



Metodologie de planificare strategica



CUPRINS:

Contents

1.	INTRODUCERE: CONTEXT SI SCOPUL METODOLOGIEI	3
2.	PLANIFICAREA STRATEGICA: TEORII, CONCEPTE, DEFINITII	5
2.1	DEFINITII	5
2.2	CONCEPTE	7
3.	ELEMENTELE SI CARACTERISTICILE PLANIFICARII STRATEGICE	9
3.1	CARACTERISTICILE PLANIFICARII STRATEGICE	9
3.2	INITIEREA PROCESULUI DE PLANIFICARE	14
3.3	CONSTRUIREA PARTENERIATELOR	16
3.4	ALEGEREA TIPULUI DE PLANIFICARE.....	19
3.5	STRUCTURI CREATE PENTRU ELABORAREA UNEI STRATEGII DE DEZVOLTARE LOCALA	20
4.	ETAPELE PLANIFICARII STRATEGICE	21
4.1	CULEGEREA INFORMATIILOR SI ANALIZA	22
4.2	APLICAREA ANALIZEI SWOT	23
4.3	PLANIFICAREA DESFASURARII ACTIUNILOR	24
5.	ELABORAREA DOCUMENTULUI PROGRAMATIC.....	25
6.	VALIDAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE LOCALA	28
7.	IMPLEMENTAREA SI MONITORIZAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE LOCALA	29
8.	ANEXE.....	32



1. INTRODUCERE: CONTEXT SI SCOPUL METODOLOGIEI

Planificarea strategică reprezintă un proces sistematic, prin care o instituție își stabilește anumite priorități, care sunt esențiale pentru îndeplinirea misiunii ei, în acord cu evoluția mediului în care aceasta își desfășoară activitatea. Planificarea strategică este o activitate orientată spre viitor, vizând obiectivele și etapele necesare realizării acestora.

Scopul metodologiei de planificare strategică este de a facilita înțelegerea mai rapidă de către personalul instituției a procesului de planificare strategică și de a perfecționa cunoștințele personalului direct implicat în acest proces. Totodată, ghidul are ca obiectiv asimilarea și utilizarea unitară a informațiilor și documentației necesare întocmirii Planului Strategic al Instituției pe termen mediu.

Planificarea strategică presupune o analiză preliminară a caracteristicilor comunității vizate. Această analiză cuprinde elemente diverse, cum ar fi:

- Elemente de istorie a localității;
- Elemente de organizare administrativă;
- Analiza de mediu: cadru natural, fișă de localitate, elemente socio-economice, elemente de infrastructură;
- Analiza cadrului strategic la nivel național, regional și județean.

Principala misiune a analizei preliminare se referă la structura mediului în care se plasează comunitatea și la identificarea capacităților reale deținute de aceasta.

În condițiile în care este inițiat un proces de dezvoltare strategică, un pas important este discutarea și reanalizarea misiunii actuale.

Scopurile strategice sunt afirmații care privesc modul în care localitatea urmează să se dezvolte în următorii ani de implementare a strategiei. Scopurile sunt construite pe impactul obținut și sunt calitative.

Pentru fiecare obiectiv sunt construite strategii. Conținutul strategiilor este rezultatul analizei interne a organizației și externe a mediului care influențează organizația. O strategie este considerată ca având un impact bun dacă cumulează și ia în considerare informația provenită din analiza realizată în prima etapă.



Necesitatea planificării strategice la nivelul instituției și riscurile nerespectării ciclului de planificare strategică:

- Este foarte important ca la nivelul unei instituții să se acționeze pe baza unei planificări strategice în acord cu strategia adoptată la nivelul instituției. O strategie reprezintă cadrul care determină natura și stabilește direcția de dezvoltare/functionare a unei instituții. Strategia are rolul de a ajuta la stabilirea unei direcții unitare pentru instituție pe baza obiectivelor sale operationale și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru orientarea acestora spre atingerea obiectivelor propuse.
- Riscurile nerespectării ciclului de planificare strategică. În cazul în care o instituție nu are o strategie bine definită, va fi obligată să facă față unor provocări și evenimente zilnice, pe măsura ce acestea apar. Pe de altă parte, dacă o instituție are o strategie bine elaborată, conducerea și personalul acesteia au posibilitatea de a se concentra asupra atingerii obiectivelor stabilite și asupra acțiunilor care trebuie făcute în vederea atingerii acestora.



2. PLANIFICAREA STRATEGICĂ: TEORII, CONCEPTE, DEFINITII

2.1 DEFINITII

Metodologia de planificare strategică reprezintă etapele ce trebuie urmate în cadrul procesului de elaborare a planului strategic. Planul strategic este un document scris care are rolul de a ghida activitatea instituției pe termen mediu și lung.

Planificarea strategică este un proces sistematic prin care comunitatea, fie ea o comună, un oraș, un municipiu sau o microregiune agreează anumite priorități, care sunt esențiale pentru îndeplinirea misiunii ei și se află în concordanță cu evoluția mediului înconjurător.

Strategia este definită drept cadrul care orientează alegerile, care determină natura și direcția unei comunități. Strategia ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru comunitate în termenii obiectivelor sale operaționale și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru orientarea acesteia spre atingerea acestor obiective.

Planurile strategice sunt documente elaborate pe termen mediu și lung, care se revizuiesc periodic și care pun în relație eforturile de planificare a acțiunilor. Un astfel de exercițiu permite unei comunități să realizeze o prioritizare, o ierarhizare a problemelor în funcție de resursele disponibile.

Principii de bază în planificarea strategică:

- ❖ Șansele comunității de a avea succes sporesc în cazul când există un plan strategic care include fructificarea oportunităților aparute;
- ❖ Este esențială dezvoltarea unor sisteme flexibile care să permită îmbunătățirea continuă a gestionării chestiunilor publice;
- ❖ Întreaga societate trebuie responsabilizată cu privire la dezvoltare; Șansele comunității de a avea succes sunt mult mai mari dacă liderii ei își proiectează perspectiva împreună cu membrii comunității astfel încât toți actorii să fie implicați în procesul de realizare a perspectivei
- ❖ Împărtășirea experiențelor, a bunelor practici și a soluțiilor de succes;
- ❖ Planificarea strategică trebuie să aibă o viziune orientată spre rezultate și impactul măsurilor luate;

**Strategia de dezvoltare locala:**

Reprezinta un instrument participativ care implica intreaga comunitate si care are drept scop asigurarea dezvoltarii economice. In cele mai multe cazuri, o strategie de dezvoltare locala este un demers pe termen mediu si lung, fiind o proiectie in viitor a comunitatii. Aceasta viziune a comunitatii cu privire la dezvoltarea sa viitoare trebuie sa fie impartasita de toti participantii de la nivel local si transpusa intr-un set de obiective specifice si un plan de actiuni concret.

Strategia este un instrument care permite luarea unei decizii la un moment dat pe baza evaluarilor anterioare cu caracter justificativ.

Daca o comunitate nu are o strategie bine definita, va fi obligata sa faca fata evenimentelor zilnice pe masura ce acestea apar. Pe de alta parte, in conditiile existente unei strategii, liderii comunitatii si comunitatea in ansamblul ei au posibilitatea de a se concentra asupra obiectivelor urmarite si asupra actiunilor care trebuie facute pentru atingerea acestor obiective. Astfel, prin urmare a unor obiective planificate initial, resursele din cadrul unei comunitati pot fi coordonate si orientate in mod eficient. Pe parcurs pot aparea modificari, ajustari, insa acestea nu modifica substantial obiectivele si actiunile prevazute anterior.

Totodata, **strategia** este un instrument flexibil, care poate fi actualizat periodic in functie de dorinta si evolutia comunitatii – este deci un instrument viu, care creste o data cu comunitatea locala careia ii serveste.

