

Programul de formare continuă „PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ LA NIVEL LOCAL ȘI REGIONAL”



Modulul „Management și planificare strategică”

Ghid pentru participant

Publicat de:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Înregistrarea oficiului:

Bonn and Eschborn, Germany

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Germany
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Germany
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de

I www.giz.de

Experți naționali:

Butnaru Veronica
Crețu Veronica

Au contribuit:

Baranceanu Liuba (Implementarea planului strategic de dezvoltare a comunității)
Bulat Violeta (Aspectul comparat de planificare integrată)
Castrașan Tatiana (Ciclul planificării strategice)
Cojocaru Svetlana (Sesiunea introductivă în planificarea strategică integrată; Inițiere în planificare strategică integrată)
Cucu Ala (Abordarea inter-comunitară în planificarea strategică)
Culev Ecaterina (Recomandări privind conceptul programului de formare)
Cuțitaru Viorica (Corelarea dintre planificarea strategică și buget)
Gribincea Maxim (Instrumente de analiză strategică)
Hîncu Andrei (Inițiere în documente strategice naționale, regionale)
Iachimov Natalia (Abordarea inter-comunitară în planificarea strategică)
Paierle Oxana (Abordarea inter-comunitară în planificarea strategică; Consultarea și comunicarea în procesul de planificare)
Preteca Marina (Consultarea și comunicarea în procesul de planificare)
Rață Svetlana (Elaborarea componentelor obligatorii ale unei strategii)
Rotari Rodica (Formularea acțiunilor, termenilor, responsabilităților și indicatorilor)
Savca Tatiana (Formularea acțiunilor, termenilor, responsabilităților și indicatorilor)
Tofan Tatiana (Ciclul planificării strategice; Instrumente de analiză strategică; Corelarea dintre planificarea strategică și buget)
Țepordei Aurelia (Recomandări privind conceptul programului de formare)
Vrenea Natalia (Sesiunea introductivă în planificarea strategică integrată; Inițiere în planificare strategică integrată)

La elaborarea Ghidului au fost utilizate materiale de instruire ale modulelor "Management și planificare strategică", elaborat de către experți ai Academiei și Institutului Suedez de Administrare Publică SIPU International (2006) și "Planificare strategică", elaborat în cadrul Proiectului DFID Suport pentru Implementarea Strategiilor Naționale de Dezvoltare (2010).

Pregătit pentru:

Proiectul "Modernizarea Serviciilor Publice Locale în Republica Moldova", implementat de către Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH în numele Ministerului Federal German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ) și cu suportul Guvernului Român și Agenției Suedeze pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională (Sida/Asdi).

Partenerii proiectului:

Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor (MDRC)
Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova (AAP)

Opiniile exprimate aparțin autorului (autorilor) și nu reflectă punctul de vedere al GIZ, BMZ, Guvernul Român și Sida.

Chișinău, Ianuarie 2013

CUPRINS

Introducere	4
SESIUNEA 1. Sesiunea introductivă în planificarea strategică integrată	6
SESIUNEA 2. Inițiere în planificare strategică integrată	16
SESIUNEA 3. Aspectul comparat de planificare integrată	23
SESIUNEA 4. Inițiere în documente strategice naționale, regionale	36
SESIUNEA 5. Ciclul planificării strategice	43
SESIUNEA 6-8. Instrumente de analiză strategică	49
SESIUNEA 9-10. Elaborarea componentelor obligatorii ale unei strategii	65
SESIUNEA 11-12. Formularea acțiunilor, termenilor, responsabilităților și indicatorilor.....	80
SESIUNEA 13. Corelarea dintre planificarea strategică și buget.....	86
SESIUNEA 14. Consultarea și comunicarea în procesul de planificare	94
SESIUNEA 15. Abordarea inter-comunitară în planificarea strategică.....	101
SESIUNEA 16. Implementarea planului strategic de dezvoltare a comunității .	108
SESIUNEA 17. Monitorizarea, evaluarea și revizuirea strategiei de dezvoltare	113
Sursele bibliografice.....	118
Anexe	125

INTRODUCERE

PLANIFICAREA STRATEGICĂ este o activitate orientată spre viitor și reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung, precum și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective. Managerii decid *ce trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut și cine trebuie să o facă*. (George A. Steiner).

Strategia de dezvoltare locala constituie cadrul în care se va realiza dezvoltarea integrata și armonioasa a comunității, iar calitatea vieții locuitorilor se va ameliora pe parcursul implementării. Acest cadru servește atât intereselor private, cât și celor publice, datorită menținerii și îmbunătățirii elementelor de ordin economic, social și de mediu de care cetățenii și firmele au nevoie pentru a prospera pe termen lung.

Strategia este un instrument care ghidează și integrează eforturile de dezvoltare locala ale întregii comunități, iar participarea și cooperarea tuturor cetățenilor, sectoarelor public, privat și nonprofit, a actorilor locali și formatorilor de opinie, sunt esențiale pentru o implementare de succes.

În ultimii ani, tot mai multe eforturi au fost orientate spre consolidarea capacităților de planificare strategică a administrației publice locale, Agențiilor de Dezvoltare Regională etc., acestea fiind implementate de Guvernul Republicii Moldova cu suportul partenerilor de dezvoltare.

Astăzi, reprezentanții administrației publice locale de nivelul întâi și nivelul al doilea, Agențiilor de Dezvoltare Regională (ADR), Consiliilor regionale pentru Dezvoltare (CRD) precum și experți care implementează proiecte și inițiative la nivel local, au nevoie, mai mult ca oricând, de competențe cheie ce țin de planificare strategică, managementul proiectelor, managementul resurselor financiare, umane, dezvoltare comunitară, evaluare și monitorizare, etc. – toate, pentru a asigura o abordare holistică asupra dezvoltării locale și regionale.

Acest Ghid este elaborat în cadrul proiectului “Modernizarea Serviciilor Publice Locale în Republica Moldova” și are drept scop ghidarea pas cu pas a reprezentanților administrațiilor publice locale și raionale în inițierea și implementarea procesului de dezvoltare locală durabilă.

Ghidul are la bază Programul de formare continuă „Planificarea strategică integrată la nivel local și regional”, care vine să abordează o serie de subiecte importante precum:

- Inițiere în planificare și programare strategică integrată;
- Aspectul comparat de planificare integrată;
- Inițiere în documente strategice naționale, regionale și locale;
- Ciclul planificării strategice;
- Instrumente de analiză strategică;
- Pașii de aplicare în practică a unui instrument de analiză strategică;
- Elaborarea componentelor obligatorii ale unei strategii;
- Formularea acțiunilor, termenilor, responsabilităților și indicatorilor;
- Corelarea dintre planificarea strategică și buget;
- Consultarea și comunicarea în procesul de planificare;
- Abordarea inter-comunitară în planificarea strategică;
- Implementarea planurilor strategice de dezvoltare;
- Monitorizarea și evaluarea planurilor strategice de dezvoltare;
- Elaborarea planurilor de dezvoltare strategică.

În rezultatul participării la acest modul de instruire și aplicării recomandărilor din acest Ghid, participanții își vor perfecționa abilitățile de implementare a proceselor de planificare și programare strategică integrată în propriile localități în baza actelor normative și a politicilor de dezvoltare locală și regională.

Ghidul conține, pe lângă aspecte teoretice, sarcini și exerciții care pot fi completate direct în Ghid. Acest Ghid creează context pentru participant de a interacționa cu alți colegi în procesul de învățare, exersare, schimb de experiențe, precum și să lucreze individual, reflectând și analizând noile concepte în baza experiențelor proprii, precum și a necesităților și planurilor de dezvoltare pentru viitor.

SESIUNEA 1. SESIUNEA INTRODUCIVĂ ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ INTEGRATĂ

Obiectivele sesiunii:

- prezentarea scopului și obiectivelor cursului;
- evidențierea rolului dezvoltării personale în procesul de planificare strategică;
- prezentarea principalelor trăsături ale dezvoltării locale;
- caracterizarea celor opt componente-cheie ale dezvoltării locale;
- examinarea nivelurilor abordării holistice a dezvoltării comunității.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: scopuri personale, principii de dezvoltare, comunitate, planificare, abordare holistică, guvernare, transparență, servicii publice, parteneri locali, infrastructură, vitalitate economică.

Scopul modului „Planificare strategică integrată” este de a spori competențele teoretice și practice ale participanților la curs, necesare elaborării și implementării corecte a proceselor de planificare strategică în administrația publică locală.

Obiectivele specifice ale modului sunt:

- Aprofundarea, actualizarea *cunoștințelor* în domeniul planificării strategice integrate.
- Dezvoltarea *abilităților* de:
 - Elaborare a planurilor de dezvoltare strategică a comunității;
 - implementare a planului strategic de dezvoltare a comunității;
 - monitorizare și evaluare a planurilor strategice de dezvoltare a comunității.
- Modelarea *atitudinilor* de:
 - responsabilizare în elaborarea planurilor de dezvoltare strategică a comunităților;
 - aplicare în practică a noilor cunoștințe în domeniul planificării strategice integrate.

I.1 INIȚIERE ÎN PLANIFICARE STRATEGICĂ PENTRU DEZVOLTARE PERSONALĂ

Planificarea strategică este un proces complex, care necesită un angajament ferm atât la nivel de conducere a unei instituții sau a unei localități, cât și la nivel personal, pentru a putea dezvolta și implementa un plan strategic de dezvoltare de succes.

O instituție/organizație se poate dezvolta cu succes dacă angajații acesteia sunt capabili să se dezvolte în cadrul instituției date, să avanseze, să învețe lucruri noi, să contribuie la schimbări și îmbunătățiri, și să simtă dorința și mândria de a face parte din instituția dată. În clipa în care această motivație dispare, angajatul nu va mai contribui la dezvoltarea instituției date, ci, din contra, va putea chiar și bloca procesele de dezvoltare ale acesteia. Ceea ce înseamnă că atât instituția, cât și angajatul sunt într-un proces de stagnare, iar pentru a ieși din acest impas, ambii au nevoie de scopuri noi de dezvoltare. În cazul în care aceste scopuri nu se completează reciproc, angajatul va părăsi instituția dată, iar aceasta din urma va căuta o nouă candidatură pentru poziția vacantă.

La fel se întâmplă și într-o localitate: oamenii care formează comunitatea unei localități au multiple scopuri personale, iar în cazul în care aceste scopuri nu pot fi realizate, implementate în localitatea dată, oamenii devin nemulțumiți de tot ceea ce se întâmplă în localitatea lor, și nu contribuie în nici un fel la dezvoltarea acesteia. Ba din contra, critică, provoacă scandaluri, creează situații de conflict, iar alții, mai pragmatici și ambițioși, părăsesc localitatea pentru a-și realiza scopurile și a găsi noi oportunități în altă parte.

Mai grav este atunci când și la nivel de instituție, și la nivel de localitate există un număr impunător de persoane care nu au scopuri de dezvoltare personală, care nu știu ce doresc să facă în viața lor, nu înțeleg ce se întâmplă cu ei, nu au capacitatea de a analiza lucrurile, etc. Se întâmplă să întrebăm o persoană ce scopuri sau vise are pentru viitor, și răspunsul este *“să fie copiii sănătoși, să fie pace, să avem roadă, să plouă, să fie bine”* Și astfel de exemple pot continua la nesfârșit.

Oamenii care și-au realizat visurile au un lucru în comun: toți și-au stabilit scopuri și au întreprins acțiuni pentru realizarea acestora. Planificarea vieții este un proces continuu, care presupune identificarea și reflectarea asupra dorințelor proprii pentru fiecare componentă de dezvoltare personală.



Figura 1: Componentele dezvoltării personale

Principii de dezvoltare personală:

- *Scopurile sunt interdependente* (depind unul de altul) și sunt, în egală măsură, importante pentru o dezvoltare personală armonioasă. Lipsa scopurilor clare pentru una din componente poate părea, la prima vedere, neimportantă, dar aceasta poate bloca realizarea scopurilor importante. De exemplu, dacă nu acordați atenție sănătății, pe termen lung, aceasta vă poate afecta cariera, relațiile cu prietenii, etc. De aceea, este bine să identificăm scopuri pentru fiecare componentă a dezvoltării personale, deoarece ele sunt interdependente.

Scopurile **sunt pe termen lung și scurt**: orice scop pe termen lung trebuie să fie reflectat în scopurile pe termen scurt (adică în acțiunile zilnice). De exemplu, dacă vreți să fiți antreprenori, trebuie să învățați să scrieți planuri de afaceri acum.

- *Dezvoltarea reprezintă schimbare*: trebuie să conștientizăm faptul că realizarea scopurilor necesită schimbări în acțiunile noastre cotidiene. Dacă veți avea permanent același comportament, veți obține permanent aceleași rezultate.

- *Dezvoltarea are loc în faze/etape:* astfel, scopurile pentru unele componente pot fi realizate mai rapid, în timp ce pentru alte componente realizarea scopurilor poate dura mai mult. Chiar dacă depuneți un efort mare în dezvoltarea unei componente, rezultatele imediate nu sunt garantate, dar vor lua mult timp pentru a fi realizate.

Realizarea dezvoltării personale este un proces care decurge în două direcții:

1. Dorințele personale trebuie reformulate în scopuri și acțiuni concrete.
2. Trebuie să recunoaștem și să vedem/acceptăm oportunitățile de dezvoltare din jurul nostru. Acestea ne sunt oferite de către oameni, situații, circumstanțe care ne înconjoară.

Cu cât mai multe scopuri are o persoană, cu atât sporește nivelul de încredere în sine, persoana devine mai independentă, eficientă și poate să livreze rezultate mai bune în comparație cu o persoană care are mai puține scopuri, sau care se leagă de un singur scop, ”măreț”, în viață, pe care încă ”îl caută”...

Realizarea fiecărui scop, aduce după sine clipe de satisfacție, împlinire sau fericire. Respectiv, cu cât mai multe scopuri reușește să realizeze o persoană, cu atât mai multe emoții pozitive va avea.

I.2 COMPONENTELE DE DEZVOLTARE A UNEI COMUNITĂȚI SAU ABORDAREA HOLISTICĂ A DEZVOLTĂRII COMUNITĂȚII

Dezvoltarea locală reprezintă un ansamblu de măsuri planificate și promovate de autoritățile administrației publice centrale și locale, în parteneriat cu diverși factori (privati, publici, voluntari), în scopul asigurării unei creșteri economice, dinamice și durabile, în scopul îmbunătățirii nivelului de trai.

Dezvoltarea locală = dezvoltarea comunitară + planificarea dezvoltării

Dezvoltarea comunitară reprezintă participare activă și integrarea comunității în procesele de dezvoltare locală în vederea atingerii bunăstării pentru toți membrii ei.

Dezvoltarea comunitară, conform studiilor de specialitate, este un proces de identificare și de rezolvare a problemelor în comunitate în vederea atingerii unor obiective scontate. Altfel spus, dezvoltarea comunitară este un proces social prin care membrii comunității controlează și se adaptează la aspectele specifice ale unei lumi în permanentă schimbare.

Planificarea dezvoltării reprezintă ansamblu de procese ce implică toate persoanele sau grupurile de persoane din interiorul sau exteriorul comunității interesate (stakeholders), prin care se stabilește o strategie cu obiective clare de atins într-o anumită perioadă determinată, precum și măsurile ce trebuie întreprinse pentru a le atinge.

Dezvoltarea locală este pe termen lung - prin dezvoltare durabilă și integrată.

Dezvoltarea locală este echitabilă - prin incluziune socială și șanse egale pentru fiecare.

Dezvoltarea strategică a unei comunități este posibilă în baza unei planificări strategice, iar planificarea strategică este pentru o comunitate un instrument de organizare a prezentului în baza proiecțiilor ce țin de viitorul dorit.

În general, planificarea fie ea strategică sau nu, este un proces prin care trece fiecare individ, familie, organizație, comunitate, regiune, țară. O planificare bună creează context pentru identificarea oportunităților de dezvoltare pentru viitor, motiv pentru care merită timpul și efortul. Aici, reprezentanții administrației publice locale joacă un rol crucial pentru a asigura acest proces continuu de dezvoltare prin planificare și identificare de noi oportunități pentru comunitate.

Ca și în cazul dezvoltării personale, orice comunitate are componentele sale de dezvoltare. Fiecare componentă poate fi dezvoltată relativ autonom până la un anumit nivel, după care dezvoltarea devine problematică din cauza reținerii în dezvoltare a altor componente.

Pentru a acoperi toate aspectele de dezvoltare a unei localități/comunități, este important să fie analizate următoarele **opt componente-cheie**:

1. Guvernare: realizarea drepturilor politice

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente:

- Cât de bine sunt dezvoltate capacitățile de lider a reprezentanților autorităților publice locale?
- Cum sunt implicați membrii comunității/localității în procesele de luare a deciziilor la nivel local?
- Cine și cum elaborează planuri strategice de dezvoltare a comunității/localității?
- Cum sunt prezentate interesele diferitor grupuri sociale (tinerii, pensionari, femei etc.) in procesele de luare a deciziilor la nivel local?

