consiliul de coordonare a schimbării. Sponsorul schimbării va comunica viziunea și cauza schimbării grupului de conducere al instituției la ședința echipei de conducere.

3.2.2. Instrumente, modele si exemple

Un model și exemplu de viziune și cauză a schimbării sunt incluse în Modelul 6.

3.2.3. Formularea viziunii si cauzei schimbării

În Tabelul 11 sunt prezentați principalii pași în formularea viziunii și cauzei schimbării.

Tabelul 11: Formularea viziunii și cauzei schimbării

Pași	Responsabil	Considerente
1	Managerul schimbării	De realizat în conformitate cu secțiunea Eroare! Fără sursă de referință., dacă nu a fost deja efectuată
2	- Procesul este coordonat de Managerul schimbării - Sponsorul schimbării și supraveghetorul schimbării (și alți membri ai echipei de conducere) contribuie la formulare	Principalele întrebări - Care este starea viitoare dorită pentru instituție în ceea ce privește obiectivele și rezultatele principale pentru cetățeni, instituție și angajați și de ce acestea sunt importante? - De ce este nevoie de schimbare și de ce acum? - Ce s-ar întâmpla dacă schimbarea nu s-ar produce? - Care sunt argumentele care demonstrează necesitatea schimbării? - Care sunt beneficiile pentru factorii interesați?
3	Realizarea interviurilor sau discuțiilor în grupuri mici cu sponsorul schimbării, Supraveghetorul schimbării și alți membri ai echipei de conducere pentru a formula viziunea și cauza schimbării	
4	- Procesul este coordonat de managerul schimbării - Sponsorul schimbării și supraveghetorul schimbării validează enunțurile	Principalele mesaje Formulați problemele în jurul unor aspecte comune (de ex., o calitate mai bună a serviciilor contribuie la reducerea volumului de lucru făcut în mod repetat)
5	Consiliul de coordonare al schimbării	- Țineți cont că unele persoane au nevoie de motivații pozitive – creați o viziune pentru viitor care îi va inspira - Țineți cont că unele persoane au nevoie de motivație negativă – pentru a-i motiva creați o „platformă în flăcări”⁶ în cauza schimbării
6	Directorul instituției	Directorul instituției de regulă este și sponsorul schimbării

Rezultatele pașilor descriși mai sus sunt enunțurile/textele de viziune și cauză a schimbării care vor sta la baza activităților de planificare a comunicării și implicării, precum și a celor de aliniere culturală.

3.3. Elaborarea și implementarea Planului de comunicare

3.3.1. Definiție și îndrumare

Planul de comunicare conține informații despre principalele activități de comunicare în perioada de implementare a schimbării, precum și rezultatele comunicării, mesajele, grupurile țintă, sursele, canalele

⁶ Platformă în flăcări, din Eng. „burning platform” – noțiune utilizată în managementul schimbării cu sens de mesaj care creează sentimentul de mare urgență, fapt ce determină oamenii să adopte o strategie radicală de schimbare a situației existente.

de comunicare, produsele și termenii. Acesta este legat de etapele-cheie din Planul de acțiuni pentru schimbare.

Planul de comunicare este utilizat la planificarea evenimentelor și activităților de comunicare care, contribuie la sporirea sprijinului instituțional pentru schimbare.

De elaborarea și actualizarea Planului de comunicare este responsabil managerul schimbării. În dependență de volumul de lucru, această activitate poate fi delegată unui membru al funcției de management al schimbării responsabil de comunicare.

Planul de comunicare urmează a fi elaborat după ce au fost formulate viziunea și cauza schimbării, care reprezintă principalele mesaje din Planul de comunicare.

Grupul de conducere joacă un rol important în implementarea planului de comunicare și, respectiv, în mobilizarea sprijinului necesar din partea personalului. Conducătorii urmează:

- să transmită mesaje relevante și la momentul potrivit despre ce va însemna schimbarea pentru beneficiari, instituție și personal și care sunt așteptările de la personal;
- să transmită mesaje comune;
- să asigure instrumentele, cunoștințele și capacitățile necesare pentru ca personalul să poată realiza și susține schimbarea;
- să dedice suficient timp pentru comunicarea și coordonarea schimbării;
- să modeleze atitudinile și comportamentele necesare, acționând drept exemplu pentru angajați.

Planul de comunicare poate propune câteva canale de comunicare:

- Comunicarea directă dintre conducătorii instituției și personal, de ex. în timpul întrunirilor generale cu toți angajații;
- Prin delegare și în cascadă în cadrul ierarhiei organizaționale, și respectiv comunicate de conducătorii de nivel inferior grupurilor mai mici de angajați;
- Prin agenții schimbării.

Comunicarea din partea grupului de conducere vine cu o autoritate formală și reflectă poziția oficială a instituției. Această comunicare cel mai bine se potrivește cu mesajele formale precum viziunea și cauza schimbării și impactul general asupra cetățenilor, instituției și personalului.

Comunicarea formală din partea conducătorilor trebuie completată de informația transmisă în cascadă pe liniile ierarhice sau prin agenții schimbării astfel încât:

- Comunicarea să poată fi ajustată în dependență de specificul sau domeniu de activitate al subdiviziunii;
- Să poată fi abordate implicațiile personale și practice;
- Să permită dialogul aprofundat și participarea activă pentru a facilita transferul cunoștințelor.

Utilizarea agenților schimbării în comunicarea în cascadă este utilă pentru că, de regulă, aceștia au un nivel înalt de autoritate neformală în rândul personalului datorită cunoștințelor tehnice de care dispun, statutului sau rețelelor sociale și nivelului înalt de încredere de care se bucură datorită relațiilor lor strânse de lucru cu personalul.

Canalele de comunicare utilizate pot fi diferite, precum:

- Comunicarea față în față;
- Virtual prin video-conferință;
- Discuții și forumuri online.

Implicarea bi-direcțională a personalului în discuții va varia de la un nivel redus la unul sporit, cu adaptarea stilului în funcție de tipul canalelor utilizate, de ex.:

- Prelegere;
- Discuții în grup;
- Discuție individuală;
- Ateliere de lucru participative.

Unul dintre dezavantajele activităților de comunicare care au scopul de a sprijini trecerea conducerii și personalului prin etapele ADKAR este că ele sunt mai puțin eficiente în etapele ce țin de capacitate și consolidare. Este mai dificil doar cu ajutorul acestor activități să dezvoltăm și să consolidăm capacitatea de adoptare a schimbării și de a funcționa în noul mediu. Totuși, unele activități de comunicare care presupun implicare activă, precum discuții bi-direcționale aprofundate și participarea în ateliere de lucru

care încurajează personalul să definească impactul schimbării la nivel practic și personal, contribuie într-o oarecare măsură la dezvoltarea acestei abilități.

Pentru ca personalul și conducerea să dobândească și să consolideze capacitatea de adoptare a schimbării și de funcționare în noul mediu, sunt necesare activități de implicare activă adiționale, prezentate în Figura 6. Printre acestea sunt instruirile, participarea la proiectarea, elaborarea și implementarea soluțiilor, și învățarea la locul de muncă.

3.3.2. Instrumente, modele si exemple

Modelul 7 conține un model de plan de comunicare cu exemple de informații.

Toate informațiile introduse într-un rând al Planului de comunicare trebuie să se potrivească. Etapa din Planul de acțiuni pentru schimbare și etapa ADKAR (coloana 1 și 2) conduc la rezultatele dorite ale comunicării, mesajele și grupurile țintă (coloanele 3, 4 și 5). La rândul lor, vor fi indicate și sursele, canalele și produsele potrivite ale comunicării (coloanele 6, 7 și 8).

Termenul de realizare (coloana 9) ține de etapa-cheie din Planul de acțiuni pentru schimbare (coloana 1).

Detalii privind elaborarea Planului de comunicare sunt prezentate în secțiunea **Eroare! Fără sursă de referință.**

3.3.3. Elaborarea Planului de comunicare

În Tabelul 12 sunt prezentați pașii principali în procesul de elaborare a Planului de comunicare.

Tabelul 12: Elaborarea Planului de comunicare

Pașii	Responsabil	Considerente
1	Managerul schimbării sau managerul responsabil de comunicare din cadrul funcției de management al schimbării	Punctul de pornire înainte de a decide asupra termenului de realizare a activităților de comunicare (coloana 9) sunt etapele cheie care afectează cetățenii, instituția sau personalul; acestea oferă o oportunitate de a comunica mesaje utile despre realizări, implicațiile acestora și care sunt așteptările de la destinarii comunicării
2		Scopul fiecărei activități de comunicare este să sensibilizeze, să sporească dorința, cunoștințele sau abilitatea sau de a înțelege la ce etapă ADKAR este grupul țintă în procesul de schimbare
3		Sursele și canalele trebuie să fie în strânsă legătură cu rezultatele comunicării și mesajele comunicate
4		Termenul de realizare este legat de etapa cheie din Planul de acțiuni pentru schimbare indicată în coloana 1
5		- După finalizarea fiecărei activități de comunicare se va colecta feedback pentru a determina gradul de realizare a rezultatelor. - Feedback-ul va cuprinde informații privind - Nivelul de înțelegere a personalului a informațiilor care le-au fost comunicate - Atitudinea personalului față de schimbare în special cât de acord sunt ei cu beneficiile și necesitatea schimbării

3.4. Managementul factorilor interesați

3.4.1. Definiție și îndrumare

Termenul „factori interesați” se referă la persoane și grupuri vizate de schimbare. Accentul principal al secțiunii „Managementul factorilor interesați” a prezentei Metodologii este orientat pe două grupuri mari de factori interesați care sunt cei mai vizați de schimbare și cele mai importante pentru succesul schimbării:

- Conducătorii influenți din cadrul instituției;
- Personalul direct vizat de schimbare.

Managementul factorilor interesați presupune următoarele activități:

- **Cartografierea factorilor interesați:** determinarea poziției și perspectivei factorilor interesați cu privire la o anumită schimbare;
- **Planificarea acțiunilor:** identificarea acțiunilor necesare pentru a mobiliza sprijinul și angajamentul factorilor interesați.

În general, inițiativele de schimbare instituțională au un beneficiu net pentru instituție și beneficiarii externi, în caz contrar acestea nu sunt realizate. În consecință, și deoarece normele instituționale prevăd comportamentul profesionist al angajaților, persoanele vizate de o anumită schimbare în general o acceptă și contribuie la implementarea ei.

Totuși, la nivel granular, diferite persoane și grupuri au reacții diferite la o anumită schimbare deoarece sunt afectate în mod diferit la nivel personal și practic.

Managementul factorilor interesați oferă instrumentele necesare pentru eliminarea situațiilor în care sprijinul factorilor interesați pentru schimbare este redus sau există rezistență din partea acestora.

Oamenii/Angajații se pot opune unei schimbări din câteva motive:

- Schimbarea poate avea implicații negative pentru persoană sau grup; de ex., proiectele de reducere a costurilor pot duce la pierderea locului de muncă sau la oportunități reduse de promovare;
- Schimbarea poate fi "percepută" ca una negativă; persoanele se pot îngrijora din cauza efortului adițional necesar pentru a învăța noi abilități, când de fapt schimbarea va facilita munca lor;
- Persoana sau grupul de persoane poate pur și simplu să nu cunoască sau să nu fie sigure ce va însemna schimbarea pentru ele;
- Pot fi și alte motive ale rezistenței, precum opoziția politică față de cei implicați.

Componenta de cartografiere a factorilor interesați, precum și managementul acestora necesită cunoștințe aprofundate ale schimbării și impactului acesteia la nivel granular asupra factorilor interesați în cadrul instituției. Pentru că ar putea fi nevoie de foarte multe resurse, nu este necesar să fie efectuată pentru toți factorii interesați. Aceasta, de fapt, poate fi efectuată atunci când se anticipează că rezistența la schimbare poate periclita procesul de implementare a schimbării.

Cartografierea factorilor interesați poate fi efectuată în cazul în care anumiți factori interesați par să se opună sau demonstrează mai puțin sprijin pentru schimbare, astfel încât să permită identificarea activităților necesare pentru a depăși rezistența și de a crește sprijinul pentru schimbare.

Cartografierea factorilor interesați este efectuată de către managerul schimbării cu sprijinul supraveghetorului schimbării și sponsorului schimbării utilizând Modelul 8.

Procesul de cartografiere a factorilor interesați se va baza pe informațiile disponibile, dar poate fi și subiectiv atunci când nu există informații relevante, fiind realizat în baza informațiilor obținute de la colegii cu experiență precum membrii echipei de conducere a instituției. Cele două categorii principale de informații sunt:

- Constatările Evaluării gradului de pregătire pentru schimbare cu privire la nivelul de sprijin al factorilor interesați;
- Feedback-ul colectat în urma evenimentelor de comunicare în cadrul cărora participanții sunt rugați să indice nivelul lor de înțelegere a schimbării și, după părerea lor, cât de necesară și benefică va fi schimbarea.

Cartografierea factorilor interesați se face cu scopul de a înțelege atât factorii motivanți (pozitivi), cât și barierele (factorii negativi) care influențează nivelul de sprijin al factorilor interesați pentru schimbare, precum și de a evalua nivelul de sprijin și implicare.

Pentru a reduce rezistența la schimbare în planul de comunicare vor fi încorporate mesaje personalizate care vor pune accent pe factorii motivanți, reducând barierele, iar în Planul de acțiuni pentru schimbare pot fi incluse oportunități adiționale de implicare pentru a crește sprijinul pentru schimbare.

Ridicarea problemei în discuție la un nivel mai înalt și încurajarea supraveghetorului schimbării și Sponsorului schimbării să utilizeze autoritatea lor formală pentru a reduce rezistența la schimbare este o completare importantă pentru celelalte strategii de reducere a rezistenței.

3.4.2. Instrumente, modele și exemple

Cunoașterea reacțiilor persoanelor la schimbare și a motivelor pentru care ei reacționează într-un anumit mod permite formularea diferitor strategii de răspuns.

Pentru cartografierea factorilor interesați (persoane individuale și grupuri de persoane) cu scopul de a reduce rezistența la schimbare va fi utilizat Modelul 9.

Informațiile din tabel pot fi actualizate pe măsură ce factorii interesați dobândesc o înțelegere mai bună a schimbării, iar sprijinul acestora crește.

În Formularul 10 sunt prezentate exemple de strategii pentru reducerea rezistenței și creșterea sprijinului pentru schimbare, fie direct prin comunicare, fie prin implicare mai activă. De asemenea, sunt prezentate situații în care este foarte dificil de depășit rezistența puternică, caz în care pot fi implementate măsuri de ‘cooptare’ sau ‘distanțare’. Subiectul ridicării problemei în discuție la nivelul supraveghetorului schimbării și sponsorului schimbării și utilizarea autorității formale de asemenea este abordat.

3.4.3. Realizarea și utilizarea managementului factorilor interesați

În Tabelul 13 sunt prezentați principalii pași în managementul factorilor interesați.

Tabelul 13: Managementul factorilor interesați

Pașii	Responsabil	Considerente
1	Managerul schimbării	- Grupurile de factori interesați, de regulă, sunt subdiviziunile organizaționale atunci când impactul schimbării este același pentru întreaga subdiviziune: - Sunt posibile și subgrupuri mai mici dacă există vreun anumit impact asupra fiecăruia - Grupurile cu necesități similare pot fi combinate pentru a simplifica planificarea activităților de comunicare - În cazul în care rezistența la schimbare a unor persoane influente sau din conducere reprezintă o îngrijorare, strategii pot fi elaborate pentru factori interesați individuali
2		- La identificarea factorilor motivați și a barierelor, țineți cont de impactul pe următoarele dimensiuni: - oportunități de dezvoltare personală (dobândirea abilităților moderne, expunerea la noi domenii, domeniul de responsabilitate) - rolul formal (răspundere, siguranța locului de muncă) - economică (remunerare, promovare) - comoditate (schimbarea modalității de lucru, amplasare, mediu, efort) - socială (statut, accesul la informații, schimbarea colegilor/șefului/personalului) - culturală (nivelul de confort cu schimbarea culturală) - putere (accesul la factorii de decizie, accesul la resurse)
3		- Nivelul de sprijin poate indica rezistența posibilă la schimbare. - Evaluarea se va baza în măsura posibilităților pe date concrete, dar poate fi și subiectivă atunci când acestea lipsesc. - În chestionarele pentru colectarea feedback-ului la evenimentele de comunicare trebuie să fie inclusă solicitarea de a da o apreciere enunțurilor de tipul celor care urmează: pe o scară de la -5 la +5 (de la „nu sunt de acord în totalitate” la ”sunt complet de acord”): „Schimbarea va fi benefică pentru cetățeni” „Schimbarea va fi benefică pentru instituție” „Schimbarea va fi benefică pentru oameni ca mine” - Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare oferă informații despre nivelul perceput de sprijin pentru schimbare în rândul factorilor interesați.
4		Nivelul efectiv de implicare poate să nu reflecte nivelul de implicare pe care factorul interesat și-l dorește; așadar, pot fi identificate oportunități de intensificare a implicării.
5	Managerul schimbării cu contribuția Supraveghetorului	- În general se poate presupune că o implicare mai activă duce la mai mult sprijin. - Exemple de activități pentru a spori implicarea sunt

Pași		Responsabil	Considerente
	consolida factorii motivanți sau pentru a reduce barierele. - Identificarea oportunităților de implicare pentru a intensifica implicarea factorilor interesați în vederea creșterii sprijinului pentru schimbare - Examinarea posibilității utilizării autorității formale a supraveghetorului schimbării și sponsorului schimbării prin ridicarea subiectului în discuție la nivelul acestora pentru a depăși rezistența	schimbării și Sponsorului schimbării	incluse în secțiunea Eroare! Fără sursă de referință. • În cazul unei rezistențe puternice, unde comunicarea personalizată și implicarea mai activă pot să nu fie eficiente, vor fi aplicate strategii alternative descrise în Modelul 9, inclusiv cooptarea și distanțarea. • Utilizarea autorității formale pentru depășirea rezistenței prin ridicarea problemelor pentru examinare la nivelul supraveghetorului schimbării și sponsorului schimbării vine să completeze alte strategii.
6	• Actualizarea planurilor relevante: - Actualizarea planului de comunicare cu activități de comunicare personalizate - Actualizarea Planului de acțiuni pentru schimbare cu acțiuni de intensificare a implicării	• Managerul schimbării	

3.5. Alinierea culturală

3.5.1. Definiție și îndrumare

Cultura unei instituții poate inhiba capacitatea acesteia de a se schimba. Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2030”, are scopul de a promova trecerea instituțiilor publice din Republica Moldova de la o cultură orientată pe resurse, al cărei obiectiv fundamental este conformarea cu cadrul normativ și de reglementare, spre cultura centrată pe cetățean.

Cultura se reflectă în atitudinile și comportamentul conducerii instituției și a personalului acesteia. Atunci când acestea se aliniază cu viziunea schimbării centrată pe beneficiar/client, probabilitatea atingerii beneficiilor dorite este mai mare, iar rezistența culturală la schimbare în forma „așa funcționează lucrurile aici” e mai mică.

Pentru a schimba atitudinile și comportamentele și, în consecință, cultura instituțională, pot fi întreprinse un șir de intervenții practice pe diferite dimensiuni:

- Leadership;
- Structura organizațională;
- Oameni, resurse umane și învățare;
- Beneficiarii și utilizatorii serviciilor;
- Procesul decizional;
- Managementul performanței;
- Procese și sisteme;
- Infrastructură.

Abordarea participativă în procesul de evaluare a alinierii culturale presupune participarea angajaților la identificarea acțiunilor necesare pe fiecare dintre aceste dimensiuni care pot influența atitudinile și comportamentele și pot contribui la crearea culturii instituționale dorite.

Propunerile angajaților urmează a fi aprobate de grupul de conducere al instituției, care ulterior va asigura sprijin pentru implementarea acestora. Așadar, abordarea participativă combină participarea ascendentă (de jos în sus) cu sprijinul în direcție inversă (de sus în jos) și alocarea resurselor.

Managerul schimbării coordonează procesul de evaluare a alinierii culturale.

Evaluarea alinierii culturale poate fi efectuată în orice moment odată ce sunt cunoscute și comunicate angajaților detaliile referitor la starea viitoare dorită și până la realizarea schimbării instituționale. Totuși, cu cât mai repede au loc activitățile de aliniere culturală, cu atât mai repede vor fi atinse beneficiile schimbării.

La acest proces participă angajații din întreaga instituție sau, în cazul în care impactul este limitat, din acele subdiviziuni ale instituției care sunt afectate de schimbare.

Feedback-ul colectat este analizat la ședința echipei de conducere a instituției, iar activitățile prioritare sunt ulterior incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare în funcție de gradul lor de importanță și fezabilitate.

3.5.2. Instrumente, modele si exemple

Pentru evaluarea alinierii culturale urmează a fi utilizat Formularul 10.