Strategia de dezvoltare traseaza calea de la situatia actuala la situatia dorita, previzionata.

Dezvoltarea Economica Locala este o componenta a strategiei de dezvoltare locala si definita ca procesul prin care diferiti actori din sectorul public, mediul de afaceri si sectorul non-guvernamental colaboreaza pentru a crea conditii mai bune de crestere economica si pentru a genera noi locuri de munca. Prin acest proces ei stabilesc si mentin o cultura antreprenoriala dinamica si creeaza resurse materiale pentru comunitate si mediul de afaceri, cu scopul de a imbunatati calitatea vietii intregii colectivitati locale.

A face dezvoltare economica locala inseamna a ridica competitivitatea economica a unei arii locale in scopul imbunatatirii viitorului economic al acesteia. Dezvoltarea economiei locale si imbunatatirea competitivitatii sunt cruciale, deoarece succesul comunitatilor depinde de adaptarea lor la schimbarile care au loc in mediul extern.



2.2 CONCEPTE

Planificarea este o activitate orientată spre viitor prin care sunt stabilite o serie de obiective și măsuri necesare pentru a atinge aceste obiective. În urma planificării se pot lua decizii cu privire la ce trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut și cine trebuie să o facă. Planificarea este un proces care nu se încheie odată cu elaborarea unui plan, ci continuă cu implementarea acestuia, ținându-se cont de faptul că, în etapa de implementare și control, planul poate necesita îmbunătățiri sau modificări menite să îl facă mai eficient.

Planificarea și controlul se află într-o permanentă legătură. Fără control, planificarea ar putea fi lipsită de direcție: controlul furnizează informații în legătură cu eficiența planurilor de acțiune și asigură date de intrare în noul proces de planificare.

Planificarea trebuie văzută ca fiind un proces ciclic, repetitiv. Orice proces de planificare constă în stabilirea obiectivelor, planificarea propriu-zisă pentru atingerea acestora, un proces de autocontrol și un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a rezultatelor și de decizia de a reîncepe exercitiul de programare.

Procesul planificării strategice solicită o atitudine pro-activă, dinamică și capacitatea de adaptare la schimb. Despre acest proces putem spune că:

- Este strategic pentru că presupune alegerea celei mai optime căi de a răspunde evoluțiilor unui mediu dinamic;
- Este sistematic deoarece presupune urmărirea unui proces care este în același timp centrat și productiv;
- Implică alegerea unor priorități - decizii asupra scopului și mijloacelor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung;
- Presupune construirea unei înțelegeri comune și atragerea de partea noastră a persoanelor interesate în atingerea misiunii.

Procesul de planificare strategică trebuie să fie:

- ❖ Cuprinzător – să angajeze în proces toată gama grupurilor de interes;
- ❖ Interactiv – să confrunte situația prezentă cu situația potențială;
- ❖ Integrator – să lege în concepție și acțiune toate nivelele;
- ❖ Repetabil – să recunoască faptul că sistemele și mediul în care acestea se manifestă sunt în continuă schimbare



Planificarea strategică este strans legată de **dezvoltare durabilă**, aceasta din urmă definită ca acea dezvoltare ce răspunde nevoilor prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a răspunde nevoilor lor.

Problema cheie a dezvoltării durabile o constituie reconcilierea între două aspirații umane: necesitatea continuării dezvoltării economice și sociale, dar și protecția și îmbunătățirea stării mediului, ca singura cale pentru bunăstarea atât a generațiilor prezente, cât și a celor viitoare.

Mult timp mediul a fost tratat ca un sector aparte, izolat, iar sărăcia ca o problemă socială, în loc să fie ambele considerate ca preocupări transversale, interdependente cu celelalte domenii ale dezvoltării. În cadrul conceptului de dezvoltare durabilă, mediul este abordat din perspectiva a trei aspecte: resursele naturale, poluarea și „catastrofele lente” care par neglijabile pe termen scurt dar care pot fi dramatice pe termen lung.

Durabilitatea pleacă de la ideea că activitățile umane sunt dependente de mediul înconjurător și de resurse. Sănătatea, siguranța socială și stabilitatea economică a societății sunt esențiale în definirea calității vieții. Dezvoltarea durabilă a comunităților locale reprezintă o provocare și o prioritate în același timp. O provocare, pentru că o comunitate trebuie să fie receptivă la transformările și schimbările externe și interne care o pot afecta, adaptându-se acestor schimbări prin acțiuni și inițiative strategice locale. O prioritate, pentru că modul în care se dezvoltă localitatea îi afectează prezentul și șansele de viitor.

Dezvoltarea durabilă înseamnă "A gândi global și a acționa local". Strategiile de dezvoltare durabilă evidențiază interdependența între local și global, între zonele dezvoltate și cele în curs de dezvoltare, accentuând necesitatea cooperării în cadrul și între sectoarele economic, social și de mediu. Dezvoltarea durabilă a comunităților are ca obiective majore protejarea mediului, eradicarea sărăciei, îmbunătățirea calității vieții, dezvoltarea și menținerea unei economii locale viabile și eficiente. O comunitate durabilă apreciază și promovează ecosistemele sănatoase, utilizează eficient resursele, dezvoltă și asigură o economie locală viabilă.

Comunitatea durabilă are o viziune asupra dezvoltării susținute și promovată de toate sectoarele comunității, asociațiile civice, autoritățile locale, organizațiile religioase, tinerii etc. Politica actuală a Uniunii Europene este concentrată pe dezvoltarea durabilă a societății din toate punctele de vedere. Pentru aceasta ea pune la dispoziția statelor membre diverse instrumente financiare menite să rezolve problemele economice și sociale.



3. ELEMENTELE SI CARACTERISTICILE PLANIFICARII STRATEGICE

3.1 CARACTERISTICILE PLANIFICARII STRATEGICE

Din punct de vedere metodologic, este indicat ca fiecare localitate sa elaboreze o strategie proprie de dezvoltare economica si sociala, pentru a avea o imagine clara privind situatia initiala si punctul in care se doreste sa se ajunga intr-un anumit orizont de timp. Strategiile de dezvoltare se elaboreaza pe perioade determinate de timp, de la unu la patru, sapte sau chiar mai multi ani.

Principalele caracteristici ale unei planificari strategice de dezvoltare locala sunt:

- ❖ Vizeaza dezvoltarea, sprijinindu-se atat pe practicile existente, cat si introducerea de noi oportunitati pentru actiune;
- ❖ Opereaza intr-un teritoriu bine definit spatial si administrativ;
- ❖ Este realista si tine cont de resursele disponibile pe termen mediu si lung;
- ❖ Aplicabila pentru un orizont de timp predefinit, de obicei pe un termen lung,
- ❖ Abordeaza probleme la nivel macro, si nu se concentreaza pe probleme izolate;
- ❖ Sprijinul politic este o componenta esentiala;
- ❖ Aduce elemente noi in domeniul tehnic, managerial si financiar, adaptand experiente care s-au dovedit a fi de succes;
- ❖ Genereaza resurse, stabilind o legatura directa intre planificare si implementare.
- ❖ Porneste de la nevoile umane, incercand sa identifice acele efecte benefice pe termen lung asupra grupurilor dezavantajate si marginalizate;
- ❖ Implica toti actorii interesati, presupune angajament politic puternic si dorinta de a dezvolta;
- ❖ Este un proces global si integrat, ghidat de o analiza completa si fiabila, participativ, ce conciliaza obiective economice, sociale si de mediu;
- ❖ Este un proces insotit de prioritati bugetare precise – fiecare program de actiune trebuie dotat cu resursele necesare pentru atingerea obiectivelor iar stabilirea bugetelor trebuie facuta in functie de prioritatile clar definite;

Planificarea strategica este dedicata formularii viziunii asupra dezvoltarii viitoare a comunitatii in ansamblu, spre deosebire de eforturile si actiunile dedicate rezolvarii imediate a problemelor ce caracterizeaza planificarea de actiune. Formularea viziunii se face utilizand cuvintele cheie



integrate într-o fază cu mesaj clar care să exprime unde dorim să ajungem pe termen mediu și lung.