2. Transparență și informare

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente:

- Ce strategii și instrumente sunt utilizate pentru a asigura accesul la informația de importanță comunitară/locală?
- Ce documente și politici reglementează accesul la informație?
- Care este gradul de satisfacție a membrilor comunității privind accesul lor la informație?
- În ce măsură distribuirea informației încurajează sau stopează implicarea membrilor comunității în procesele de luare a deciziilor la nivel local?

3. Servicii publice: sănătate, educație, cultură, sport, acces la apă și condiții sanitare.

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente:

- Cine și cum beneficiază de aceste servicii? Toți membrii comunității au acces egal?
- Care este calitatea acestor servicii?
- Ce politici publice sunt elaborate și implementate pentru a asigura creșterea calității și durabilității acestor servicii?
- Cum sunt implicați membrii comunității în dezvoltarea serviciilor publice (în procesul de planificare, implementare, monitorizare, evaluare)?

4. Infrastructură: drumuri și servicii de transportare, acces la energie (electrică și termică), starea clădirilor și obiectelor publice, sisteme de aprovizionare cu apă și de colectare a deșeurilor).

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente:

- Care este gradul de satisfacție a membrilor comunității de infrastructura localității?
- Cum influențează gradul de dezvoltare a infrastructurii asupra nivelului de trai al populației?
- Ce politici publice sunt elaborate pentru a asigura dezvoltarea și durabilitatea infrastructurii?
- Cum este implicată comunitatea în dezvoltarea infrastructurii?

5. Imaginea localității/comunității

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente

- Care este imaginea comunității? (pentru populația localității, precum și pentru persoane din exterior)
- Ce strategii și instrumente sunt aplicate pentru promovarea imaginii comunității?
- Cine și cum este implicat în promovarea imaginii comunității?

6. Parteneri locali și externi

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente

- Care sunt relațiile dintre actorii comunitari? (APL, sectorul privat, organizații neguvernamentale)
- Cum actorii comunitari sunt implicați în proiecte de dezvoltare a comunității?
- Cum este asigurată transparența și echitatea în relațiile dintre diferiți actori?
- Ce strategii se aplică pentru promovarea parteneriatelor locale și externe?
- Cât de mulți și diverși sunt partenerii comunității?

7. Vitalitate economică

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente:

- Ce servicii private există în comunitate?
- Ce politici publice asigură dezvoltarea economică a comunității/localității?
- Cum este promovată și susținută activitatea economică în comunitate? (inclusiv pentru femei și tineret)
- Care sunt veniturile membrilor comunității și ce oportunități există pentru creșterea lor?

8. Managementul riscului și securitatea publică

Întrebări ce ne pot ajuta să apreciem nivelul actual de dezvoltare a acestei componente:

- Ce strategii sunt elaborate și implementate pentru asigurarea ordinii publice?

- Ce strategii sunt elaborate și implementate pentru a asigura sănătatea și bunăstarea membrilor comunității în cazuri de calamități?
- Cum sunt implicați membrii comunității în elaborarea, implementarea și evaluarea acestor strategii?

La fel ca și în cazul dezvoltării personale, și comunitatea are de suferit în cazul în care anumite componente sunt dezvoltate, iar altele nu. Cele subdezvoltate, blochează dezvoltarea celorlalte componente, și astfel creează situații periodice de criză la nivel de întreagă comunitate.

De exemplu, dacă o comunitate/localitate nu are infrastructura drumurilor adecvată, pe timp de ploaie sau de iarnă localitatea rămâne blocată de restul lumii. Într-o astfel de localitate nu vor veni investitori din afara localității, deoarece afacerile lor vor avea de suferit. Aceleași drumuri afectează și bunăstarea populației, care, ruși fiind de acces la drum calitativ, nu se pot deplasa de urgență în cazuri grave de sănătate. Sau ce imagine poate avea o localitate, în care periodic se înregistrează furturi, jafuri iar ordinea publică nu este asigurată nici la nivelul minim necesar. În rezultat, oamenii vor fi nemulțumiți, vor trăi permanent cu frică, sau vor părăsi localitatea.

Evaluarea periodică a gradului de dezvoltare a tuturor componentelor comunitare, este importantă deoarece permite de a identifica dezechilibrul în dezvoltare și de a eficientiza intervențiile făcute în scopul dezvoltării întregii comunități.

Evaluarea pe fiecare componentă permite identificarea corectă și rapidă a necesităților și atragerea fondurilor. Astfel, un tablou clar pe fiecare componentă ajută la identificarea de noi oportunități, la formularea ideilor de proiecte, pentru care se pot identifica resurse din exterior.

Figura de mai jos, ilustrează componentele de dezvoltare comunitară, și trasează 4 nivele de dezvoltare comunitară.

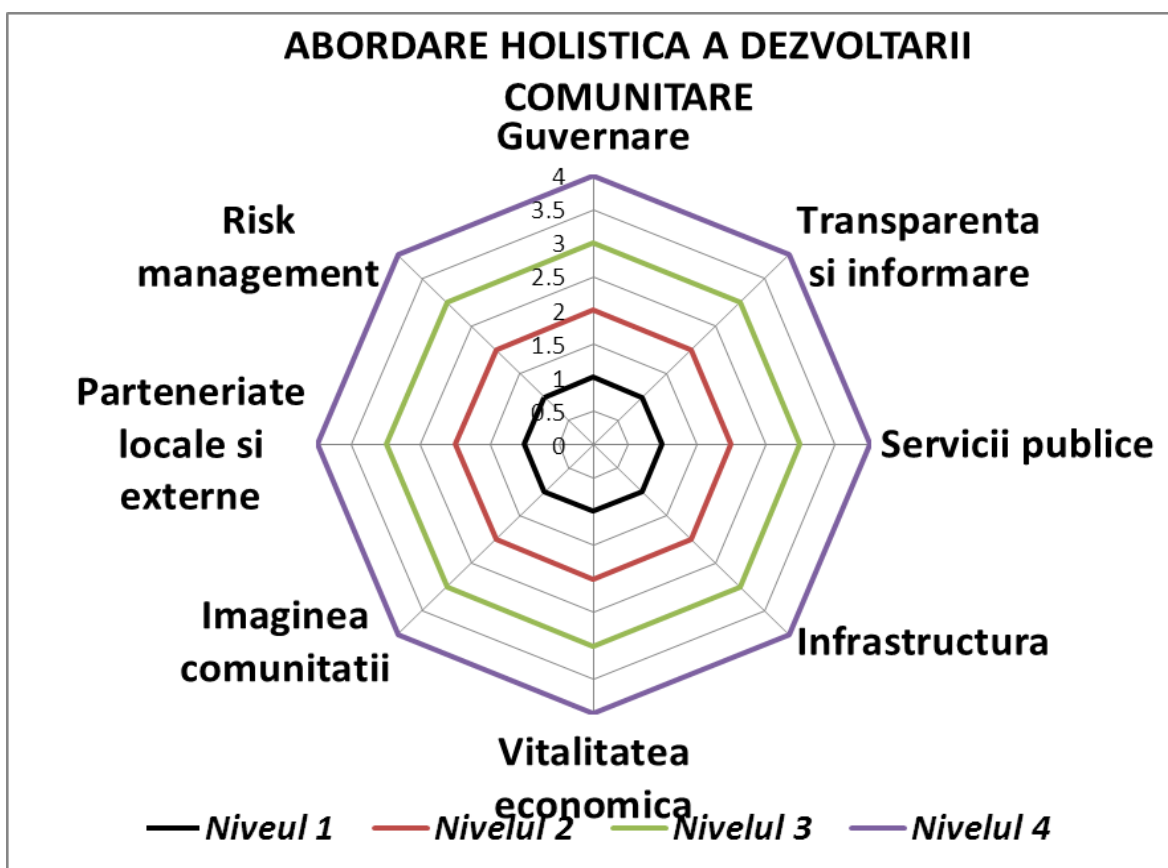


Figura 2: Evaluarea componentelor de dezvoltare comunitară

Nivelul 1: “Dezvoltarea bazată pe tradiții”. Într-o localitate aflată la acest nivel de dezvoltare, liderii localității activează în baza tradițiilor, iar ideile noi sunt foarte rar acceptate. Planificarea este mai mult formală și se face pentru a răspunde la cerințele autorităților superioare (raionale sau naționale). Influența factorilor externi este extrem de mare. Practic toată activitatea poate fi numită “lupta cu problemele” (activitatea reactivă și nu pro-activă). Problemele sunt rezolvate prin aplicarea soluțiilor stereotipizate. Implicarea comunității în proiecte de dezvoltare se face, de obicei, prin metode autoritare, fără a consulta membrii localității/comunității.

Nivelul 2: “Dezvoltarea bazată pe competiție”. Într-o localitate aflată la acest nivel de dezvoltare apar diverse idei, promovate de lideri noi. Conflictul dintre idei deseori sunt transformate în conflicte dintre lideri. Planificarea se face în baza politicilor publice naționale, cu încercare de ajustare la condițiile și necesitățile locale. Liderii locali implică membrii comunității în implementarea proiectelor și mai puțin în evaluarea necesităților.

Nivelul 3: “Dezvoltarea bazată pe parteneriate”. Într-o localitate aflată la acest nivel de dezvoltare, liderii din localitate/comunitate conștientizează

avantajele cooperării și parteneriatului. Autoritățile publice colaborează eficient cu reprezentanții sectoarelor privat și civil. Ideile noi sînt ușor diseminate/promovate în comunitate. Planificarea se bazează pe evaluarea necesităților comunității. Există tendința de elaborare a politicilor publice locale pentru a asigura durabilitatea succeselor obținute și dezvoltarea continua. Implicarea membrilor comunității în procesul de luare a deciziilor devine o normă.

Nivelul 4: “Dezvoltarea bazată pe politici publice”. Într-o localitate aflată la acest nivel de dezvoltare, implicarea actorilor comunitari în procesul de dezvoltare este puternică și echitabilă. Politicile publice locale sunt elaborate, implementate și evaluate la fiecare componentă comunitară. Comunitatea are planul de împărtășire a experienței obținute și devine drept model pentru alte localități/comunități. Comunitatea are plan strategic de dezvoltare avînd la bază necesitățile pentru fiecare componentă de dezvoltare. Comunitatea poate face lobby la nivelul raional și național.

Pentru ca o comunitate/localitate să progreseze, este necesar să fie dezvoltate armonios toate componentele de dezvoltare. Evaluarea periodică a fiecărei componente este importantă pentru a putea identifica noi oportunități de dezvoltare, noi oportunități de finanțare sau de cooperare. Implicarea membrilor comunității/cetățenilor în procesele decizionale la nivel local este crucială pentru asigurarea continuității inițiativelor lansate, sporirea încrederii cetățenilor în APL.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor :

1. Caracterizați principale componente a dezvoltării personale.
2. Enumerați principiile dezvoltării personale.
3. Care sunt direcțiile de dezvoltare personală necesare procesului de planificare strategică?
4. Ce înțelegeți prin dezvoltarea locală (comunitară)?
5. Ce reprezintă planificarea dezvoltării locale?
6. Care sunt cele opt componentele-cheie ale dezvoltării locale? Enumerați și descrieți fiecare componentă.
7. Enumerați și caracterizați fiecare nivel de dezvoltare din abordarea holistică a dezvoltării.

SESIUNEA 2. INIȚIERE ÎN PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ

Obiectivele sesiunii:

- evidențierea principalelor concepte și noțiuni cu care se operează în cadrul planificării strategice integrate;
- caracterizarea aspectelor esențiale a planificării strategice integrate;
- prezentarea principiilor de bază a planificării strategice integrate;
- identificarea celor trei întrebări ce definesc drumul parcurs de comunității de la situația prezentă la situația dorită viitoare;
- enumerarea beneficiilor planificării strategice integrate

Cuvintele-cheie ale sesiunii: integrare, planificare, strategie, tactici, planificare strategică integrată, beneficii.

Integrarea (viziunii, obiectivelor, strategiilor) este un principiu care asigură durabilitatea dezvoltării, încercând, să evite dezvoltarea economică bazată pe consum și utilizarea irațională a resurselor naturale, sau dezvoltarea economică cu beneficii parțiale, creând tensiuni în societate prin apariția disparităților economice și sociale.

Integrarea în procesul de dezvoltare poate avea loc pe trei direcții principale:

Integrarea celor trei domenii de dezvoltare - economic, social și de mediu. Acesta presupune: abordarea teritoriului vizat în toată complexitatea sa, identificarea perspectivelor viitoare în fiecare din aceste domenii, identificarea resurselor locale existente, a obstacolelor și a oportunităților, definirea unui ansamblu de strategii și acțiuni care să contribuie la atingerea unui progres economic și social durabil din punctul de vedere al mediului/resurselor.

Integrarea intereselor persoanelor fizice și a diferitelor grupuri, prin implicarea în procesul de dezvoltarea locală a tuturor persoanelor și organizațiilor relevante, urmărind două dimensiuni principale:

o *Pe orizontală:* reprezentanții diferitelor sectoare - public, privat sau societatea civilă - sunt prezenți pentru a-și exprima interesele și pentru a identifica împreună interesul general, dincolo de interesul personal sau al grupului de care aparțin persoane puternice, cu un anumit statut social și economic, care au capacitatea de a-și exprima și apăra interesele, nu vor

ignora femeile și reprezentanții grupurilor social-vulnerabile care nu pot face acest lucru, în mod eficient.

o *Pe verticală*: persoane și autorități care aparțin diferitelor nivele ale administrației publice - local, național sau internațional - lucrează împreună pentru un scop comun.

Integrarea planului de dezvoltare locală a unui teritoriu definit în planurile regionale, naționale sau chiar internaționale de dezvoltare; nivelul local trebuie să respecte interesele regionale sau naționale, care uneori pot fi în conflict cu cele locale.

Dezvoltarea integrată se concentrează pe zonele în care domeniile de dezvoltare se suprapun, astfel încât deciziile adoptate în cazul unui domeniu, vizează și cerințele celorlalte două, având un impact pozitiv asupra acestora sau cel puțin nu vor afecta dezvoltarea lor.

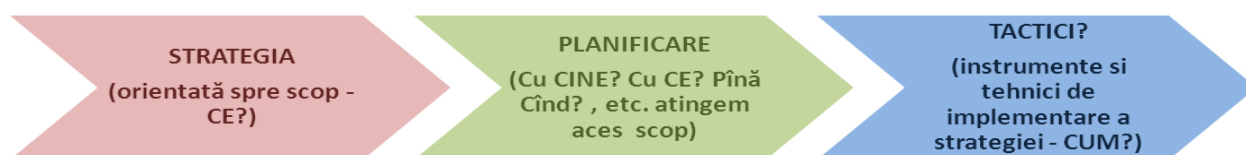
Durabilitatea tuturor eforturilor de dezvoltare necesită o reorientare profundă, atât a bazei analitice a conceptelor de dezvoltare, precum și a procedurilor practice de implementare și direcționare strategică a programelor de dezvoltare regională.

Dezvoltarea locală și regională eficientă presupune abordări descentralizate de planificare.

Planificarea este un proces de luare a deciziilor prin care analizăm Prezentul (situația actuală), definim Viitorul dorit (unde vrem să ajungem) și găsim Soluțiile pentru a ajunge acolo. Procesul de planificare este definit prin: perioadele de timp la care se referă; gradul de specificitate, detalii și claritate cu care sunt descrise Prezentul, Viitorul și Soluțiile.

Planificarea servește pentru a coordona și direcționa toate resursele adecvate și disponibile (politice, umane, economice, etc) ale unui grup pentru atingerea obiectivelor sale.

Termenii-cheie ai procedurii de planificare sunt:



Strategia este o procedură planificată, în mod deliberat, orientată spre scop (are un rezultat identificabil), realizat cu o secvență de pași supuse ulterior monitorizării, evaluării și ajustării.

Tacticile sunt tehnici specifice sau acțiuni concrete aplicate/utilizate pentru a realiza o strategie planificată. Tacticile sunt modul în care strategiile sunt implementate.

Planificarea strategică reprezintă un plan, un model, un set de direcții și abordări pe care managerii le aplică pentru conducerea organizației. Ea reprezintă o modalitate de a construi un consens, bazat pe o viziune comună a întregii comunități, în vederea asigurării prosperității generațiilor viitoare.