3.5.3. Procesul de evaluare a alinierii culturale

	Pași	Responsabil	Considerente
1	Setarea cadrului de sus în jos • Transmiterea viziunii și cauzei schimbării, precum și a formularului de evaluare a alinierii culturale către angajați (Formularul 10) • Furnizarea către angajații instituției și a altor informații utile cu privire la elaborarea inițiativei de schimbare	• Managerul schimbării	• Angajații trebuie să înțeleagă cum se dorește să arate instituția după schimbare pentru a propune acțiuni de schimbare a culturii instituționale • În acest scop, poate fi utilizat un formular online sau unul printat
2	Participarea de jos în sus • Prezentarea propunerilor de acțiuni care vor facilita trecerea la cultura instituțională dorită	• Personalul vizat de schimbare (fie întreaga instituție, fie doar acele subdiviziuni care sunt vizate de schimbare)	• Participarea angajaților la identificarea acțiunilor de aliniere a culturii instituționale cu schimbarea planificată contribuie la asumarea schimbării de către aceștia și facilitează înrădăcinarea noii culturi
3	• Totalizarea propunerilor și diseminarea informațiilor colectate cu grupul de conducere/la Ședința Echipei de conducere	• Managerul schimbării	• Echipa de conducere prioritizează activitățile propuse; nu toate propunerile vor fi aprobate de instituție • Aprobarea descendentă, asumarea schimbării la nivel instituțional asigură sprijin sporit pentru schimbare și alocarea resurselor
4	Alinierea activităților cu resursele (de sus în jos) • Prioritizarea și aprobarea acțiunilor care sunt cele mai importante și pentru care sunt disponibile resurse	• Echipa de conducere al instituției	
5	• Includerea activităților aprobate în Planul de acțiuni pentru schimbare pentru a fi implementate	• Managerul schimbării	

Anexa 1: Instrumente, modele și exemple

Modelul 1: Responsabilitățile pozițiilor din cadrul funcției de management al schimbării

Poziție	Responsabilități	Persoanele desemnate
Poziții de conducere		
Sponsorul schimbării	- Asigură la nivel strategic monitorizarea schimbării - Autorizează utilizarea resurselor (financiare, umane, spații de birou și echipament, personal de suport, consultanți, specialiști tehnici) - Desemnează supraveghetorul schimbării, managerul schimbării și aprobă membrii din componența funcției de management al schimbării - Asigură angajamentul fiecărei părți vizate de schimbare a instituției - Soluționează problemele ce nu intră în sfera de competență a managerului schimbării - Are autoritate formală atât asupra funcției de management al schimbării, cât și asupra subdiviziunilor operaționale	Conducătorul instituției sau un adjunct al acestuia cu prerogative largi în domeniul în care urmează a fi implementată schimbarea
Supraveghetorul schimbării	- Monitorizează schimbarea în numele tuturor subdiviziunilor operaționale - Sprijină în mod vizibil managerul schimbării și obiectivele schimbării - Asigură sprijin angajaților vizati de schimbare - Acordă asistență funcției de management al schimbării prin facilitarea cooperării și alocă resurse - Asigură realizarea cu succes a schimbării în cadrul operațiunilor - Are autoritate formală asupra funcției de management al schimbării - Are autoritate formală asupra unei/câtorva subdiviziuni operaționale în virtutea postului ocupat în cadrul instituției	Adjunct al conducătorului sau șeful subdiviziunii beneficiare primare de rezultatele schimbării
Funcția de management al schimbării		
Managerul schimbării	Gestionează realizarea etapelor din planul de acțiuni și implementarea generală a acestuia - Elaborează și actualizează Planul de acțiuni pentru schimbare - Asigură calitatea și livrarea produselor în termenii stabiliți și în limita cheltuielilor aprobate - Coordonează procesul de implementare și monitorizare a progresului în implementarea Planului de acțiuni pentru schimbare - Deleagă anumite responsabilități membrilor funcției de management al schimbării - Prezidează ședințele periodice ale echipei de management al schimbării Educă, comunică și sensibilizează cu privire la schimbare - Informează cu regularitate supraveghetorul schimbării - Raportează privind gradul de realizare a obiectivelor pentru schimbare - Sensibilizează și informează grupul de conducere privind aspectele ce țin de schimbare și rolul lor în realizarea acesteia și facilitează dezvoltarea abilităților lor în sprijinul schimbării - Implică principalii factori interesați, asigurând sprijin și promovare Oferă sprijin angajaților operaționali - Informează managerii operaționali și angajații instituției cu privire la cerințele schimbării - Desemnează personalul operațional responsabil de activitățile relevante și asigură realizarea acestora în termenii stabiliți în Planul de acțiuni pentru schimbare - Cooperează cu managerii și angajații operaționali asupra identificării necesităților de sprijin din partea funcției de management al schimbării - Identifică, dezvoltă și coordonează interacțiunea cu agenții schimbării Ține legătura cu GIC (Grupul Interinstituțional de Coordonare a schimbării) - Obține sprijinul GIC în procesul de planificare, monitorizare, raportare și analiză	- Manager de proiect cu experiență detașat din cadrul instituției sau recrutat din afara instituției - În cazul inițiativelor majore de schimbare, este o poziție cu program deplin de muncă; în cazul celor minore, poate fi cu program scurt cumulat cu alte responsabilități.

Poziție	Responsabilități	Persoanele desemnate
Personalul din cadrul funcției de management al schimbării	Realizează activități pe mai multe dimensiuni astfel oferind sprijin direct managerului schimbării • Elaborează și actualizează Planul de acțiuni pentru schimbare și monitorizează și raportează cu privire la progresele realizate • Realizează activități de comunicare, de management al factorilor interesați și de aliniere culturală	• Există câteva opțiuni: - Transferul angajaților din cadrul instituției în cadrul funcției de management al schimbării, sau - Recrutarea personalului operațional care acceptă responsabilități adiționale la cele operaționale, - Recrutare din afara instituției • În cazul inițiativelor de schimbare majore, unele poziții sunt cu program deplin de muncă. În cazul celor minore, ele pot fi cu program scurt și cumulate cu alte responsabilități.
Personalul din cadrul subdiviziunilor operaționale		
Personalul operațional	• Comunică strâns cu managerul schimbării și personalul funcției de management al schimbării cu privire la acțiuni, priorități și alte aspecte • De regulă, cumulează responsabilitățile operaționale cu unele sarcini ce țin de managementul schimbării • Unor angajați le pot fi delegate temporar doar activități de management al schimbării	• Conducătorii ierarhici și angajații subdiviziunilor operaționale responsabili de implementarea schimbării în cadrul operațiunilor
Agenții schimbării	• Contribuie la conștientizarea schimbării, dezvoltarea dorinței, cunoștințelor și capacităților angajaților • Joacă un rol formal în comunicarea în cascadă de la conducerea instituției și transmiterea reacțiilor către funcția de management al schimbării • Acționează drept experți și mentori pentru colegi • Fac parte mai degrabă din personalul operațional, decât din echipa de management al schimbării	• Personalul operațional cu expertiză în domeniul schimbării sau autoritate neformală în rândul angajaților (de ex., putea fi implicat în proiectarea soluției, cartografierea situației viitoare sau elaborarea materialelor de instruire)

Modelul 2: Funcțiile de bază pentru guvernanța managementului schimbării

Structură	Membri	Responsabilitățile în procesul de realizare a schimbării	Periodicitatea întrunirilor
Guvernanța instituțională			
Echipa de conducere a instituției	• Conducătorul instituției (de regulă sponsorul schimbării) • Adjuncții conducătorului și șefii de subdiviziuni (unul dintre care este supraveghetorul schimbării)	• Aprobarea Planului de acțiuni pentru schimbare • Aprobarea modificărilor în etapele cheie din Planul de acțiuni pentru schimbare • Aprobarea închiderii proiectului • Asigurarea sprijinului conducerii instituției pentru schimbare	Lunar/după caz, o dată la două luni
Guvernanța managementului schimbării			
Consiliul de coordonare a schimbării	• Supraveghetorul schimbării (președintele Consiliului) • Reprezentanți externi (dacă este relevant) • Reprezentatul Cancelariei de Stat sau al instituției ce elaborează politici în domeniul de activitate al factorului interesat (dacă este relevant) • Managerul schimbării • Anumiți manageri operaționali de nivel înalt	• Monitorizarea procesului de implementare a schimbării • Audierea raportului managerului schimbării privind progresele înregistrate • Asigurarea sprijinului necesar Managerului schimbării • Aprobarea modificărilor în activitățile detaliate din Planul de acțiuni pentru schimbare - Notă: Etapele cheie sunt aprobate la Ședința echipei de conducere a instituției • Aprobarea principalelor documente/afirmații în domeniul schimbării, de ex.: - Viziunea și cauza - Rapoartele lunare - Responsabilitățile membrilor funcției de management al schimbării • Alocarea resurselor în limita competențelor • Enunțarea existenței problemelor pentru examinare la ședința echipei de conducere a instituției • Dacă toate obiectivele au fost realizate, recomandarea aprobării închiderii proiectului la Ședința echipei de conducere a instituției • Este subordonat echipei de conducere a instituției	Lunar/după caz, o dată la două luni
Echipa de management al schimbării	• Managerul schimbării (conducătorul echipei) • Câțiva membri ai funcției de management al schimbării • Câțiva angajați operaționali	• Asigurarea elaborării Planului de acțiuni pentru schimbare • Monitorizarea implementării Planului de acțiuni pentru schimbare • Eliminarea provocărilor și barierelor în implementarea Planului • Elaborarea și prezentarea rapoartelor Consiliului de coordonare a schimbării	Săptămânal/după caz, o dată la două săptămâni

Modelul 3: Raportul săptămânal (sau o data la 2 săptămâni)

Raportul săptămânal					
General					
Perioada de raportare	•	Statutul general	Comentarii		
Setul de activități	•	•	•		
Responsabil	•				
Etaple cheie					
Referință	Etapă	Termenul de realizare	Statut	Comentarii	
1	•	•	•	•	
2	•	•	•	•	
3	•	•	•	•	
Riscuri					
Referință	Risc	Impact (Î,M,R)	Probabilitate (Î,M,R)	Acțiuni de atenuare (de control)/intervenții de urgență	Termenul de realizare
1	•	•	•	•	•
2	•	•	•	•	•
3	•	•	•	•	•
Principalele activități și ședințe pentru perioada următoare					
Referință	Activitate/ ședință				Data
1	•				•
2	•				•
Lecțiile învățate					
Referință	Lecțiile				
1	•				
2	•				

Modelul 4: Raportul lunar (sau o dată la 2 luni)

Raportul lunar					
General					
Perioada de raportare	Statutul general pentru perioada de raportare	Statutul general planificat pentru perioada următoare	Comentarii		
•	•	•	•		
Analiza setului de activități					
Setul de activități	Statutul pentru perioada de raportare	Statutul planificat pentru perioada următoare	Comentarii		
Denumirea 1	•	•	•		
Denumirea 2	•	•	•		
Denumirea 3	•	•	•		
Principalele obiective ale schimbării sau etape					
Referință	Obiectiv/ etapă	Termenul de realizare	Statut	Comentarii	
1	•	•	•	•	
2	•	•	•	•	
Riscuri					
Referință	Risc	Impact (Î,M,R)	Probabilitate (Î,M,R)	Acțiuni de atenuare (de control)/intervenții de urgență	Termenul de realizare
1	•	•	•	•	•
2	•	•	•	•	•
Principalele activități și ședințe pentru perioada următoare					
Referință	Activitate/ ședință				Data
1	•				•
2	•				•
Lecțiile învățate					
Referință	Lecții				
1	•				
2	•				

Modelul 5: Formatul atelierului de lucru privind evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare

Atelierul de lucru privind evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare		
Obiective	Identificarea și convenirea asupra acțiunilor de pregătire a instituției pentru schimbarea planificată cu utilizarea instrumentului de evaluare	
Participanți	- Grupul de conducere al instituției (conducătorul/ii și șefii de subdiviziuni) - Experți și specialiști cu cunoștințe în domeniul schimbării planificate și al impactului probabil al acesteia asupra instituției la invitația managerului schimbării - Numărul participanților poate varia între 8 și 20	
Secțiune	Activitate	Durata
Etapa 1: Comunicarea obiectivelor atelierului și prezentarea instrumentului de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare	- Remarci introductive din partea conducătorului instituției - Managerul schimbării: - comunică obiectivele și agenda atelierului - prezintă instrumentul de evaluare a gradului de pregătire pentru schimbare - prezintă următorul exercițiu	15 minute
Etapa 2: Sub-grupele discută componentele instrumentului de evaluare	- Participanții se grupează în patru echipe mici a câte 2-5 persoane - Fiecare grup este însărcinat cu completarea unei secțiuni (1/4) a instrumentului de evaluare în modul stabilit în secțiunea Eroare! Fără sursă de referință. (Formularele de evaluare vor fi imprimate în format mare pentru a avea suficient spațiu pentru introducerea informațiilor necesare) - Fiecare grup completează secțiunea atribuită din instrumentul de evaluare cu acțiunile relevante.	60 minute
Etapa 3: Exercițiul Gallery Walk	- Echipele în rotație trec pe la fiecare din celelalte trei secțiuni în completarea cărora ele nu au fost implicate și vin cu completări, de ex., cu acțiuni adiționale - Membrul echipei care a completat secțiunea din evaluare rămâne pe loc pentru a explica scorul, acțiunile și comentariile pentru celelalte grupuri.	60 minute
Etapa 4: Prezentarea rezultatelor lucrului în echipe pentru grupul întregit	Membrii care au rămas pe loc prezintă pe rând informația consolidată întregului grup și colectează comentariile finale de la acesta	30 minute
Totalizarea rezultatelor și încheierea atelierului	Managerul schimbării explică cum va fi utilizată informația colectată, mulțumește participanților și închide atelierul de lucru.	15 minute

Modelul 6: Conținutul și exemple de viziune și cauză

Conținutul și exemple de viziune și cauză	
Viziune	
Conținutul Viziunii	• Temele principale: Principalele concepte și principii ale stării planificate care în combinație creează sensul viziunii • Afirmatie succintă: O descriere succintă axată pe rezultatele stării planificate cu reflectarea direcției și amplitudinii schimbării • Principalele mesaje: Obiectivele și rezultatele prioritare pentru cetățeni și instituție și cum acestea vor fi atinse cu ajutorul facilitatorilor instituționali și noilor capacități • Impactul: Pot fi menționate diferențele majore dintre impactul asupra diferitor grupuri de cetățeni (de ex. , cele vulnerabile) și grupuri instituționale
Caracteristicile viziunii	• Viziunea reprezintă o descriere succintă (de ex., pe jumătate de pagină sau chiar mai puțin) a stării viitoare, care: - prezintă o perspectivă asupra stării viitoare - Oferă o descriere convingătoare, care este logică și rezonază emoțional - Cristalizează beneficiile așteptate ale schimbării - este memorabilă, clară, motivantă, centrată pe cetățean și direct legată de schimbare - prezintă imaginea instituției care adună oameni în jurul ei uniți de un scop - este destul de ambițioasă pentru a motiva efortul intens și susținut în procesul de schimbare, dar și suficient de realist ca să servească drept sursă de concentrare pe activitățile cheie - generează schimbarea comportamentală făcând legătura între obiectivele instituționale și acțiunile personale
Exemplu 1 de formulare a Viziunii	• Ne dorim să îmbunătățim funcția financiară care va crea valoare pentru cetățeni prin utilizarea sistemelor informaționale integrate, care vor permite obținerea beneficiilor clar stabilite într-un termen de 2 (50%) ori mai mic decât astăzi. Acest proces se va realiza în cadrul unei structuri instituționale în care responsabilitățile sunt aliniate, iar personalul este echipat cu seturi de competențe centrate pe client pentru a permite luarea deciziilor și furnizarea serviciilor centrate pe cetățean.
Exemplu 2 de formulare a Viziunii	• Ne dorim un sistem de plăți raționalizat prin reducerea activităților cu 40% datorită utilizării tehnologiei care va contribui la viziunea generală a unui sistem informațional financiar integrat corporativ care va comunica informația financiară și ne-financiară într-un termen de 2 (50%) ori mai mic. Procesarea facturilor se va baza pe EDI, EFT și procesele automatizate de reconciliere a facturilor și bonurilor pentru a reduce costurile de procesare cu 90%, iar timpul total de procesare cu 75%. Acest proces se va realiza într-o structură organizațională raționalizată cu un raport de control de 1:15 și cel mult 4 posturi. Noile posturi vor fi aliniate la cerințele cetățenilor și clienților. Personalul va fi asistat de sistemul informațional integrat cu capacitatea de procesare a 75% din cererile clienților online, iar celelalte 25% în timp de 4 ore. Informațiile vor fi actualizate în timp real, iar cetățenii vor avea acces la sistemul de plată care va facilita prestarea unor servicii de calitate.
Cauza	
Conținutul cauzei	• Cauza schimbării, de asemenea, va descrie pe scurt (pe jumătate de pagină sau mai puțin) de ce starea actuală nu este sustenabilă și va conține: - definirea problemei și oportunității; legătura cu rezultatele planificate - contextul schimbării, de ex. tendințele, cauzele, problemele, complicațiile; descrierea stării actuale în lumină mai puțin atrăgătoare, iar pe cea viitoare mai atrăgătoare - declanșatorul sau "platforma în flăcări" care explică că starea actuală nu mai este sustenabilă sau dorită (de ce este nevoie de schimbare și de ce acum?) - acțiunile necesare - evidențe ale beneficiilor schimbării, de ex., feedback-ul cetățenilor, oportunități de eficientizare, de a face economii - poate ajusta convingerea pentru anumite grupuri și factori interesați și accentua necesitatea adoptării de toți
Exemplu de formulare a cauzei	• Actualmente vizitatorii străini ai țării noastre se confruntă cu reglementări complexe la solicitarea sau extinderea vizelor de nerezident pe termen lung în scop de muncă, căsătorie sau pensionare. Există o oportunitate de simplificare semnificativă a poverii și costului pentru solicitanții de vize și departamentul pentru migrație la procesarea vizelor. Astfel va fi simplificată activitatea de emitere și extindere a vizelor, iar solicitanții vor obține vizele mai repede fără a fi nevoiți să colecteze și să prezinte documente deseori inutile și care se dublează. Pentru a atinge acest rezultat vom introduce un nou sistem informațional și noi business-procese care vor fi legate și integrate cu alte autorități publice. Vom elimina documentele inutile care sunt solicitate pentru a fi prezentate. Actualmente pentru solicitarea sau extinderea vizei este nevoie în mediu de 38 documente, multe dintre care au fost prezentate în anii precedenți sau care sunt disponibile la alte autorități publice. Scopul nostru este de a reduce acest număr la 5, astfel reducând cu 25 mln. euro pe an costurile operaționale inutile suportate de guvern. Schimbarea este importantă și trebuie să o facem acum, pentru că, pe lângă îmbunătățirea cost-eficienței, trebuie să atragem și muncitorii calificați respinși de sistemul greoi și să facilităm integrarea și stabilirea miilor de străini căsătoriți și pensionați care contribuie la economia și societatea noastră.