Principiile care vor fundamenta procesul de planificare strategică sunt: diversitatea, echitatea, deschiderea, răspunderea și transparența, toate fiind componente ale încrederii civice.

O condiție pentru atingerea obiectivelor strategice de dezvoltare este prezenta unei viziuni și a strategiilor de dezvoltare economică locală și regională. În acest stadiu, administrația locală trebuie să aibă o idee clară asupra funcțiilor urbane ce trebuie îndeplinite și a factorilor ce le susțin. După identificarea acestor funcțiuni trebuie găsite modalitățile de a le exploata potențialul identificat printr-o abordare strategică, integrată și eficientă.

Strategiile de dezvoltare locală trebuie să asigure competitivitatea orașului pe piața urbană, combinând avantajele competitive cu cererea de forță de muncă și de factori de localizare și trebuie să tindă spre o economie locală diversă și dinamică, care combină întreprinderile mari cu cele mici și mijlocii și investiția străină cu cea locală.

Formularea politicilor reclamă o viziune strategică și schimbări substanțiale în cadrul aranjamentelor instituționale. Societățile locale trebuie să-și formeze structuri organizatorice care să permită autorităților locale să coopereze cu sectorul privat și cu organizațiile non-guvernamentale în vederea atingerii scopurilor de dezvoltare.

Procesul elaborării strategiilor de dezvoltare economică cuprinde următoarele faze:

- Determinarea sectoarelor care joacă un rol determinant în cadrul dezvoltării economice locale în ceea ce privește locurile de muncă, vânzări, impozite, legături cu alte industrii locale etc.
- Identificarea legăturilor importante dintre economia locală și cea externă și analizarea modului în care sectoarele locale răspund schimbărilor petrecute în cadrul economiilor regionale, naționale și internaționale.
- Evaluarea potențialului existent pentru dezvoltarea economică, stabilitate sau declin și identificarea factorilor care determină apariția și dezvoltarea unor astfel de tendințe.
- Identificarea posibilelor întâmplări neprevăzute care ar putea avea un impact asupra existenței locurilor de muncă, vânzărilor, veniturilor private, veniturilor publice, productivității economice, calității muncii, calității vieții.



De asemenea, strategia de dezvoltare a unui oraș în sistem competițional necesită clarificarea următoarelor aspecte:

a) Obiectivele principale ale politici urbane. Formularea politicilor locale reclamează o viziune integratoare și, totodată, detaliată asupra viitoarei dezvoltări a orașului. Fără o astfel de viziune, elementele politicii pot rămâne necoordonate și chiar contradictorii. Consensul politic asupra obiectivelor și asupra metodelor de atingere a acestora este fundamental în procesul de management.

b) Conceptul orașului. Pentru un management eficient, autoritatea locală trebuie să decidă asupra strategiei de dezvoltare a unei structuri spațiale legate de principalele obiective politice. Câteva opțiuni se referă, de exemplu, la oraș ca „oraș muncitoresc” „centru pentru servicii” sau „centru logistic”. Fiecare concept corespunde unei anumite forme de marketing urban și impune un management adecvat.

c) Produsele urbane. Produsul „oraș” cuprinde noțiuni abstracte pe care consumatorul le asociază cu anumite produse particulare pe care imaginea unui oraș le sugerează. Această imagine, la rândul ei, influențează atractivitatea fiecărui produs urban identificat în sine, cum ar fi: terenuri pentru birouri, spații industriale, facilități portuare, locuințe, magazine, dotări culturale și de recreere, facilități de educație, obiective turistice etc. O ofertă variată și de bună calitate a acestora, o răspândire echilibrată și un pret bazat pe valori reale sunt aspecte importante ale managementului urban.

d) Marketingul urban și marketingul regional. Dinamica spațială a multor regiuni urbane europene le-a făcut să absoarbă municipalitățile înconjurătoare. Deoarece elementele unei aglomerări depind și se completează unele pe altele, eforturile de marketing trebuie direcționate, în mod evident, către regiunea urbană.

e) Analiza SWOT și analiza competitorilor. O analiză a punctelor forte și slabe, ca și a oportunităților și amenințărilor ajută la stabilirea poziției competitive a regiunii urbane sau a orașului. Pe baza rezultatului analizei poate fi formulată o strategie care să îmbunătățească această poziție, de exemplu prin identificarea combinațiilor produs/piată potrivite urmării obiectivelor politicii.

f) Cooperarea și suportul social. Pentru ca o politică urbană să dea rezultate, actorii care determină direct sau indirect calitatea mediului urban trebuie să coopereze în alegerea conceptului de oraș. La nivel general, o politică urbană eficientă pentru oraș este condiționată de incorporarea



municipalității în rețele naționale sau internaționale și de o relație strânsă cu sectorul întreprinderilor private și trebuie să se bazeze pe suportul politic și social.

g) Structura organizatorică și filozofia de afaceri. O municipalitate antreprenorială are nevoie de o structură aptă, de un management urban capabil să controleze resursele și activitățile. Nu doar structura internă organizațională, ci și atitudinea față de sectorul privat trebuie revizuită. Formele de parteneriat public-privat sunt exemple în acest sens. Motivația personalului, flexibilitatea și adaptabilitatea la schimbare sunt importante în procesul de management.

h) Comunicarea. Orășele, ca oferta de produse și servicii, pot comunica în multe feluri cu consumatorii acestora. Comunicarea nu este un obiectiv, ci un mijloc, a cărui aplicare cu succes depinde de transparența strategiei sau a planului strategic, de coerența internă și de determinarea partenerilor.

Dimensiunile planificării:

Orizontul temporal pentru care este conceput un plan este important, folosindu-se în scop strategic planuri concepute pentru perioade de la cel mult un an (planuri pe termen scurt) până la cel puțin cinci ani (planuri pe termen lung).

- **Planificarea pe termen lung.** Planurile pe termen lung ale unei administrații locale sunt cele care privesc dezvoltarea mediului de afaceri local, scăderea șomajului și creșterea economică, în vederea creării unor administrații competitive la nivel regional. De asemenea, planificarea pe termen lung cuprinde investiții în cercetare, dezvoltare, crearea, mediu, extinderea sau reabilitarea infrastructurii de bază (rețea de străzi, apă, canalizare). Planurile pe termen lung implică o alocare financiară considerabilă și antrenarea unor resurse umane specializate. Gradul de detaliere al planurilor pe termen lung este redus, acestea putând fi modificate în funcție de oportunitățile de finanțare apărute pe parcurs.