Planificarea strategică este o modalitate complexă de influențare a viitorului unei comunități, un proces prin intermediul căruia se determină ce anume intenționează organizația (comunitatea) să facă și cum își va atinge scopurile propuse. Complexitatea procesului de planificare strategică derivă din analiza inițială a condițiilor existente la nivel local, a interacțiunilor specifice din cadrul comunității și a factorilor externi care influențează comunitatea. Pe de altă parte, schimbările ce urmează a fi făcute trebuie să influențeze întreaga comunitate. Sunt, astfel, combinate perspectivele pe termen lung cu acțiunile pe termen scurt.

În cursul de planificare strategică, sunt investigate o serie de aspecte esențiale:

1. Care este misiunea comunității?
2. Care este rolul comunității?
3. Ce valori și principii deține comunitatea?
4. Care sunt oportunitățile și amenințările de care trebuie să se țină seama?
5. Care sunt punctele tari și punctele slabe ale comunității?
6. Care sunt obiectivele comunității?
7. Care sunt așteptările membrilor comunității?
8. Cum își va măsura comunitatea propriile performanțe?
9. Cum va utiliza comunitatea aceste informații pentru a aduce îmbunătățiri situației prezente?

Planificarea strategică integrată reprezintă procesul de dezvoltare durabilă prin valorificarea potențialului economic, natural și uman existent, asigurând echilibrul între sistemele socio-economice și potențialul natural, diversificând, dezvoltând și eficientizând sectoarele economiei, pentru a

îmbunătăți calitatea vieții oamenilor, pentru creșterea implicării cetățenilor în identificarea de direcții de dezvoltare locală clare și posibil de realizat.

Planificarea strategică integrată este un exercițiu participativ de planificare, ce asigură participarea tuturor părților interesate. Obiectivul acestui tip de planificare este de a examina toate costurile și beneficiile economice, sociale și de mediu, cu scopul de a identifica cele mai relevante opțiuni pentru dezvoltarea și îmbunătățirea capacităților resurselor umane la nivel de comunitate.

Planificarea strategică integrată este centrată în primul rând pe oameni, pe crearea de oportunități pentru dezvoltarea lor continuă și armonioasă.

Principii de bază ale planificării strategice integrate:

- *Planificarea are loc la toate nivelurile:* reflectând nevoile funcționale ale actorilor implicați și reflectând practicile bune de management.
- *Planificarea este determinată de informații:* procesele de planificare și deciziile se bazează pe informații concrete și identificate în timp util, pe nevoile actuale și cele de viitor (date demografice, scanări de mediu, feedback-ul membrilor comunității, informația de pe piața forței de muncă, etc).
- *Planificarea identifică riscuri și provocări:* procesele de planificare identifica provocările și riscurile cheie în identificarea priorităților și prezintă opțiuni pentru a atenua problemele critice.
- *Planificarea este transparentă, bazată pe valori:* planurile sunt comunicate angajaților din cadrul APL, membrilor comunității, precum și tuturor părților interesate.
- *Raportarea periodică* face parte din procesul de planificare strategică integrată: eforturile de planificare și rezultatele sunt raportate anual de către APL și comunicate deschis prin intermediul mai multor mijloace media (de ex. comunicat de presă, pagina web a APL, articol în presa locală, adunarea generală a comunității, etc).
- *Eforturile de planificare sunt monitorizate, măsurate și evaluate:* fiecare APL monitorizează performanța și progresul înregistrat în realizarea obiectivelor din Planul integrat și planifică următoarele acțiuni având la bază rezultatele monitorizării și evaluării.

În cursul gândirii strategice integrate se caută răspunsul la 3 întrebări esențiale ce definesc acest parcurs al comunității de la situația prezentă la situația dorită viitoare:

1. Unde suntem acum? (situația actuală)

Pentru determinarea exactă a situației actuale, vor fi investigate și analizate elementele fundamentale – misiunea și valorile comunității – elemente ce nu se schimbă des. În continuare, sunt investigate elementele ce definesc situația actuală din punct de vedere strategic – elementele interne și externe ce determină modificarea deciziilor, acțiunilor și activităților curente.

2. Unde vrem să ajungem? (situația dorită)

În cadrul planificării strategice, este imposibilă prezicerea viitorului, astfel încât se încearcă imaginarea unui viitor probabil al comunității în timp. Pentru aceasta, este absolut necesară identificarea avantajului competitiv în fața celorlalte organizații, aspectele care ar putea să asigure realizarea acestui țel.

În cadrul acestui proces, declarația de viziune este cea care formulează și descrie situația viitoare.

3. Cum ajungem acolo? (ruta, direcția, traseul)

Pentru atingerea țintei și îndeplinirea viziunii comunității, este nevoie de un plan strategic: o cale, o rută care să asigure finalizarea demersului.

Astfel, strategia este ghidul ce conduce comunitatea de la situația prezentă către ceea ce se dorește în 5, 10, 15 ani.

În cursul procesului de **planificare strategică** există o serie de **greșeli frecvente** ce pot duce la eșecul demersului. Dintre acestea, cele mai întâlnite sunt:

- *Planul strategic garantează rezultatele în mod exact.* Este greșită această afirmație, datorită modificărilor ce apar în mediul în care se operează. A se considera că planul strategic garantează cu exactitate rezultatele planificate este o eroare care poate conduce la eșuarea planificării strategice. De aceea sunt programate procese de re-planificare, la intervale rezonabile de timp.
- *Planul strategic este în totalitate în măsură să rezolve o situație de criză.* Criza este o situație curentă și adesea neprevăzută, astfel că planul strategic nu garantează depășirea ei în totalitate. În acest caz, este necesar un plan de criză.

- *Planul strategic nu poate da greș.* Dacă planificarea strategică nu este bine elaborată, atunci și planul strategic va fi inefficient și chiar nesatisfacător pentru comunitate.
- *O direcție de dezvoltare bună pentru un grup de interese, este bună pentru întreaga comunitate.* Este greșită promovarea direcțiilor de dezvoltare limitate la un grup restrâns de interese, deoarece astfel nu poate fi garantat beneficiul pentru întreaga comunitate.
- *Planul strategic este elaborat de exponenții comunității care garantează aplicabilitatea lui.* Ignorarea caracterului participativ al unui plan strategic este una dintre cele mai frecvente greșeli și, în același timp, extrem de dăunătoare pentru rezultatele planificării strategice. În toate etapele planificării trebuie ținut cont de nevoile comunității în ansamblul ei și, nu în ultimul rând, de informarea continuă a membrilor comunității care, astfel, pot valida rezultatele preliminare și pe cele finale. Numai în acest mod planificarea strategică își atinge scopul general și esențial: prosperitatea pentru generațiile viitoare

În ce măsură planificarea strategică integrată, ca și proces, metodologie, abordare reușește să producă schimbările dorite în diferite domenii, la diferite niveluri, rămâne o întrebare deschisă, la care mai mulți autori continuă să caute răspunsuri și explicații. Ca urmare, nu există un consens (sau claritate) privind beneficiile planificării strategice integrate.

Beneficiile posibile ale planificării strategice integrate:

1. Facilitează anticiparea diferitelor schimbări în mediul intern sau în mediul extern, mai curând decât să sprijine organizația în a reacționa la aceste schimbări. Este vorba, astfel, de beneficiile acțiunii în locul reacțiunii.
2. Este sprijinită dezvoltarea pe termen lung, cu utilizarea resurselor materiale, financiare și umane aflate la dispoziția comunității.
3. Utilizarea eficientă a resurselor constituie o prioritate în cadrul planificării strategice.
4. Este asigurată continuitatea în cadrul comunității și concentrarea pe cele mai importante activități pentru aceasta.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor :

1. Caracterizați principalele concepte și noțiuni cu care se operează în cadrul planificării strategice integrate.
2. Analizați aspectele esențiale ale planificării strategice integrate.
3. Enumerați principiile de bază ale planificării strategice integrate.
4. Descrieți cele trei întrebări ce definesc drumul parcurs de comunitate de la situația prezentă la situația dorită în viitor.
5. Enumerați beneficiile pe care le va obține o comunitate implementând planificarea strategică integrată.

Obiectivele sesiunii:

- identificarea factorilor-cheie ai succesului proceselor de dezvoltare locală, prin prisma planificării strategice integrate în țările dezvoltate.
- familiarizarea cu programul ESPON 2013 ;
- familiarizarea cu *programul Leader* oportunitatea Uniunii Europene;
- caracterizarea aspectelor esențiale ale planificării strategice integrate în dezvoltarea urbană și rurală a Germaniei.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: experiență, planificare strategică, procese de dezvoltare, factori-cheie, grupul țintă, Uniunea Europeană, Fondul European de Dezvoltare Regională, Programul ESPON 2013, Programul Leader.

Experiența multor țări europene, dar și a altor țări, în domeniul politicilor regionale, reflectă faptul, că în lipsa unei abordări strategice, acțiunile autorităților centrale și/sau regionale riscă să fie fragmentate, necoordoanate și, în rezultat, vor fi în mare măsură ineficiente.

Experiența țărilor dezvoltate a demonstrat că factorii-cheie ai succesului proceselor de dezvoltare locală prin prisma planificării strategice integrate sunt:

1. Existența angajamentului politic, a sprijinului și entuziasmului pentru conducerea procesului participativ de planificare, din partea primarului și membrilor consiliului local.
2. Existența în comunitate a sentimentului că toți membrii săi au fost ascultați și au putut influența semnificativ dezvoltarea viziunii locale și a planurilor de acțiuni, prin implicarea activă a femeilor și bărbaților din toate grupurile din comunitate, inclusiv a membrilor grupurilor vulnerabile, a partenerilor locali și a altor factori interesați.
3. Planificarea și pregătirea meticuloasă a procesului.
4. Calitatea înaltă a informațiilor despre comunitate, care sunt folosite în elaborarea viziunii și a planurilor strategice de dezvoltare.
5. Claritatea, relevanța și realismul obiectivelor planului de dezvoltare locală. Gestionarea, monitorizarea și evaluarea eficientă a implementării planului strategic.

Diverse domenii ale vieții - cel economic, social și cultural - se interconectează, iar succesul în dezvoltarea urbană și rurală poate fi atins numai printr-o abordare integrată. La baza acestei abordări stau numeroase studii comparative, analize a bunelor practice, reflecții pe marginea aspectelor care s-au dovedit a fi mai puțin reușite, pentru ca comunitățile de orice nivel și tip, să poată excela și răspunde prompt necesităților membrilor comunităților, indiferent dacă acestea țin de educație, vitalitate economică sau mediu.

Ca exemplu elocvent ce vine să ilustreze practic cum acest lucru se realizează la nivel european, este viziunea Uniunii Europene. În acest context, viziunea este de a sprijini dezvoltarea urbană durabilă prin intermediul strategiilor care abordează provocările sociale, economice, climatice și de mediu (Articolul 7, alineatul 1 din regulamentul propus de Fondul European de Dezvoltare Regională), asta însemnând că resursele ar trebui să fie concentrate astfel, încât să fie direcționate spre domeniile care se confruntă cu probleme urbane specifice. Astfel, strategiile integrate de investiții, sunt privite ca o abordare mai holistică și strategică, și luate “ca principiu de bază” de către Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR). În același timp, proiectele finanțate de FEDR în zonele urbane ar trebui să fie integrate în obiective mai ample ale programelor. Statele membre ale UE caută modalități de utilizare a Fondul Social European (FSE), în sinergie cu FEDR, pentru a sprijini măsurile legate de: ocuparea forței de muncă, educație, integrarea socială și capacitatea instituțională. Toate concepute și implementate în cadrul strategiilor integrate.

Programul ESPON 2013 este un program operațional în cadrul Obiectivului *Cooperare Teritorială Europeană* al Politicii de Coeziune a Uniunii Europene, prin care este finanțată cercetarea teritoriului european.

Proiectele de cercetare desfășurate în cadrul Programului ESPON 2013 contribuie la formularea politicilor privind coeziunea și dezvoltarea armonioasă a teritoriului european prin:

1. furnizarea de informații, statistici, analize și scenarii cu privire la dinamica teritoriului,
2. evidențierea capitalului teritorial și a potențialului de dezvoltare a regiunilor și a teritoriilor de dimensiuni mai mari, contribuind astfel la creșterea competitivității, la intensificarea cooperării teritoriale și la dezvoltarea durabilă și echilibrată a teritoriului european.

Utilizarea rezultatelor cercetărilor ESPON în elaborarea documentelor naționale de planificare strategică este esențială, dat fiind relevanța acestora pentru orientarea politicilor teritoriale: ele oferă o diagnoză a stării actuale și o perspectivă de ansamblu asupra contextului european, care va influența dezvoltarea țărilor UE în viitor.

Pe parcursul implementării Programului ESPON 2013 se poate decide implicarea și a altor state în proiecte de cercetare aplicată și studii. Statele candidate precum și statele vecine ale UE sunt luate în considerare cu prioritate.

În limita a 10% bugetul Programului ESPON 2013 poate finanța activități desfășurate parțial sau în totalitate într-o țară din afara teritoriului UE cu condiția să aducă un beneficiu regiunilor UE.

Principalele categorii de beneficiari direcți ai Programului ESPON 2013 sunt:

- universitățile;
- instituțiile de cercetare din domeniul dezvoltării teritoriale;
- factorii de decizie din domeniul dezvoltării teritoriale (instituții ale administrației publice centrale și locale, etc.);
- experții (Sistemul de Sprijin Științific);
- Punctele Naționale de Contact ESPON.

Grupul țintă a programului este format din beneficiarii rezultatelor proiectelor de cercetare aplicată, autorități publice de la toate nivelurile administrației publice și comunitatea de cercetare: Comisia Europeană, toate statele membre și celelalte state participante la program, autoritățile corespondente de la nivel regional/local, institutele de cercetare și universitățile publice, factori de decizie în elaborarea și implementarea politicii regionale și de coeziune.

Formarea parteneriatelor - Grupurile Transnaționale de Proiect (GTP).

Propunerile de proiecte/expresii de interes în cadrul Programul ESPON 2013 trebuie dezvoltate în strânsă colaborare cu viitorii parteneri, aceasta fiind o cerință a proiectelor finanțate în cadrul Obiectivului *Cooperare Teritorială Europeană*.

Programul Leader face parte din politica mai vastă de dezvoltare rurală a Uniunii Europene. De la lansarea sa în anul 1991, Inițiativa Leader urmărește să ofere comunităților rurale din Uniunea Europeană o metodă de implicare a partenerilor locali în orientarea dezvoltării viitoare a zonei lor. Abordarea

Leader a fost privită cu mult interes în cadrul Uniunii Europene și în afara sa. A fost imitată în afara propriului ei cerc de beneficiari. Uneori, interesul stârnit de Inițiativa Leader a influențat administrații și politici naționale, regionale și locale datorită capacității sale de a aborda problemele de dezvoltare prin forme noi de parteneriat și prin activități corelate.

Leader vine în completarea altor programe europene și naționale. De exemplu, acțiunile Leader pot activa și mobiliza resursele locale, sprijinind proiecte de pre-dezvoltare (precum studiile de diagnostic și studiile de fezabilitate sau de consolidare a capacităților locale), care vor ameliora capacitatea acestor zone de a accesa și de a utiliza nu doar fondurile Leader, ci și alte surse pentru finanțarea dezvoltării lor (de exemplu programe UE mai vaste, naționale sau regionale de dezvoltare rurală). De asemenea, Leader susține sectoare și categorii de beneficiari care, deseori, nu sunt sprijinite deloc, sau primesc doar un sprijin limitat, prin alte programe care funcționează în zone rurale, precum activitățile culturale, punerea în valoare a mediului natural, reabilitarea arhitecturii și a clădirilor de patrimoniu, turismul rural, ameliorarea relațiilor dintre producători și consumatori etc.

Obiectivele abordării Leader sunt în conformitate cu cele ale politicii globale a UE de dezvoltare rurală. Politica Agricolă Comună, aflată în permanentă evoluție, ia în considerare diversitatea zonelor și peisajelor rurale, identitățile locale bogate și valoarea tot mai însemnată pe care societatea o acordă calității superioare a mediului natural. Acestea sunt considerate bunurile majore ale zonelor rurale ale UE.

Conceptul fundamental din spatele abordării Leader rezultă din faptul că diversitatea zonelor rurale europene, strategiile de dezvoltare sunt mai productive și mai eficiente, dacă sunt decise și implementate la nivel local, de către actorii locali, care utilizează proceduri clare și transparente, beneficiază de susținerea administrațiilor publice și de asistența tehnică necesară transiterii bunelor practici.

Diferența dintre Leader și alte măsuri mai tradiționale de politică rurală constă în faptul că **aceasta arată „cum” trebuie de procedat, dar nu „ce” trebuie de făcut**. Abordarea Leader poate fi rezumată în șapte trăsături esențiale. Ele sunt descrise separat, dar este important să le considerăm ca o trusă de instrumente. Fiecare trăsătură le completează pe celelalte și interacționează cu ele în mod pozitiv, având efecte durabile asupra dinamicii zonelor rurale și asupra capacității lor de a-și rezolva propriile probleme.