Modelul 7: Planul de comunicare

1. Etapa în procesul de schimbare	2. Etapa ADKAR	3. Rezultatul comunicării	4. Principalele mesaje	5. Grupul țintă	6. Sursa	7. Canalul de comunicare	8. Produsele comunicării	9. Termenul de realizare	10. Mecanismul de feedback
Noua structură organizațională aprobată de Consiliul de administrare	• Conștientizare	• Personalul cunoaște principalele elemente ale noii structuri organizaționale și motivele schimbării	• Viziunea și cauza schimbării	• Personalul instituției	• Conducătorul instituției	• Viziunea și cauza sunt aduse la cunoștință prin email	• Copia electronică a viziunii și cauzei schimbării	• 24 ianuarie	• Cutia poștală pentru răspunsurile transmise prin e-mail monitorizată de funcția de management al schimbării
						• Viziunea și cauza prezentate la întrunirea cu întreg personalul	• Prezentarea viziunii și cauzei	• 31 ianuarie	• Întrebări și Răspunsuri la întrunirea cu întreg personalul notate de funcția de management al schimbării
Noua structură organizațională aprobată de Consiliul de administrare	• Conștientizare și dorință	• Toate subdiviziunile înțeleg ce înseamnă structura nouă pentru ei și beneficiile acesteia • Înțelegerea și eliminarea îngrijorărilor angajaților	• Principalele elemente structurale și subdiviziunile organizaționale noi/modificate	• Personalul instituției (segmentat pe subdiviziuni)	• Directorul instituției în cascadă prin șefii departamentelor către șefii de subdiviziuni	• În cascadă prin ierarhia instituțională • Ședințe în grupuri mici separat cu fiecare subdiviziune	• Prezentarea structurii generale • Prezentarea structurii fiecărei subdiviziuni • Descrierea beneficiilor pentru cetățeni, instituție și personal	• 1 – 7 februarie	• Propunerile notate de funcția de management al schimbării în timpul ședințelor în cascadă
Noua structură organizațională aprobată de Consiliul de administrare	• Dorință	• Schimbarea este necesară pentru angajații subdiviziunilor ale căror roluri se vor schimba • Înțelegerea îngrijorărilor angajaților	• Ce va însemna schimbarea la nivel personal și practic pentru angajați - factorii motivanți pentru fiecare subdiviziune	• Angajații din subdiviziunile rolurile cărora se vor schimba	• Discuții online moderate de funcția de management al schimbării	• Lansarea ”marii conversații” online la nivelul întregului personal care permite angajaților să determine impactul personal al viziunii și obiectivele schimbării	• Forum de discuții online	• 8 – 14 februarie	• Deja inclus în discuțiile online
Noua structură organizațională aprobată de Consiliul de administrare	• Dorință	• Crearea ”efectului de atracție” în rândul angajaților și agenților schimbării	• Feedback din discuțiile online • Detaliile despre schimbare	• Toți angajații • Agenții schimbării	• Membrii grupului de conducere	• Desfășurarea forumurilor cu conducerea de nivel înalt, unde conducătorii prezintă informații actualizate, facilitează discuțiile	• Rezumatul ideilor discutate	• 15 februarie – 31 martie	• Propunerile notate de funcția de management al schimbării în timpul ședințelor

1. Etapa în procesul de schimbare	2. Etapa ADKAR	3. Rezultatul comunicării	4. Principalele mesaje	5. Grupul țintă
Proiectul detaliat al noii structuri organizaționale finalizat	• Cunoștințe • Capacitate	• Angajații rolurile cărora se vor schimba încep să înțeleagă care sunt așteptările de la ei în rolurile noi	• Cunoștințele și abilitățile specifice necesare pentru a realiza rolurile noi	• Angajații rolurile cărora se vor schimba

6. Sursa	7. Canalul de comunicare	8. Produsele comunicării	9. Termenul de realizare	10. Mecanismul de feedback
	• Desfășurarea ședințelor periodice cu agenții schimbării în vederea asigurării sprijinului continuu al acestora pentru schimbare			
• Experții interni în domeniul noii structuri și proceselor noi • Agenții schimbării	• Desfășurarea instruirilor • Activități de orientare pentru noii angajați • Mentorat pentru colegi realizat de agenții schimbării	• Materialele de instruire • Fișele de post revizuite • Îndrumar pentru fiecare subdiviziune care descrie care activități vor fi eliminate, care vor fi lansate și care vor continua	• 1 – 15 aprilie	• Propuneri colectate în timpul instruirilor și de agenții schimbării în timpul activităților de mentorat

Modelul 8: Instrumentul de cartografiere a factorilor interesați

1. Factorii interesați (grupuri sau indivizi)	2. Sub-grup	3. Impactul pozitiv (factorii motivanți)	4. Impactul negativ (bariere)	5. Nivelul de sprijin pentru schimbare (de la -5 la +5)	6. Nivelul de implicare în realizarea schimbării (0 – 5)	7. Mesaje specifice pentru factorii interesați	8. Oportunități de implicare
Echipa IT	• Suport hardware	• Dezvoltarea noilor abilități • Întreținere mai ușoară • Mai puține plângeri	• Cunoștințele vechi sunt inutile	2	1	• Îmbunătățirea abilităților • Mai ușor de soluționat solicitările utilizatorilor • Cunoștințele vechi servesc drept platformă pentru cele noi	• Angajații desemnați (10%) contribuie la elaborarea soluției IT • Participare în activitățile de aliniere culturală • Posibilitatea de a se oferi ca voluntari pentru efectuarea evaluării capacităților
Front-oficiu	• Conducătorii echipei implicate în prestarea serviciilor	• Dezvoltarea abilităților profesionale de deservire a clienților/beneficiarilor de servicii • Gestionarea echipelor mai mari	• Este eliminată responsabilitatea pentru procesul back oficiu și aceste cunoștințe nu mai sunt necesare	2	2	• Oportunitate de dezvoltare profesională • Mai multă responsabilitate • Cunoștințele de back-oficiu vor contribui la performanță	• Angajații desemnați (10%) contribuie la proiectarea procesului • Participare în activitățile de aliniere culturală • Posibilitatea de a se oferi ca voluntari pentru efectuarea evaluării capacităților
Front-oficiu	• Personalul implicat în prestarea serviciului	• Dezvoltarea abilităților profesionale de deservire a clienților/beneficiarilor de servicii • Specializare aprofundată	• Abilități înguste; va fi necesar transferul pentru dezvoltarea altor abilități	1	0	• Dezvoltarea abilităților profesionale profunde • Oportunitatea de a dezvolta abilități mai largi în viitor	• Participare la activitățile de aliniere culturală

Modelul 9: Activitățile de reducere a rezistenței la schimbare

1. Creșterea sprijinului pentru schimbare	2. Creșterea implicării în implementarea schimbării	3. Limitarea implicării sau cooptare în cazuri de rezistență puternică
Mesajele care urmează a fi comunicate • Descrieți starea viitoare în termeni mai atrăgători, iar pe cea actuală în termeni mai puțin atrăgători - Motivatori ai stresului (cu ce mă aleg eu) - Reduceți importanța barierelor (ce este în defavoarea interesului meu) • Prezentați ‘dovada socială’ - Comunicați cine mai sprijină schimbarea, în special personalitățile cu autoritate • Comparați starea viitoare cu ceva mai rău, iar cea prezentă cu ceva mai bun • Transmiteți mesajul că starea viitoare este o oportunitate rară	Implicare • Implicarea în schimbare în mod firesc contribuie la conștientizare, dezvoltarea cunoștințelor și abilităților, și reducerea nesiguranței, fiind astfel un mecanism important de creștere a sprijinului; exemple de modalități de asigurare a unei implicări mai active a conducătorilor și angajaților instituției sunt prezentate în secțiunea Eroare! Fără sursă de referință.	Co-optare • În cazul în care sprijinul factorului interesat este esențial: - cooptați-l: acceptați unele din cerințele acestuia în schimbul sprijinului
Modificări în potențiala soluție pentru schimbare • Modificați soluția astfel încât schimbarea să devină mai benefică (de ex. legitimarea îngrijorărilor, consolidarea factorilor motivanți și reducerea barierelor pentru reechilibrare)		Distanțare • În cazul în care sprijinul factorului interesat nu este esențial: - Distanțați-l de la procesul de implementare a schimbării atât din punctul de vedere al influenței, cât și al relațiilor acestuia
Promovați problema în discuție la nivelul superior • La strategiile menționate în acest tabel poate fi adăugată promovarea problemei la nivelul superior – autoritatea formală a sponsorului schimbării și supraveghetorului schimbării este în sine un mecanism important de mobilizare a sprijinului și dedicației factorilor interesați.		

Evaluarea alinierii culturale			
Nume:	Poate fi completat prealabil	Subdiviziunea	Poate fi completat prealabil
Întrebarea 1: În opinia dvs., ce atitudini și comportamente trebuie angajații să manifeste în viitor pentru a se alinia cu viziunea și cauza schimbării		<i>Introduceți răspunsul (între trei și zece afirmații): de ex. să asigure realizarea sarcinilor în termenul stabilit, întotdeauna să încerce să ajute clienții, să respecte utilizatorul serviciului, să sprijine colegii.</i>	
Întrebarea 2: Ținând cont de răspunsurile la întrebarea 1, care sunt principalele bariere în atingerea atitudinilor și comportamentelor dorite și ce acțiuni sunt necesare pentru a le elimina? Reflectați asupra barierelor și acțiunilor pe următoarele dimensiuni: • Leadership • Structura organizațională • Oameni, resurse umane și învățare • Beneficiari și utilizatori ai serviciului • Procesul decizional • Managementul performanței • Procese și sisteme • Infrastructură		Barieră	Acțiuni de eliminare a barierelor
		<i>e.g. În sala de așteptare nu sunt suficiente scaune pentru vizitatori</i>	• ex.: Modernizarea și extinderea sălilor de așteptare
		<i>e.g. Uneori personalul nu este suficient pentru deservirea rapidă a cetățenilor</i>	• ex.: Suplinirea mai rapidă a funcțiilor vacante
		<i>e.g. Noii angajați nu beneficiază de instruire suficientă în domeniul deservirii clienților</i>	• ex.: Organizarea instruirilor tehnice pentru personalul recent angajat • ex.: Desemnarea mentorilor pentru personalul nou
		<i>e.g. Informațiile despre client nu pot fi accesate rapid pentru că sunt păstrate în alte sisteme IT</i>	• ex. Interconectarea sistemelor
		<i>e.g. Sistemul de management al performanțelor resurselor umane nu prevede recompense pentru performanțele înalte</i>	• ex.: Alinierea sistemului de recunoaștere și recompensare a resurselor umane cu țintele organizaționale

Anexa 2. Model Plan de acțiuni pentru schimbare

Nr	Activitate	Data lansării	Data finalizării	Responsabil	Dependențe	Statut	Comentarii
1.0	Managementul consolidat al schimbării						
1.1	Crearea și suplinirea postului de Manager al schimbării						
1.2	Elaborarea fișei de post/responsabilităților pentru poziția de Manager al schimbării			Echipa de conducere			
1.3	Identificarea candidaturii potrivite și suplinirea postului de Manager al schimbării			Echipa de conducere			
1.2	Contactarea Grupului Inter-instituțional de Coordonare (GIC)						
1.2.1	Identificarea dacă există un GIC			Managerul schimbării			
1.2.2	Dacă GIC există, includerea asistenței în domeniul planificării în Planul de acțiuni pentru schimbare			Managerul schimbării			
1.3	Crearea structurii funcției de management al schimbării și suplinirea posturilor din cadrul acesteia						
1.3.1	Elaborarea structurii funcției de management			Managerul schimbării			
1.3.2	Aprobarea structurii și fișelor de post/responsabilităților			Echipa de conducere			
1.3.3	Convenirea asupra persoanei care va avea rolul de sponsor al schimbării			Echipa de conducere			
1.3.4	Desemnarea Sponsorului schimbării						
1.3.5	Convenirea asupra persoanei care va avea rolul de Supraveghetor al schimbării (dacă este necesar)			Echipa de conducere			
1.3.6	Desemnarea supraveghetorului schimbării						
1.3.7	Identificarea și propunerea candidaturilor potrivite pentru celelalte roluri din cadrul funcției de management al schimbării			Managerul schimbării			
1.3.8	Aprobarea candidaților pentru celelalte roluri din cadrul funcției de management al schimbării			Echipa de conducere			
1.4	Crearea mecanismului de guvernanță pentru managementul schimbării						
1.4.1	Elaborarea structurii mecanismului de guvernanță (consilii și ședințe decizionale)			Managerul schimbării			
1.4.2	Elaborarea ordinului privind responsabilitățile și funcționarea Consiliului de coordonare a schimbării			Managerul schimbării			
1.4.3	Aprobarea ordinului de activitate a Consiliului de coordonare a schimbării			Echipa de conducere			
1.4.4	Convenirea asupra persoanelor care vor face parte din componența Consiliului de coordonare a schimbării și obținerea acordului lor			Echipa de conducere			
1.4.5	Convocarea Consiliului de coordonare a schimbării						

1.4.6	Elaborarea ordinului privind responsabilitățile și funcționarea Echipei de management al schimbării			Managerul schimbării			
1.4.7	Aprobarea ordinului privind funcționarea Echipei de management al schimbării			Consiliul de coordonare a schimbării			
1.4.8	Convenirea asupra persoanelor care vor participa în cadrul Echipei de management al schimbării			Consiliul de coordonare a schimbării			
1.4.9	Convocarea ședinței Echipei de management al schimbării						
1.5	Crearea sistemului de monitorizare și raportare						
1.5.1	Stabilirea modelelor rapoartelor			Managerul schimbării			
1.5.2	Stabilirea procesului și periodicității de raportare			Funcția de management al schimbării			
1.6	Evaluarea gradului de pregătire pentru schimbare						
1.6.1	Planificarea atelierului de lucru sau a interviurilor			Managerul schimbării			
1.6.2	Informarea participanților din grupul de conducere			Managerul schimbării			
1.6.3	Desfășurarea atelierului de lucru sau a interviurilor			Managerul schimbării/ echipa de conducere			
1.6.4	Consolidarea activităților identificate			Managerul schimbării			
1.6.5	Prezentarea activităților identificate grupului de conducere pentru validare			Managerul schimbării			
1.6.6	Aprobarea activităților care vor fi incluse în Planul de activitate pentru schimbare			Consiliul de coordonare a schimbării			
1.6.7	Includerea activităților identificate în urma evaluării gradului de pregătire pentru schimbare în Planul de activitate pentru schimbare			Managerul schimbării			
2.0	Asumarea schimbării						
2.1	Elaborarea și implementarea Planului de comunicare						
2.1.1	Elaborarea Planului de comunicare utilizând modelul de plan de comunicare			Managerul schimbării			
2.1.2	Aprobarea Planului de comunicare			Consiliul de coordonare a schimbării			
2.1.3	Formularea sau după caz, revizuirea viziunii și cauzei schimbării și asigurarea formulării unor versiuni succinte ale acestora care vor fi comunicate celorlalți			Managerul schimbării/ echipa de conducere			
2.1.4	Realizarea activităților și evenimentelor de comunicare în conformitate cu Planul de comunicare			Managerul schimbării/			

				echipa de conducere			
2.1.5	Analiza feedback-ului colectat în urma evenimentelor și activităților de comunicare și revizuirea Planului de comunicare în baza acestora			Managerul schimbării/ Consiliul de coordonare a schimbării			
2.2	Cartografierea factorilor interesați și determinarea abordărilor de management al acestora						
2.2.1	Identificarea factorilor interesați și grupurilor de factori interesați care se opun sau manifestă sprijin redus pentru programul de schimbare			Managerul schimbării			
2.2.2	Cartografierea factorilor interesați din perspectiva impactului schimbării; identificarea 'factorilor motivanți' și a 'blocajelor'			Managerul schimbării			
2.2.3	Elaborarea strategiilor de creștere a sprijinului și a implicării în vederea reducerii rezistenței din partea acestor grupuri sau indivizi			Managerul schimbării			
2.2.4	Aprobarea strategiilor de creștere a sprijinului și a implicării în vederea reducerii rezistenței din partea acestor grupuri sau indivizi						
2.2.5	Planificarea revizuirii periodice a formularului utilizat pentru cartografierea factorilor interesați			Managerul schimbării			
2.3	Evaluarea alinierii culturale						
2.3.1	Planificarea procesului de evaluare a alinierii culturale			Managerul schimbării			
2.3.2	Prezentarea abordării propuse Consiliului de coordonare a schimbării			Managerul schimbării			
2.3.3	Convenirea asupra abordării propuse pentru a efectua evaluarea alinierii culturale			Consiliul de coordonare a schimbării			
2.3.4	Comunicarea angajaților a viziunii, cauzei schimbării și a procesului de aliniere culturală			Managerul schimbării			
2.3.5	Compilarea și prioritizarea propunerilor de activități și prezentarea lor grupului de conducere al instituției			Managerul schimbării			
2.3.6	Aprobarea activităților care vor fi incluse în Planul de activitate pentru schimbare			Echipa de conducere			
2.3.7	Includerea activităților aprobate în Planul de activitate pentru schimbare			Managerul schimbării			
2.3.7.1	Leadership						
2.3.7.2	Structura organizațională						
2.3.7.3	Oameni, RU și învățare						
2.3.7.4	Beneficiarii și utilizatorii de servicii						
2.3.7.5	Procesul decizional						
2.3.7.6	Managementul performanței						
2.3.7.7	Procese și sisteme						
3.0	Includerea activităților relevante din Planul de dezvoltare a capacităților						
3.1	Revizuirea Planului de dezvoltare a capacităților și includerea activităților relevante de management al schimbării în Planul de acțiuni pentru			Managerul schimbării			

	schimbare						
3.2	Aprobarea modificărilor operate în Planul de acțiuni pentru schimbare			Consiliul de coordonare a schimbării			
4.0	Includerea activităților relevante din Metodologia de reinginerie a proceselor						
4.1	Revizuirea planului de implementare a serviciilor și includerea activităților relevante de management al schimbării în Planul de acțiuni pentru schimbare			Managerul schimbării			
4.2	Aprobarea modificărilor operate în Planul de acțiuni pentru schimbare			Consiliul de coordonare a schimbării			
5.0	Includerea activităților relevante din alte metodologii						
5.1	Revizuirea planurilor de implementare și includerea activităților relevante de management al schimbării în Planul de acțiuni pentru schimbare			Managerul schimbării			
5.2	Aprobarea modificărilor operate în Planul de acțiuni pentru schimbare			Consiliul de coordonare a schimbării			
6.0	Închiderea proiectului - închiderea proiectelor semnificative supravegheate de funcția de management al schimbării						
6.1	Asigurarea că utilizatorii finali acceptă schimbarea			Managerul schimbării			
6.2	Constatarea în comun că obiectivele au fost atinse			Consiliul de coordonare a schimbării			
6.3	Recomandarea închiderii unui proiect major la ședința Echipei de conducere a instituției			Consiliul de coordonare a schimbării			
6.4	Inchiderea proiectului			Echipa de conducere			

Anexa 3. Evaluarea nivelului de pregătire pentru schimbare

4. Managementul consolidat al schimbării

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
4.1. Structura și governanța managementului schimbării							
Structura funcției de management al schimbării este instituționalizată	•Funcția de management al schimbării nu există •Schimbarea este implementată la nivel de operațiuni într-o manieră ad-hoc fără sprijinul unei structuri formale responsabile de managementul schimbării •Conștientizarea necesității funcției de management al schimbării este limitată sau nu există	• Există recunoașterea faptului că este necesară existența unui manager al schimbării pentru a gestiona implementarea schimbării în operațiuni •În cadrul structurii instituționale nu există nici o prevedere formală privind poziția de manager al schimbării	•Există recunoașterea și formalizarea poziției de manager al schimbării în cadrul instituției responsabil de monitorizarea schimbării la nivel instituțional •La nivel formal funcția de management al schimbării nu există ca o structură cu roluri bine definite	•A fost elaborată și aprobată structura funcției de management al schimbării •Structura funcției de management al schimbării include principalele roluri necesare pentru a sprijini implementarea inițiativelor de schimbare •Funcția de management al schimbării este instituționalizată în structura instituției •Rolurile, responsabilitățile, așteptările sunt bine definite			
Mecanismele de governanță și cele decizionale sunt clare	•Mecanismele de governanță formale lipsesc •Deciziile sunt luate pe linii ierarhice	•Există câteva structuri cu prerogative decizionale responsabile de monitorizarea schimbării instituționale dar fără atribuții clar stabilite sau membri clar desemnați •Unele structuri se întrunesc ad-hoc	•Există structuri cu prerogative decizionale, cu responsabilități și membri desemnați •Structurile respective nu se întrunesc întotdeauna cu regularitate sau într-un format standard	•Sunt stabilite structuri și procese decizionale clare, documentate •Sponsorul schimbării și Supraveghetorul schimbării se implică activ în procesul decizional •Expertii externi pot contribui la procesul decizional în cadrul mecanismelor de guvernare ale instituției			
Resursele necesare pentru implementarea schimbării sunt alocate	•Nu sunt alocate resurse pentru implementarea schimbării instituționale •Implementarea schimbării instituționale are loc cu resursele existente	•Este setat rolul de manager al schimbării (fie cu program redus, fie cu program deplin dedicat acestui rol), care monitorizează implementarea schimbării instituționale	•Există un manager al schimbării formal instituit •Unor angajați le-au fost atribuite formal responsabilități de sprijinire a procesului de implementare a schimbării, atât în cadrul echipei de management al schimbării, cât și al subdiviziunilor operaționale	•Înțelegerea necesităților de resurse și disponibilitatea de a aloca resurse suficiente •Funcția de management al schimbării dispune de suficient personal •Angajaților din subdiviziunile operaționale le sunt clare responsabilitățile lor în implementarea schimbării instituționale			
Abilitățile necesare de management al schimbării există	•Înțelegere limitată a abilităților necesare pentru implementarea schimbării instituționale •Lipsă de experiență anterioară de management al schimbării în rândul celor implicați	•Existența unei oarecare înțelegeri a abilităților de management al schimbării necesare pentru a implementa schimbarea instituțională •Resursele implicate în managementul schimbării au abilități și experiență limitată	•Bună înțelegere a resurselor și abilităților necesare pentru implementarea schimbării instituționale •Au fost identificate deficiențele de abilități și cunoștințe necesare pentru implementarea schimbării •Unii angajați, dar nu toți din cei	•Resursele implicate în implementarea schimbării sunt calificate și au suficiente abilități în domeniile managementului schimbării și al programelor •Există competențe și expertiză extinsă într-o gamă largă de domenii, inclusiv planificare,			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
		pentru a-și îndeplini rolurile	implicați în implementarea schimbării, au abilitățile necesare •Există oportunități de instruire și dezvoltare pentru a elimina problema deficiențelor de abilități	conceptualizare, mentorat (îndrumare), comunicare, managementul relațiilor, diagnosticare			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
4.2. Planificarea, monitorizarea și raportarea în procesul de management al schimbării							
Scopul inițiativelor de schimbare este clar definit	•Este stabilită data orientativă de lansare și finalizare •Nu există multe detalii despre termenii și activitățile necesare	•Termenul, domeniul de aplicare și obiectivele generale sunt definite în termeni generali	•Termenul, domeniul de aplicare și obiectivele generale sunt definite în termeni concreți •Principalele etape și rezultate sunt stabilite, dar activitățile detaliate de atingere a acestora nu sunt identificate în totalitate	•Activitățile necesare pentru realizarea fiecărei etape-cheie și a rezultatelor au fost identificate și definesc domeniul de intervenție a inițiativei de schimbare •Activitățile de management al schimbării sunt incluse în inițiativa de schimbare			
Schimbarea este bine structurată	•Activitățile nu sunt organizate sau structurate logic •Abordarea față de implementarea schimbării este similară activității pompierilor - activitățile cele mai urgente (dar nu și cele mai importante) permanent cer atenție	•Responsabilitățile pentru domeniile generale de activitate sunt atribuite, dar există puțină claritate în ceea ce privește ce anume trebuie de făcut în fiecare domeniu	•Angajaților li se atribuie activități în conformitate cu posturile lor •Angajaților le sunt clare responsabilitățile lor în domeniul schimbării •Există puțină claritate cu privire la gama completă a activităților specifice care vor fi realizate	•Pentru activitățile de management al schimbării au fost alocate resursele necesare în cadrul funcției de management al schimbării, dar și în cadrul subdiviziunilor operaționale - Alte activități necesare în cadrul schimbării instituționale sunt alocate personalului adecvat în cadrul subdiviziunilor operaționale și de suport			
Planul integrat de management al schimbării a fost elaborat	•Instituția consideră că nu este necesar un plan formal aprobat de management al schimbării	•Majoritatea persoanelor consideră necesară existența unui Plan de acțiuni pentru schimbare, dar acesta încă nu a fost elaborat	•Există câteva planuri de activități separate care descriu unele aspecte ale schimbării, dar acestea nu sunt integrate într-un singur plan	•Există un Plan integrat de acțiuni pentru schimbare detaliat			
Personalul și funcțiile implicate în implementarea schimbării sunt pregătite	•Planificarea și gradul de pregătire pentru implementarea schimbării sunt foarte limitate •Angajații care vor fi implicați în implementarea schimbării încă nu au fost implicați în activitățile pregătitoare •Există experiență anterioară eșuată de implementare a schimbării	•Au fost unele discuții despre cum poate fi implementată schimbarea și cerințele și implicațiile la nivel de instituție •Procesul formal de planificare este limitat •Angajații care vor fi implicați în implementarea schimbării au fost implicați, dar progresele înregistrate au fost limitate	•Au loc activități de planificare și pregătire pentru schimbare, dar ele nu sunt pe deplin coordonate •Planurile acoperă o mare parte din scopul schimbării și în general sunt de o calitate adecvată •Angajați din cadrul funcției de management al schimbării, dar și al instituției în general sunt implicați în planificarea și implementarea schimbării.	•S-a realizat un proces participativ de planificare a tuturor activităților necesare pentru implementarea schimbării			

Componenta	Etapa I	Etapa II
Mecanismele de monitorizare și raportare există	• Monitorizarea și raportarea progresului lipsesc	• Monitorizare ad-hoc de unii angajați a câtorva activități și indicatori • Raportarea progreselor în implementarea planului este neformală și neregulată, utilizând formate și mecanisme de raportare nestandarde.

Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
•Rezultatele sunt monitorizate constant de personalul desemnat în acest scop din cadrul echipei de management al schimbării •Rapoarte standard calitative sunt întocmite cu regularitate •Există cazuri când informațiile relevante vin cu întârziere sau nu sunt disponibile	•Monitorizare coordonată continuă extinsă la nivel de echipă consolidată și individual •Rapoartele standard sunt utilizate pentru a monitoriza progresul în realizarea activităților și indicatorilor •Monitorizarea progresului e parte din „viața” instituției			

5. Asumarea schimbării la nivel instituțional

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
5.1. Viziunea și cauza schimbării							
Recunoașterea necesității schimbării instituționale	Conducerea instituției nu recunoaște și nu acceptă necesitatea schimbării	Conducerea instituției recunoaște necesitatea unor schimbări, dar nu și particularitățile schimbării propuse	Necesitatea schimbării este recunoscută de conducerea instituției dar nu este bine înțeleasă de ceilalți angajați din cadrul instituției	Necesitatea schimbării este recunoscută și bine înțeleasă de către toți din cadrul instituției			
Viziune coerentă pentru cetățeni și instituție	Nu există o Viziune corelată cu schimbarea instituțională propusă	- Există discuții la nivelul conducerii referitor la starea viitoare pentru cetățeni și instituție, dar acestea nu sunt documentate - Este greu de spus dacă viziunea este realistă	Există discuții privind viziunea schimbării pentru cetățeni și instituție. Viziunea este documentată, dar nu și împărtășită cu angajații instituției	- Viziunea este clar definită, realistă și bine înțeleasă de angajații instituției - Conducătorii instituției și-au asumat viziunea public și au stabilit termenul de realizare a acesteia			
Cauza convingătoare pentru schimbare	Nu există o cauză a schimbării corelată cu schimbarea instituțională propusă	- Necesitatea schimbării este acceptată în general - Există discuții referitor la motivele necesității schimbării propuse la nivelul conducerii, dar acestea nu sunt documentate și nici comunicate personalului instituției	Există discuții cu privire la ce înseamnă schimbarea pentru cetățeni și instituție și motivele care stau la baza necesității acesteia. Motivele sunt documentate, dar nu și comunicate pe larg personalului instituției	- Cauza schimbării este clar definită și bine înțeleasă de întreaga instituție și conține motive convingătoare (de ex. "platforma în flăcări") - Beneficiile schimbării pentru cetățean și instituție sunt clare - Conducătorii și-au asumat public cauza schimbării - Este un lucru acceptat pe larg că organizația nu poate să funcționeze în continuare cu nivelul de performanță și practicile actuale - Viziunea și cauza schimbării sunt alinate între ele.			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
5.2. Planificarea comunicării							
Necesitatea activităților de comunicare este înțeleasă	Există o conștientizare limitată la nivelul conducerii instituției despre importanța activităților de comunicare la mobilizarea sprijinului pentru schimbare	Unii conducători înțeleg că, comunicarea este vitală în managementul schimbării, dar au cunoștințe limitate privind utilizarea acesteia în mod eficient	Există un sprijin larg pentru activitățile de comunicare necesare pentru realizarea schimbării instituționale în rândul membrilor grupului de conducere, dar cunoștințele referitor la rolurile lor în comunicare sunt parțiale	- Conducerea instituției este conștientă și înțelege necesitatea realizării activităților de comunicare pentru consolidarea angajamentului față de schimbare - Abordarea în comunicarea principalelor mesaje și rolul conducătorilor în procesul de comunicare sunt pe larg susținute de conducere			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
Planul de comunicare există	- Nu există niciun plan de comunicare - Recunoașterea necesității unui plan de comunicare pe termen lung care să sprijine procesul de implementare a schimbării instituționale este limitată	- Există un plan de comunicare rudimentar, care cuprinde câteva activități de comunicare - Acesta nu acoperă toți factorii interesați sau etapele cheie, nu este legat de modelul ADKAR și nu acoperă întreaga inițiativă de schimbare pe termen lung	- Există un plan de comunicare destul de comprehensiv care acoperă majoritatea etapelor cheie și grupurilor de factori interesați - Planul de comunicare nu acoperă întreaga perioadă a inițiativei de schimbare - Planul de comunicare are legătură cu modelul ADKAR, dar corelările nu sunt întotdeauna explicite	- Există un plan de comunicare comprehensiv care acoperă toți factorii interesați - Planul de comunicare are legătură cu modelul ADKAR și cuprinde întreaga perioadă a inițiativei de schimbare - Unele inițiative de comunicare pentru etapele mai târzii ale schimbării încă nu sunt detaliate			
Capacitățile de comunicare au fost create	- Obiectivele de comunicare nu sunt clar stabilite - În cea mai mare parte comunicarea este doar pentru informare - Comunicarea nu este coordonată, este unidirecțională și descendentă (de sus în jos)	- Obiectivele de comunicare sunt stabilite și adaptate diferitor grupuri țintă - Sunt utilizate diferite canale de comunicare	- Necesitățile de comunicare ale destinatarilor comunicării sunt incorporate în conformitate cu modelul ADKAR - Sunt incluse numeroase oportunități de comunicare bi-direcțională - Există agenți ai schimbării care comunică informația și reacțiile de răspuns (feedback), dar aceștia nu sunt utilizați pe deplin	- Instituția știe foarte bine ce își dorește de la activitățile de comunicare și este capabilă să atingă rezultatele dorite - Există agenți ai schimbării care îndrumă echipele operaționale prin procesul de schimbare în coordonare cu funcția de management al schimbării			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
5.3. Managementul factorilor interesați – Conducerea instituției							
Conducerea instituției își asumă schimbarea	Schimbarea nu este o prioritate maximă pentru conducerea instituției	Nivelul de asumare a schimbării de către conducătorii instituției este diferit	- Schimbarea este o prioritate pentru conducătorii instituției - Unii reprezentanți ai conducerii nu neapărat dirijează eforturile de schimbare în domeniile lor – poate chiar și Directorul	- Schimbarea este o prioritate maximă pentru conducerea instituției, directorul dirijând eforturile în acest sens - Conducătorii realizează că eșecul inițiativei va avea consecințe negative asupra instituției - Conducătorii înțeleg în ce mod obiectivele schimbării contribuie la obiectivele de performanță ale instituției și ale subdiviziunilor lor			
Conducerea instituției modelează comportamentul care contribuie la schimbare	- Conducătorii instituției nu conștientizează bine rolul atitudinilor, comportamentelor și comunicării în succesul schimbării - Conducătorii instituției nu manifestă atitudini, comportamente și comunicare	- Conducătorii instituției parțial înțeleg impactul atitudinilor, comportamentelor și comunicării lor - Conducătorii instituției parțial manifestă atitudini, comportamente și comunicare care să contribuie la schimbare	Conducătorii instituției înțeleg impactul atitudinilor, comportamentelor și comunicării lor și sprijină vizibil schimbarea	- Conducătorii instituției manifestă atitudini și comportamente care contribuie la realizarea schimbării - Comunicarea neformală din partea conducerii instituției este relevantă și contribuie eficient la realizarea schimbării			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
	care să contribuie la schimbare						
Conducerea instituției are capacitatea de a conduce procesul de schimbare (de a promova schimbarea)	Conducătorii instituției au o experiență modestă de promovare a schimbării	- Conducătorii de nivel înalt au un pic de capacitate și experiență în promovarea schimbării - Conducătorii par să-și asume schimbarea, dar nu întotdeauna știu cum să procedeze	- Conducătorii instituției au capacitate și experiență suficientă de promovare a schimbării - Conducătorii instituției au implementat în trecut schimbări similare cu rezultate mixte	- Conducătorii instituției: - sunt încrezători în abilitățile lor de monitorizare a schimbării - au experiență demonstrată de implementare a unor schimbări similare - se bucură de credibilitate din partea grupurilor de factori interesați			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
5.4. Managementul factorilor interesați – Grupuri de angajați din cadrul instituției sau, dacă este cazul, din afara acesteia							
Au fost stabilite instrumentele și abordările necesare pentru cartografierea și managementul factorilor interesați	- Efortul pentru identificarea principalelor grupuri de factori interesați este limitat - Se cunoaște foarte puțin despre angajamentul sau necesitățile diferitor grupuri în legătură cu schimbarea - Efortul de a înțelege și elimina rezistența la schimbare este limitat	Principalele grupuri de factori interesați sunt cunoscute, dar nu și gradul de asumare și necesitățile lor	Se fac eforturi pentru a satisface necesitățile de comunicare și implicare ale celor care se opun schimbării, dar acestea nu ținesc spre toate grupurile de factori interesați și nu sunt întotdeauna eficiente	- Se fac eforturi proactive de a înțelege impactul schimbării asupra principalelor grupuri de factori interesați care nu vor schimbare, și se lucrează la strategii de soluționare a acestei probleme - Au fost elaborate planuri de comunicare și implicare pentru a obține angajamentul principalelor grupuri de factori interesați pentru schimbare			
Principalele grupuri de angajați își asumă schimbarea	Unele grupuri de factori interesați nu își asumă schimbarea și chiar pot opune rezistență	Grupurile de factori interesați nu întotdeauna înțeleg beneficiile schimbării, iar nivelul de asumare este diferit	Principalele grupuri de factori interesați înțeleg importanța schimbării, dar și-o asumă doar parțial	- Grupurile de factori interesați înțeleg importanța schimbării - Principalele grupuri de factori interesați își asumă schimbarea pe deplin - Există o masă critică de sprijin în rândul diferitor factori interesați care va asigura succesul schimbării			
Instituția este mobilizată să implementeze schimbarea	- Implicarea limitată a personalului la instruire și ulterior participare în activitățile de implementare care le vizează direct - Se presupune că instruirea este suficientă pentru ca personalul să adopte noua soluție	- Doar câțiva angajați sunt implicați în elaborarea, dezvoltarea și testarea soluției - În implementarea schimbării este implicat personalul direct vizat de aceasta	- Instituția implică proactiv principalii factori interesați în procesul de planificare, elaborare, dezvoltare și implementare - de ex., sunt organizate cu regularitate ateliere de lucru participative pentru a soluționa diferite probleme și pentru a identifica soluții - Nu toate grupurile de factori	- Principalele grupuri de factori interesați se implică plenar la toate etapele schimbării - Principalele grupuri de factori interesați sunt implicate în procesele participative de planificare și elaborare a soluției care va avea impact asupra lor - Principalele grupuri de factori interesați văd cum eforturile lor			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
			interesați participă plenar în programul de schimbare	contribuie la crearea noii soluții și beneficiile acesteia			

Componenta	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa actuală	Etapa dorită	Acțiuni
5.5. Alinierea culturală							
Necesitatea alinierii culturale este înțeleasă și susținută	• Conștientizare limitată în rândul conducătorilor instituției că rezistența culturală poate submina eforturile de schimbare și că activitățile de aliniere culturală sunt necesare	• Există un anumit nivel de conștientizare a necesității alinierii culturale la nivelul conducerii instituției	• Înțelegere și consens general privind necesitatea alinierii culturale și înțelegere generală a diferențelor între cultura actuală și cea dorită	• Conducerea instituției sprijină eforturile de aliniere a culturii la starea viitoare dorită • Cultura instituțională este recunoscută ca fiind parte integrantă a eforturilor de schimbare			
Există un plan de aliniere culturală	• Nu se face nicio planificare pentru a elimina barierele culturale în procesul de schimbare	• Cunoștințe limitate despre cum trebuie aliniată cultura la starea viitoare dorită • Au fost identificate câteva activități de aliniere culturală dar - într-o manieră ad-hoc - fără a face o diagnosticare formală a situației - fără participarea pe larg a angajaților	• Este efectuată o evaluare participativă limitată a alinierii culturale • Au fost identificate doar câteva activități prioritare de aliniere a culturii cu starea viitoare.	• Este realizată o evaluare participativă a alinierii culturale, iar activitățile de realiniere a culturii identificate sunt incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare			
Activitățile de aliniere culturală sunt identificate și corelate cu schimbările în atitudini și comportamente	• Nu se fac eforturi de a înțelege care activități ar putea ajuta la alinierea culturii la starea viitoare dorită	• Există o înțelegere parțială a diferenței dintre cultura actuală și cea dorită în viitor • Au fost identificate câteva atitudini și comportamente noi dorite, precum și activități de adoptare a lor	• Diferența între cultura actuală și cea dorită în viitor este pe larg înțeleasă în rândul conducătorilor instituției, și anume din perspectiva schimbărilor necesare în atitudini și comportamente • Există o înțelegere parțială a activităților care pot alinia cultura cu starea viitoare în rândul conducătorii instituției.	• Diferențele dintre cultura actuală și cea dorită sunt clare și înțelese • Activitățile care contribuie la schimbări practice, astfel încât diferite dimensiuni ale organizației să adopte cultura dorită, sunt cunoscute și incorporate în Planul de acțiuni pentru schimbare			

Anexa 4: Analiza componentelor PMSG relevante activității, precum și a proiectului metodologiei privind reingineria serviciilor publice și propunerea unor puncte de referință pentru încadrarea implementării lor într-un context integrat centrat pe cetățean

1. Introducere

Obiectivul Strategiei privind reforma administrației publice în Republica Moldova (SRAP) pentru anii 2016–2020 este de a crea o administrație publică modernă, eficientă, profesionistă și orientată spre acordarea unor servicii publice de calitate care răspund necesităților și așteptărilor cetățenilor și ale altor entități sociale și economice.

Planul de acțiuni privind reforma de modernizare a serviciilor publice pentru anii 2017-2021 are scopul de a consolida capacitățile instituționale și umane în vederea modernizării serviciilor publice și îmbunătățirii calității și accesibilității serviciilor publice.

În acest context, unul dintre obiectivele PMSG este de a facilita accesul la câteva servicii publice selectate și de a îmbunătăți accesul, eficiența și calitatea prestării acestora.

Ținând cont de acest obiectiv, a fost elaborată și aprobată Metodologia privind reingineria serviciilor publice.

Prezentul document vine cu câteva puncte de referință pentru încadrarea implementării PMSG și a Metodologiei privind reingineria serviciilor publice într-un context integrat centrat pe cetățean.

2. Punctele de referință cuprinse în Metodologia privind managementul schimbării

În această secțiune sunt prezentate câteva puncte de referință care sunt reflectate în Metodologia de elaborare a Cadrului de management al schimbării (în continuare - *Metodologie*).

2.1. Planificare, monitorizare și raportare integrată

2.1.1. Punct de referință: Plan de acțiuni pentru schimbare

Planul integrat de acțiuni include un șir de activități (atât tehnice, cât și orientate pe managementul schimbării / aspectelor umane) necesare pentru a implementa schimbarea, astfel încât acestea să fie realizate concomitent, cu interdependențe transparente.

Activitățile orientate spre cetățean și activitățile interne care le susțin pe cele dintâi sunt aliniate și se consolidează reciproc.

Planurile de implementare întocmite în baza metodologiilor elaborate în cadrul PMSG menționate mai jos sunt incorporate în Planul de acțiuni pentru schimbare:

- Metodologia privind reingineria serviciilor publice
- Metodologia privind evaluarea capacităților instituționale ale prestatorilor de servicii publice și elaborarea Planului de dezvoltare a capacităților

2.1.2. Punct de referință: Raportul de monitorizare a proiectului care urmărește produsele care se referă la Rezultatele pentru cetățean

Produsele și Rezultatele activităților de implementare a schimbării, inclusiv acele produse și rezultate care se referă direct la Rezultatele pentru cetățean, sunt monitorizate îndeaproape. Informațiile privind progresele înregistrate stau la baza deciziilor și a procesului de învățare instituțională cu privire la schimbare și la Rezultatele care vor fi livrate pentru cetățeni.

2.2. Mobilizarea conducerii

2.2.1. Punct de referință: Conducerea este mobilizată în jurul unei viziuni centrate pe cetățean și a cauzei schimbării

Conducerea instituției este mobilizată în jurul viziunii și cauzei schimbării centrate pe cetățean prin participarea la elaborarea acestor documente și comunicarea mesajelor către angajați.

2.3. Viziunea și cauza schimbării

2.3.1. Punct de referință: Viziune și cauză clară a schimbării formulate din perspectiva cetățeanului

Viziunea și cauza schimbării sunt formulate în mare parte din perspectiva cetățeanului și a obiectivelor și rezultatelor pentru cetățeni. Rezultatele din perspectiva instituțională, de asemenea, sunt reflectate, pentru a putea comunica relația între cele două tipuri de rezultate.

Aceste documente stau la baza programului de schimbare:

- Ele sunt formulate în consultare cu conducerea instituției pentru a asigura asumarea schimbării de către conducători;

- Ele stau la baza comunicării formale și neformale la nivel înalt către angajați pentru a consolida mesajele despre „în ce va consta schimbarea” și „de ce ea este necesară” din perspectiva beneficiilor pentru cetățeni;
- Ele sunt un punct de pornire în procesul de planificare, decizional și de prioritizare pe parcursul implementării inițiativei de schimbare

2.4. Comunicare și implicare

2.4.1. Punct de referință: Comunicarea va reflecta viziunea și cauza schimbării pentru cetățeni

Planul de comunicare are un rol important în implementarea integrată centrată pe cetățean. Mesajele se bazează pe viziunea și cauza schimbării formulate din perspectiva cetățeanului.

2.4.2. Punct de referință: Implicarea în elaborarea soluțiilor centrate pe cetățean

Există mai multe oportunități de implicare a personalului instituției în procesul de planificare, elaborare și dezvoltare a soluțiilor centrate pe cetățean, inclusiv:

- Participarea la cartografierea situației actuale;
- Participarea la cartografierea situației viitoare;
- Elaborarea materialelor de instruire;
- Participarea în grupul de lucru pentru evaluarea capacităților;
- Prin a face parte din funcția de management al schimbării.

Implicarea contribuie la dezvoltarea cunoștințelor despre ceea ce își propune să obțină o anumită reformă (cum ar fi rezultatele centrate pe cetățean), crește sprijinul și îmbunătățește capacitatea angajaților de a adopta schimbarea.

Efectul implicării nu se limitează doar la persoana implicată. Persoanele care au cunoștințe în domeniul schimbării pot servi drept agenți ai schimbării din posturile lor operaționale. Agenții schimbării contribuie la conștientizarea schimbării de cei din jur (inclusiv a noii viziuni), dorința și dezvoltarea cunoștințelor celorlalți angajați și au rolul formal de transmitere în cascadă a mesajelor și a informațiilor comunicate referitor la schimbare și a reacțiilor de răspuns în direcție inversă, dar și de îndrumare pentru colegi (mentorat).