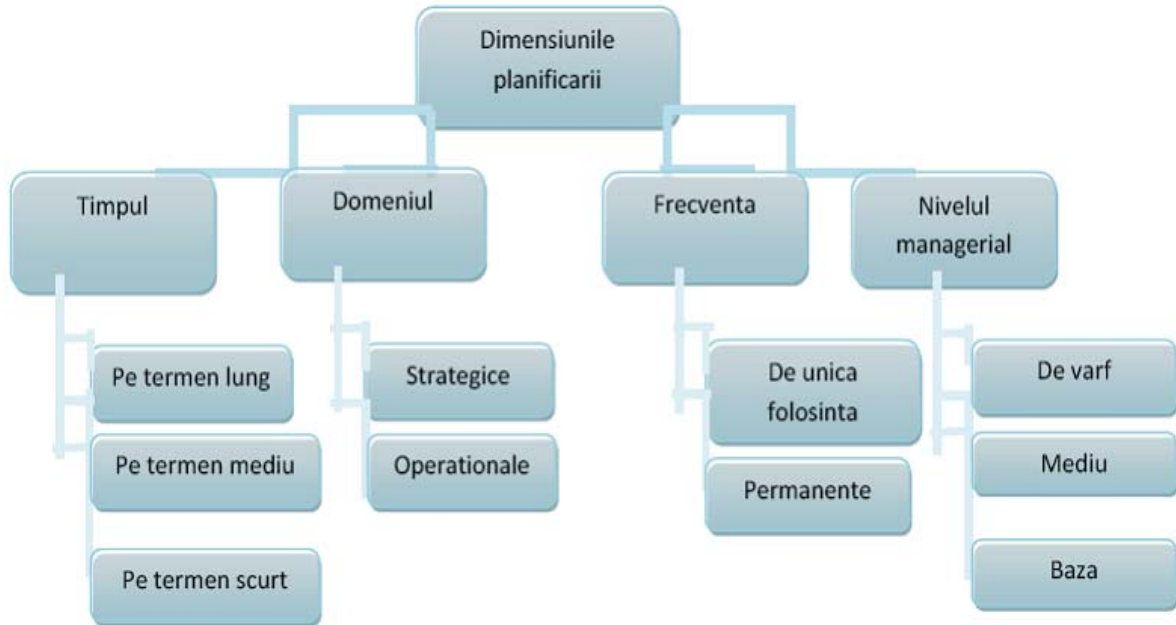


Fig. nr. 1. Dimensiunile planificării

- **Planificarea pe termen mediu.** Planurile pe termen mediu sunt concepute de obicei pe trei până la cinci ani. Dacă planurile pe termen lung servesc drept îndrumare generală deviată din procesul planificării strategice, planurile pe termen mediu sunt de obicei mai detaliate și includ investiții în infrastructura socială (sănătate, educație, cultură, servicii sociale), în serviciile de interes public, precum și investiții în programe de resurse umane, în vederea reconversiei profesionale.
- **Planificarea pe termen scurt.** Planurile pe termen scurt, la fel ca și cele pe termen mediu, deriva din cele pe termen lung. Pe termen scurt se au în vedere acțiuni menite să contribuie la implementarea proiectelor pe termen mediu și lung. Planurile pe termen scurt trebuie să conțină informație despre obiective, activități, termene de realizare, indicatori de progres și responsabili, având un grad ridicat de detaliere. Planurile pe termen scurt se realizează de obicei pentru perioade de până la 3 ani de zile și de cele mai multe ori au și un buget alocat. Tot în planurile pe termen scurt se are în vedere instruirea personalului public, în vederea unei bune implementări a proiectelor pe termen mediu și lung.
- **Planificarea de sus în jos.** Este atunci când ideea de planificare și acțiunile cuprinse în planul strategic provin de la nivele ierarhice superioare și se realizează pentru planificarea la toate nivelele comunității.



- **Planificarea de jos in sus.** Este atunci cand nivelul ierarhic superior exprima ideile de care este interesat (genereaza viziunea), iar planificarea propriu zisa este realizata de un grup de lucru tematic, acestea fiind mai aproape de probleme.

Principiile care vor fundamenta procesul de planificare strategica sunt: diversitatea, echitatea, deschiderea, raspunderea si transparenta, toate fiind componente ale increderii civice.

3.2 INITIEREA PROCESULUI DE PLANIFICARE

Procesul de planificare poate fi declansat de o problema importanta pentru un numar mare de locuitori, un dezastru pe care sa se produca la scala mare in comunitate sau o oportunitate de exploatare a unui avantaj economic. Problemele sunt de obicei descoperite prin constientizare, in timp ce oportunitatile sunt generate de o viziune asupra situatiei posibile, impartasite de mai multi indivizi sau o singura persoana.

Initierea procesului de planificare strategica se concretizeaza in formarea echipei de lucru, folosind criteriile legate de preferinte, diversitatea formatiei profesionale si distribuirea persoanelor - resursa in mod echilibrat. Se stabilesc, de asemenea, elemente importante legate de modul de lucru al echipei printre care se numara: programarea sedintelor, intocmirea ordinii de zi a fiecarei sedinte, comunicarea intre membrii echipei, comunicarea cu persoane care nu fac parte din echipa (de exemplu presa), oficialii alesi, solutionarea dezacordurilor, luarea decizilor, selectarea noilor membri.

Echipa va avea de asemenea in componenta reprezentanti ai grupurilor de interes la nivelul zonei respective, ai administratiei publice locale si consultantii de specialitate. Astfel, se vor identifica toti acei factori locali relevanti care pot influenta intr-un mod pozitiv sau negativ rezultatul activitatii de planificare. Echipa de lucru va fi cat mai complexa si va putea sprijini procesul de planificare cu informatii pe tot parcursul acestuia, atat in faza de elaborare cat si in faza de implementare a strategiei.

Diagrama Venn constituie o metoda grafica de analiza comparativa cu ajutorul careia se determina pozitia unor elemente in raport cu alte elemente. Astfel, cu ajutorul Diagramei Venn, se pot determina spre exemplu, factorii cheie in derularea cu succes a demersului strategic. In acest sens, in cadrul planificarii se va cere participantilor sa determine locul acestora prin desenarea unor cercuri mici, mijlocii si mari, reprezentand interesul acestor actori in privinta obiectivelor strategice.



Aceste cercuri pot fi plasate în dreptul desenului care reprezintă obiectivul global al strategiei, în mai multe poziții:

1. **Cerc extern:** care reprezintă faptul că actorii grupului nu au un interes comun în atingerea obiectivului propus;
2. **Cerc tangent:** care reprezintă schimb de informații între actori și aria de interes;
3. **Suprapunere parțială:** care reprezintă o anumită cooperare între actori și aria de interes;
4. **Suprapunere accentuată:** care înseamnă o cooperare intensă între actori și aria de interes.

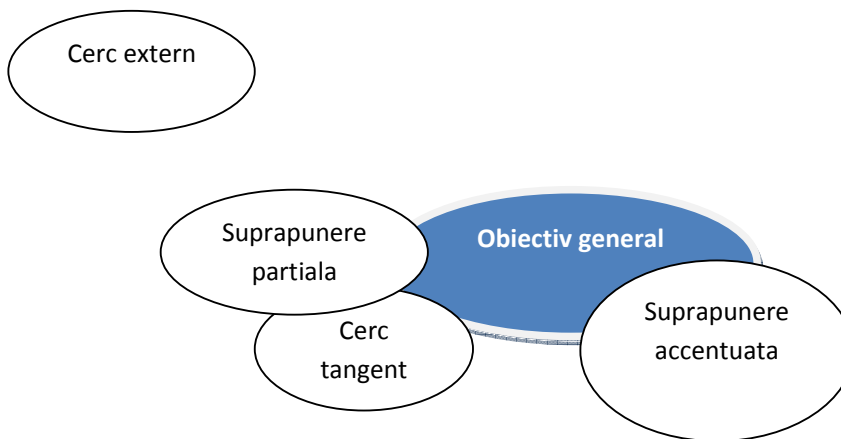


Fig.2. Reprezentarea grafică Diagrama Venn

Participanții vor dezbate în comun relația dintre ei și obiectivele planificării strategice.

Analiza Venn asigură clarificarea situației și îndeamnă participanții să-și determine propriile poziții în raport cu obiectivele strategice. Aceasta analiză evaluează în primul rând așteptările factorilor interesați, în ceea ce privește nevoile (pozitive sau negative), urmând ca ulterior să se stabilească potențiala lor contribuție la implementarea strategiei.