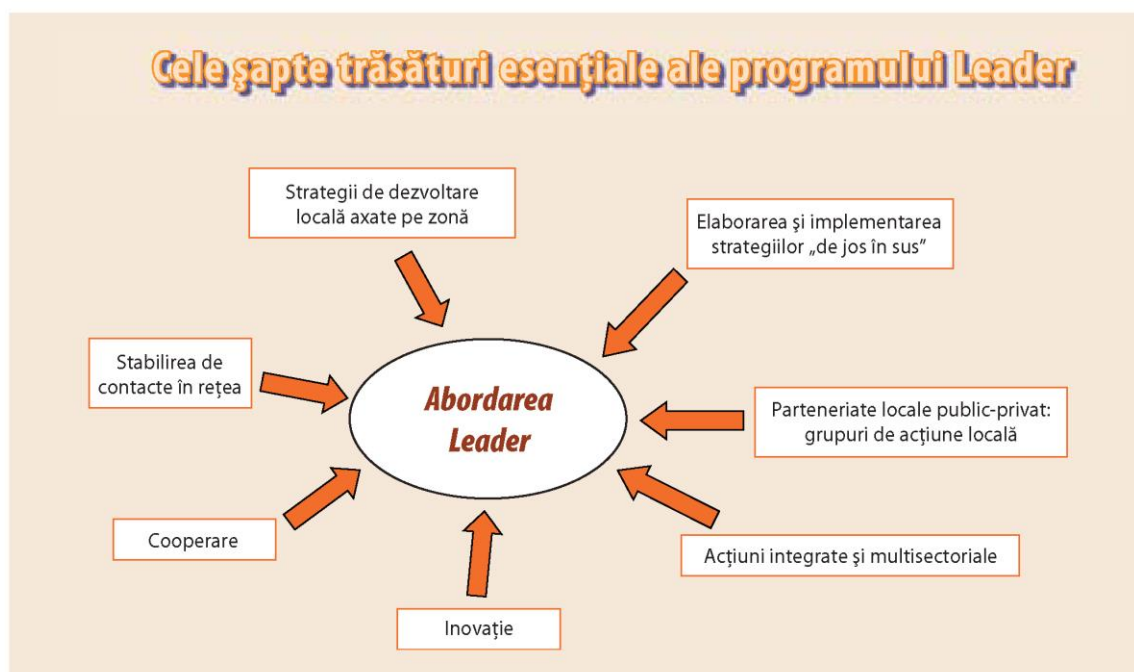


Figura 3. Șapte trăsături esențiale abordate de programul Leader

Trăsătura 1. Strategii de dezvoltare locală axate pe zonă

O abordare axată pe zonă ia în considerare un teritoriu mic, omogen, coeziv din punct de vedere social, caracterizat adesea prin tradiții comune, identitate locală, simțul apartenenței sau nevoi și așteptări comune, ca fiind zona țintă pentru punerea în practică a politicii. Având ca punct de reper o astfel de zonă, se efectuează mai ușor recunoașterea punctelor locale forte și slabe, a riscurilor, a oportunităților și a potențialului endogen, precum și identificarea piedicilor majore în calea dezvoltării durabile. Axat pe zonă înseamnă, în mod esențial, local. Sunt șanse ca această abordare să funcționeze mai bine decât altele, pentru că permite adaptarea mai riguroasă a acțiunilor la nevoile reale și la avantajul concurențial local. Zona aleasă trebuie să aibă o coerență suficientă și o masă critică în termeni de resurse umane, financiare și economice, pentru a susține o strategie viabilă de dezvoltare locală. Nu e nevoie să corespundă unor limite administrative predefinite.

Definiția unei „zone locale” nu este nici universală, nici statică. Dimpotrivă, ea evoluează și se modifică odată cu schimbările economice și sociale de mai mare anvergură, cu rolul agriculturii, cu managementul terenurilor, cu preocupările legate de mediu și cu perceperea generală a zonelor rurale.

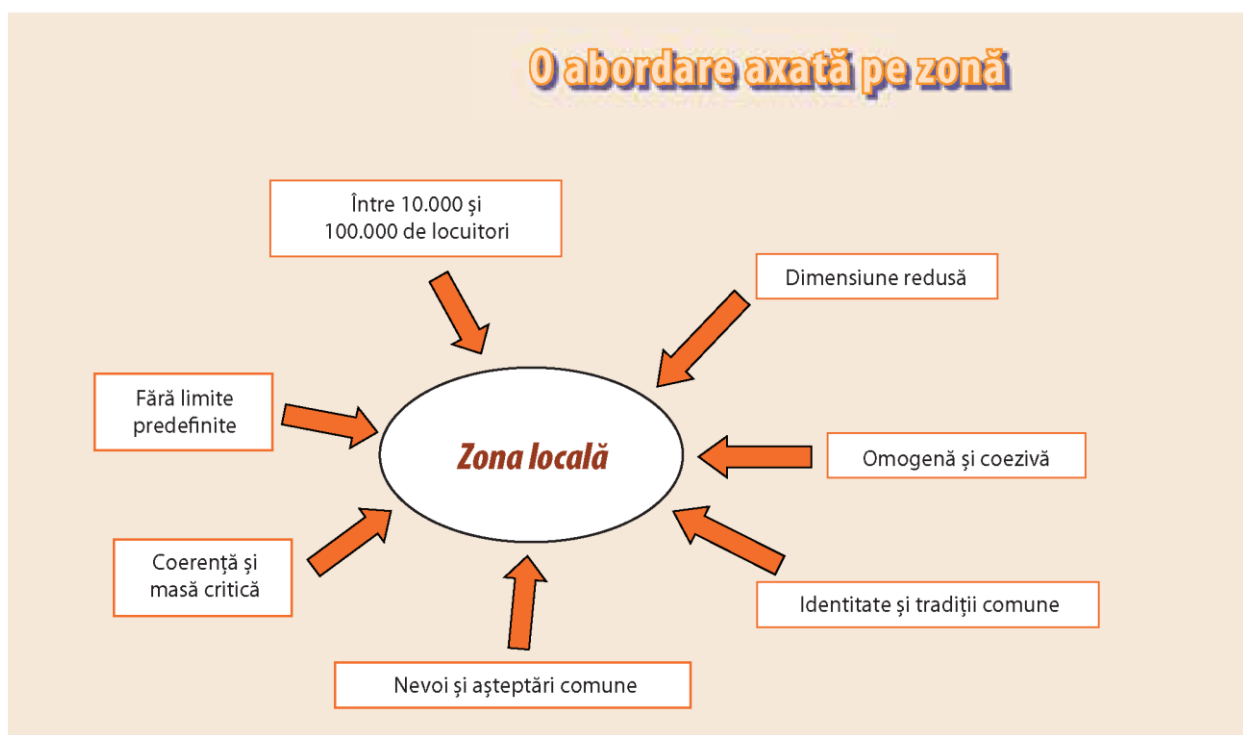


Figura 4. Abordarea Leader axată pe zonă

Trăsătura 2. Abordarea „de jos în sus”. Dintre cele șapte trăsături ale programului Leader, cea mai distinctivă este abordarea „de jos în sus”. Politicile rurale care urmează această abordare trebuie concepute și implementate în maniera cea mai bine adaptată nevoilor comunităților pe care le deserveșc. Acest lucru se poate realiza prin invitarea factorilor locali interesați să preia conducerea și să se implice. Acest aspect rămâne valabil atât în statele membre UE-15 cât și în statele membre UE-27, dar este la fel de important și pentru țările care doresc să devină membre UE, acolo unde există probleme structurale în agricultură și multe posibilități de ameliorare a calității vieții rurale.

Planificarea strategică de tip „bottom-up” este specifică statelor Uniunii Europene ce reprezintă o modalitate ce permite actorilor locali de a determina nevoile zonei din care provin și de a contribui la dezvoltarea teritorială din punct de vedere economic, demografic, educațional, cultural etc prin intermediul unei strategii de dezvoltare elaborată și implementată local. Abordarea LEADER – „de jos în sus” – reprezintă o modalitate ce permite Grupului de Acțiune Locală să își aleagă un grup coerent de măsuri adaptate priorităților identificate pe teritoriul sau, măsuri transpuse în strategiile de dezvoltare locală, pentru a pune în valoare potențialul endogen al teritoriului.

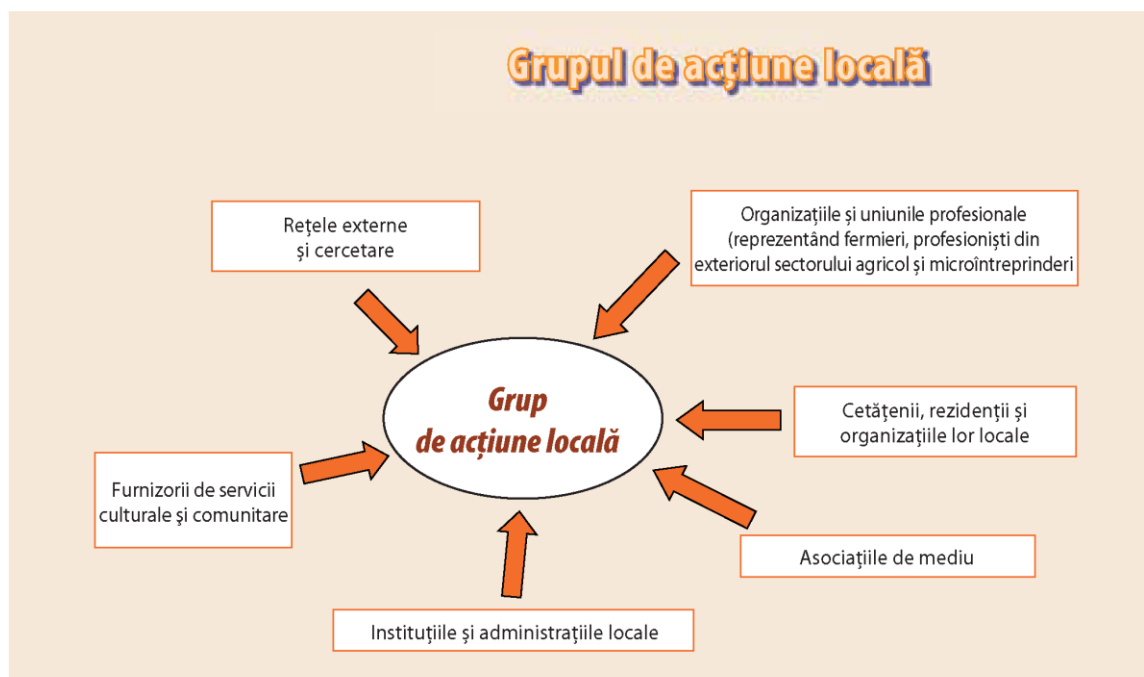


Figura 5. Grupul de acțiune locală în abordarea Leader

Trăsătura 3. Parteneriate public-privat: grupuri de acțiune locală (GAL).

Grupurile de acțiune locală decid direcția și conținutul strategiei locale de dezvoltare rurală și iau decizii în privința diferitelor proiecte care urmează să fi finanțate. Plățile efective sunt făcute de către o autoritate plătitoare (nu de către GAL), care se ocupă de finanțările publice, în baza selectării proiectelor, de către GAL.

Un GAL trebuie să asocieze partenerii publici și privați, să fie bine echilibrat și să reprezinte grupurile locale de interes existente, derivate din diferite sectoare socio-economice din zonă. La nivelul luării deciziilor, partenerii privați și asociațiile trebuie să formeze cel puțin 50% din parteneriatul local.

Grupul de acțiune locală trebuie:

- să adune în jurul unui proiect comun grupurile relevante de interese dintr-o anumită zonă;
- să fie autonom în luarea deciziilor și să aibă capacitatea de a privi dintr-o perspectivă originală resursele locale;
- să coreleze diferite măsuri;
- să profite de oportunitățile oferite de diferite resurse locale;
- să fie deschis ideilor inovatoare;
- să poată să relaționeze și să integreze abordări sectoriale diferite.

Trăsătura 4. Facilitarea inovației. În zonele rurale inovația poate implica transferul și adaptarea inovațiilor dezvoltate în altă parte, modernizarea cunoștințelor tradiționale sau găsirea unor soluții noi la problemele rurale persistente, pe care alte intervenții nu le-au putut rezolva într-un mod satisfăcător și durabil. Acest lucru poate oferi răspunsuri noi la problemele specifice zonelor rurale.

Trăsătura 5. Acțiuni integrate și multisectoriale. Leader nu este un program de dezvoltare sectorială; strategia de dezvoltare locală trebuie să aibă o logică multisectorială, care să integreze diferite sectoare de activitate. Acțiunile și proiectele cuprinse în strategiile locale trebuie să fie corelate și coordonate ca un ansamblu coerent. Integrarea se poate referi la acțiunile desfășurate într-un singur sector, la toate acțiunile programului sau la grupuri specifice de acțiuni, sau, și mai important, la legăturile dintre diferiții factori economici, sociali, culturali și de mediu și sectoarele implicate.

Trăsătura 6. Stabilirea de contacte în rețea include schimbul de realizări, de experiențe și de cunoștințe între grupurile Leader, zonele rurale, administrațiile și organizațiile implicate în dezvoltarea rurală a UE, indiferent dacă acestea sunt sau nu beneficiari direcți ai programului Leader. Stabilirea de contacte în rețea este un mijloc de transfer al bunelor practici, de diseminare a inovațiilor și de construire pe baza lecțiilor învățate din dezvoltarea rurală locală.

Trăsătura 7. Cooperarea. Cooperarea merge dincolo de stabilirea de contacte. Ea implică un grup de acțiune locală care desfășoară un proiect comun cu un alt grup Leader sau cu un grup care are o abordare similară, într-o altă regiune, într-un alt stat-membru sau chiar într-o țară terță.

Cooperarea poate ajuta grupurile Leader să își intensifice activitățile locale. Le poate permite să rezolve anumite probleme sau să sporească valoarea resurselor locale. De exemplu, poate fi o modalitate de a obține masa critică necesară pentru ca un anumit proiect să fie viabil de a încuraja acțiuni complementare. De exemplu marketing comun efectuat de grupuri Leader din diferite regiuni, specializate pe un anumit produs (mere, lână etc.) sau de a dezvolta inițiative turistice comune, bazate pe un patrimoniu cultural comun (celtic, roman etc.).

Proiectele de cooperare nu sunt doar simple schimburi de experiență. Acestea trebuie să aibă un proiect comun concret, condus în mod ideal în baza unei structuri comune.

Studiu de caz 1

Implementarea conceptului integral de dezvoltare urbana a Landului Brandenburg, Germania

O premisă pentru stimularea proiectelor de landul Brandenburg (inclusiv prin atragerea mijloacelor de stimulare oferite de UE) constituie elaborarea de către orașe a unei concepții de dezvoltare urbană integrată (CDUI).

CDUI îndeplinește o funcție dublă:

1. Ea este menită să îmbine planurile și concepțiile (de sector) existente la nivel comunal, să le completeze prin anumite puncte, în caz de necesitate. Astfel, având CDUI, de la comune nu se cere o planificare complet nouă. Această prelungire a planurilor de dezvoltare urbană integrată existente prin CDUI cu orientare practică oferă șansa de a consolida această tendință procesuală de integrare. CDUI poate fi utilizate ca instrument central de comandă pentru strategia locală de dezvoltare urbană.

2. Ea trebuie să ofere la nivel de land o bază pentru luarea deciziilor de garantare și promovare, fiind, astfel, un instrument de susținere a coordonării cu landul respectiv. Aceasta privește îndeosebi acele măsuri care necesită coordonare cu mai multe departamente de resort și, eventual, stimulare.

CDUI cuprinde mai multe etape ce reies una din alta:

- analiza situației actuale și previziune;
- viziune și obiective de dezvoltare;
- Plan de Acțiuni și privire generală asupra activităților preconizate;
- deducerea și prezentarea activităților-cheie din cadrul CDUI;
- realizarea activităților-cheie din cadrul CDUI.

Tendința spre acțiune integrativă necesită la nivel comunal o coordonare consecventă a tuturor domeniilor de specialitate din cadrul administrației. Toate direcțiile și secțiile responsabile pentru:

- gospodăria comunală,
- vitalitate economică,
- infrastructura drumurilor și transporturilor,
- mediu ambiant,
- cultură și educație,

- finanțe, etc

trebuie să fie implicate într-o măsură egală în procesul de dezvoltare urbană integrată. CDUI urmează să îmbine proiecte unice de specialitate cu alte activități relevante pentru dezvoltarea urbană existentă în orașul respectiv.