2.5. Alinierea culturală

2.5.1. Punct de referință: Activitățile de aliniere culturală care contribuie la cultura centrată pe cetățean

Activitățile de aliniere culturală vor elimina obstacolele care stau în calea creării unei culturi centrate pe cetățean în cadrul instituției.

Angajații vor fi rugați să identifice blocajele care împiedică instituția să adopte cultura care va sprijini starea viitoare și să propună remedii practice pe următoarele dimensiuni:

- Leadership
- Organizare
- Resurse umane
- Beneficiarii și utilizatorii serviciilor
- Procesul decizional
- Managementul performanței
- Procese și sisteme
- Infrastructura

Echipa de conducere va prioritiza activitățile care vor fi incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare.

3. Punctele de referință care nu sunt reflectate în Metodologia privind managementul schimbării

Această secțiune descrie activitățile care nu sunt abordate direct de Metodologia privind managementul schimbării, dar care pot contribui la implementare într-un context centrat pe cetățean.

3.1. Instituirea măsurilor de performanță instituțională

3.1.1. Punct de referință: Cadrul de performanță instituțională actualizat include rezultate pentru cetățeni

Un Cadru de performanță instituțională actualizat este principalul punct de referință pentru crearea unei abordări holistice centrate pe cetățean pentru inițiativa de schimbare. Acesta asigură axarea continuă a instituției pe rezultatele schimbării pentru cetățeni după implementarea acestora pentru a asigura sustenabilitatea beneficiilor.

3.2. Crearea noilor business-procese

3.2.1. Punct de referință: Comunicarea cu cetățenii și reprezentanții lor

Comunicarea cu cetățenii direct și prin reprezentanții lor, precum și colectarea și analiza feedback-ului este un element important al programelor de reformă și de modernizare a serviciilor.

Conducerea instituției sau un specialist în comunicare externă poate să preia comunicarea externă, care trebuie realizată în strânsă coordonare cu funcția de management al schimbării.

Calendarul schimbărilor în servicii trebuie să fie în strânsă legătură cu activitățile de comunicare externă, astfel încât cetățenii să fie pregătiți pentru schimbare. Comunicarea externă se va construi în baza etapelor-cheie din Planul de acțiuni pentru schimbare.

Mesajele adresate cetățenilor despre schimbare și feedback-ul colectat sunt legate de mesajele interne adresate personalului:

- Rezultatele care generează reacții pozitive din partea cetățenilor sau creșterea nivelului de satisfacție demonstrată prin sondaje sunt mesaje utile care pot fi utilizate în comunicarea internă pentru a mobiliza sprijinul pentru schimbare.
- Alternativ pot fi examinate și nemulțumirile și feedback-ul critic care vor sta la baza intervențiilor de remediere

PMSG oferă un model de abordare a comunicării externe și implicare în cadrul subcomponentei 1.4 „Părerile cetățenilor și informare”. Proiectul utilizează mecanisme multiple de interacționare cu cetățenii, inclusiv:

- Sondajul anual pentru măsurarea gradului de satisfacție a cetățenilor privind prestarea serviciilor;
- Mecanisme de feedback online și offline regulate (ex., incorporate în pagini web sau prin dispozitive de exprimare a gradului de satisfacție amplasate în locurile de prestare a serviciilor);
- Elaborarea scenariilor de viață care combină serviciile în grupuri în scopuri de informare a cetățenilor;
- Campanii de informare publică pentru implicarea cetățenilor:
 - Prin diferite canale; internet, presa scrisă, broșuri, radio, tv, poștă, panouri temporare;
 - Direcționate spre diferite segmente de populație, inclusiv femei și grupuri social-vulnerabile.

3.2.2. Punct de referință: Implicarea cetățenilor și incluziunea socială

În cadrul subcomponentei 1.2 „Managementul și coordonarea reformei” a PMSG, în vederea încurajării cetățenilor să participe la reformă și facilitării accesului grupurilor vulnerabile la servicii au fost elaborate liste de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială.

Implicarea cetățenilor, care presupune participarea cetățenilor în procesul de reinginerie a serviciilor, necesită programe:

- de informare a cetățenilor despre oportunitățile de participare la procesul de reinginerie a serviciilor;
- care permit accesul egal al cetățenilor la oportunitățile de participare;
- care încurajează și motivează participarea cetățenilor;
- care evaluează nivelul de participare.

Incluziunea socială presupune asigurarea accesului incluziv la serviciile modernizate prin:

- îmbunătățirea gradului de acceptare a transformărilor serviciilor;
- îmbunătățirea accesibilității serviciilor.

Listele de verificare elaborate în cadrul PMSG pot fi utilizate drept modele pentru toate reformele care presupun schimbări în servicii în conformitate cu SRAP 2016-2020.

Utilizarea listelor de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunii sociale contribuie la prestarea unor servicii centrate în mod fiabil pe cetățean și aliniate la necesitățile de incluziune socială.

3.3. **Crearea capacității instituționale**

3.3.1. Punct de referință: Revizuirea capacităților instituționale

Analiza capacității instituționale are scopul de a evalua în ce măsură procedurile de organizare, resurse umane și de management corespund modelului de prestare a serviciilor centrat pe cetățean. Acțiunile identificate urmează a fi incluse în Planul de acțiuni pentru schimbare, iar realizarea lor va contribui la consolidarea capacităților instituționale ceea ce va permite aplicarea principiilor centrării pe cetățean.

Analiza capacităților instituționale poate fi efectuată fie în cadrul procesului de implementare a unei schimbări instituționale majore pentru a spori potențialul de generare a beneficiilor, fie independent sau anual pentru a identifica necesitățile de îmbunătățire.

3.3.2. Punct de referință: Dezvoltarea capacităților: instruire în domeniul serviciilor centrate pe cetățean

Programele cu componente de modernizare a serviciilor, reinginerie și digitalizare a proceselor centrate pe cetățean includ și componenta de instruire pentru a dezvolta capacitățile personalului necesare pentru a sprijini starea viitoare. De ex., PMSG include activități de instruire atât în domeniul proiectării serviciilor publice centrate pe cetățean, cât și în domeniul prestării serviciilor publice centrate pe cetățean, și prevede instruirea a 95% din personal. În acest caz, materialele de instruire sunt furnizate de PMSG.

În cazul unei inițiative de schimbare pe intern, activități de instruire în domeniul centrării pe cetățean pot fi necesare în cazul în care sunt vizați cetățenii.

Anexa 5. Analiza și prezentarea celor mai bune practici și modele (Lewin, ADKAR, Kotter, Covey, Kubbler-Ross) în domeniul managementului schimbării organizaționale și identificarea celor relevante pentru sectorul public din Republica Moldova

1. Introducere: Prezentarea modelelor

În scopul elaborării prezentului document au fost analizate câteva modele și implicațiile acestora pentru managementul schimbării în administrația publică în RM. Unele modele oferă bine cunoscuta contribuție „clasică” la managementul schimbării. Altele oferă informații specifice relevante în contextul Republicii Moldova.

În Tabelul 14 sunt prezentate modele incluse și argumentarea pentru includerea lor în Metodologie.

Tabelul 14: Modele

Model	Argumentare
Covey, Stephen: Modelul celor 7 obișnuințe	• Descrie practici eficiente de lucru pentru persoane și grupuri • Oferă exemple clasice de tehnici de succes relevante în managementul schimbării
Henson, Connie: Brainwise Leadership	• Descrie legătura dintre schimbarea organizațională și neurologică • Explică care abordări în managementul schimbării funcționează la nivel individual și de ce
Lewin, Kurt: „Dezghețare-Schimbare-Reînghețare” și „Analiza câmpului de forțe”	• Oferă un model teoretic de management al schimbării și instrumentele de gestionare a acestuia • Prezintă concepte clasice care stau la baza unei practici moderne mai nuanțate
Kotter, John: De ce eșuează eforturile de transformare	• Descrie cele mai mari capcane ale programelor de schimbare și cum acestea pot fi evitate • Prezintă practici clasice frecvent utilizate în multe programe de schimbare instituțională
Kubler-Ross, Elizabeth: Cele 5 etape ale durerii	• Aplică un model teoretic al durerii umane în schimbarea organizațională • Prezintă o teorie clasică care încearcă să explice cauzele rezistenței și care poate ajuta la înțelegerea comportamentelor persoanelor vizate de schimbare
Prosci: ADKAR (Conștientizare, Dorință, Cunoștințe, Acceptare, Consolidare)	• Prezintă etapele unui proces conceptual prin care trec oamenii când sunt supuși unui proces de schimbare • Descrie modalitățile de sensibilizare și mobilizare a sprijinului pentru schimbare și de determinare a oamenilor să adopte schimbarea
Cercetarea RFLC: Abordarea Cadru	• Prezintă un model de management care este asociat cu succesul procesului de schimbare • Oferă informații pentru structurile și procesele care urmează a fi utilizate în inițiative de schimbare instituțională pe scară largă
Cercetarea RFLC: Competențele pentru schimbare	• Prezintă competențele organizaționale necesare pentru realizarea schimbării • Descrie aplicarea practică a modelului lui Lewin „dezghețare-schimbare-reînghețare”.

1. Covey, Stephen: Modelul celor 7 obișnuințe

1.1. Principalele concepte și aplicarea practică

Modelul lui Covey analizează legătura dintre schimbarea individuală și cea organizațională. În timp ce comportamentele 1, 2 și 3 sunt legate de planificare, comportamentele 4, 5 și 6 țin de lucrul în echipă și colaborare, iar comportamentul 7 – de învățare și perfecționare.

Comportamentele sunt generice și se aplică oricărui context. Cea mai mare parte a conceptelor reprezintă o practică obișnuită în majoritatea mediilor de lucru, în special unde planificarea și lucrul în echipă sunt importante. Astfel ele sunt aplicabile și pentru administrația publică din RM.

Modelul este prezentat succint în Tabelul 15 de mai jos.

furnizează informații despre progres, care sunt utilizate în cadrul mecanismelor de guvernare pentru a sprijini procesul de învățare. Unele instrumente au nevoie de informații pentru procesul de analiză și învățare, inclusiv planificarea comunicării, managementul factorilor interesați și alinierea culturală.

2. Henson, Connie: Misiunea de învățare – Brainwise Leadership – Neuroștiința practică de supraviețuire și prosperare la locul de muncă

2.1. Principalele concepte și aplicarea practică

Brainwise leadership analizează neurologia schimbării și explică de ce unele abordări și tehnici de management al schimbării funcționează, iar altele nu. Concluziile sunt incluse în Tabelul 16.

Tabelul 16: Neurologia schimbării

Concluzie	Explicație	Implicații pentru managementul schimbării
Așteptările modelează realitatea	- Preconcepțiile modelează percepția – exact ca în efectul placebo - Așteptările față de performanță dictează performanța (curba lui Bandura) - Când conducătorii permanent caută „erorile” în activitatea angajaților acest lucru cauzează îngrijorare și evitare – oamenii încetează să mai încerce de frica eșecului (cortexul orbito-frontal activat – în strânsă legătură cu circuitele amigdalei/fricii)	- Comunicați că aveți așteptări ca angajații să aibă reușite, iar ajutându-i să vadă cum arată succesul și reușitele, probabilitatea obținerii unor rezultate bune e mai mare - Schimbați așteptările personalului față de schimbare, astfel încât ei să aștepte rezultate pozitive - Arătați exemple de noi modalități de lucru
Impactul obișnuințelor: concentrarea este totul	Atenția modelează identitatea; atenția repetată, intenționată și concentrată conduce la schimbarea de durată – modelând legăturile chimice și structurile fizice ale creierului (comportament transmis ganglionilor bazali – modelând inconștient gândirea și acțiunile)	Mențineți concentrarea oamenilor pe propriile gânduri, idei – destul de profund, suficient de mult timp (partea dificilă) și ei se vor schimba incorporând propriile idei în dezvoltarea proprie.
Abordarea „recompensă și pedeapsă” nu funcționează	Feedback-ul pozitiv dă semnale conexiunilor responsabile de conservare - Puneți accent pe comportamentele bune pentru a le consolida	- Nu vă concentrați pe probleme, ci pe soluții – evitați analiza îndelungată a problemei - Evitați analiza îndelungată și costisitoare a situației actuale – aceasta nu contribuie la schimbare; în schimb, imediat ce înțelegeți problemele, axați-vă pe soluții, pentru că concentrarea pe starea dorită ajută indivizii să internalizeze schimbarea
Pentru a stimula schimbarea, înțelegerea trebuie să vină din interior	Soluționarea problemelor cu forțe proprii contribuie la eliberarea adrenalinei și dopaminei și creează noi conexiuni care ne ajută să depășim reacția amigdalei (de frică) care generează rezistență	- Creați mediul favorabil pentru ca personalul să genereze propriile soluții - Creați spații unde personalul poate să participe, să pună întrebări și să contribuie la identificarea soluțiilor - Veniți cu feedback sistematic

2.2. Aplicarea în contextul RM și includerea în Metodologie

Lecțiile sunt generale și pot fi aplicate personalului în diferite contexte de management al schimbării. Principalele idei pentru Metodologie și administrația publică din RM sunt:

- Formularea și comunicarea continuă a Viziunii permite personalului să internalizeze cum va arăta instituția după schimbare, ceea ce va duce la o acceptare mai bună a schimbării și va reduce rezistența;
- Comunicarea motivațională trebuie să creeze așteptările că instituția și oamenii din cadrul acesteia vor implementa schimbarea cu succes (evidențierea erorilor și critica nu va ajuta la implementarea schimbării);

- Crearea oportunităților de participare a personalului la elaborarea și dezvoltarea soluțiilor îi ajută să se concentreze pe transformarea instituției și să-și dezvolte propria înțelegere, astfel contribuind la mobilizarea sprijinului pentru schimbare și la dezvoltarea capacității de adoptare a acesteia.

3. Kotter, John: De ce eșuează eforturile de schimbare

3.1. Principalele concepte și aplicarea practică

Modelul pornește de la premisa că cele mai multe eforturi de schimbare, inclusiv multe transformări organizaționale, eșuează totalmente sau nu aduc rezultatele și beneficiile planificate.

Kotter consideră că principalul motiv este că majoritatea oamenilor nu realizează că schimbarea este un proces cu câteva etape care rezultă una din alta. Procesul poate dura luni sau chiar ani, iar scurtăturile nu funcționează. De întorsătură. Iată de ce, pentru ca inițiativele de schimbare să aibă succes, este important să înțelegi etapele, dar și capcanele acestora.

Cei opt pași, după Kotter, pentru a preveni eșecul eforturilor de schimbare sunt prezentați în Tabelul 17.

Tabelul 17: Kotter: De ce eșuează eforturile de schimbare

Pașii/activitățile pentru prevenirea eșecului	Exemple de acțiuni necesare	Capcane
Crearea sentimentului de urgență	• Convingeți cel puțin 75% dintre factorii de decizie că statu-quo-ul este mai periculos decât necunoscutul • Analizați realitățile contextuale pentru a identifica crizele posibile și oportunitățile neexploatate	• Subestimarea dificultății de a scoate personalul din zona lor de confort • Situația când devii paralizat de riscuri
Crearea unei coaliții puternice	• Creați un grup cu un angajament comun și suficientă putere pentru a conduce schimbarea • Încurajați-i să acționeze în echipă, indiferent de pozițiile lor în ierarhia instituțională	• Lipsa experienței de lucru în echipă la nivel înalt • Transferul responsabilității de a conduce echipa cuiva din direcția RU, direcția responsabilă de procesele de calitate sau planificare strategică în locul unui conducător de nivel înalt
Formularea viziunii schimbării	• Creați viziunea care va ghida schimbarea • Elaborați strategii de realizare a viziunii	• Formularea unei viziuni prea complicate sau vagi ca să poată fi comunicată în cinci minute
Comunicarea viziunii	• Utilizați toate mecanismele posibile de comunicare a noii viziuni și a strategiilor de realizare a acesteia • Învățați-i pe ceilalți noile comportamente prin exemplul coaliției	• Comunicarea insuficientă a viziunii • Comportamentul totalmente opus viziunii
Abilitarea celorlalți să acționeze în corespundere cu viziunea	• Eliminați sau modificați sistemele sau structurile care subminează viziunea • Încurajați asumarea riscului și ideile, activitățile și acțiunile netradiționale	• Eșecul de a îndepărta oamenii puternici care se opun schimbării
Planificarea și atingerea succeselor intermediare	• Identificați obiectivele intermediare • Recunoașteți și recompensați performanțele angajaților care contribuie la îndeplinirea acestor obiective intermediare	• Lăsarea succeselor pe termen scurt la voia întâmplării • Eșecul de a obține succese suficient de devreme (la 12-24 luni de implementare a schimbării)
Consolidarea reușitelor și inițierea altor schimbări în baza lor	• Faceți uz de credibilitatea sporită generată de victoriile rapide pentru a schimba sistemele, structurile și politicile care subminează viziunea	• Declararea prea devreme a succesului - la prima îmbunătățire a performanței • Permitea celor ce se opun să convingă „trupele” că războiul a fost

Pașii/activitățile pentru prevenirea eșecului	Exemple de acțiuni necesare	Capcane
	• Angajați, promovați și dezvoltați angajații care pot implementa viziunea • Revigorați procesul de schimbare identificând noi proiecte și agenți ai schimbării	câștigat
Instituționalizarea noilor abordări	• Ancorați schimbarea în cultură, astfel încât să devină parte a culturii • Formulați clar legăturile dintre noile comportamente și succesul instituțional • Elaborați planuri de dezvoltare a leadershipului și de succesiune în concordanță cu noua abordare	• Nu sunt create noi norme sociale și valori comune în concordanță cu schimbările • Promovarea în funcții de conducere a persoanelor care nu rezonază cu noua abordare

3.2. Aplicarea în contextul RM și includerea în Metodologie

Abordările recomandate sunt de natură practică și general aplicabile în mai multe contexte. Conceptele lui Kotter sunt relevante pentru contextul RM și sunt incluse în Metodologie după cum urmează:

Crearea sentimentului de urgență

În secțiunea despre cauza schimbării din Metodologie se menționează despre „platforma în flăcări”, care reprezintă motivul convingător de ce este nevoie urgent de schimbare și se oferă și un model și niște îndrumări.

În secțiunea privind planificarea comunicării și managementul factorilor interesați se explică cum starea viitoare dorită poate fi prezentată factorilor interesați și grupurilor acestora mai atractiv decât starea actuală.

Crearea unei coaliții puternice

Unul dintre motivele principale ale eșecului programelor de schimbare, după Kotter, este lipsa unei coaliții suficient de puternice care să ghideze schimbarea. O astfel de coaliție crește implicarea și sprijinul vizibil al conducătorilor pentru schimbare și servește drept stimul puternic pentru personalul instituției.

La baza coaliției schimbării stă echipa de conducere a instituției, din care face parte, de regulă, conducătorul și șefii de subdiviziuni, dar poate include și alți membri.

Unul dintre scopurile de bază ale creării coaliției schimbării este acela de a avea un grup de lideri puternici și capabili care sprijină schimbarea și se implică pentru a asigura succesul acesteia.

Coaliția trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- trebuie să fie o asociere a diferitor grupuri sau persoane pentru un anumit scop, făcut public sau nu;
- nu trebuie să fie defensivă, ci ofensivă – creată în jurul unui subiect – pentru a asigura realizarea;
- informală, foarte flexibilă, presupune puține cheltuieli; evaluarea limitelor poate fi dificilă;
- dificil de combătut sau perturbat.

Crearea unei coaliții pentru schimbare presupune următorii pași:

- Convenirea asupra obiectivelor schimbării, inclusiv asupra viziunii:
 - Înțelegerea rezultatelor pe care coaliția dorește să le atingă (rezultatele programului de schimbare);
- Identificarea membrilor coaliției:
 - De regulă, în activități participă grupul de conducere al instituției;
 - Identificarea persoanelor al căror sprijin este benefic și convingerea lor de beneficiile de care se vor bucura în urma acestui proces;
- Consolidarea zonelor comune:
 - Corelarea obiectivelor comune ale participanților cu obiectivele instituției;
 - Consolidarea zonelor cu teren comun, legitimând în același timp diferențele;
 - Crearea oportunităților pentru a demonstra angajamentul grupului de conducere, de ex. prin implicarea în activități de comunicare cu angajații.

În contextul RM, după cum este menționat și în strategia RAP, rezistența instituțională și individuală la nivelul conducerii sunt riscuri bine cunoscute. Crearea unei coaliții puternice poate fi o soluție în acest sens.

Crearea și comunicarea viziunii

Abordarea privind crearea și comunicarea viziunii este descrisă în Metodologie.

Abilitarea celorlalți să acționeze în corespundere cu viziunea

Acest concept al lui Kotter este similar cu Abordarea Cadru descrisă în secțiunea 7. Este abordarea prin care conducătorii abilează instituțiile, prin asigurarea lor cu instrumentele, abilitățile, cunoștințele și autoritatea necesară pentru a acționa întru realizarea viziunii. Această abordare stă la baza activităților de planificare a comunicării, de management al factorilor interesați și de aliniere culturală, care au scopul de a crește sprijinul pentru schimbare și abilitatea de adoptare a schimbării.