3.3 CONSTRUIREA PARTENERIATELOR

Colaborarea dintre sectorul public și cel privat pentru furnizarea de servicii publice a apărut odată cu apariția administrației publice. În administrațiile publice moderne acest fenomen cunoaște o dezvoltare deosebită. Pe de altă parte, administrația publică a cunoscut în ultimele decenii un proces de dezvoltare accentuată, proces datorat creșterii constante a complexității societății și ca urmare și a nevoilor sociale.

Acest fenomen ridică probleme deosebite de organizare și control. De asemenea, cheltuielile publice au la rândul lor tendința să crească. La toate aceste probleme soluția cea mai potrivită pare să fie colaborarea cu sectorul privat. Astfel o serie de sarcini administrative sunt transferate spre companiile private, fie prin procesul de contractare și achiziții publice, fie prin privatizarea unor servicii. Acest transfer poate fi complet, adică pentru un anumit serviciu se apelează în totalitate la firme private sau parțial. În acest din urmă caz există posibilitatea ca firme din sectorul privat să acționeze fie în paralel sau în completarea serviciilor publice, fie în competiție. O altă soluție o constituie împărțirea sectorială.

Funcțiile parteneriatului public privat

- **Funcția de generator de venituri:** Administrația publică are nevoie pentru a funcționa de venituri, care în majoritatea lor sunt reprezentate de impozitele și taxele pe care le plătește populația, dar și agenții economici. Prin urmare este vital pentru orice autoritate publică, ca în cadrul comunității pe care o administrează să existe activități economice cât mai numeroase și cât mai bine dezvoltate. Prezența firmelor private înseamnă impozite pe care acestea le plătesc; înseamnă în același timp locuri de muncă, prin urmare cetățeni care au venituri, plătesc la rândul lor impozite și cumpără bunuri și servicii, creând în mod indirect alte locuri de muncă; înseamnă, de asemenea, mai puțini cetățeni fără locuri de muncă, adică mai puțini cetățeni care apelează la sprijinul comunității, deci mai puține resurse consumate. În acest sens este o practică foarte des întâlnită ca autoritățile să ofere diverse facilități în scopul atragerii firmelor private, pentru îmbunătățirea condițiilor în care acestea trebuie să funcționeze.
- **Funcția de prestator de servicii** - Anumite evoluții ale societății pot conduce la imposibilitatea autorităților publice de a furniza serviciile solicitate de comunitate. Astfel, instituțiile administrative au dezvoltat în timp proceduri și competențe pentru atragerea companiilor private în activitățile legate de administrația publică. Firmele private urmăresc în activitatea lor obținerea profitului. Înainte de a face o investiție, acestea anticipează



posibilitatea obtinerii de castiguri punand-o in balanta cu riscurile pe care investitia le presupune. De cele mai multe ori sumele care trebuie investite pentru realizarea unor servicii publice sunt destul de mari, iar castigurile nu sunt spectaculoase. Prin urmare, pentru a convinge aceste firme sa se implice in rezolvarea unor probleme administrative autoritatile publice pot sa ofere conditii care sa conduca la reducerea riscurilor pe care compania privata le poate intampina.

Una din metodele folosite este eliminarea sau limitarea concurentei. Astfel, se selectioneaza o firma sau un numar limitat de firme ca parteneri si li se asigura exclusivitatea pentru furnizarea unui anumit serviciu.

alta metoda pentru limitarea riscurilor presupuse de investitiile firmelor private in vederea prestarii unor servicii publice este incheierea contractelor pe o perioada mai indelungata. In acest fel companiile particulare au o mai mare siguranta ca isi vor recupera investitiile initiale. De asemenea, autoritatile pot prelua, partial sau total, riscurile pe care investitiile facute de firmele private le presupun. Este o practica intalnita des si in Romania si anume garantarea creditorilor. Este de fapt, o modalitate de a implica managementul privat in gestionarea unor fonduri care sunt, in esenta, publice si de a atrage firme importante pornindu-se de la premisa ca ele vor continua sa activeze in cadrul comunitatii dupa finalizarea investitiei .

- **Functia de partener in procesul de elaborare al politicilor publice** - Un studiu realizat in tarile Uniunii Europene releva cresterea importantei comunitatilor de afaceri in deciziile strategice care privesc dezvoltarea comunitatilor. Firmele private dezvolta in timp, datorita faptului ca activeaza intr-un mediu concurential, competente deosebite privind efectele directe sau colaterale ale unor decizii, privind evaluarea riscurilor, etc. In acest fel ele pot reprezenta o foarte pretioasa sursa de expertiza pentru autoritatile publice. Astfel, oamenii de afaceri pot avea un rol din ce in ce mai mare in procesele de elaborare a politicilor publice in orasele dezvoltate.
- **Firmele private ca partener social** - Foarte multe din marile companii private au importante activitati cu caracter social. Contrar unor opinii, nici un om de afaceri nu este interesat in pastrarea unor zone in stare de saracie, pentru ca in astfel de zone potentialul de consum este scazut. Infracționalitatea este de asemenea un fenomen care cauzeaza pierderi pentru activitatile economice. Prin urmare comunitatile de afaceri sunt dispuse sa investeasca bani pentru a corecta astfel de situatii. Majoritatea marilor companii au dezvoltat fundatii prin intermediul carora sustin activitati diverse pornind de la sustinerea unor comunitati defavorizate si ajungand la proiecte de cercetare in domeniul social. Atunci



cand actiunile lor sunt conjugate cu cele ale autoritatilor publice, efectele pot fi importante si benefice.

Avantajele dezvoltării acestui tip de parteneriat sunt numeroase. Un prim avantaj este dispariția monopolului pentru anumite servicii oferite populației. În acest fel cetățenii vor putea să aleagă între mai mulți furnizori de servicii, care în acest fel vor fi mai bune și mai ieftine. Tot din punctul de vedere al cetățeanului, în situația în care serviciile publice sunt asigurate de sectorul privat, instituțiile publice pot să-și asume un rol de control, de protejare a cetățeanului, rol mai greu de imaginat în cazul în care acestea ar fi în dubla poziție de jucător și arbitru.

În același timp se produce o eficientizare a serviciilor publice, știut fiind că urmărindu-și propriul profit, firmele private vor încerca să pastreze cheltuielile la nivele cât mai reduse. Un alt avantaj cert al instituțiilor publice este în ceea ce privește calificarea personalului. Cheltuielile legate de acest domeniu sunt destul de importante. Mai mult decât atât, multe activități administrative nu au un caracter permanent, ceea ce ar presupune o risipă de resurse umane și financiare în perioadele în care serviciul respectiv nu este necesar.

Operativitatea și costurile mici cu care pot fi abordate sarcini administrative noi este un alt motiv pentru care apelul la firmele private este avantajos. Crearea unui nou serviciu public necesită timp și resurse financiare și materiale. În schimb un contract cu o societate particulară poate fi realizat într-un timp mult mai scurt și fără costuri materiale.

Astfel, în strategia de dezvoltare vor fi identificate parteneriate cu grupurile de interes locale, acestea fiind persoane, grupuri sau organizații care dețin informații necesare, pot susține acțiunile, resursele sau rezultatele acțiunilor de planificare propuse și care sunt interesate și vor fi afectate de rezultatele planului strategic realizat.

Se vor identifica partenerii existenți și potențiali și se vor examina problemele majore în clarificarea și funcționarea unei structuri partenariale între echipa de planificare și principalii actori implicați. Identificarea partenerilor se face având la bază cele trei motivații generale ale unei relații de parteneriat.