În procesul elaborării CDUI trebuie să fie implicate activ persoane, factori care joacă un loc deosebit în viața orașului, cum ar fi:

- asociații obștești.
- antreprenori locali.
- întreprinderi (mari, mici și mijlocii).
- persoane/actori cheie responsabili de infrastructura orașului, pentru deciziile publice.
- autorități de specialitate (de ex. responsabile pentru îngrijirea monumentelor).

În aceeași măsură urmează să fie asigurată activitatea obștească regulată. Cu elaborarea CDUI se întreprinde încercarea de a crea o privire generală asupra orașului în contextul regional. Orașele care fac parte dintr-o circumscripție implică, astfel, și circumscripția lor. Orașele independente coordonează CDUI cu circumscripțiile din jur, deoarece importanța orașelor, în ceea ce privește funcția lor de aprovizionare a localităților din jur, crește. Cerințele care reiese din aceasta urmează să fie elaborate în cadrul CDUI. În același timp, toate regiunile urbane, precum și toate localitățile, urmează să facă cercetări pentru a stabili ce activități trebuie să fie întreprinse. În cazul dacă se vor depista domenii-cheie, acestea urmează să fie abordate în cadrul contextului general.

Tendențele de integrare a concepției cuprind patru domenii, ce urmează să fie clar evidențiate în cadrul CDUI:

1. zone/spații-regiune, întreg orașul, sau un cartier;
2. diferite niveluri de analiză – construcție/spațiu, economică, relevanță pentru mediul ambiant, socială, culturală, aspecte ce țin de imaginea și reputația orașului;
3. abordarea diverșilor actori /grupuri țintă – administrație locală, politică comunală, întreprinderi, asociații și organizații, cetățeni;
4. diferite „orizonturi” de timp - coordonarea succesiunii tuturor fazelor de planificare și realizare. Această tendință spre integrare urmează să fie clar evidențiată în cadrul CDUI.

Recomandări și criterii de calitate pentru strategia CDUI:

- orientare spre obiective stabilite la nivelul politicii de dezvoltare a landului, consolidarea capacităților de creștere în orașe;
- dezvoltarea demografică, în vederea asigurării potențialului de dezvoltare de lungă durată;
- îmbinarea proiectelor și integrarea lor;
- rezumarea strategiilor de sector în formă de strategie a CDUI;
- coordonarea clară a obiectivelor la nivel de elaborare a concepției și activităților;
- perioada de analiză -anul 2020;
- analiza dezvoltării urbane în contextul regional.

Studiu de caz 2:

Dezvoltarea rurală integrată: Landul Renania de Nord - Westfalia, Germania: Concepții de dezvoltare rurală integrată (CDRI)

Concepția de dezvoltare rurală integrată pentru Landul Renania de Nord reprezintă o concepție care cuprinde mai multe sectoare, și care se elaborează cu participarea diferitor organizații, asociații, uniuni ale cetățenilor, administrațiilor, etc. Ea include:

1. analiza punctelor forte și punctelor slabe ale regiunii;
2. strategia de dezvoltare
3. proiecte care urmează a fi implementate.

Proiectele trebuie să contribuie la realizarea obiectivelor dezvoltării regionale, să fie de lungă durată și realizabile, precum și să permită obținerea cât mai rapidă a rezultatelor pozitive și așteptate.

Un exemplu practic în acest sens constituie concepția de dezvoltare rurală integrată pentru regiunea Bad Sassendorf – Soest. Aceasta a fost prezentată după exact opt luni de muncă intensivă. Mai mult de 160 de participanți au contribuit prin propuneri de proiecte și prin discuții constructive la ele.

Conținutul CDRI pentru această regiune oferă un tablou clar despre ideile de pornire și procedeele de lucru, astfel ca:

1. Prezentarea regiunii

1.1 Situația actuală și analiza punctelor forte și slabe.

1.2 Structura populației și a localității.

1.3 Agricultură și gospodărie forestieră.

1.4 Infrastructură și aprovizionare.

1.5 Natură și landsaft.

1.6 Instruire și calificare.

1.7 Economie și muncă.

1.8 Turism și cultură.

1.9 Planuri și concepții existente.

2. Concepție de acțiune

2.1 Ideal

2.2 Criterii pentru selectarea proiectelor

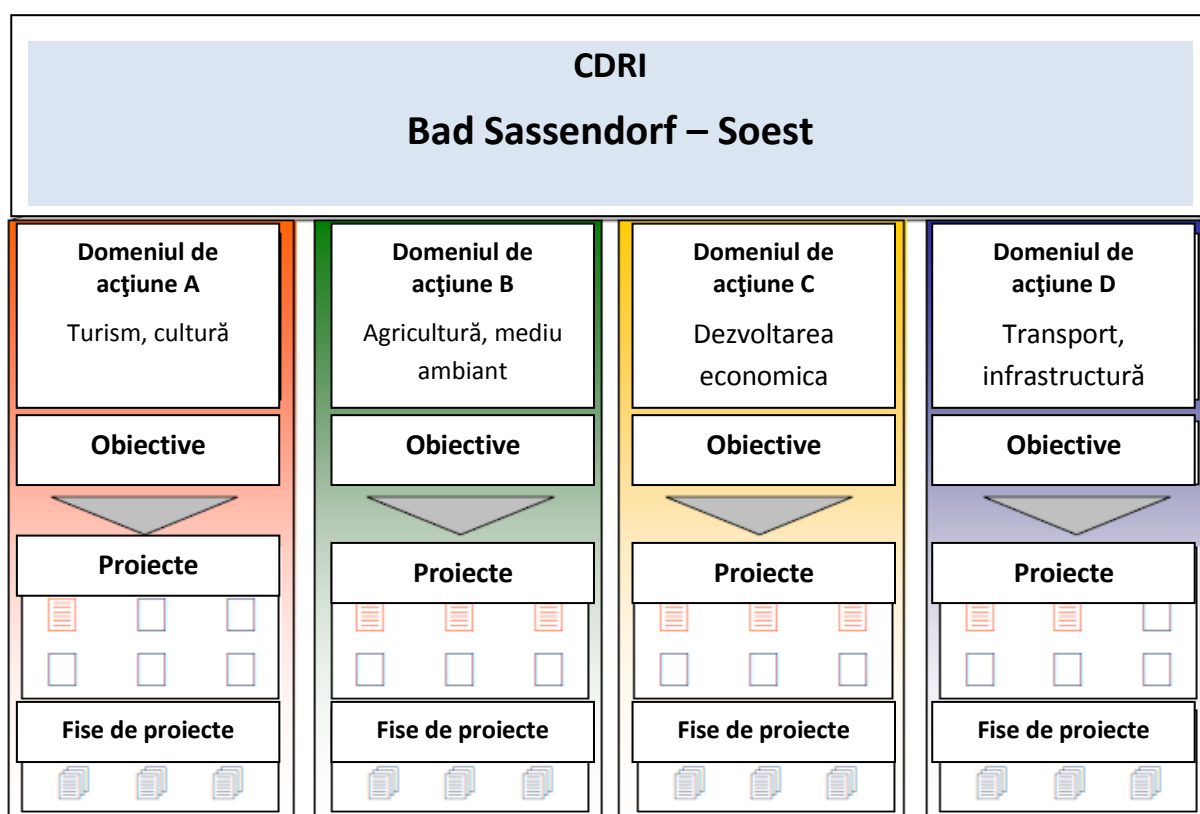


Figura 6. Dezvoltarea rurală integrată: Landul Renania de Nord - Westfalia, Germania: Concepții de dezvoltare rurală integrată (CDRI)

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Enumerați factorii-cheie ai succesului proceselor de dezvoltare locală, prin prisma planificării strategice integrate în țărilor dezvoltate.
2. Enumerați avantajele programului ESPON 2013 pentru dezvoltarea regională / locală la nivel european.
3. Care este importanța planificării strategice locale prin abordarea de tip bottom-up?
4. Caracterizați aspectele esențiale ale planificării strategice integrate în dezvoltarea urbană și rurală a Germaniei.

SESIUNEA 4. INIȚIERE ÎN DOCUMENTE STRATEGICE NAȚIONALE, REGIONALE

Obiectivele sesiunii:

- identificarea principalilor factori implicați în procesul de planificare strategică la nivel național;
- familiarizarea cu principalele documente strategice la nivel național și regional;
- descrierea Structurii instituționale model pentru dezvoltarea regională a Republicii Moldova.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: factori implicați, administrație publică, program de activitate, strategie de dezvoltare, strategie regională, plan operațional, document unic de program, fond național de dezvoltare.

Planificarea strategică în Republica Moldova

Cadrul legal pe care se bazează procesul de planificare strategică în Republica Moldova include în sine mai multe acte normative. Actul de bază este Constituția Republicii Moldova, adoptată în anul 1994. În procesul de planificare strategică trebuie să se țină cont de respectarea tuturor drepturilor și libertăților cetățenilor Republicii Moldova (ca de exemplu: art. 46: Dreptul la proprietate privată și protecția acesteia; art. 47: Dreptul la asistență și protecție socială; art. 49: Protecția familiilor și a copiilor orfani; art. 50: Ocrotirea mamei, copiilor și tinerilor; art. 51: Protecția persoanelor handicapate etc.).

În conformitate cu art. 96 al Constituției, Guvernul asigură realizarea politicii interne și externe a Statului și exercită conducerea generală a administrației publice, conducându-se de Programul său de activitate. În baza art. 107 ministerele, ca organe ale administrației publice centrale de specialitate, traduc în viață politica Guvernului, hotărârile și dispozițiile lui. În temeiul Legii Republicii Moldova cu privire la Guvern (nr. 64-XII din 31.05.90), Guvernul este responsabil de elaborarea documentelor strategice ale statului și de realizarea procesului de planificare strategică la nivel central. Art. 3 al acestei Legi stipulează direcțiile principale ale activității Guvernului, inclusiv elaborarea strategiilor.

Factorii implicați în procesul de planificare strategică la nivel național și rolul lor:

Parlamentul – ia decizii la nivel legislativ, adoptă politicile de importanță majoră pentru țară;

Guvernul – ia decizii la nivel executiv, aprobă politicile sectoriale, inter-sectoriale și naționale;

Comitetul interministerial pentru planificare strategică – coordonează procesul de planificare strategică desfășurat de Guvern;

Cancelaria de Stat – coordonează procesul de planificare a politicilor publice și de elaborare a documentelor de politici;

AAPC – elaborează documentele de politici și planifică strategic politicile;

Societatea civilă – susține procesul de planificare strategică prin intermediul consultărilor, dezbaterilor, etc

Principale documente strategice la nivel național:

- Programul de activitate al Guvernului pentru anii 2011-2014 „**Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare**”.
- **Strategia Națională de Dezvoltare Moldova 2012-2020 „Moldova 2020”** - priorități de dezvoltare pe termen mediu – (versiunea trecută în prima lectură). Strategia „Moldova 2020” va servi drept bază pentru Cadrul Bugetar pe Termen Mediu (CBTM) și va ghida Guvernul în alocarea resurselor pe termen mediu. Acestea nu vor fi modificate până la finalizarea strategiei. Menținerea aceluiași priorități va spori șansele atingerii obiectivelor stabilite în strategie. Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020” vine să articuleze o viziune încheată privind creșterea economică pe termen lung, având la temelie un studiu diagnostic al constrângerilor de creștere. Aceasta va completa, fără a substitui, abordarea sectorială, care este caracteristică pentru Programul de activitate al Guvernului pentru anii 2011-2014 „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare” ale cărui obiective sunt trasate pentru întreaga durată a guvernării. Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020” se axează pe următoarele 7 priorități:
 1. **Racordarea sistemului educațional la cerințele pieței forței de muncă**, în scopul sporirii productivității forței de muncă și majorării ratei de ocupare în economie.

2. **Investiții publice în infrastructura de drumuri naționale și locale**, în scopul diminuării cheltuielilor de transport și sporirii vitezei de acces.
3. **Diminuarea costurilor finanțării** prin intensificarea concurenței în sectorul financiar și dezvoltarea instrumentelor de management al riscurilor.
4. **Ameliorarea climatului de afaceri** prin optimizarea cadrului de reglementare și prin aplicarea tehnologiilor informaționale în serviciile publice destinate mediului de afaceri și cetățenilor.
5. **Diminuarea consumului de energie** prin sporirea eficienței energetice și utilizarea surselor regenerabile de energie.
6. **Sustenabilitatea financiară** a sistemului de pensii întru asigurarea unei rate adecvate de înlocuire a salariilor.
7. **Sporirea calității și eficienței** actului de justiție și combaterea corupției întru asigurarea echității pentru toți cetățenii.

Principale documente strategice la nivel regional:

- **Strategia națională de dezvoltare regională** este principalul document de planificare a dezvoltării regionale, care reflectă politica națională și determină mecanismele naționale în acest domeniu.

Prevederile Strategiei stabilesc obiectivele și sarcinile pe termen mediu ce trebuie îndeplinite în vederea implementării politicii de dezvoltare regională care corespunde politicii de integrare europeană a Guvernului și acordurilor bilaterale Republica Moldova – Uniunea Europeană. Conceptul și obiectivele politicii de dezvoltare regională sînt conforme experienței țărilor europene și se încadrează în Programul de Vecinătate.

În Strategia națională de dezvoltare regională sunt utilizate noțiunile specificate în Legea nr.438-XVI din 28 decembrie 2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova.

Elaborarea Strategiei naționale de dezvoltare regională a derivat din imperativul planificării strategice a procesului de realizare a acțiunilor coordonate, necesare pentru dezvoltarea țării. Totodată, la întocmirea Strategiei s-a ținut cont de cadrul legal și strategic existent, de realizările și lacunele politicilor strategice implementate anterior. Astfel, obiectivele, măsurile și acțiunile Strategiei au fost stabilite în contextul aplicării prevederilor Legii nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova.

În scopul coordonării integrate a procesului de planificare sectorială a politicilor în domeniul dezvoltării social-economice, Strategia a fost corelată cu documentele de politici incidente. Prin urmare, aceasta reprezintă o continuitate operațională a acțiunilor Strategiei naționale de dezvoltare, aprobată prin Legea nr.295-XVI din 21 decembrie 2007, cu referință la dezvoltarea regională. Măsurile Strategiei respective sprijină realizarea operațională a prevederilor Strategiei naționale de dezvoltare vizavi de acțiunile de susținere a dezvoltării social-economice echilibrate și durabile pe întreg teritoriul țării.

Legea nr.438-XVI din 28 decembrie 2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova definește obiectivele și principiile de bază, cadrul instituțional și instrumentele de planificare a dezvoltării regionale. În conformitate cu Legea menționată, principalele obiective ale dezvoltării regionale sunt:

- a) obținerea unei dezvoltări social-economice echilibrate și durabile pe întreg teritoriul Republicii Moldova;
- b) reducerea dezechilibrului nivelurilor de dezvoltare social-economică dintre regiuni și din interiorul lor;
- c) consolidarea oportunităților financiare, instituționale și umane pentru dezvoltarea social-economică a regiunilor;
- d) susținerea activității autorităților administrației publice locale și a colectivităților locale, orientate spre dezvoltarea social-economică a localităților și coordonarea interacțiunii lor cu strategiile și programele naționale, de sector și regionale de dezvoltare.

Strategia națională de dezvoltare regională identifică dezvoltarea regională ca una din cele cinci priorități naționale incluse în Strategia națională de dezvoltare 2008-2011, cu scopul general de realizare a unei dezvoltări social-economice echilibrate și durabile pe întreg teritoriul Republicii Moldova, prin corelarea eforturilor în cadrul regiunilor de dezvoltare.

Scopul principal al Strategiei este crearea cadrului instituțional al dezvoltării regionale, axat pe crearea și menținerea unui cadru de gestiune, implementare, finanțare, monitorizare și de evaluare a dezvoltării regionale.

Politica de dezvoltare regională vizează întreg teritoriul Republicii Moldova și va fi implementată în două etape. Pe parcursul etapei inițiale (2010-2012) eforturile Guvernului au fost îndreptate spre consolidarea capacităților și

condițiilor de dezvoltare în cadrul a trei regiuni de dezvoltare – Nord, Centru și Sud. La o etapă ulterioară (2012-2019), activitățile de dezvoltare regională vor fi întreprinse în regiunile de dezvoltare – Unitatea teritorială autonomă Găgăuzia, municipiul Chișinău și unitățile administrativ-teritoriale din stânga Nistrului (Transnistria).

Strategia Națională de Dezvoltare Regională (SNDR) pentru anii 2013-2015, este principalul document sectorial de planificare a politicii regionale administrate de către Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor. Strategia se bazează pe următoarele principii fundamentale, corelate cu prevederile directivelor Uniunii Europene în domeniu:

- abordare complexă a problemei în formularea scopurilor și obiectivelor SNDR;
- planificare participativă;
- transparență decizională;
- egalitate de gen;
- coeziunea teritorială;
- subsidiaritate.