Planificarea și atingerea succeselor intermediare

Administrația publică în RM trece prin reforme majore, programele de schimbare fiind ample și pe termen lung. Astfel există riscul ca reușitele pe termen scurt să fie trecute cu vederea și acest risc trebuie prevenit. Metodologia descrie crearea funcției permanente de management al schimbării care va permite implementarea continuă și rapidă a schimbărilor la nivel de operațiuni.

Consolidarea reușitelor și inițierea altor schimbări în baza lor

Metodologia accentuează necesitatea de a structura Planul de acțiuni pentru schimbare și Planul de comunicare astfel încât să fie pe termen lung și, respectiv, de a iniția alte schimbări în baza reușitelor anterioare.

Instituționalizarea noilor abordări

Metodologia conține o secțiune despre alinierea culturală, care presupune identificarea și incorporarea acțiunilor prin care cultura existentă va fi adusă în concordanță cu cea necesară pentru transformarea instituției în Planul de acțiuni pentru schimbare. Documentul prevede aprobarea activităților respective prin mecanismele de guvernare și explică cum noile atitudini, comportamente, valori și convingeri pot fi incorporate în cadrul instituției.

4. Kubler-Ross: Modelul celor 5 etape ale durerii

4.1. Principalele concepte și aplicarea practică

Modelul tristeții dezvoltat de Kubler-Ross inițial descria reacția unei persoane la aflarea vestei despre o boală în stadiu terminal.

Conform teoriei dezvoltate de Kubler-Ross etapele durerii sunt:

- Negare
- Furie (și negocieri)
- Deprimare
- Evaluarea opțiunilor
- Acceptare

Presupunerea că orice schimbare implică o anumită pierdere a dus la aplicarea modelului pentru a explica rezistența la schimbare la nivel organizațional.

Valabilitatea unor ipoteze care stau la baza aplicării modelului Kubler-Ross în schimbarea organizațională poate fi pusă la îndoială. Iată câteva dintre ipotezele principale:

- Orice schimbare organizațională implică o pierdere semnificativă, iar pierderea cauzează aceeași reacție la oameni ca și durerea;
- Pentru a evita durerea, personalul în mod normal se va opune schimbării, va încerca să o evite;
- În urma pierderii, personalul trece prin etapele durerii umane: negare, furie, deprimare, evaluarea opțiunilor și acceptare;
- Oamenii sunt pasivi și pot fi ajutați să treacă de la negare la acceptare cu ajutorul intervențiilor de comunicare și implicare;
- Toate categoriile de personal trebuie tratat în același mod pentru a reduce rezistența acestora, deoarece curba este similară pentru toți, aceleași mesaje pot fi comunicate personalului care se află la aceeași etapă;
- Obiecțiile față de o schimbare nu sunt valabile sau legitime, dar sunt o funcție emoțională a naturii umane și trebuie depășite;
- Nu este etic de forțat personalul să accepte schimbarea, deoarece acest lucru este echivalent cu forțarea acestuia să se miște pe o curbă firească dar care nu contribuie la implementarea schimbării.

Modelul sugerează că angajații nu parcurg etapele într-un mod linear – unii se mișcă înainte, alții înapoi, sau petrec mai mult timp în anumite etape decât alții. Mai mult decât atât, comunicarea necorespunzătoare îi poate bloca într-un punct pe curba schimbării sau chiar să-i facă să se miște înapoi și să se opună și mai tare. Pentru acest model e nevoie de înțeles starea emoțională a celor afectați pentru a formula mesajele potrivite care să convingă persoana să se miște cu succes prin etapele menționate.

Avantajul modelului este că acesta recunoaște că angajații pot avea necesități emoționale diferite în procesul de implementare a schimbării și, respectiv, necesități de comunicare diferite. Concluzia este că rezistența la schimbare poate fi eliminată prin comunicare constantă, ajustată la necesitatea emoțională a persoanelor specifică etapei la care ei se află în modelul durerii.

4.2. Aplicarea în contextul RM și includerea în Metodologie

Deși Metodologia nu prevede aplicarea modelului Kubler-Ross în procesul de comunicare și implicare, totuși ea reflectă unele aspecte ale acestuia:

- Planul de comunicare trebuie să aibă o perspectivă pe termen lung și să țină cont de faptul că mesajele trebuie ajustate în funcție de schimbările în necesitățile grupurilor țintă;
- Comunicarea generală și regulată are rolul ei în sensibilizarea și crearea sentimentului de implicare, ceea ce contribuie la o mai bună acceptare a schimbării în timp;
- Mesajele de comunicare pentru fiecare grup vor ține cont de impactul schimbării și de necesitățile de comunicare în momentul respectiv.

Totuși Metodologia nu presupune că rezistența la schimbare este o proprietate universală implicită a naturii umane și că toți oamenii se opun schimbării.

În schimb, Metodologia presupune că cei afectați de schimbare au diferite reacții și că impactul schimbărilor trebuie înțeles pentru a ajusta mesajele care le vor fi comunicate.

Unii pot susține schimbarea, în special unde este vorba de beneficii mai mult personale, iar alții se pot opune acesteia. Rezistența la schimbare poate fi mai mare acolo unde în joc sunt caracteristicile culturale sau în cazul în care anumiți lideri se opun schimbării și îi influențează pe alții. Pentru a asigura o implicare mai mare, este important ca sursele de rezistență să fie identificate, cauzele acesteia înțelese și eliminate prin activități de comunicare și de management al factorilor interesați.

5. Lewin, Kurt: Modelul „Dezghetare-schimbare-reînghețare” și modelul analizei câmpului de forțe

5.1. Principalele concepte și aplicarea practică

Lui Kurt Lewin îi sunt atribuite două modele – modelul „Dezghetare-schimbare-reînghețare” și modelul analizei câmpului de forțe.

Modelul „Dezghetare-schimbare-reînghețare”

Modelul constituit din trei etape conceptualizează calea aleasă de instituție pentru a realiza transformarea din starea actuală în cea viitoare.

Prima etapă presupune cunoașterea situației actuale și înțelegerea necesității schimbării. În această etapă este importantă crearea sentimentului de urgență pentru a stimula schimbarea (dezghetarea instituției). Dezghetarea este însoțită de o perturbare, care înseamnă că starea actuală nu mai este fezabilă și în acest moment poate avea loc schimbarea. Etapa de dezghetare implică și pregătirea pentru starea viitoare.

În intervalul de timp destinat realizării schimbării, instituția poate trece la starea planificată prin implementarea unor activități de pregătire și planuri, profitând și de oportunitățile care apar pe parcurs.

Timpul disponibil pentru schimbare poate fi limitat, iar când situația devine stabilă, instituția „reîngheață”, după care ar putea să nu mai fie posibil sau cel puțin ușor de făcut alte schimbări majore.

Analiza câmpului de forțe

Acest model vede schimbarea ca fiind încurajată de unele „forțe motrice” (pozitive), și descurajată de forțe care se opun (negative). Scopul managementului schimbării este de a consolida forțele pro schimbare și/sau de a slăbi forțele care se opun schimbării. Etapele modelului analizei câmpului de forțe sunt descrise în Tabelul 18.

Tabelul 18: Analiza câmpului de forțe

Etapa	Activitate
Definirea schimbării care se dorește	• Obiectivul sau viziunea stării dorite • Înțelegerea actualului statu-quo sau echilibru

Etapa	Activitate
Identificarea forțelor pozitive	Identificarea forțelor care sunt favorabile/sprijină schimbarea
Identificarea forțelor negative	Identificarea forțelor care nu sunt favorabile/se opun schimbării
Evaluarea ambelor tipuri de forțe	Evaluarea fiecărei forțe pe o scară de la 1 (slab) la 5 (puternic) și calcularea punctajului total pentru fiecare categorie de forțe sau concentrarea pe impactul fiecăreia
Reevaluarea forțelor	Determinarea forțelor care sunt cât de cât flexibile la schimbare sau care pot fi influențate
Determinarea strategiei	Determinarea strategiei de consolidare a forțelor pozitive sau de slăbire a forțelor negative sau a strategiilor pentru ambele tipuri de forțe
Prioritizarea acțiunilor	Identificarea acțiunilor cu impact maxim.

5.2. Aplicarea în contextul RM și includerea în Metodologie

Deoarece modelele sunt generice, ele sunt aplicabile și în contextul RM.

Modelul „dezghețare-schimbare-reînghețare” este de natură descriptivă și nu ajută la înțelegerea detaliată a unei anumite schimbări. Totuși unele aspecte ale modelului pot servi drept puncte de referință.

Necesitatea de a formula și utiliza viziunea și cauza schimbării pentru a crea spațiu privind realizarea schimbării este reflectată în Metodologie, alături de necesitatea de pregătire pentru schimbare prin planificare și proiectarea stării viitoare.

Modelul respectiv nu este inclus în Metodologie *ad litteram*, deoarece managementul schimbării în lumea modernă care se schimbă în ritm rapid nu trebuie văzut ca și managementul unor programe de schimbare distincte după care instituția „reîngheață”, ci ca managementul unei schimbări sau îmbunătățiri continue.

Modelul analizei câmpului de forțe este o abordare distinctivă care are scopul de a forța trecerea instituțiilor prin procesul de schimbare prin consolidarea forțelor pozitive și slăbirea celor negative.

Totuși conceptul nu prea explică motivele rezistenței la schimbare:

- Nu servește drept bază bună pentru identificarea acțiunilor de eliminare a rezistenței la schimbare fără o analiză adițională;
- Nu există garanții că acțiunile de consolidare sau slăbire a forțelor vor elimina cauzele esențiale ale rezistenței sau vor crește sprijinul și succesul programului de schimbare.

Deși Metodologia nu utilizează modelul analizei câmpului de forțe al lui Lewin într-o manieră prescriptivă, aceasta aplică principiile generale ale modelului în situații concrete.

Metodologia nu încearcă să identifice forțele generale de constrângere sau rezistență, ci cazurile de rezistență (barierele) în rândul liderilor și principalelor grupuri și caută să înțeleagă cauzele, după care oferă instrumentele necesare pentru a elimina cauzele și pentru a crește sprijinul, de ex., prin sporirea implicării sau prin diferite abordări de comunicare, cum ar fi accentuarea factorilor motivatori (de ex., „ce câștig eu din asta”) și minimizarea barierelor („ce este în defavoarea interesului meu”).

6. Prosci: Modelul ADKAR

6.1. Principalele concepte și aplicarea practică

ADKAR este acronimul etapelor în engleză a modelului elaborat de Prosci și înseamnă:

- Awareness - Conștientizare
- Desire - Dorință
- Knowledge - Cunoaștere
- Ability - Abilități
- Reinforcement - Consolidare

Conform acestui model, pe calea schimbării oamenii parcurg cele 5 etape menționate mai sus. Pentru instituție acest lucru înseamnă că activitățile de comunicare și implicare trebuie ajustate la fiecare etapă a programului de

schimbare. Modelul presupune că fiecare etapă se bazează pe rezultatele etapelor anterioare, iar pentru a adopta pe deplin schimbarea oamenii trebuie să parcurgă toate aceste etape.

Modelul ADKAR este prezentat în Tabelul 19.

Tabelul 19: Modelul ADKAR al lui Prosci și implicațiile practice ale acestuia

Etapă	Implicații practice	Exemple de comunicare și învățare
Conștientizare	Comunicare despre schimbare	- Când va avea loc schimbarea - Ce va însemna schimbarea pentru ‘oameni ca mine’ - Schimbările scontate pentru persoanele afectate și pentru instituție - Tipurile de instruire disponibile
Dorință	- Descrierea viziunii și cauzei schimbării - Descrierea stării actuale în termeni mai puțin atrăgători - Descrierea stării viitoare în termeni mai atrăgători	- Beneficiile convingătoare pentru persoanele afectate și pentru instituție, factorii motivatori - Motivul pentru care starea actuală nu este acceptabilă sau sustenabilă
Cunoaștere	- Comunicarea conținutului schimbării - Dezvoltarea cunoștințelor prin comunicare, implicare și instruire	- Cum instituția va oferi serviciile sale - Cum personalul vizat de schimbare își va realiza noile atribuții
Abilități	Dezvoltarea abilităților și consolidarea cunoștințelor prin participare, instruire și învățare la locul de muncă	Capacitatea individuală și a instituției de a realiza funcțiile specifice stării viitoare, inclusiv prin învățare practică și consolidarea cunoștințelor; și structurile pentru alinierea abilităților, valorilor și comportamentelor la starea dorită.
Consolidare	Crearea pentru angajați a posibilității de a învăța de mai multe ori în mai multe contexte	

Un aspect important al modelului este faptul că acesta analizează schimbarea din perspectiva individuală, făcând legătura cu nivelul instituțional.

Așadar, fiecare angajat își alege drumul spre schimbare. Diferiți oameni au nevoie de „cunoștințe”, „abilități” și „consolidare” diferită în funcție de propriul traseu și destinație în procesul de schimbare.

Modelul presupune că comunicarea generică într-o singură direcție fără a ajusta mesajele nu este suficientă pentru a sprijini angajații în procesul de implementare a programului de schimbare.

Principalele lecții ale modelului sunt:

- La diferite etape ale programului trebuie utilizate diferite mesaje, începând cu mesaje generice la etapele incipiente și terminând cu mesaje concrete care vor contribui în final la o schimbare profundă atât la nivel de abilități, cât și la nivel de comportamente;
- Mesajele trebuie să fie logice (să sensibilizeze și să dezvolte cunoașterea) și emoționale (să creeze dorința);
- Comunicarea pasivă într-o singură direcție nu este suficientă pentru a-i face pe oameni să adopte sau să se adapteze la schimbare; după etapa cunoașterii mai există 2 etape (abilități și consolidare) care presupun participare, astfel încât oamenii să poată învăța și aplica în practică noile abilități și comportamente.

Unul dintre neajunsurile modelului este că acesta îi ignoră pe cei ce manifestă rezistență vocală la schimbare. Mai mult, formularea mesajelor în baza presupunerii în ce punct al curbei teoretice se află persoanele poate rezulta în mesaje care nu sunt adaptate suficient la necesitățile individuale.

O soluție în acest sens, prezentată și în Metodologie, este să se asigure că necesitățile de comunicare ale celor afectați sunt înțelese la nivel granular.

6.2. Aplicarea în contextul RM și includerea în Metodologie

Metodologia accentuează rolul atât a comunicării, cât și a implicării în crearea sprijinului pentru schimbare. Se pomește de la premisa că participarea/implicarea este o metodă de generare a sprijinului, în special unde rezistența la schimbare nu este puternică.

Așadar, Metodologia descrie diferite forme de participare, inclusiv participarea la elaborarea soluțiilor tehnice, prin calitatea de membru al echipei de management al schimbării sau realizarea unor anumite funcții în procesul de implementare, participarea la activitățile de aliniere culturală și de comunicare în ambele sensuri.

Metodologia, de asemenea, accentuează rolul conducătorilor în asigurarea existenței abilităților necesare pentru implementarea schimbării, ceea ce înseamnă crearea oportunităților și instrumentelor de învățare pentru angajați, și vine și cu instrumente de evaluare a necesităților de comunicare ale factorilor interesați, precum Instrumentul de cartografiere a factorilor interesați.

7. Cercetarea Rowland Fisher Lexon Consulting (RFLC): Abordarea Cadru

7.1. Principalele concepte și aplicarea practică

O evaluare a diferitor abordări în managementul schimbării a arătat că programele implementate cu succes au anumite caracteristici.

Evaluate în baza anumitor criterii, printre care rolul conducerii în procesul de schimbare și capacitatea echipelor locale de a modela soluțiile, programele de schimbare au fost încadrate în una din cele patru abordări: 'directivă', 'cadru', 'emergentă' și 'auto-asamblare' („fă-o singur”) (*în engleză* Directive, Framing, Emergent, Self-Assembly).

S-a constatat că abordarea cadru întotdeauna aduce beneficiile așteptate ale schimbării. Aceasta presupune că liderii și managerii creează 'cadrul' necesar pentru schimbare, și anume formulează viziunea, scopul, valorile și așteptările privind rezultatele instituționale și individuale, nivelele de performanță și comportamentele și asigură disponibilitatea instrumentelor și oportunităților de dezvoltare a capacităților.

În schimb, abordarea directivă, în care conducătorii elaborează soluțiile foarte detaliate la nivel central, iar echipele locale le implementează fără a fi participat la elaborarea lor, și abordarea 'Auto-asamblare' în care echipele locale urmează să-și dezvolte propriile soluții fără îndrumare, nu contribuie la atingerea tuturor beneficiilor așteptate. Abordarea emergentă, în care conducerea coordonează împărtășirea și extinderea bunei practici, contribuie la atingerea beneficiilor în situații complexe.

În concluzie, este important ca conducătorii și managerii schimbării:

- să stabilească și să comunice cadrul în care angajații vor dezvolta și implementa soluțiile;
- să evalueze capacitățile instituției și forței de muncă, să asigure planificarea și dezvoltarea capacităților necesare și să pună la dispoziția personalului instrumentele necesare pentru a implementa schimbarea.

Așadar, programele nu trebuie neapărat să tindă să ofere o soluție deja gata și să impună implementarea acesteia instituției fără ca celei din urmă să i se ofere dreptul de alegere a modalității de adoptare sau adaptare a soluției. Mai degrabă, succesul este asigurat de o implicare și participare locală/instituțională mai mare în procesul de elaborare, dezvoltare și implementare a soluției.

Tabelul 20: Tipurile de programe și gradul de succes după RFLC

	Directiv	Cadru	Emergent	Auto-asamblare
Gradul de succes	• Niciodată nu aduce rezultate	• Întotdeauna aduce rezultate	• Aduce rezultate în situații complexe	• Niciodată nu aduce rezultate
Principalele caracteristici	• Determinat și implementat la nivel central	• Scopul și direcția, viziunea și valorile sunt stabilite la nivel central; posibilitatea participării în elaborarea detaliilor la nivel local	• Identificarea soluțiilor locale care pot fi extinse/ implementate • Funcționează în situații complexe	• Schimbarea este determinată la nivel local
Implicațiile pentru programele de schimbare	• Activitățile echipelor trebuie determinate la nivel central și atribuite sub forma unui șir de	• Conducerea stabilește direcția (strategia/viziunea) și așteptările cu privire la reușite (de ex.,	• Profită la maxim de abordările inovative dezvoltate prin colaborare și coordonare în cadrul	• Echipile nu trebuie să aibă libertatea să acționeze fără coordonare, colaborare și corelare

	Directiv	Cadru	Emergent	Auto-asamblare
	sarcini detaliate obligatorii	limitele domeniului de intervenție, performanța, rezultate) • pune la dispoziție instrumente și inițiază procese de dezvoltare a capacităților și de sprijinire a comportamentelor)	inițiativei schimbare de	cu scopul și direcția generală

7.2. Aplicare în contextul RM și includerea în Metodologie

Din cercetarea RFLC pot fi deduse câteva lecții generale, care sunt incluse în Metodologie.

Un factor important este că conducătorii joacă un rol esențial în succesul programelor de schimbare, iar caracteristicile conducătorilor de succes sunt:

- Conducătorii determină și comunică viziunea și cauza schimbării, stabilesc așteptările cu privire la performanța instituției și a angajaților. Ei asigură ghidarea multilaterală sau stabilesc condițiile privind ce este acceptabil, de ex., în cazul resurselor (comportamente, atitudini, convingeri, valori) și al rezultatelor (rezultate de performanță). Totuși ei nu vin cu detaliile soluțiilor dezvoltate în limitele acestor ghidaje, lăsând echipele locale să dezvolte soluțiile, dar nici nu-i lasă fără supraveghere.
- De asemenea, conducătorii evaluează capacitățile instituției și asigură dezvoltarea capacităților necesare pentru a implementa schimbarea, și anume ei pun la dispoziție abilitățile, comportamentele, instrumentele, metodologiile necesare pentru a fi aplicate în cadrul instituției.

Principalele lecții pentru contextul RM includ:

- Furnizarea unei soluții complete care să fie implementată de o instituție nu va aduce rezultatele dorite;
- Situația în care o anumită soluție va fi dezvoltată de o instituție cu propriile forțe fără a fi îndrumată sau sprijinită nu va avea succes;
- Viziunea și cauza schimbării stau la baza planului de comunicare;
- Conducătorii au un rol esențial în comunicarea mesajelor către angajați;
- Implicarea angajaților în procesul de identificare a soluțiilor, de ex., implicarea timpurie în program (analizată în secțiunea privind asumarea schimbării și în legătură cu activitățile de aliniere culturală) este importantă dacă se dorește asumarea schimbării de către aceștia.

8. Cercetarea Rowland Fisher Lexon Consulting (RFLC): Competențe pentru schimbare

8.1. Principalele concepte și aplicarea practică

Cercetarea RFLC a identificat patru practici asociate cu conducătorii, care, aplicate cumulativ, sunt asociate cu succesul programelor de schimbare.

- **Margine și tensiune** – creează perturbări, provoacă
- **Container** – echilibrează perturbările prin viziune, valori
- **Spațiu de transformare** – legitimează provocarea, provoacă pe cei afectați de schimbare să reacționeze; conducătorii se implică la nivel emoțional, precum și la nivel de sarcini și creează mediul potrivit pentru creativitate
- **Factorul magnetic** – oferă surse de forță magnetică (viziunea stării dorite), determină locul în jurul căruia se poate dezvolta o nouă cultură

Ca și în cazul modelului lui Lewin „dezghețare-schimbare-reînghețare”, RFLC constată că pentru a realiza schimbarea este nevoie de o perturbare sau provocare care să-i facă pe participanți să pună la îndoială statu-quo-ul.