- O colaborare deja existentă și obiective comune;
- O colaborare potențială și obiective comune;
- O condiționare pentru realizarea unui obiectiv sau a mai multora.

În vederea întăririi parteneriatului la nivelul unei microregiuni, se au în vedere următoarele principii, general valabile la nivelul Uniunii Europene:



- Dezvoltarea serviciilor sociale și de transport în orașele mici și zonele rurale;
- Promovarea cooperării între orașe și mediul rural;

Integrarea zonelor rurale ce înconjoară orașele în strategii de dezvoltare spațială.

3.4 ALEGEREA TIPULUI DE PLANIFICARE

În acest punct al procesului, se vor discuta opțiunile privind angajarea fie într-un proces de planificare strategică pe termen lung în care se vor identifica și preciza problemele cu care se confruntă comunitatea și a căror soluționare se va încerca prin planul de măsuri propus, fie eforturile vor fi îndreptate spre acțiuni dedicate rezolvării imediate a problemelor, având de a face cu planificarea de acțiune, planuri operaționale.

În funcție de tipul de planificare ales, se va proceda la formularea unei viziuni în cazul planificării strategice, iar în cazul planificării de acțiune la identificarea problemelor în funcție de obiectivele care urmează să fie atinse. Dincolo de această fază, în care se determină dacă procesul va fi unul pe termen lung și strategic, sau unul pe termen scurt și orientat pe probleme, procesul de planificare va presupune aceeași succesiune de activități, deși contextul este diferit.

Descrierea problemelor trebuie să fie clară, concisă și completă, să detalieze cauze și nu efecte, teoriile afectate, persoanele interesate și persoanele responsabile pentru rezolvarea problemei, precum și implicațiile pe care le determină nerezolvarea problemei.

Pentru a fi eficace, procesul de planificare strategică trebuie să fie:

- ✓ Cuprinzător: să angajeze în proces toată gama grupurilor de interese;
- ✓ Interactiv: să confrunte situația prezentă cu situația potențială;
- ✓ Integrator: să lege în concepție și acțiune toate nivelele;
- ✓ Repetabil: să recunoască faptul că sistemele și mediul în care acestea se manifestă sunt în continuă schimbare.

Tipuri de strategii:

Principalele tipuri de strategii promovate de instituțiile publice sunt:



- ✓ Strategii de dezvoltare: sunt acele documente realizate la nivel local, județean, regional sau național prin care sunt stabilite anumite priorități, sunt prevăzute acțiuni pentru îndeplinirea lor și sunt alocate resursele necesare;
- ✓ Strategii de transformare: sunt acele documente care apar ca o necesitate firească ce decurge din noile condiții existente într-un domeniu de activitate. Strategia de transformare va sta la baza elaborării tuturor celorlalte strategii, concepții, planuri de acțiune și implementare dintr-un domeniu de activitate.
- ✓ Strategii de protecție: sunt acele documente care apar din dorința de a fi protejate cu privire la anumite evoluții neprevăzute ale domeniului de activitate. Putem vorbi de Strategia de protecție a mediului, Strategia de Protecție Civilă.

3.5 STRUCTURI CREATE PENTRU ELABORAREA UNEI STRATEGII DE DEZVOLTARE LOCALĂ

În vederea derulării procesului de planificare strategică la nivelul unei comunități pot fi construite o serie de structuri care să sprijine activitatea de planificare. În acest sens, pot fi create comitete consultative și/sau comitete de coordonare care să se alature grupului de lucru.

Comitete Consultative

Pentru colectarea opiniilor cetățenilor se pot organiza întâlniri periodice de lucru cu membrii Comitetelor Consultative. Acestea sunt alcătuite cu precădere din cetățenii/locuitorii comunității.

În cadrul unor astfel de întâlniri se pot elabora și distribui chestionare către locuitorii orașului, pentru evaluarea opiniei locuitorilor privind stadiul actual și oportunitățile de dezvoltare.

De asemenea, se pot organiza workshop-uri tematice și de consultare-validare a strategiilor.

Comitetul de Coordonare

Această structură este cea care își atribuie rolul de coordonator al întregului proces. De obicei, în această structură vom regăsi inițiatorii proiectului de planificare strategică, care în cele mai multe cazuri sunt autoritățile locale: Primăriile Orașelor. În cazul asocierilor de tip microregional între unități teritorial-administrative, comitetul de coordonare ca avea membrii care să reprezinte toate comunitățile.



4. ETAPELE PLANIFICARII STRATEGICE

Planificarea strategica trebuie intocmita urmarind principiile de mai jos:

- Validitate stiintifica (procesul trebuie sa respecte cerintele tehnice ale planificarii strategice);
- Implicarea comunitatii (procesul trebuie sa fie deschis tuturor celor interesati din comunitate);
- Transparenta si obiectivitate (procesul trebuie sa fie transparent si sa reflecte interesele comunitatii ca intreg);
- Coerenta si continuitate (constructia documentului de planificare nu inseamna finalizarea procesului strategic; acest document trebuie sa ramina deschis ideilor si completarilor viitoare).

Planificarea strategica inseamna luarea unor decizii cu privire la:

- Ce actiuni trebuie intreprinse;
- In ce moment trebuie intreprinse aceste actiuni;
- Unde anume se actioneaza;
- Cine trebuie sa actioneze;
- Care este modalitatea de actiune;
- Care sunt resursele cu care se actioneaza.

Pentru a se raspunde la toate aceste cerinte, in cadrul planificarii strategice este absolut necesara parcurgerea urmatoarelor etape:

- ✓ Identificarea actorilor locali, dispusi sa se implice in derularea strategiei;
- ✓ Stabilirea calendarului si a grupului de lucru;
- ✓ Analiza situatiei documentelor: monografie, plan urbanistic general, strategie elaborata in trecut, orice alt plan/proiect desfasurat;
- ✓ Analiza documentelor cu caracter strategic realizate la nivelele ierarhice superioare;
- ✓ Culegerea datelor din surse publice;
- ✓ Analiza de potential a comunitatii;
- ✓ Analiza SWOT;
- ✓ Identificarea obiectivului general si a obiectivelor specifice;



- ✓ Stabilirea unor directii strategice;
- ✓ Identificarea domeniilor prioritare de interventie si a proiectelor prioritare;
- ✓ Planificarea desfasurarii actiunilor
- ✓ Validarea documentului strategic in comunitate;
- ✓ Implementarea actiunilor cu ajutorul resurselor proprii sau a celor atrase;
- ✓ Redactarea documentului final.

4.1 CULEGEREA INFORMATIILOR SI ANALIZA

In aceasta etapa se stabilesc informatiile necesare pentru intocmirea strategiei de dezvoltare a orasului Mizil, date si informatii ce vor ajuta echipa de proiect in formularea deciziilor care sa sustina recomandarile facute. De asemenea, informatiile culese vor avea rolul de a motiva recomandarile alese de catre echipa de proiect in fata responsabililor ce vor implementa strategia.

Tot in acest pas, se stabilesc tipurile de date necesare, dar si metodele de colectare ce vor fi utilizate.

Aceasta etapa se finalizeaza cu formularea diagnosticului ca rezultat al analizei stadiului situatiei existente. Se utilizeaza diferite tipuri de analize, precum sunt analizele de potential, ale disfunctionalitatilor, ale prioritatilor, retrospective, prospective. In final se definesc, enunta si clarifica problemele cheie ale dezvoltarii si se formuleaza diagnosticul.