Politica regională a țării este direcționată spre respectarea principiilor promovării politicii regionale a UE, stipulate în documentele sale de bază, cum ar fi Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 (Tratatul de la Lisabona), cât și alte documente cu privire la dezvoltarea regională.

Planul Operațional Regional (POR) este parte complementară a Strategiei de Dezvoltare Regională, în conformitate cu Legea cu privire la Dezvoltare Regională nr. 438-XVI din 28.12.2006 (aprobat în iunie 2010).

Documentul Unic de Program (DUP) este un document de programare pe termen scurt a implementării politicii de dezvoltare regională, elaborat în baza strategiilor de dezvoltare regională și a planurilor operaționale regionale, ce includ programele și proiectele prioritare de dezvoltare regională care urmează a fi realizate în perioada 2010-2012 (HG 26 august 2010).

Fondul Național pentru Dezvoltare Regională (FNDR) - pentru finanțarea proiectelor de dezvoltare regională vor fi utilizate mijloacele Fondului Național pentru Dezvoltare Regională, constituit din alocațiile anuale din bugetul de stat, ca linie distinctă pentru politica de dezvoltare regională, care constituie 1% din veniturile aprobate ale bugetului de stat pe anul respectiv,

cu excepția veniturilor cu destinație specială prevăzute de legislație. În Fond sunt atrase și mijloace din sectorul public și cel privat la nivel local, regional, național și internațional, precum și mijloace oferite de programele de asistență din partea partenerilor de dezvoltare, inclusiv a Uniunii Europene.

Imaginea următoare reprezintă un model *ideal -tipic* pentru o structură instituțională care să conducă la dezvoltarea regională, care să pună accentul pe caracteristicile orizontale și verticale ale relațiilor inter-instituționale.

În prezent, strategiile regionale inovatoare acoperă o gamă largă de probleme care afectează performanța economică a regiunilor. Strategiile regionale de succes, prin urmare, sunt realizate prin intermediul programelor complexe, integrate de dezvoltare, care se axează, în special, pe utilizarea eficientă a efectelor de sinergie și complementaritate între anumite măsuri și proiecte din variate domenii a politicilor de dezvoltare.

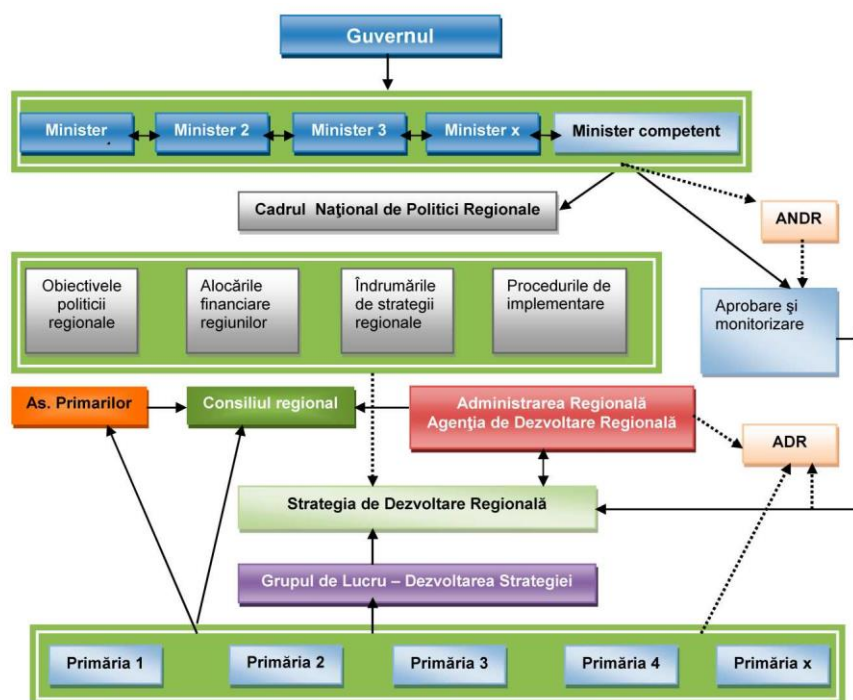


Figura 7. Structura Instituțională pentru dezvoltarea Regională (model ideal propus pentru Republica Moldova)

Acest model ideal ne prezintă rolul important al administrației locale/regionale în cadrul procesului de elaborare a strategiei și tinde să implice experți selectați din administrațiile respective în acest proces.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Enumerați principalii factori implicați în procesul de planificare strategică la nivel național și rolul lor.
2. Enumerați principalele documente strategice la nivel național.
3. Care sunt cele 7 viziuni strategice propuse de Guvern în Strategia de Dezvoltare a Republicii Moldova „Moldova 2020”?
4. Enumerați principalele documente strategice la nivel regional.
5. Care sunt principiile de bază ale Strategiei de Dezvoltare Regională corelate cu prevederile directivelor Uniunii Europene în domeniu?
6. Descrieți structura instituțională-model pentru dezvoltarea regională a Republicii Moldova.

SESIUNEA 5. CICLUL PLANIFICĂRII STRATEGICE

Obiectivele sesiunii:

- identificarea principalelor etape ale procesului de planificare strategică;
- familiarizarea cu fiecare etapă în parte și descrierea rolului acesteia în planificarea strategică integrată.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: etape, proces de planificare, analiza situației, misiune, viziune, plan strategic, monitorizare, evaluare, revizuire, proces participativ.

Orice proces de dezvoltare are un ciclu de viață, iar fiecare etapă a ciclului contribuie pas cu pas la realizarea scopului/urilor propuse. Omiterea sau trecerea peste una din etapele ciclului poate spori numărul de riscuri, poate produce calitate mai joasă, poate omite pe cineva important din proces, etc.

În procesul de planificare strategică la fel există o serie de etape, care sunt extrem de importante și interdependente între ele. Finalizarea cu succes a fiecărei etape are drept finalitate anumite rezultate specifice, pe baza cărora se vor „construi” etapele ulterioare.

Există mai multe abordări privind numărul etapelor ciclului de planificare strategică. Unele curente menționează cinci etape, altele 6 sau 7. Însă calitatea produsului nu este determinat de numărul de etape, ci de procedeele din cadrul fiecărei etape în parte. În contextul planificării strategice la nivel local, abordăm 7 etape-cheie. Grafic aceste etape arată după cum urmează mai jos:

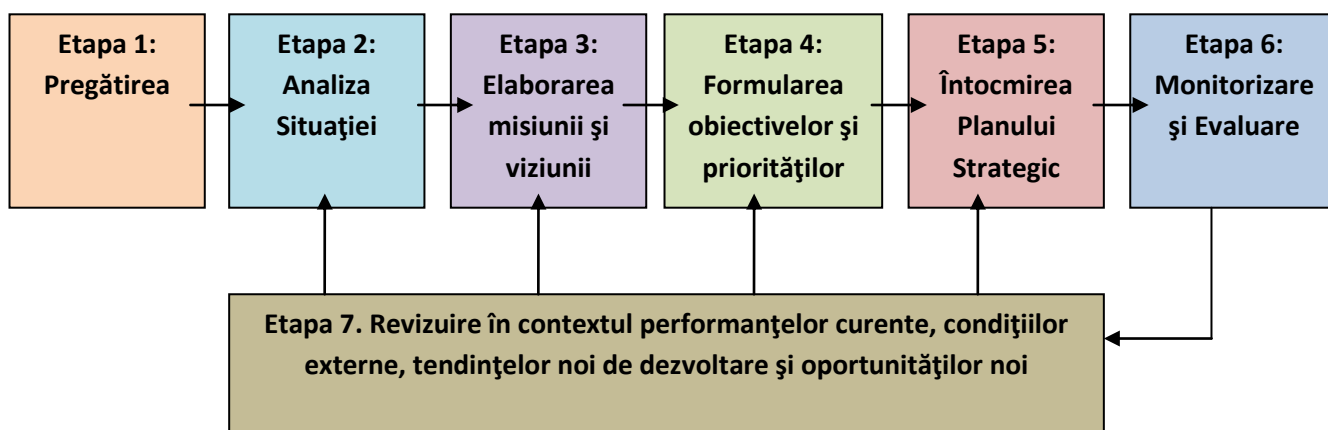


Figura 8. Etapele procesului de planificare strategică la nivel local

După cum a fost prezentat și în cadrul primelor sesiuni, planificarea strategică înseamnă luarea unor decizii cu privire la:

- Ce acțiuni trebuie întreprinse?
- În ce moment trebuie întreprinse aceste acțiuni?
- Unde anume se acționează?
- Cine trebuie să acționeze?
- Care este modalitatea de acțiune?
- Care sunt resursele cu care se acționează?

Pentru a răspunde la toate aceste întrebări, este absolut necesară parcurgerea etapelor în cadrul planificării strategice:

1. Pregătirea.
2. Analiza situației actuale.
3. Stabilirea misiunii și a viziunii Comunității.
4. Stabilirea obiectivelor și a priorităților.
5. Elaborarea planului strategic.
6. Monitorizarea și evaluarea strategiei.
7. Revizuirea în lumina performanțelor actuale, a condițiilor externe, ideilor și oportunităților noi.

Planificarea strategică este un proces iterativ, ce este permanent revizuit prin prisma performanțelor actuale, a condițiilor externe, ideilor și oportunităților nou apărute.

Etapa I. Pregătirea

Procesul de planificare strategică este un exercițiu de schimbare. Se recomandă ca persoanele care îndeplinesc roluri la nivel de conducere și facilitare să fie precis identificate, iar sarcinile-cheie să fie cu acuratețe atribuite. Totodată, este recomandat ca tuturor angajaților să li se atribuiască roluri în procesul planificării strategice, nu doar angajaților considerați cheie.

Procesul de planificare strategică trebuie efectuat într-o manieră participativă, astfel că necesită stabilirea clară, încă de la început, a rolului tuturor actorilor:

Liderul – rolul de conducere trebuie asumat de către conducătorul organizației (comunității).

Participanții – în procesul de planificare strategică ar trebui să fie implicați toți responsabilii de departamente (compartimente, sectoare, arii de activitate). Este foarte important ca liderii de la nivelul înalt al organizației (comunității) să ia parte la procesul de elaborare a misiunii, viziunii și obiectivelor.

Facilitator – persoana care înțelege tema și are experiență în procesul de facilitare.

Secretariat – rezultatele exercițiului de planificare strategică trebuie să se bazeze în permanență pe documente, astfel că secretariatul trebuie să includă persoane cu bune abilități de organizare și redactare.

În această etapă, sunt foarte importante următoarele aspecte:

- stabilirea cu precizie a metodologiei ce urmează a fi utilizată;
- stabilirea în detaliu a sarcinilor fiecăruia;
- crearea grupurilor de lucru (daca va fi cazul) și a componentei și tematicii fiecăruia;
- identificarea actorilor externi interesați și rolurile acestora, care, ulterior, vor fi invitați să ia parte;
- întocmirea programului (planului) de lucru și luarea deciziilor asupra logisticii și finanțării;
- diseminarea planului de lucru către toate persoanele interesate.

Etapa II. Analiza situației actuale

În cadrul etapei de analiză a situației actuale, comunitatea trebuie să analizeze obiectiv următoarele aspecte:

- De unde a început, care îi este trecutul?
- Unde se află acum?
- Încotro se îndreaptă și ce alegeri are de făcut?

În vederea unei analize obiective a situației prezente, este necesară colectarea unui număr mare de informații, fapt ce poate implica finalizarea de studii și sondaje, precum și pregătiri pentru diseminarea și partajarea rezultatelor.

În cadrul acestei etape este necesară înțelegerea percepțiilor, experiențelor și așteptărilor factorilor interesați. Culegerea de date necesare stabilirii situației prezente poate fi făcută prin mai multe metode, printre cele mai utilizate fiind:

- cercetarea documentelor existente;
- culegerea de date din surse publice;
- discuții cu factorii interesați;
- sondaj de opinie;
- focus-grupuri;
- interviuri în profunzime.

La fel de importantă este înțelegerea mediului intern și extern în care funcționează organizația (comunitatea), înțelegerea și evaluarea performanțelor instituționale recente, în vederea îmbunătățirii lor.

Etapa III. Stabilirea misiunii și viziunii Comunității

După conturarea cu obiectivitate a situației actuale, trebuie să se stabilească direcția generală pe care trebuie să o urmeze comunitatea. Încotro se îndreaptă? Cum își văd factorii interesați (liderii, actorii locali, populația etc.) comunitatea peste 10, 15 sau 20 ani? Viziunea strategică trebuie să fie o declarație concisă a ceea ce se dorește (se așteaptă) să se întâmple ca rezultat al elaborării și implementării planului strategic.

Viziunea astfel formulată va include, nu neapărat explicit, obiectivele, strategiile și acțiunile viitoare și asigurarea responsabilității implementării. Ea trebuie să reprezinte o direcție împărtășită și să includă valorile fundamentale ale comunității. Valorile fundamentale sunt convingeri durabile pe care o comunitate – oamenii din comunitate – le au în comun și încearcă să le transforme în acțiuni. Aceste valori ar trebui să determine indivizii să considere anumite obiective drept legitime și corecte și pe altele drept nelegitime sau incorecte.

Etapa 4. Stabilirea obiectivelor și priorităților

Analiza situației existente, identificarea problemelor critice și formularea misiunii și viziunii au pregătit terenul pentru stabilirea scopurilor, obiectivelor și strategiilor.

Procesul de formulare a obiectivelor poate fi unul provocator, în special pentru acele entități care nu furnizează servicii directe.

Obiectivul descrie o realizare generală, care este împărtășită și acceptată de factorii-cheie interesați (membrii comunității) și este orientat către outcom

sau impact, și nu către output. Având în vedere că un obiectiv este general, este posibil ca o comunitate să aibă 5-10 obiective.

Un obiectiv adecvat formulat este SMART:

- *Specific* – este formulat în mod explicit și nu lasă loc de interpretări
- *Măsurabil* – este cuantificabil, de cele mai multe ori în termeni de cantități, calități, dacă este sau nu oportun, care sunt costurile pe care le implică.
- *Accesibil* – este relevant pentru problemele, strategiile și resursele comunității, nu este prea ambițios.
- *Realist* – este provocator și semnificativ pentru comunitate.
- *Timp* – menționează un orizont de timp, o dată la care se va îndeplini.

Etapa 5. Elaborarea planului strategic

Strategiile sunt declarații generale asupra modului în care se va realiza ceva. În acest context, ele descriu modul în care comunitatea își va atinge obiectivele și fac legătura între obiective și ținte.

Fiecare obiectiv are propriul său set, unic, de strategii care descriu modalitatea generală de intervenție. O singură strategie poate să conducă la identificarea mai multor ținte.

Planul strategic reprezintă modalitatea concretă prin care va fi realizată misiunea și viziunea comunității. În această etapă, obiectivele strategice, defalcate în obiective operaționale, vor fi detaliate în măsuri, submăsuri și proiecte concrete, iar pentru fiecare proiect vor fi stabilite sarcini.

În acest punct al planificării strategice este foarte importantă menținerea caracterului consultativ.

Etapa 6. Monitorizarea și implementarea strategiei

Pentru fiecare obiectiv, pentru urmărirea acestuia, în cele mai multe cazuri, se alcătuiește o listă de indicatori-cheie, deoarece obiectivele nu sunt chiar ușor de monitorizat cu ajutorul datelor obișnuite.

O serie de aspecte trebuie avute în vedere atunci când se selectează indicatorii. Este important să se stabilească valorile de referință (cele mai recente valori ale unui indicator). Practic, tendința unui indicator ar trebui justificată cu documente.

Este necesar să se stabilească activități constante (ritmice) pentru colectarea valorilor indicatorului. Acestea trebuie să descrie modul în care indicatorul va fi calculat, cine este responsabil și în ce moment sunt furnizate informațiile necesare.

Dat fiind faptul că planul strategic este monitorizat, indicatorii ar trebui calculați cel puțin trimestrial. Există și cazuri justificate, când indicatorii sunt colectați mai des.

Etapa 7. Revizuirea în lumina performanțelor actuale, a condițiilor externe, ideilor și oportunităților noi

Încă de la elaborarea planului strategic, sunt stabiliți anii de referință, în care se evaluează stadiul implementării strategiei.

În multe cazuri instituțiile (comunitățile) au o declarație de misiune și viziune. În anii care nu sunt de referință, declarațiile de misiune și de viziune nu se revizuiesc, chiar dacă s-a constatat că ar putea fi îmbunătățite. Revizuirea acestora se face doar în anii de referință.

Chiar dacă declarația de misiune și de viziune ar trebui păstrată neschimbată pe parcursul întregului ciclu de planificare strategică, pot să apară situații în care este nevoie de revizuirea și îmbunătățirea obiectivelor.