Exact cum Lewin sugerează că instituțiile se pregătesc pentru schimbare la etapa de „dezghețare”, RFLC descrie necesitatea unui „Container” care să echilibreze perturbarea și să stabilească limitele pentru ceea ce este permis.

În acest moment se deschide „spațiul de transformare” și organizației i se permite să conteste statu-quo-ul și singură să determine necesitatea schimbării.

În final, RLFC sugerează că pentru ca organizația să se schimbe și să adopte starea dorită este nevoie de ‘factorul magnetic’. Acesta va contribui la conștientizarea noilor modalități de operare în starea viitoare și a beneficiilor pentru participanții la schimbare și se axează pe ce poate fi realizat.

RFLC observă că existența doar a „spațiului de transformare” în lipsa celorlalte aspecte este corelată negativ cu succesul.

8.2. Aplicarea în contextul RM și includerea în Metodologie

Atunci când sunt comunicate de conducători pasionați, viziunea și cauza schimbării pot aduce după sine „containerul” și „marginea și tensiunea”.

Componenta privind asumarea schimbării sugerează încorporarea „spațiului de transformare” în evenimentele și activitățile de comunicare și implicare în care angajații instituției contestă statu-quo-ul și au posibilitatea să contribuie la elaborarea noilor soluții și la implementarea acestora. Activitățile de aliniere culturală au scopul de a determina participanții să creeze scenarii „attractive” de viitor pentru instituția lor, sugerând acțiunile necesare pentru a dezvolta o cultură favorabilă stării dorite.

Este important de menționat că „spațiul de transformare” este legitim și util și că provocările, atât timp cât există o viziune comunicată în mod clar, împreună cu beneficiile sau îmbunătățirile din perspectiva personală, nu reprezintă o amenințare, ci sunt mai degrabă un semn de implicare. Așadar, evitarea implicării timpurii în cadrul și între instituții pentru a evita obiecțiile și pozițiile opuse nu întotdeauna este productivă. Pentru a internaliza schimbarea, trebuie să existe posibilitatea ca oamenii să o analizeze și să o conteste. Ca să fie eficient, în acest proces trebuie să existe un „container” (viziune, valori, așteptări) și un „factor magnetic” (viziune, beneficii și cauza personalizată a schimbării).

Anexa 6: Analiza principalelor documente și informații existente în domeniul reformei administrației publice și al modernizării centrate pe cetățean a serviciilor publice

1. Introducere

Acest document prezintă evoluția reformei administrației publice în a doua jumătate a secolului XX și începutul secolului XXI, descriind și comparând modelele de management public care au predominat în această perioadă – modelul tradițional neoweberian, Noul Management Public (NMP) și modelele post-NMP. Documentul analizează, de asemenea, factorii determinanți și consecințele reformei și, în special, ai modernizării centrate pe cetățean.

2. Modelul tradițional al administrației publice

După încheierea celui de-al Doilea Război Mondial începând cu sfârșitul anilor 40’ și până în anii 70’, structura și guvernanta instituțiilor din sectorul public s-au bazat pe modelul neoweberian de birocratie mașinistă și management științific care pune accent pe resurse și conformarea cu cadrul normativ și legislativ (Randma-Liiv, 2008).

Peters (2001) descrie acest ‘model tradițional’ al administrației publice ca fiind întemeiat pe principii cum sunt ierarhia și reguli; permanență și stabilitate; serviciu public instituțional; reglementare legislativă-normativă internă; serviciu public apolitic și egalitatea resurselor din punctul de vedere al aplicării reglementărilor.

Pe plan intern, structurile tradiționale erau bazate pe sistemul de comandă și control pentru a asigura conformarea angajaților cu cadrul legislativ-normativ, având un grad redus de discreție decizională. De asemenea, se pune accentul pe controlul asupra costurilor resurselor investite prin raționarea serviciilor, de ex., prin timpii lungi de livrare a serviciilor și prin transferul la maxim posibil al poverii costului, timpului și dovezii administrative asupra cetățenilor.

Dickenson (2016) susține că modelul tradițional care se axa mai degrabă pe ‘administrare publică’ decât pe ‘managementul public’ era inefficient, consumând prea multe resurse ale țării, cu instituții care serveau mai degrabă intereselor angajaților în serviciul public decât celor ale cetățenilor.

3. Apariția Noului Management Public

‘Noul Management Public’ (NMP) a apărut ca o alternativă pentru modelul tradițional al administrației publice la sfârșitul anilor 80’ ca o reacție la ineficiențele observate ale celui din urmă (Randma-Liiv, 2008). NMP se referă la managementul administrației publice utilizând ideile, tehnicile și abordările apărute în sectorul privat (Pollitt, 1995; Hood, 1991), pornind de la ideea că prin adoptarea unor tehnici din sectorul privat, guvernele puteau să reproducă performanța din sectorul privat, de ex., prin îmbunătățirea eficienței și eficacității (Maesschalck, 2004).

O’Flynn (2007) descrie trecerea la NMP ca o trecere de la modelul birocratic la unul postbirocratic, în care abordările managementului științific de microcontrol ierarhic asupra segregării și distribuirii activităților, conformării procedurale și asupra costurilor resurselor investite sunt înlocuite cu transferul mai multor drepturi de decizie mai aproape de utilizatorul serviciului în încercarea de a răspunde mai bine necesităților clienților.

NMP pune accentul pe eficientizare pentru a optimiza produsele obținute având un anumit nivel de resurse alocate și evidențiază, pe de o parte, dreptul utilizatorilor de servicii de a fi satisfăcuți cu serviciile primite, iar, pe de altă parte, obligația prestatorilor de servicii publice de a răspunde necesităților utilizatorilor de servicii.

OCDE (1997, 2005) consideră că la apariția NMP a contribuit creșterea presiunii fiscale asupra administrației publice, scăderea încrederii în aceasta și, în unele cazuri, caracterul intruziv al administrației publice. Printre primele țări care au adoptat acest model au fost Regatul Unit, SUA, Australia și Noua Zeelandă.

Diferite țări au avut motive diferite de a introduce NMP. Unul dintre obiectivele importante ale Guvernului Thatcher al Marii Britanii în anii 80' era creșterea productivității economice prin aplicarea mai activă a metodelor din sectorul privat în cel public și, mai general, a privatizării, dereglementării și liberalizării. În Noua Zeelandă prioritate era reducerea costurilor. Australia avea scopul de a crește eficacitatea și eficiența prin reforme care țineau spre reducerea bugetelor cu un anumit procent stabilit pe an, în paralel cu obligația de eficientizare a serviciilor. SUA sub conducerea lui George H.W. Bush a avut scopul de a transforma guvernul în unul orientat pe rezultate și bazat pe piață (Breul, 2007).

Cejudo (2008) susține că spre mijlocul anilor 90' NMP a devenit o paradigmă dominantă. Până atunci fusese adoptată de câteva țări și se bucura de sprijinul organizațiilor internaționale, inclusiv a Băncii Mondiale.

3.1. Baza conceptuală a NMP

NMP constă dintr-o varietate de practici. Nu există o bază conceptuală unică care ar sta la baza acestui model. Totuși practicile acestuia se încadrează în următoarele cadre teoretice:

- Managerialism
- Teoria alegerii publice
- Teoria agenției
- Teoria costurilor de tranzație

Dixon et al. (1998 : 164) susțin că „**managerialismul** presupune ca managerii publici să îmbunătățească eficiența, să reducă costurile împovărătoare și să îmbunătățească performanța într-o situație competitivă” prin:

- o autonomie managerială sporită în procesul decizional, sprijinită de o utilizare mai activă a informațiilor despre performanță;
- accent pe eficiență și eficacitate (inclusiv stabilirea obiectivelor, măsurarea performanței) decât pe proces și echitate;
- promovarea utilizării practicilor de management din sectorul privat;
- încercarea de a delega autoritatea în cadrul instituțiilor;
- transferul răspunderii publice de la resurse și procese la produse și rezultate;
- încurajarea concurenței interne.

Teoria alegerii publice presupune o alegere mai mare a furnizorilor, în special prin mecanismele de piață, care teoretic prin competiție garantează o mai bună eficiență și eficacitate operațională. Teoreticienii alegerii publice consideră modelul tradițional al administrației publice drept sursă de „rent-seeking” pentru birocrați și politicieni (Lane, 2000) (*nota traducătorului*: rent-seeking este un concept economic care descrie o situație în care un individ sau o firmă are un anumit venit prin manipularea pietei).

Teoria agenției ne vorbește despre agenți cu competențele relevante care prestează servicii în numele ministerelor care au competențe diferite. Această teorie subliniază faptul că liniile de raportare trebuie clar definite pentru a aborda problema relației agent-principal atunci când organizația care poartă responsabilitatea finală pentru serviciu este îndepărtată într-o oarecare măsură de procesul de prestare a serviciului.

Teoria costurilor de tranzație sugerează că eficientizarea poate fi asigurată cu ajutorul mecanismelor comerciale formale de contractare care permit stabilirea și gestionarea relațiilor dintre organele și persoanele implicate în sectorul public în mod diferit de mecanismele tradiționale de coordonare și management ierarhic.

3.2. Principalele practici ale NMP

Perspectivile celor mai cunoscuți autori cu privire la principalele componente ale NMP sunt prezentate în **Eroare! Fără sursă de referință.**

Tabelul 21: Componentele NMP

Practicile comune	Hood (1991)	OECD (1995)	Pollitt (1995)	Gruening (2001)
Dezagregarea organizațiilor birocratice mari în organizații mai mici	Dezagregare	Descentralizare, astfel încât prestatorul de servicii să fie mai aproape de punctul de livrare a serviciului, ceea ce	Dezagregarea organizațiilor birocratice în agenții separate	Descentralizare și stiluri de management revizuite Separarea politicului de administrație

Practicile comune	Hood (1991)	OECD (1995)	Pollitt (1995)	Gruening (2001)
Abilitatea de a răspunde necesităților clienților		permite o reacție și feedback mai rapid	Calitatea serviciului, stabilirea standardelor și receptivitate față de clienți	Conceptul bazat pe client (ghișeu unic, managementul de caz)
Flexibilitate	Stiluri de management specifice sectorului privat	Utilizarea modelelor alternative de prestare a serviciilor (pentru prestare și reglementare)	Separarea prestării serviciilor de procurare	Separarea prestării de producere
Introducerea competiției	Competiție		Mecanisme și cvasi mecanisme de piață	Competiție Privatizare
Valoare pentru bani (cost-eficiență)	Utilizarea cu grijă a resurselor	Atenție la rezultate în ceea ce privește eficiența, eficacitatea și calitatea serviciului	Reducerea costurilor; plafonarea bugetelor; transparență în alocarea resurselor	Reducerea bugetelor Performanța financiară îmbunătățită
Accentul pe produse, nu pe Resurse	Standarde și măsuri de performanță clare		Ținte și indicatori de produs în managementul performanței	Auditul de performanță Măsurarea performanței
Motivarea individuală	Controlul asupra Produselor		Contracte pe termen, remunerare în bază de performanță	Stimulente personale
Grad înalt de răspundere și transparență	Management profesional practic	Necesitatea de a avea capacități strategice la nivelul Guvernului central		Planificare/ Management strategic Răspundere pentru performanță
Autoritate delegată la punctul de prestare a serviciului			Management descentralizat	Libertatea de a gestiona în mod flexibil

Relațiile dintre practicile și teoriile sus-menționate sunt marcate în Apendicele 1.

Așadar, principalele caracteristici ale NMP sunt:

- **Orientare pe client:** Capacitatea de a reacționa la necesitățile clienților prin dezagregarea organizațiilor birocratice mari, cu transferul autorității către prestatorii de servicii descentralizați la punctul de livrare a serviciului și păstrarea prerogativelor strategice, de elaborare a politicilor prin care se asigură răspunderea prestatorilor de servicii pentru performanțele înregistrate;
- **Managementul performanței orientat pe Produs și Rezultat:** cea mai mare atenție se acordă produselor și rezultatelor orientate economic la nivelele inferioare (nu pe resurse, proces), precum eficiența, eficacitatea, calitatea și standardele serviciilor; implementarea unui cadru de performanță care să măsoare rezultatele astfel încât să fie posibilă stimularea și recompensarea performanței (la nivel de organizație și individual);
- **Servicii flexibile, competitive și de calitate:** Utilizarea diferitor modele de prestare a serviciilor, inclusiv externalizarea, parteneriatele publice-private și permiterea diferitor instituții publice să concureze între ele prin piețele interne.

3.3. Evaluarea critică a NMP

Pe lângă avantaje, NMP are și unele deficiențe:

- Orientarea spre cetățeni doar în calitatea lor de „clienți” este unidimensională și nu acoperă toată amploarea obligațiilor guvernamentale (Pollitt, 1990; Armstrong, 1998):
 - Guvernul are responsabilitatea de a satisface necesitățile multidimensionale ale cetățenilor (de ex., economice, sociale, culturale, de mediu);
 - Guvernul este responsabil de necesitățile tuturor cetățenilor, nu doar a utilizatorilor serviciilor;
 - Presiunea de a fi receptiv la necesitățile utilizatorilor de servicii este în contradicție cu obligațiile de a purta răspundere în fața cetățenilor prin reprezentanții aleși; democrația prin participare (reprezentativă) se ciocnește cu democrația prin performanță (livrarea serviciilor);
- Orientarea spre produse are un caracter restrictiv, deoarece nu vorbește despre impactul deplin al activităților guvernamentale;
 - Îmbunătățirile sustenabile în rezultatele de la nivel înalt pe termen lung pentru cetățeni pot fi neglijate în favoarea eficienței și calității serviciilor pe termen scurt;
 - Valorile tradiționale de tratament echitabil prin aplicarea consecventă a proceselor operaționale, garantate prin asigurarea conformării cu mecanismele normative și legislative, pot fi subminate prin concentrarea pe receptivitatea la necesitățile clienților;
- Transferul responsabilității și mecanismelor de piață poate duce la fragmentarea și pierderea autorității de către guvernul central și a controlului politic (Kaboolian, 1998; Maor, 1999):
 - Aducerea autorității decizionale mai aproape de punctul de livrare a serviciilor, agentificarea și utilizarea mecanismelor de piață poate duce la fragmentarea și incoerența serviciilor și pierderea legăturii dintre prestatorii de servicii și autoritățile centrale.

Există, de asemenea, îngrijorări că introducerea NMP, care presupune dereglementare și transferul unui grad mai mare de autonomie și putere decizională către persoane și autorități descentralizate, în instituțiile care anterior s-au bazat pe patronaj și nepotism și erau susceptibile la corupție ar putea duce la un grad sporit de „rent-seeking” și corupție (Minogue, 2001; Ormond & Loffler, 2006; Randma-Liiv, 2008:8). Totuși Carter et al. (1992) susțin că astfel de situații sunt rezultatul implementării necorespunzătoare sau incomplete a NMP, și nu o caracteristică a acestuia, deoarece NMP are mecanisme de răspundere și control care au scopul de a preveni astfel de probleme, inclusiv cadre de performanță, și reguli cu privire la delegarea puterii decizionale.

4. Post-NMP

4.1. Raționamentul și principiile post-NMP

În primele două decenii ale secolului XXI au apărut o multitudine de modele post-NMP pentru a elimina deficiențele NMP.

În timp ce unele caracteristici ale NMP sunt păstrate sau dezvoltate post-NMP, altele sunt revizuite. Ca și în cazul NMP, modelele succesoare sunt multidimensionale. Post-NMP nu este un singur model.

Christensen și Laegreid (2011) scot în evidență următoarele caracteristici generale ale modelelor post-NMP:

- **Guvern unit/ întreg:** În timp ce NMP promovează „retragerea” autorității publice centrale și transferul puterii decizionale către prestatorii de servicii, post-NMP promovează „abordarea unui guvern unit” cu mai multă capacitate și control din partea unei autorități de coordonare la nivel central, care în activitatea sa merge mai departe de hotărârile instituționale pentru a asigura coordonarea și complementaritatea procesului de prestare a serviciilor printr-o rețea de cooperare.
- **Obiective:** NMP tinde să prioritizeze eficiența, deservirea clienților și cost-eficacitatea, în timp ce modelele post-NMP tind să încorporeze alte obiective care reflectă obligațiile multidimensionale mai largi ale guvernului față de cetățenii săi, inclusiv incluziunea socială, dezvoltarea capitalului uman, încredere și integritate, învățare și adaptare. În timp ce în NMP prioritate au nivelele serviciilor și produsele economice, modelele post-NMP se axează pe livrarea rezultatelor la nivel înalt și pe procesele participative de realizare a acestora.
- **Participare:** NMP promovează colectarea feedback-ului privind serviciile și standardele de servicii de la utilizatori în capacitatea lor de clienți, în timp ce modelele post-NMP tind să asigure participarea a cât mai multe grupuri de factori interesați; democratizarea procesului de guvernare și o mai mare implicare a cetățenilor și partenerilor prin participare în procesul de proiectare și prestare a serviciilor și feedback sunt metode caracteristice post-NMP de a alinia cât mai mult activitățile ce țin de serviciile publice cu necesitățile cetățeanului.
- **Parteneri:** În timp ce în modelul NMP eficientizarea poate fi determinată de introducerea concurenței din sectorul privat în procesul de prestare a serviciilor prin sub-contractare, externalizare și privatizare, modelele post-NMP scot în evidență relațiile și colaborarea; serviciile pot fi prestate de parteneri, inclusiv organizații private, non-guvernamentale, obștești și din sectorul public.
- **Focalizare administrativă:** În timp ce în NMP informațiile privind performanța sunt utilizate pentru a crește răspunderea și transparența administrativă, modelele post-NMP pun accent pe utilizarea informațiilor cu scop de învățare, perfecționare și adaptare, recunoscând că pe măsură ce se schimbă contextele și apar noi cunoștințe, pentru a îmbunătăți performanța este nevoie de flexibilitate de adaptare.

Adițional, Bao Guoxian, Wang și Larsen (2011) consideră că o trăsătură importantă a modelelor post-NMP este schimbarea accentului pe managementul bazat pe valoare, scopul căruia este de a maximiza valoarea pentru toți cetățenii, în special pentru grupurile vulnerabile, pe toate dimensiunile, inclusiv cea economică, socială, de mediu.

4.2. Modelele post-NMP

Cele trei tipologii principale de modele post-NMP sunt:

- **Managementul valorii publice** – preocupat de maximizarea necesităților colective multidimensionale ale cetățenilor definite în urma procesului colaborativ de elaborare a politicilor;
- **Guvernul unit/întreg** – accentuează necesitatea unei autorități centrale puternice care să stabilească prioritățile și să coordoneze procesul de prestare a serviciilor pentru a echilibra diferite preferințe ale diferitor factori interesați implicați în procesele participative;
- **Noua guvernanta publică** – pune accent pe utilizarea mecanismelor multisectoriale în care relațiile între părțile implicate în prestarea serviciilor se bazează pe cooperare și coordonare.

Aceste trei tipologii sunt evaluate în Tabelul 22 prin compararea modelelor post-NMP cu NMP pe dimensiunile instituționale.