Principalii pasi parcursi sunt:

- Colectarea mai multor date, informatii si idei prin consultarea atat a beneficiarului (autoritatea publica locala), cat si a populatiei, prin interviuri, chestionare, combinarea interviurilor si chestionarelor, analizarea documentelor, observatia directa, experienta si intuitia echipei;
- Compilarea si analiza datelor, organizarea si analizarea surselor acestora pentru o mai buna intelegere a problemei sau oportunitatii;
- Determinarea scopurilor si obiectivelor care trebuie realizate/atinse, astfel incat obiectivele sa fie specifice, fezabile, masurabile, posibile, controlabile si cu o data limita de realizare;
- Estimarea fezabilitatii in ceea ce priveste atingerea scopurilor si obiectivelor;
- Dezvoltarea analizei S.W.O.T. (strenghts = puncte tari, weaknesses = puncte slabe, opportunities = oportunitati, threats = amenintari).



4.2 APLICAREA ANALIZEI SWOT

Analiza SWOT ca fundament al strategiilor de dezvoltare locala:

Analiza SWOT (analiza punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunitatilor si a amenintarilor) a fost creata initial ca instrument de formulare a strategiilor intreprinderilor. Acest instrument face posibila analizarea rapida a punctelor strategice cheie, cat si identificarea alternativelor strategice. SWOT este aplicata in momentul de fata in cadrul analizei teritoriului si este utilizata ca instrument pentru facilitarea planificarii participative in cadrul administratiilor publice.

Analiza SWOT se bazeaza pe un cadru codificat, cadru care obliga persoanele implicate in procesul de planificare sa urmareasca etapele precise, incepand de la analiza pana la strategii, trecand printr-o evaluare completa a implicatiilor/consecintelor fiecarei alegeri efectuate.

Pe scurt, analiza SWOT reprezinta un cadru complet si constient pe care persoanele implicate in planificare il pot utiliza pentru a efectua alegeri mai realiste. Aceasta metoda de lucru ofera ajutor pentru a face distinctia intre probleme, solutii si strategii.

Tehnica SWOT de discutie/analiza si cercetare se bazeaza pe tehnica "brainstorming", care s-ar traduce printr-o discutie intre persoanele implicate in activitatea de planificare. Este evident faptul ca, inainte de "brainstorming" este necesara prezentarea unei descrieri a cadrului general a situatiei existente pentru a exista o "baza comuna" de lucru in cadrul discutiilor pentru toti participantii. Aceasta etapa preliminara reprezinta un element fundamental din moment ce, de cele mai multe ori, persoanele active de la nivel local dispun de o informatie asimetrica si au viziuni diferite asupra temelor de dezvoltare.

Din punct de vedere teoretic, analiza SWOT este orientata spre o omogenizare a preferintelor persoanelor implicate.

Cel mai puternic mesaj transmis de analiza SWOT este acela ca, indiferent de actiunile stabilite, procesul decizional ar trebui sa includa urmatoarele elemente: construieste pe Punctele Tari, elimina Punctele Slabe, exploateaza Oportunitatile si indeparteaza Amenintarile.



Factori	POZITIVI	NEGATIVI
Mediu		
INTERN (in interiorul regiunii)	Puncte tari: resursele regionale sau capacitatile care ar putea fi activate efectiv pentru a atinge obiectivele regionale aprobate	Puncte slabe: insuficienta regionala care limiteaza posibilitatile de atingere a obiectivelor
EXTERN (in afara regiunii)	Oportunitatile: orice situatie favorabila care poate fi transformata intr-o valoare ce poate concura la atingerea obiectivelor de dezvoltare	Amenintari: orice situatie defavorabila din mediul extern care ar putea constitui o amenintare in atingerea obiectivelor de dezvoltare

4.3 PLANIFICAREA DESFASURARII ACTIUNILOR

In acest punct al procesului vor fi selectate:

- Obiectivele propuse pentru realizare, astfel incat numarul lor sa fie realist
- Se vor determina cele mai potrivite actiuni pentru atingerea lor
- Grupurile de interes necesare pentru implementare
- Se vor stabili atributiile, responsabilitatile si perioada de realizare a viziunii formulate.

Un obiectiv este un enunt al rezultatului care se doreste a fi obtinut si indeplineste urmatoarele criterii: enunta ce urmeaza sa fie realizat cat mai succint posibil; enunta un rezultat final si nu o activitate; are sprijinul grupurilor de interes; este masurabil; are o data limita de realizare; este realizabil in timpul disponibil; este controlabil.

Implementarea actiunilor, masurarea impactului si punerea in aplicare a strategiei de dezvoltare locala:

Aceasta faza a procesului este in general in afara mandatului direct al echipei de planificare ca responsabilitate si intra in atributiile beneficiarului strategiei de dezvoltare locala.

Pentru evaluarea rezultatelor si efectelor se folosesc o serie de criterii si de indicatori ce masoara impactul strategiei. Setul de indicatori si de criterii de masurare a impactului vor fi stabiliti in functie de particularitatile zonei studiate inca de la initierea procesului de elaborare a strategiei. Criteriile de masurare a impactului sunt: adecvarea, eficienta si consecintele aplicarii planului strategic.



5. ELABORAREA DOCUMENTULUI PROGRAMATIC

Structura minima a documentului care va detalia strategia de dezvoltare locala, este prezentata in continuare:

- ✓ Introducere:
 - Conceptul de dezvoltare strategica
 - Necesitatea planificarii strategice
 - Sumarul capitolelor strategiei
- ✓ Cartea de vizita a orasului
- ✓ Descrierea situatiei actuale a orasului
 - Demografie si capital uman
 - Infrastructura sociala
 - Educatie
 - Sanatate si servicii sociale
 - Cultura si sport
 - Administratie publica locala
 - Infrastructura de baza
 - Alimentare cu apa potabila, canalizare menajere si pluviale, epurarea apelor uzate
 - Deseuri
 - Energie termica
 - Energie electrica
 - Infrastructura de transport
 - Spatii publice – spatii verzi, pietze, etc.
 - Comunicatii
 - Economie
- ✓ Diagnoza – analiza SWOT
 - Demografie – Educatie – Social – Administratie
 - Infrastructura de baza
 - Agricultura – Industrie – Servicii – Turism



- ✓ Proiecte existente
 - Proiecte finalizate
 - Proiecte în curs de finalizare
 - Atingerea obiectivelor stabilite în strategiile anterioare
- ✓ Direcții de dezvoltare strategică a orașului
 - Demografie – Educație – Social – Administrație
 - Infrastructura de bază
 - Agricultură – Industrie – Servicii – Turism
- ✓ Proiecte prioritare

Structura de mai sus urmează o logică prin care fiecare capitol încearcă să răspundă la o serie de întrebări relevante pentru comunitatea locală:

Capitolul 1 va avea rol introductiv și justificativ în care se va răspunde la întrebarea: “De ce este necesară o strategie de dezvoltare durabilă a orașului?”. De asemenea, în cadrul Introducerii se vor detalia conceptul de dezvoltare strategică și utilitatea planificării strategice, precum și rezumatul capitolelor strategiei.

Capitolul 2 va cuprinde o prezentare sumară a orașului prin: istoricul acestuia, situația prezentă a orașului și modul în care se dorește a fi orașul în viitor.

Capitolul 3 va descrie situația actuală a orașului prin prisma analizei direcțiilor strategice importante în dezvoltare: Demografia și capital uman; Infrastructura socială: Educație, Sănătate și Servicii sociale; Patrimoniul cultural și sportiv; Infrastructura de bază: drumuri, alimentarea cu apă potabilă, canalizare menajere și pluviale, epurarea apelor uzate, gestionarea deșeurilor, alimentarea cu energie termică, alimentarea cu energie electrică, iluminatul public, transportul public, amenajarea spațiilor publice, comunicații. În scopul elaborării acestei analize vor fi utilizate cele mai recente date disponibile ce vor fi puse la dispoziție de către autoritățile locale și Institutul Național de Statistică.