Revizuirea obiectivelor poate fi necesară din mai multe motive:

1. Circumstanțele s-au schimbat și obiectivele nu mai sunt adecvate.
2. Obiectivele au fost definite într-un mod nepotrivit, sunt neadecvate sau neclare.
3. Obiectivele au reflectat într-un mod neadecvat nevoile factorilor interesați.
4. Sfera obiectivelor definite nu a fost adecvată și realistă (obiectivele au fost excesiv de ambițioase în raport cu resursele existente).

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Enumerați principalele etape ale procesului de planificare strategică.
2. Care sunt principale componente ale fiecărei etape din procesul de planificare strategică?
3. Descrieți obiectivele ce pot fi necesare din mai multe motive în fiecare etapă a procesului de planificare strategică.

Obiectivele sesiunii:

- familiarizarea cu principalele instrumente de analiză în procesul de planificare strategică;
- descrierea etapelor de analiză a instrumentelor aplicate în procesul de planificare strategică.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: instrumente de analiză, analiza SWOT, analiza PESTLE, arborele problemei, cauze, efecte, arborele obiectivelor, scenarii.

Fiecare etapă a procesului de planificare strategică necesită aplicarea unui șir de instrumente, metode de lucru, care să poată asigura o abordare calitativă, să rezulte în produse concrete, etc. Multe dintre aceste instrumente pot fi cu ușurință aplicate în activitatea de zi cu zi, atât în plan profesional, cât și în plan personal.

Cele mai des aplicate instrumente de analiză strategică în procesul de planificare, fie ea strategică sau nu, sunt:

- **Analiza SWOT.**
- **Analiza PESTLE.**
- **Arborele problemei.**
- **Arborele obiectivelor (soluțiilor).**
- **Planificare cu scenarii.**

Fiecare dintre aceste instrumente sunt relevante pentru anumite etape ale ciclului de planificare strategică.

- **Analiza SWOT** este o metodă de evaluare calitativă a situației din diferite domenii comunitare în vederea stabilirii unui diagnostic, care ne poate ajuta ulterior la elaborarea obiectivelor pentru strategia de dezvoltare a localității.

Analiza SWOT este un acronim pentru **Strengths** (puncte tari), **Weaknesses** (puncte slabe), **Opportunities** (oportunități) și **Threats** (amenințări). Analiza SWOT reprezintă nu numai o metodă folosită în controlul planificării și riscului, ci și o modalitate de a scoate în evidență zone ale comunității care pot fi maximizate în beneficiul întregului proiect al strategiei sau zone specifice de unde se pot obține avantaje.

Analiza SWOT ține de identificare, și nu neapărat de analiza în profunzime, a punctelor forte, slabe, a oportunităților și a amenințărilor. Desigur că fiecare aspect trebuie prezentat în mod clar, dar accentul se pune nu pe o analiză comprehensivă și riguroasă.

Punctele forte și punctele slabe sunt factorii interni la nivel de comunitate, care pot favoriza sau pot reține dezvoltarea domeniului în cauză. Membrii comunității pot controla sau influența schimbările la nivel de puncte forte/puncte slabe din considerentul că acestea depind de resursele din comunitate. *De exemplu*, în cazul analizei situației în domeniul *Infrastructură și echipare edilitară*, infrastructura de comunicații (rețele fibră optică, unități poștale stații televiziune și radiodifuziune, acoperirea cu rețele de telefonie mobilă) bine dezvoltată este *punct forte*, iar existența a numeroase zone neamenajate împotriva riscurilor de inundație, reprezintă *punct slab* pentru comunitate.

Oportunitățile și amenințările sunt factori externi, din afara comunității, care, de asemenea, pot favoriza sau reține procesele de dezvoltare. Acești factori, însă, nu pot fi controlați și influențați de către membrii comunității. *De exemplu*, în cazul analizei situației în domeniul *Infrastructură și echipare edilitară*, trecerea de la proiecte de investiții de nivel local/comunal la proiecte de nivel zonal, va conduce la creșterea fezabilității comerciale a proiectelor de infrastructură în domenii precum: apă, canalizare, gaze naturale, îmbunătățiri funciare, infrastructură de sprijinire a producătorilor agricoli, reprezintă o *oportunitate pentru comunitate*, iar fonduri insuficiente alocate la nivel național pentru dezvoltarea drumurilor, reprezintă o *amenințare* pentru comunitate.

Concret, se realizează mai întâi o analiză internă, pentru a vedea care sunt punctele tari și punctele slabe ale comunității, de regulă, prin comparație cu regiunea din care face parte. În faza următoare, o analiză a mediului extern va releva oportunitățile și amenințările cu care se confruntă comunitatea.

Astfel, se răspunde la o serie de întrebări cheie.

Pentru punctele tari:

- o Ce avantaje are comunitatea?
- o Ce anume merge foarte bine în comunitate?
- o Care sunt resursele relevante de care dispune comunitatea?
- o Care este optica altor persoane din exterior cu privire la comunitate?

Pentru punctele slabe:

- o Ce nu merge bine?
- o Ce poate fi îmbunătățit?
- o Ce anume nu se face bine în comunitate?
- o Ce anume trebuie evitat?

Pentru oportunități:

- o Care sunt oportunitățile existente?
- o Care sunt evenimentele din viitor (previzibile) care vor influența pozitiv comunitatea?
- o Care sunt tendințele pozitive, la nivel regional, național și european?

Pentru amenințări:

- o Care sunt obstacolele cu care se confruntă comunitatea?
- o Care sunt performanțele altor comunități din apropiere care ar putea afecta performanțele comunității analizate?
- o Schimbările în domeniile specifice (legislativ, economic, social, tehnologic) ar putea afecta performanțele comunității?

Pentru ușurința demersului, este de dorit ca analiza SWOT să capete o formă tabelară, astfel încât să se vizualizeze foarte ușor faptul că punctele tari, supuse amenințărilor, pot deveni puncte slabe în timp ce punctele slabe, prin exploatarea oportunităților, pot deveni puncte tari.

Deci, analiza SWOT *se face obligatoriu în formă tabelară* pentru fiecare domeniu studiat în analiza situațională ca:

- demografie și resurse umane;
- infrastructură și echiparea tehnico-edilitară;
- mediu de afaceri și competitivitate economică;
- administrație publică locală, servicii publice;
- protecția mediului.

Tabelul 1. Analiza SWOT a comunității X

Punctele forte	Punctele slabe
1.	1.
2.	2.
n.	n.
Oportunitățile	Amenințările
1.	1.
2.	2.
n.	n.

- **Analiza PESTLE** se axează pe factorii ce vizează prezentul și viitorul, este o analiză a factorilor externă și urmărește să evidențieze o altă perspectivă a mediului în care comunitatea își desfășoară activitatea.

Analiza PESTLE este acronimul englezesc de la *Political, Economic, Social, Technical, Environment(Ecologic) și Legislative*. Acest tip de analiză are în vedere influențele externe generate de acești factori. Factorii respectivi nu acționează independent sau paralel, ci se află în interacțiune și pot genera schimbări imprevizibile asupra dezvoltării unei comunități.

Analiza PESTLE poate fi realizată în formă tabelară sau în forma narativă, evidențiind fiecare factor în parte cu o descriere mai detaliată

Tabelul 2. Analiza PESTLE a comunității X

Politic	Economic
1.	1.
2.	2.
n.	n.
Social -cultural	Tehnico-Tehnologic
1.	1.
2.	2.
n.	n.
Legislativ	Ecologic (mediu)
1.	1.
2.	2.
n.	n.

Factorul politic.

Un prim factor de ordin politic care afectează/ poate afecta dezvoltarea comunității se referă la *legătura dintre formațiunile politice aflate la guvernare și apartenența politică* a persoanelor care administrează/reprezintă interesele comunei.

Un alt factor politic care poate influența dezvoltarea administrației publice locale, este reprezentat de *criza politică* care caracterizează țara în ultima perioadă. Corelațiile acesteia cu dezvoltarea economică au fost deseori demonstrate, cunoscându-se faptul, că momentele de maximă tensiune de pe scena politică au dus, spre exemplu, la deprecierea monedei naționale față de moneda europeană și americană și nu numai. Alte probleme ce pot apărea sunt: instabilitate legislativă, diminuarea investițiilor străine, favorizarea intereselor directe ale partidelor în detrimentul interesului public, blocarea programelor și obiectivelor guvernamentale, etc.

Programul de activitate al Guvernului „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare” care oferă cadrul de politici de guvernare a Republicii Moldova pentru perioada 2011-2014, este un alt factor politic major care trebuie luat în considerare. Viziunea strategică a programului propus o constituie creșterea bunăstării populației, care se va axa pe *două obiective majore* ale Guvernului: creșterea nivelului de trai al cetățenilor și integrarea europeană. În vederea realizării acestor obiective mari, vor fi întreprinse o serie de acțiuni pentru protecția socială a cetățenilor, dezvoltarea economiei, consolidarea statului de drept, creșterea numărului locurilor de muncă, dezvoltarea relațiilor cu partenerii externi, atragerea investițiilor, eliminarea vizelor și alte acțiuni care au ca finalitate o viață mai bună pentru cetățenii. Odată îndeplinite, obiectivele vor avea multiple efecte asupra localităților și nu numai.

Descentralizarea serviciilor publice presupune nu numai transferul de autoritate și responsabilități de la nivelul administrației publice centrale la cel al administrației publice locale, ci și transferul surselor de finanțare aferente în vederea asigurării bunei funcționări a serviciilor respective.

Nu în ultimul rând, implicații foarte importante are *reforma salarizării bugetare*. Micșorarea numărului de personal al aparatului administrației publice locale, dar și a salariilor bugetarilor, are implicații multiple: scăderea puterii de cumpărare, creșterea numărului de șomeri, sporirea migrației forței de muncă, etc.

În plus, *posibilitatea schimbării organizării administrative*, respectiv regionalizarea, poate conduce la o creștere a importanței pe care o vor avea Zonele Metropolitane, cu efecte benefice asupra comunelor.

Alți factori politici ce pot afecta dezvoltarea raionului și comunei sunt: grupurile de presiune (lobby) naționale și internaționale, conflictele militare, aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană, calitatea de membru a Republicii Moldova în diverse alianțe sau organizații internaționale, etc.

Factorul economic.

Creșterea indicatorilor macroeconomici, poziționarea economiei Republicii Moldova pe plan european sau internațional - sunt factori economici ce trebuie descriși pentru a avea o viziune amplă despre oportunitățile și amenințările economice ale localității.

Efectele crizei economice mondiale sunt: creșterea ratei inflației, creșterea numărului de șomeri, scăderea numărului întreprinderilor active, diminuarea investițiilor, etc. Astfel, putem afirma că un prim factor economic care influențează dezvoltarea localității și, implicit, este contextul macroeconomic general, caracterizat, și în prezent, de previziuni pesimiste privind creșterea economică.

Un alt factor economic important este reprezentat de *nivelul fiscalității* din Republica Moldova, categorii de obligații fiscale pe care întreprinderile trebuie să le respecte: obligațiile fiscale față de bugetul de stat și obligațiile fiscale față de bugetul local. Principalele obligații fiscale față de bugetul de stat - impozitul pe profit (impozitul forfetar), impozitul pe venit, taxa pe valoarea adăugată, accizele (accize armonizate, accize nearmonizate) – au o influență semnificativă asupra dezvoltării socio-economice a localității. Este de așteptat ca o creștere a fiscalității să ducă la o diminuare a numărului întreprinderilor active în localitate.

Situația macro-economică generală afectează, de asemenea, veniturile bugetului de stat și, în acest fel, sumele care vor fi alocate bugetelor locale și pentru finanțarea unor programele naționale de dezvoltare.

Nivelul salarizării este un alt factor economic important. Din acest punct de vedere, creșterea salariului mediu în ultimul an, dar odată cu aceasta și creșterea ratei inflației, conduce la o scădere a puterii de cumpărare a populației.

Per ansamblu, *politica monetară* a Republicii Moldova reprezintă un factor major de influență asupra dezvoltării, prin acțiunile pe care autoritățile le realizează pentru a interveni pe piață: stabilirea cantității de masă monetară aflată în circulație, stabilirea unui prag maxim a inflației, stabilirea nivelului ratei dobânzii, etc.

Factorul socio-cultural.

Unul dintre cei mai importanți factori socio-culturali ce trebuie descris și care influențează dezvoltarea unei localități este *evoluția demografică*.

La nivel național există o serie de măsuri de stimulare a natalității, însă acestea sunt contrabalansate de dificultățile economice întâmpinate de tineri. Descrierea lor ne va da posibilitatea să identificăm impactul social al acestor măsuri asupra localității.

Un alt factor social cu efecte majore asupra evoluției demografice este reprezentat de fenomenul migrației externe. În prezent se prognozează, că odată cu creșterea numărului de șomeri, cu diminuările salariale din mediul bugetar și cu reducerile de personal, numărul specialiștilor care vor pleca în străinătate va crește semnificativ. Aceasta va fi o problemă majoră și pentru localitate, întrucât este posibil să se resimtă o lipsă a forței de muncă specializate. *Efectele* de ordin social ale *migrației* sunt: creșterea numărului familiilor monoparentale, creșterea abandonului școlar, creșterea delincvenței juvenile, creșterea ratei divorțialității, etc.

De asemenea, trebuie avută în vedere și *atitudinea populației* vizavi de valorile/elementele culturale, dar și interesul autorităților publice centrale (care se transferă și la nivel local) pentru dezvoltarea infrastructurii culturale și modernizarea patrimoniului cultural.

Un alt factor social care afectează dezvoltarea localităților este politica din *domeniul asistenței sociale*.

Factorul tehnologic.

Finanțarea cercetării, nivelul de dotare tehnologică, rata de înnoire a produselor tehnologice, tehnologia informației și comunicării, accesul la rețelele electronice de comunicare rapide, sunt factori ce pot influența în mod fundamental dezvoltarea localității.

În Republica Moldova, *fondurile alocate domeniului cercetării-dezvoltării* s-au diminuat odată cu începerea crizei economice mondiale. Lipsa de investiții în acest domeniu are repercusiuni asupra tuturor domeniilor, determinând o

ruptură majoră de trendurile mondiale în știință și tehnologie. Astfel, un factor tehnologic important, este reprezentat de finanțarea publică a cercetării-dezvoltării de la nivel național. Bineînțeles, este importantă și distribuția teritorială a institutelor și firmelor cu activitate principală de cercetare – dezvoltare – inovare.

Tehnologia reprezintă un motor pentru toate sectoarele economice, motiv pentru care este necesară aplicarea unor politici publice speciale pentru dezvoltarea TIC. *Angrenarea sectorului TIC și dezvoltarea societății informaționale* din Republica Moldova reprezintă un alt factor de influență. Este important, însă, și prețul tehnologiilor, și măsura în care populația, instituțiile publice și mediul economic pot achiziționa noile tehnologii. Este cunoscut faptul, că introducerea inovațiilor tehnologice implică costuri ridicate de achiziție și de familiarizare a populației și/sau forței de muncă.

Astfel, la nivelul mediului rural se înregistrează o penetrare mult mai redusă în ceea ce privește dotarea gospodăriilor PC-uri și a ponderii celor care au acces la internet.

Protecția mediului.

Catastrofele naturale pot afecta obiectivele și clădirile de patrimoniu, dar și întregul fond locativ din localitate. Catastrofele naturale – cutremurele, alunecările de teren, inundațiile – ridică probleme și în ceea ce privește siguranța populației, dar și în ceea ce privește activitatea sectorului educațional, de sănătate, cultură, etc.

Trebuie avute în vedere și politicile publice și legislația din acest domeniu. În acest context un factor de mediu important este reprezentat de cadrul legislativ, respectiv reglementările europene/mondiale privind protecția mediului, norme ce trebuie respectate și de Republica Moldova. Respectarea acestor norme poate avea drept efect direcționarea investițiilor publice către anumite tipuri de obiective în defavoarea altora.

Factorul legislativ.

Legislația europeană în vigoare reprezintă o constrângere care trebuie luată în considerare și de către țara noastră. Este necesar de avut în vedere toate tratatele, acordurile internaționale, legislația în vigoare, dar și actele pregătitoare în toate domeniile de interes.

Un alt factor juridic cu impact asupra localității este reprezentat de legislația națională, cu modificările și completările ce pot apărea. Spre exemplu, un

element cu un posibil impact semnificativ asupra dezvoltării socio-economice este adoptarea legii parteneriatelor de tip public-privat. Acestea sunt o soluție general recomandată și promovată pentru rezolvarea problemelor sau eficientizarea serviciilor publice. Și mai mult decât atât, poate crește numărul investitorilor și, implicit, consolida mediul de afaceri local, cu precădere în mediul rural unde este puțin reprezentat.