Tabelul 22: Comparația dintre NMP și modelele post-NMP

Dimensiune	Managementul valorii publice (adaptat după Alford J, O'Flynn J, 2009)	Guvern unit (adaptat după Pollitt, 2003)	Noua guvernanta publică (adaptat după Dickenson, 2016)	NMP
General	• Post-concurențial	• Post-fragmentare • Guvern coordonat	• Post-guvern • Guvernanta de rețea	• Post-birocratic • Guvern competitiv
Filosofia dominantă	• Recunoaște că valoarea socială inherentă serviciilor publice poate să nu fie abordată în mod corespunzător prin calculul eficienței economice a piețelor (Hefetz & Warner, 2004)	• Strategie guvernamentală holistică care se inspiră și din științele sociale, nu doar din dimensiunea economică • Creează sinergii pentru a face mai multe agenții și factori interesați să colaboreze pentru a elimina silozurile și a oferi servicii integrate (Pollitt, 2003)	• Nu este nevoie ca guvernul să presteze serviciile; există mulți alți actori care contribuie la prestarea serviciilor publice și sistemul de elaborare a politicilor • Neo-corporatist (organizarea procesului de prestare a serviciilor de grupuri care nu neapărat trebuie să fie instituții guvernamentale)	• Necesitățile clienților și eficiența și eficacitatea instituțională
Definirea interesului public	• Sunt exprimate preferințele colective • Valoarea publică este asigurată prin politici publice elaborate în colaborare de către instituțiile politice, guvernamentale și cele obștești și cetățeni (Moore, 1995)	• Echilibrarea preferințelor diferitor grupuri prin abordări participative • Informarea societății, inclusiv a cetățenilor și actorilor privați organizați, despre politica publică și participarea în procesul de elaborare a acesteia	• Preferințele și necesitățile multidimensionale ale diferitor grupuri pot fi satisfăcute cu ajutorul diferitor mecanisme receptive de acordare a serviciilor	• Preferințele individuale sunt agregate • Necesitățile clienților sunt satisfăcute prin gruparea și includerea propunerilor individuale cu privire la îmbunătățirea serviciilor
Obiectivele conceptuale	• Corelarea eficienței, eficacității și răspunderii din NMP cu „sufletul administrației publice tradiționale” (Bau,	• Centralizare, coordonare și control pentru a satisface diferite necesități ale factorilor interesați prin aliniere cu prioritățile	• Satisfacerea necesităților diferitor grupuri și actori printr-o rețea receptivă și adaptivă de prestatori de	• Prestatori de servicii eficienți

Dimensiune	Managementul valorii publice (adaptat după Alford J, O'Flynn J, 2009)	Gvern unit (adaptat după Pollitt, 2003)	Noua guvernare publică (adaptat după Dickenson, 2016)	NMP
	Wang și Larson (2011) • Adoptarea unei abordări adaptabile, bazate pe învățare care sprijină un proces iterativ de elaborare a politicilor pentru ciclurile de prestare a serviciilor (Stoker, 2006)	stabilite la nivel central	servicii interdependenți bazată pe relații de înaltă încredere	
Atenția conducerii	• Valoarea este asigurată prin focusare - în sus pentru legitimitate și sprijin - spre exterior - valoare pentru cetățeni - în jos spre managementul instituțiilor (Moore, 1995, adaptat după Kennedy School)	• Deciziile în direcție descendentă pe scara ierarhică trebuie să fie ancorate clar la nivel central, transmițând mesajul unui control central pentru a echilibra autonomia	• Managementul rețelelor și relațiilor	• Externă pe nivelele și calitatea serviciilor • Internă pe eficacitatea și eficiența instituțională
Obiectivele de performanță	• Obiective multiple de măsurare și management al performanței, inclusiv produsele, satisfacția, rezultatele, încredere și legitimitate	• Varietatea sporită a necesităților este satisfăcută prin standardizare, competențe holistice dezvoltate; serviciile trebuie să fie mai uniforme între sectoare și să aibă priorități mai clare; obiectivele și țintele standard de performanță sunt stabilite la nivel central, la fiecare prioritate contribuind mai multe agenții	• Satisfacerea necesităților multidimensionale ale cetățenilor, ai reprezentanților acestora și rețelei de agenți interdependenți • Atingerea „valorilor”, precum și asigurarea valorii înseamnă că există așteptări privind principiile standardelor acceptate de comportament, de ex. incluziunea socială	• Resursele și produsele sunt gestionate într-o manieră cost-eficientă și astfel încât să asigure receptivitate față de clienți
Sistemul preferat de livrare	• Mecanisme de livrare multiple din diferite sectoare • Adoptarea unei abordări relaționale deschise în domeniul achizițiilor • Respingerea abordării unice pentru toate la contractare și în achiziții	• Activitățile pot cuprinde oricare sau toate nivelele guvernului, pot implica grupuri din afara guvernului • Utilizarea parteneriatelor și rețelelor publice-private, organizațiilor non-profit și forumurilor și sondajelor utilizatorilor	• Guvernanța inter-organizațională și grupuri neo-corporatiste de furnizori preferați cu relații interdependențe continue • Estomparea liniilor separatoare între cetățeni și agenții prestatori de servicii	• Sectorul privat prin externalizarea serviciilor sau agenții de servicii publice independente
Mecanisme de	• Mecanisme multiple	• Răspundere în fața autorității centrale în	• Prin încredere și contracte relaționale	• Răspundere în direcție ascendentă prin

Dimensiune	Managementul valorii publice (adaptat după Alford J, O'Flynn J, 2009)	Guvern unit (adaptat după Pollitt, 2003)	Noua guvernare publică (adaptat după Dickenson, 2016)	NMP
răspundere	- Clienții în calitate de utilizatori ai serviciilor, plătitori de impozite în calitate de finanțatori și cetățeni în calitate de supraveghetori ai guvernului	baza cadrelor de performanță care încorporează prioritățile stabilite la nivel central • Legătura între cadrul de performanță și cadrul bugetar	care merg dincolo de simple tranzacții, care sunt bazate pe parteneriat și creează un cadru corect și flexibil în comparație cu acordurile încheiate după „bucăta legii” care reflectă un nivel redus de încredere	contracte de performanță și spre exterior prin mecanismele de piață

Din punct de vedere practic, formele hibride prevalează (Dickenson, 2016), combinând componente ale mai multor modele post-NMP. Mai mult decât atât, deseori nu există o distincție clară între NMP și modelele post-NMP. Post-NMP încorporează și dezvoltă conceptele și practicile NMP.

Apendicele 2 prezintă pe scurt câteva reforme instituționale care definesc relația între sectorul public și cetățeni în NMP și modelele post-NMP. Se poate întâmpla ca în practică, la nivel instituțional, reformele NMP și post-NMP să acopere aceeași zonă. Uneori, fără a cunoaște contextul mai larg al reformei, este dificil de spus dacă aceasta face parte din NMP sau post-NMP.

Apendicele 3 analizează implicațiile practice ale adoptării reformelor NMP și post-NMP în țările postcomuniste în tranziție.

5. Impactul reformelor asupra interacțiunii dintre autoritățile publice și cetățeni

Modernizarea centrată pe cetățean are consecințe importante pentru relația dintre autoritățile publice și cetățeni. Implicațiile celor trei modele analizate în secțiunile anterioare care sunt relevante pentru cetățean sunt prezentate succint în **Eroare! Fără sursă de referință.**

Tabelul 23: Impactul modelelor asupra cetățenilor

Categorie	Administrația publică tradițională (neoweberiană)	NMP	Post-NMP
Abordarea față de cetățean	• autoritară; cetățeanul va beneficia de serviciu dacă poate demonstra că îndeplinește toate condițiile legislativ-normative	• Cultura deservirii; satisfacerea necesităților clienților	• Orientat pe rezultate; îmbunătățirea rezultatelor multidimensionale pentru cetățeni
Povara asupra cetățenilor	• Înaltă în mod deliberat: transferul poverii dovezii administrative și juridice asupra cetățenilor pentru a raționa serviciile, reduce costurile și consolida autoritatea.	• Minimă în funcție de constrângerile ce țin de resursele necesare: facilitarea accesului la servicii astfel încât pentru un anumit nivel de resurse să se obțină rezultatul maxim; reducerea în fiecare an a costurilor resurselor ca rezultat al eficientizării	• Minimă: procesele eficiente, mecanismele IT și de coordonare internă permit acordarea unor servicii întregi pentru cetățeni și evitarea contactelor repetate sau inutile; complexitatea internă rezultă în simplitatea externă pentru cetățeni
Relația cu cetățenii	• Paternalistă și autoritară: cetățeanul face ce îi cere autoritatea publică în conformitate cu diferite reglementări și condiții	• Tranzacțională: interacțiunile cetățenilor cu guvernul sunt tranzacții separate – un grad limitat de comunicare internă în sau între departamente despre un anumit client sau tranzacție	• Bazat pe relație: autoritățile publice „ajung să cunoască” cetățeanul în timp în urma multiplelor interacțiuni; ei construiesc relații pe termen lung cu cetățenii și pot anticipa necesitățile acestora
Rolul cetățeanului	• Cetățeanul trebuie să obțină o copie cu lista condițiilor pentru obținerea serviciului și să le îndeplinească	• Client: clientul poate exprima gradul de satisfacție cu serviciul, informații care sunt utilizate pentru îmbunătățirea	• Participant: Cetățeanul are dreptul și probabil și datoria civică de a participa în procesul de proiectare,

Categorie	Administrația publică tradițională (neoweberiană)	NMP	Post-NMP
		serviciului	dezvoltare și îmbunătățire a serviciilor
De care cetățeni este preocupată autoritatea publică	Publicul larg: menținerea relației de putere între autoritățile publice și publicul larg și limitarea accesului la servicii pentru a minimiza costurile	Utilizatorii serviciilor: prestarea serviciilor de calitate și cost-eficiente, fără ca guvernul să devină expansiv și intruziv	Toți cetățenii: segmentați în diferite moduri pentru a reflecta necesitățile pe mai multe dimensiuni (de ex. economic, social, justiție)

Se poate observa că într-o oarecare măsură modelele post-NMP și NMP se suprapun, în special în ceea ce privește utilizarea mecanismelor din sectorul privat pentru eficientizarea și îmbunătățirea serviciilor. Principala diferență este că în timp ce acest aspect este fundamental în NMP, în cazul modelelor post-NMP, deși este o caracteristică proeminentă, acest aspect face parte dintr-un sistem mai adaptiv, participativ și multidimensional. Atât NMP, cât și post-NMP sunt total diferite de modelul tradițional al administrației publice.

Apendicele 1: Practicile caracteristice principalelor concepte ale NMP (adaptate după Gernod Gruening (2001:8))

	Administrația publică clasică	Administrația publică neoclasică	Managerialism	Teoria alegerii publice	Teoria agenției	Teoria costurilor de tranzacție
Reduceri bugetare	Y	Y	Y	Y		
Privatizare			Y	Y		
Separarea prestatorului de producător				Y	Y	Y
Contractare			Y	Y		Y
Taxe colectate de la utilizatori			Y	Y		
Conceptul bazat pe client (pe satisfacerea necesităților clientului)			Y			
Concurență			Y	Y		
Flexibilitate în management			Y			
Separarea politicilor de administrare	Y	Y	Y			
Răspundere pentru performanță	Y	Y	Y		Y	
Descentralizare	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Măsurarea performanței	Y	Y	Y		Y	
Auditul performanței	Y	Y	Y		Y	
Planificare strategică și management		Y	Y			
Stilul de management		Y	Y			
Managementul personalului			Y		Y	
Limitarea cheltuielilor juridice				Y		
Reglementare îmbunătățită				Y		

	Administrația publică clasică	Administrația publică neoclasică	Managerialism	Teoria alegerii publice	Teoria agenției	Teoria costurilor de tranzație
Analiza și evaluarea performanței		Y		Y		

Apendicele 2: Consecințele reformelor centrate pe cetățean în sectorul public la nivel instituțional

Categorie	NMP	Reforme instituționale post-NMP
Rolul autorităților publice și al cetățenilor și relația dintre aceștia		
Rolul autorității guvernamentale centrale	• Deleagă elaborarea planurilor strategice instituțiilor • Deleagă elaborarea modelului instituțional de prestare a serviciilor prestatorului de servicii	• Rol puternic de coordonare • Stabilește prioritățile guvernamentale cărora li se aliniază toate instituțiile • Planurile strategice instituționale reflectă prioritățile guvernului care sunt comune pentru întreaga administrație publică
Relația dintre Autoritatea Guvernamentală Centrală și minister/prestatorul de servicii	• Nu controlează obiectivele sau rezultatele din cadrele de performanță instituțională	• Stabilește rezultatele și țintele pentru întreaga administrație publică și stabilește care instituții și la care obiective contribuie • Instituțiile încorporează rezultatele și țintele stabilite la nivel central în cadrul lor de performanță
Relația dintre minister și prestatorii de servicii	• Monitorizarea ministerială a procesului de prestare a serviciilor poate fi limitată deoarece prioritatea principală pentru minister este elaborarea politicilor	• Diferite forme de relații și de rețele - în unele cazuri ministerul are autoritate directă asupra instituției care oferă servicii - în alte cazuri ministerul se ocupă doar de politici, iar serviciile sunt prestate printr-o rețea de organizații publice, private, non-guvernamentale, obștești și civice, responsabil de gestionarea relațiilor fiind fie ministerul, fie principalul prestator de servicii
Reforma instituțională		
Cadrul de performanță	• Elaborat de către instituții în mod independent • Accentul în special pe indicatorii de produs și rezultate de la nivel inferior, precum costul, eficiența, eficacitatea și calitatea serviciului	• Indicatorii se încadrează în prioritățile stabilite de o autoritate guvernamentală centrală - Instituțiile monitorizează indicatorii care i-au fost atribuiți de la centru, astfel contribuind la realizarea obiectivului comun pentru "întregul guvern" • Indicatorii sunt corelați cu rezultatele de nivel înalt pentru cetățeni
Elaborarea modelului de prestare a serviciilor	• - Proiectarea se bazează pe soluțiile standard preluate din sectorul privat și dezvoltate de conducerea de vârf cu participarea experților externi și includ - Delegarea prerogativelor decizionale unităților și echipelor care interacționează direct cu clienții combinată cu mai multă răspundere asigurată prin cadrul de performanță	• Complexitatea rețelei de prestare a serviciilor este ascunsă de ochii clienților prin implementarea unei strategii de management integrat al canalelor de prestare a serviciilor în cadrul guvernului în conformitate cu principiile unui guvern unit • Noua guvernare publică promovează livrarea serviciilor în bază de rețea, răspunderea pentru acestea purtând-o cel mai potrivit

Categorie	NMP	Reforme instituționale post-NMP
Managementul canalelor de prestare a serviciilor	- Disponibilitatea multiplelor canale de prestare a serviciilor pentru cetățeni (de ex., față în față, centrele de contact, online, intermediari) - Strategiile de management al canalelor de prestare a serviciilor au scopul de a încuraja migrarea cetățenilor la cea mai potrivită opțiune pentru a răspunde necesităților cetățenilor în privința calității serviciilor, maximizând în același timp eficiența (de ex., utilizarea serviciilor electronice și a centrelor de contact, eliminarea contactului fără valoare)	prestator de servicii din sectorul public, privat sau asociativ prin contracte axate mai degrabă pe relații, decât pe tranzacții - Governare unită bazată pe principiile "servicii pentru clienți" ale modelului NMP și aplicate în toate instituțiile guvernamentale - Interfața cu clientul la nivel guvernamental înlocuiește paginile web separate ale instituțiilor; o pagină web guvernamentală unică cu link-uri și indicatori la subiectele specifice instituției/sectorului și detaliile de contact - Ghișeele unice cu interacțiune fizică acoperă mai multe instituții - Centre mari de contact se ocupă de diferite subiecte specifice diferitor instituții, ceea ce duce la cost-eficiență și o mai mare receptivitate - Centre mari de procesare back-oficiu preiau sarcinile mai multor instituții pentru a crește economiile de scară „Externalizarea” serviciilor organizațiilor private și non-profit merge dincolo de unitățile „secundare” ale organizației acoperind toate activitățile ce nu țin de elaborarea politicilor, precum: - Centrele de contact - Prestatorii de servicii front-oficiu „Fabricile” de procesare back-oficiu - Trecerea de la perspectiva de „externalizare” la cea de „parteneriat” abilitază organizații întregi care sunt întreprinderi sociale private sau pseudo-private autonome, inclusiv: - Închisori - Spitale - Școli și universități - Securitate privată - Muzee culturale - Institute de cercetare
Structura organizațională; Front Oficiu	- Ghișee unice la nivel de departament - Echipe front-oficiu cu angajați multi-calificați sau echipe multi-calificate capabile să gestioneze multiple solicitări și operațiuni simple - Accent pe deservirea clienților - Multiple locații pentru a facilita accesul - Echipe sau persoane pot acoperi mai multe produse - Automatizarea furnizează instituției date cu privire la clienți și istoria operațiunilor - Există un centru de contact pentru a acoperi majoritatea tipurilor de solicitări și produse pentru un anumit departament guvernamental - Nivelul 1 gestionează solicitările simple pentru mai multe produse - Nivelele 2 și 3 se ocupă de solicitările mai complexe cu ajutorul angajaților mai specializați	
Structura organizațională; Back Office	- Unități de procesare mari pentru economii de scară amplasate la nivel central - Echipe organizate pe produs pentru asigurarea eficienței - Procese standardizate - Automatizarea (de ex. tehnologia de scanare) îmbunătățește eficiența	
Automatizare	- Sistemele IT păstrează informații - despre tranzacții - despre clienți - limitate la o anumită instituție - bazate pe date (capacitate analitică limitată)	- Automatizarea oferă: - Istoricul comprehensiv al interacțiunilor în cadrul guvernului (nu doar într-o singură autoritate) - la nivelul prestatorului de servicii (de ex., interacțiunile cu organizații private sau ONG-uri autorizate să împărtășească informații) - abilitatea de a identifica și evalua riscurile (de ex., la plata taxelor) - Abilitatea de a oferi servicii pro-activ (de ex., medicale, pensie, prin analiza „etapelor vieții”)
Resurse umane	- Contracte individuale - Managementul performanțelor	Noua guvernanță publică prevede recrutarea pentru

Categorie	NMP	Reforme instituționale post-NMP
	individuale (bazat pe competențe sau corelat cu managementul prin obiective) • Evaluarea performanțelor în bază de merit care prevede creșteri salariale, prime și promovare în funcție de performanță • Recrutare și promovare obiectivă bazată pe merite legată de competențele dorite	- un șir de abilități mai 'sociale' și relaționale, cum este abilitatea de a comunica eficient, de a colabora, abilități de analiză critică a diferitor tipuri de informații, abilități de coproducere și educație internațională

Apendicele 3: Impactul reformelor centrate pe cetățean în țările din Europa Centrală și de Est (ECE)

Deoarece punctul de pornire al reformelor centrate pe cetățean în țările ECE după înlocuirea guvernelor comuniste cu sistemele democratice multipartite la sfârșitul anilor 80' și în anii 90' este destul de diferit față de cel din alte țări, cercetarea s-a axat pe impactul acestor reforme.

Randma-Liiv (2008) consideră că există câteva motive pentru care adoptarea NMP ar fi mai atractivă pentru astfel de țări decât sistemul neweberian de „comandă și control”. În primul rând, NMP promovează trecerea de la o administrație mare, excesiv de intruzivă, la una mai mică, dar mai eficientă, în care drepturile cetățeanului sunt pe primul plan. În al doilea rând, NMP adoptă practicile sectorului privat, inclusiv privatizarea și dereglementarea, și permiterea actorilor nestatali să aibă un cuvânt de spus și chiar să presteze servicii publice. În al treilea rând, NMP reprezintă trecerea de la formalizarea excesivă a sistemului comunist la dereglementare și liberalizare.

În același timp, s-au constatat și unele probleme cu care se confruntă țările ECE. Dunn și Miller (2007: 350) sugerează că „NMP nu asigură un stat puternic care să poată gestiona multiplele provocări interne și externe cu care se confruntă noile state independente, inclusiv administrațiile publice afectate de conflicte etnice interne, sistemele hiperpluraliste, sistemele slabe de reglementare în domeniul economic, sănătății și de mediu”. Ei susțin că statele postcomuniste ar putea să nu fie suficient de puternice pentru a construi instituții noi de la zero în contextul unei economii slabe și a frământărilor politice.

Argumentul că în țările în tranziție este nevoie de mai multă reglementare decât oferă NMP, pentru că pentru crearea condițiilor pentru dezvoltarea instituțiilor sunt necesare mai multe reguli, inclusiv eliminarea nepotismului, este promovat de Peters (2001:176), care sugerează că gradul înalt de autonomie acordat funcțiilor responsabile de resursele umane ar putea avea o influență negativă acolo unde sistemele instituționale și legislative de control și echilibru nu sunt dezvoltate pe deplin. La fel și Randma-Liiv consideră că, deși crearea unui stat puternic și intruziv nu este recomandabilă dată fiind experiența anterioară, „este foarte discutabil dacă este posibil de construit un management public descentralizat și dereglementat, care prevede „lăsarea managerilor să gestioneze”, în contextul culturii administrative și eticii funcționarilor publici în mediile postcomuniste” (2008: 5).

Mecanismele de răspundere și control în NMP și modelele post-NMP urmăresc să împiedice managerii să acționeze fără supraveghere în propriul lor interes și sunt esențiale. Printre exemple sunt:

- Autoritățile guvernului central care coordonează politicile, monitorizează implementarea acestora și cer socoteală altor autorități publice;
- Instituțiile de elaborare a politicilor la nivel central (ministerele) care elaborează politici și monitorizează implementarea acestora, cerând socoteală prestatorilor de servicii;
- Planificarea strategică la nivel instituțional care stabilește cadrul pentru ceea ce instituția intenționează să realizeze și pentru care acestea i se cere socoteală din partea conducerii instituției, organele de guvernanță și ministerele fondatoare;
- Cadrele de performanță care facilitează transparența și răspunderea publică, politică și de management;
- Guvernanța instituțională în care organele (consiliile, comitetele și sub-comitetele, echipele de conducere) au o autoritate clară și vizibilitate a performanței;
- Structura organizațională și organizarea muncii care permit delegarea unor împuterniciri și menținerea altora: segregarea atribuțiilor care separă acțiunea de aprobarea acestora; delegarea autorității în care drepturile decizionale, de ex. cu privire la limitele de cheltuieli în procurări, sunt clar prevăzute pentru fiecare poziție;
- Crearea funcțiilor și proceselor pentru asigurarea transparenței și răspunderii în așa mod încât accentul să fie pe valoarea adăugată pozitivă, dar nu pe greșeli: managementul calității; managementul performanței; auditul performanței.

Noile tipuri de relații între organe care înlocuiesc structurile „de comandă și control” învechite și care pot îmbunătăți coordonarea: contracte comerciale în care sunt stipulate condițiile de performanță în mecanismele de externalizare; contracte relaționale pe termen lung în care accentul se pune nu pe operațiunile care trebuie efectuate, ci pe rezultatele care pot fi verificate.