În Capitolul 4 va fi aplicată analiza SWOT prin identificarea Punctelor Tari, Punctelor Slabe, Oportunităților și Amenințărilor în cadrul următoarelor direcții: Demografie, Educație, Social, Administrație; Infrastructura de bază; Agricultură, Industrie, Servicii, Turism. Această analiză va fi



utila în definirea obiectivelor și a măsurilor prin care se vor atinge aceste obiective, în condițiile unei planificări riguroase a resurselor.

Capitolul 5 va cuprinde proiectele existente, atât finalizate cât și cele în curs de finalizare, stadiul de implementare a proiectelor actuale și gradul de atingere a obiectivelor stabilite în strategiile anterioare.

Capitolul 6 va fi construit pe baza rezultatelor analizei SWOT și a stadiului proiectelor în derulare, fiind detaliat la nivel de Direcții de Dezvoltare strategică a orașului. În urma corelării punctelor tari cu oportunitățile existente sunt propuse obiective generale și specifice de dezvoltare, pentru atingerea cărora sunt recomandate de către echipa de proiect măsurile detaliate și acțiunile aferente acestora.

Capitolul 7 va prezenta proiectele prioritare care formează planul de acțiune, detaliind pentru fiecare proiect cheie activitățile, grupurile țintă, indicatorii de impact și potențiale surse de finanțare.

În Anexa 1 este furnizat un model orientativ pentru structura Strategiei de dezvoltare durabilă a orașului Mizil, în care se detaliază informațiile ce trebuie cuprinse în cadrul fiecărei secțiuni.



6. VALIDAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE LOCALA

Aceasta etapa este deosebit de importanta in constientizarea factorilor de decizie locali privind necesitatea crearii si mentinerii cu succes a strategiilor de dezvoltare locala.

Pasii necesari pentru validarea si aprobarea strategiei de dezvoltare locala sunt:

1. Analiza cantitativa si calitativa a strategiei.
 - Gradul de atingere al obiectivelor;
 - Masurile prin care acestea vor fi atinse si identificarea celor mai bune solutii;
 - Analiza prioritatilor din cadrul strategiei;
2. Aducerea de completari si/sau ajustari. In cazul in care s-au omis obiective sau proiecte de importanta locala se vor integra in strategia deja existenta. Ajustarile se vor realiza tinand cont de constrangerile legate de resursele disponibile (financiare, timp, resurse umane).

Toate observatiile primite in urma activitatii de analiza/validare vor fi centralizate si prelucrate, regasindu-se, in masura in care sunt relevante, in documentul final.

3. Validarea si aprobarea strategiei. Dupa analiza strategiei, documentul va fi supus aprobarii autoritatii publice locale.



7. IMPLEMENTAREA SI MONITORIZAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE LOCALA

O strategie aprobată și care nu este implementată se transformă într-un document lipsit de importanță. Componenta de elaborare a strategiei de dezvoltare locală reprezintă doar un prim pas în dezvoltarea localității. De aceea, implementarea și monitorizarea corectă a strategiei reprezintă condițiile de dezvoltare a comunității locale.

Asa cum se menționa anterior, strategia nu este un document rigid, ci reprezintă un instrument care trebuie permanent verificat și actualizat în funcție de contextul social și economic. Desigur, obiectivele definite și asumate în cadrul strategiei trebuie atinse, însă soluțiile și măsurile care conduc la atingerea obiectivelor pot fi ajustate/actualizate în funcție de oportunitățile existente la un moment dat.

Monitorizarea și evaluarea măsurilor asumate reprezintă o activitate de maximă importanță care permite analiza gradului de îndeplinire a obiectivelor, a impactului politicilor adoptate și redefinirea priorităților, în funcție de realitățile evidențiate și evoluția nevoilor sociale.

Monitorizarea implementării este de mai multe tipuri, în funcție de dimensiunea măsurilor propuse:

- ✓ Generală: se va realiza de către instituția care generează procesul de planificare;
- ✓ Sectorială: se va realiza de către persoanele desemnate ca lideri de grup tematic sau de un serviciu specializat din cadrul primăriei;
- ✓ La nivel de proiecte de dezvoltare: se va realiza de către coordonatorii echipelor de implementare a proiectelor desemnați la nivelul comunității.

Monitorizarea se va face periodic (recomandat anual) și va presupune întocmirea de rapoarte privind gradul de îndeplinire a obiectivelor generale și specifice.

Rezultatele monitorizării se aduc la cunoștința initiatorului procesului de planificare, în vederea definirii altor direcții de acțiune, măsuri sau acțiuni ce vor face obiectul unei noi strategii.



În momentul implementării pot interveni o serie de piedici care tin de factorii financiari, organizationali și nu în ultimul rând de mentalitatea celor care urmează să suporte schimbările produse.

Mentionăm următoarele **probleme** ce ar putea apărea în relație cu strategia:

- ✓ Lipsa unui plan clar și concret;
- ✓ Planul nu este realist, este ambițios, dar nu se bazează pe o analiză adecvată a resurselor disponibile;
- ✓ Lipsa consultării publice (strategia nu ține cont de necesitățile comunității locale);
- ✓ Planul nu este monitorizat sau urmat;
- ✓ Planul nu indică direcția de dezvoltare.

Riscuri în cadrul procesului de implementare a planului strategic:

- Implementarea planului strategic nu este luată în serios;
- Termenele nu sunt respectate;
- Elementele care nu au fost implementate nu sunt discutate, rămânând ca activități neîndeplinite;
- Oportunitățile externe sunt refuzate conștient și/sau nu sunt analizate.

Problemele și riscurile ce pot fi întâmpinate în cursul implementării strategiei, pot fi rezolvate sau diminuate printr-o evaluare continuă a măsurilor propuse. În acest sens preîntâmpinarea riscurilor și problemelor este posibilă printr-o serie de măsuri, precum cele enumerate în continuare:

Condiții pentru implementarea cu succes a strategiei:

- Atitudine pro-activă a factorilor de decizie responsabili de implementarea strategiei;
- Definirea unor instrumente de monitorizare continuă;
- Revizuirea/actualizarea planurilor operaționale anuale;
- Comunicarea eficientă cu fiecare membru al instituției responsabile cu implementarea strategiei;
- Efectuarea unei liste de priorități pentru fiecare persoană implicată;
- Identificarea unei persoane responsabile de implementarea planului strategic.



Implementarea strategiei de dezvoltare locală necesită, în plus față de resurse umane și organizatorice, și resurse financiare adecvate.

Sursele de finanțare necesare implementării strategiei de dezvoltare locală:

- Bugetul de stat;
- Bugetul local;
- Fonduri externe, cum ar fi: fonduri rambursabile și nerambursabile, programe bilaterale;
- Parteneriate;
- Donații, sponsorizări sau alte contribuții;

Perspectivile de viitor ale orașului Mizil s-au schimbat fundamental o dată cu intrarea României în Uniunea Europeană, la 1 ianuarie 2007. În vederea dezvoltării orașului și a creșterii competitivității sale la nivel regional, acest moment reprezintă o oportunitate de accesare a fondurilor destinate statelor membre în vederea dezvoltării locale și dezvoltării urbane.

În acest sens, se consideră necesară elaborarea unei strategii de dezvoltare a orașului Mizil, cu ajutorul căreia să fie definită viziunea evoluției viitoare a orașului, urmată de un plan strategic pentru dezvoltare și a unui pachet de propuneri de proiecte prin care această viziune să devină realitate.



8. ANEXE

Anexa 1 – Model orientativ pentru Strategia de dezvoltare durabila a orasului Mizil

Anexa 2 - Ghid metodologic de elaborare a unei strategii de dezvoltare locala

Anexa 3 - Ghid de planificare strategica