Un act normativ foarte important este reprezentat de OUG 13/2010 ce vizează îndeplinirea recomandărilor Uniunii Europene, Organizației Internaționale a Muncii și ale altor foruri internaționale și europene de a elabora și aplica măsuri de stimulare a ocupării forței de muncă, prin sprijinirea creării de locuri de muncă și de a menține preocupările pentru diminuarea incidenței șomajului, mai ales pentru evitarea șomajului de lungă durată.

- **Analiza arborelui problemei** reprezintă un instrument bun de analiză a situației existente prin identificarea problemelor majore și a principalelor relații de cauzalitate. Principalul rezultat al acestei analize este o reprezentare grafică a problemelor, cu o diferențiere între **“cauze”** și **“efecte”**. Arborele problemei este construit printr-o serie de sesiuni de brainstorming, cu participarea diferiților factori implicați. Metoda vizează, în principal, identificarea cauzelor problemei centrale.

În contextul elaborării unui plan strategic de dezvoltare a comunității, acest instrument permite:

- analiza unei situații existente;
- identificarea problemelor-cheie;
- vizualizarea problemelor în forma unei diagrame\arbore (relație cauză-efect).

„Arborele problemei” este un instrument util în activitatea de identificare și documentare a problemei, dar și pentru cea de definire a scopului, obiectivelor, rezultatelor așteptate. Această metodă are la bază ideea că orice problemă este cauzată de existența și acțiunea a o serie de factori și că, la rândul ei, reprezintă o cauză pentru alte probleme.

Metoda presupune o serie de pași, în următoarea ordine:

1. enunțarea unor (cât mai multor) probleme existente la un moment dat în comunitate;
2. identificarea legăturilor de cauzalitate între problemele identificate și dispunerea problemelor în ordinea dată de aceste legături;

3. alegerea problemei care, din punctul de vedere al APL, este abordabilă (rezolvabilă) și care, odată rezolvată, poate determina o serie de rezultate importante pentru grupul de beneficiari;
4. considerarea problemelor care contribuie la existența problemei alese ca fiind cauze și a celor care derivă din problema respectivă ca fiind efectele acestora și stabilirea obiectivelor pornind de la cauze și a rezultatelor așteptate pornind de la efecte.

Lucrurile care trebuie să fie luate în considerație în timpul elaborării arborelui problemei:

- Abordare cât mai aproape de realitate. Au fost luate în considerație tendințele economice, politice și socio-culturale ale problemei?
- Care cauze și consecințe se îmbunătățesc, care se înrăutățesc și care rămân la fel?
- Care sunt cele mai serioase consecințe în funcție de impactul acestora? Care sunt cele mai importante și cele mai îngrijorătoare?
- Ce criterii sunt importante la elaborarea soluțiilor problemei?
- Care cauze sunt mai ușor de soluționate? Care ar putea fi soluțiile sau opțiunile posibile? Ce schimbări ar trebui să se facă la nivel de politici în domeniu pentru soluționarea cauzei consecințelor sau identificarea unor soluții?
- Asupra căror acțiuni s-a convenit?

Mai jos prezentăm un exemplu de Arbore a Problemei, întocmit în baza unei probleme specifice, care ține de *participarea redusă a membrilor comunității în procesele decizionale la nivel local*. Cu această problemă se confruntă marea majoritatea a comunităților din Republica Moldova. Ea trebuie să fie abordată în cadrul planificării strategice la nivel local, dacă comunitatea se confruntă cu această problemă. Acest arbore ar putea avea mai multe efecte, sau, respectiv, cauze indicate în acesta. Totul depinde de problema identificată.

Exemplu Arborele Problemei

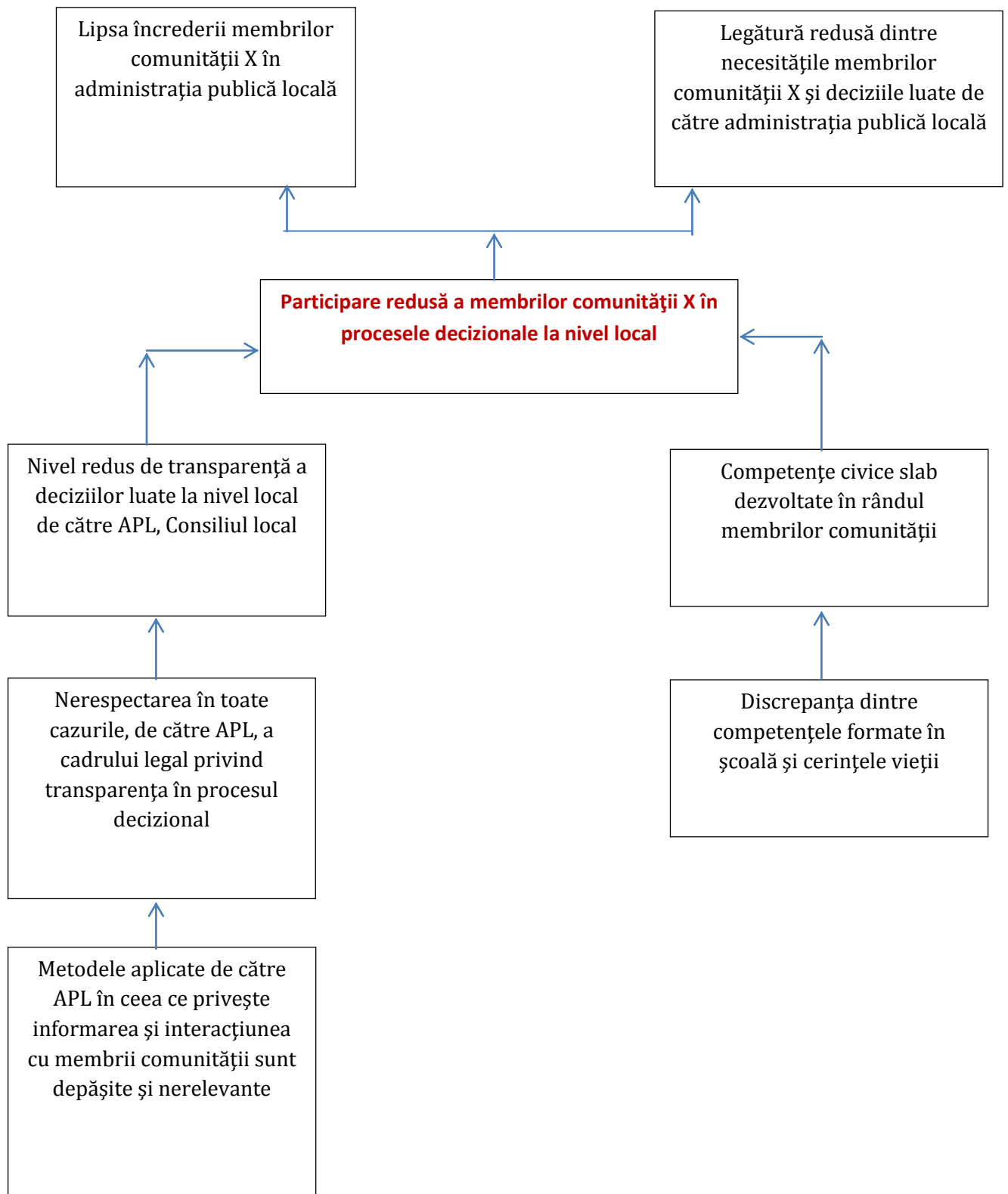


Figura 9. Model de arbore a problemei „Participarea redusă a membrilor comunității în procesele decizionale la nivel local”

- **Arborele obiectivelor (soluțiilor).** Prin această activitate, în baza arborelui problemelor, se identifică cele mai potrivite soluții pentru problema identificată. După determinarea problemelor urmează identificarea soluțiilor. Pentru aceasta se utilizează un arbore decizional, cu o structură identică cu cea a arborelui problemelor, numit arborele obiectivelor sau arborele soluțiilor.

În timp ce analiza problemelor scoate în evidență aspecte negative ale unei situații existente, analiza obiectivelor prezintă aspectele pozitive ale viitoarei situații dorite. Aceasta implică reformularea problemelor în obiective. Prin urmare, arborele obiectivelor poate fi conceptualizat ca o imagine în oglindă a arborelui problemelor. Transformarea relațiilor *cauză-efect* din arborele problemelor în relații de tipul *mijloace-finalități* este un exercițiu complex și necesită o abordare atentă.

Pentru construcția arborelui obiectivelor se copie structura arborelui problemelor rezultate în urma analizei, fără conținutul chenarelor/căsuțelor. Aspectele negative din arborele problemelor se pozitivează (se transformă în aspecte dorite, pozitive).

Prin această transformare, se obține o structură cu aceeași logică cauzală, de jos în sus: mijloacele sunt necesare pentru obținerea rezultatelor, care împreună servesc la atingerea scopului dorit. Scopul poate fi divizat în obiective. Obiectivele, odată realizate, vor avea un efect asupra mediului politic, economic, social al comunității.

Este foarte important să găsim obiective corespunzătoare fiecăreia dintre problemele principale identificate în timpul exercițiului la arborele problemei. Aceste obiective trebuie să descrie cu claritate într-o singură propoziție o stare în care respectiva problema principală nu mai este prezentă, sau cel puțin în care este considerabil redusă.

La fel de importantă este găsirea unui context comun pentru definirea unui scop unificator al strategiei, spre realizarea căruia se îndreaptă toate eforturile și care va deveni unitatea de măsură a succesului atunci, când se ajunge la evaluarea acesteia.

Exemplu Arborele Obiectivelor

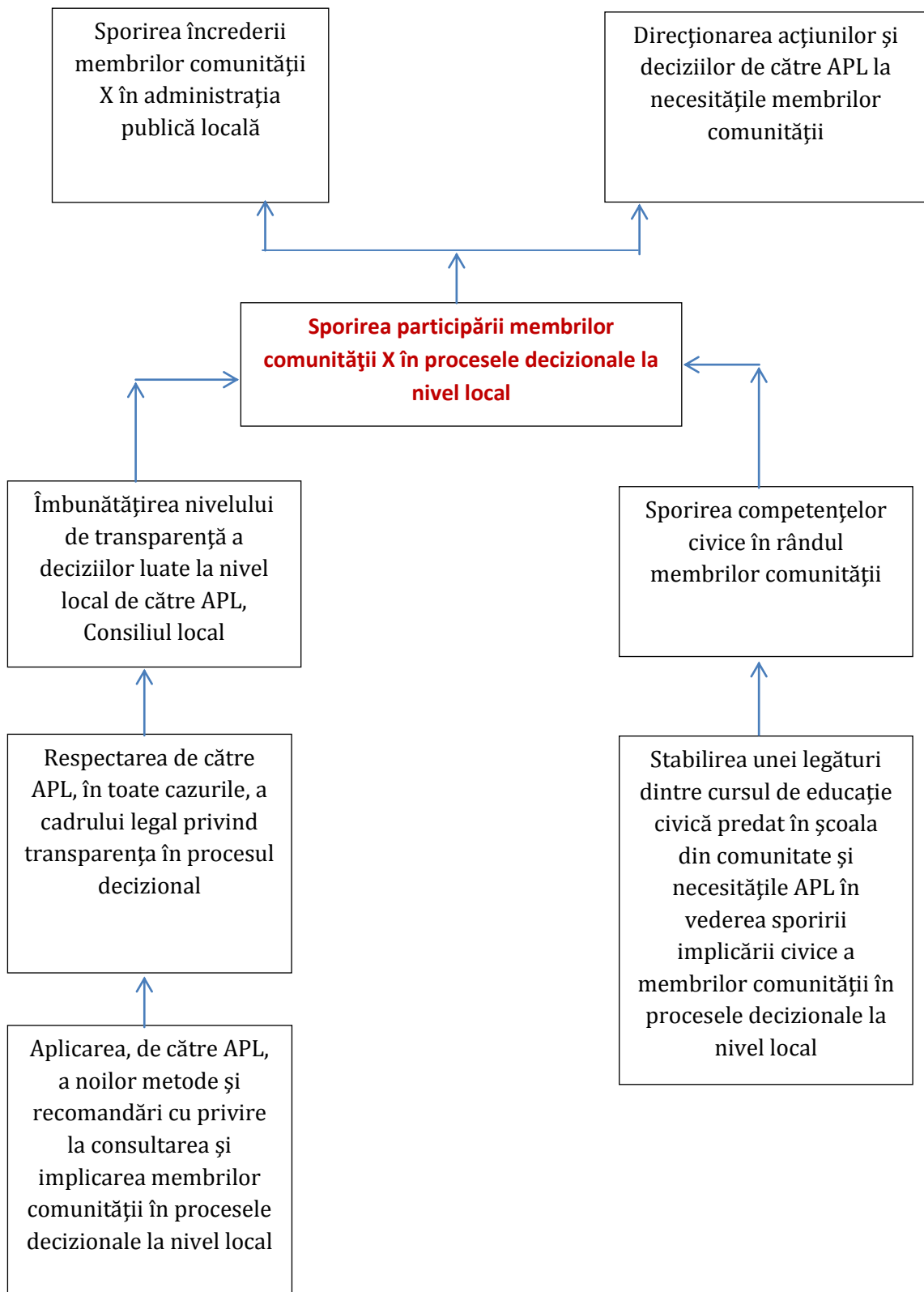


Figura 10. Model de arbore a obiectivelor „Sporirea participării membrilor comunității X în procesele decizionale la nivel local”

- **Planificarea cu scenarii.** Planificarea cu scenarii, sau “Scenario planning”, este o modalitate structurată de analiză a viitorului și poate fi aplicată pentru procesul de planificare strategică la nivel de comunitate. Acest instrument de analiză strategică este considerat unul din cele mai reușite instrumente pentru luarea deciziilor strategice, mai ales în condiții de incertitudine.

Scenariile sprijină planificarea strategică și luarea deciziilor și poate ajuta la testarea implicațiilor și a rezistenței diferitelor politici. La fel de important este și faptul, ca acestea permit participarea activă a părților interesate (stakeholderilor sau actorilor-cheie la nivel de comunitate), permițând reprezentarea opiniilor contradictorii și a punctelor de vedere ale stakeholderilor. Scenariile ne ajută să corelăm incertitudinile pe care le avem referitor la viitor, cu deciziile pe care trebuie să le luăm în prezent.

Etape în realizarea unei planificări cu scenarii:

- *Identificarea direcțiilor strategice*– identificarea zonelor de decizii strategice critice pentru comunitate.
- *Analiza*– ce anume este necesar autorităților publice locale pentru a lua decizii mai bune. Este importantă identificarea factorilor la nivel micro și macro care pot afecta deciziile privind viitorul.
- *Dezvoltarea efectivă de scenarii*– crearea unui set de scenarii care să includă principalii factori de influență / drivere (motori al schimbării) ai zonelor strategice, impactul factorilor din mediul extern și incertitudinile la nivelul fiecărei arii decizionale identificate.
- *Strategie și acțiune*– identificarea strategiei și alternativelor de acțiune pentru fiecare scenariu, evaluarea alternativelor și alegerea celei mai adecvate și corespunzătoare necesităților comunității.
- *Monitorizare și implementare*– identificarea discontinuităților iminente și tendințelor din cadrul scenariilor pentru a putea monitoriza evoluția implementării și a face în timp util ajustările necesare.

Toate cele 5 etape ale planificării cu scenarii sunt la fel de importante, realizarea incorectă/incompleta a uneia dintre etape sau omiterea unei etape conduce la scăderea considerabilă a șanselor de succes ale procesului de planificare.

Care sunt principalele beneficii ale planificării cu scenarii:

- anticipează schimbarea și face efectele acesteia să fie gestionabile– scenariile pot ajuta la identificarea neprevăzutelor și discontinuităților ce pot apărea în fiecare arie de activitate din cadrul comunității;
- stimulează gândirea “out-of-the-box” (gândirea nestandardă, nestereotipizată) - încurajarea managementului în utilizarea unor alte metode de stimulare a gândirii creative poate conduce la depășirea vechilor paradigme și abordarea unei strategii de schimbare radicală în defavoarea uneia cu schimbări incrementale, care, în anumite contexte, se poate dovedi favorabilă;
- reduce riscurile– realizarea de scenarii va permite evaluarea noilor posibile proiecte pentru comunitate, cu mult timp înainte de a face investițiile propriu zise.
- dezvoltă un nou mod de lucru– scenariile pot oferi comunității un mod de lucru, de gândire, de acționare;
- ajută la „traducerea” strategiei în planuri de acțiune– integrarea scenariilor în planuri concrete de acțiune este un prim semnal ca comunitatea se va orienta către maximizarea rezultatelor/ performanțelor atinse.

Este cert faptul, că fiecare instrument de analiză strategică are atât beneficii, cât și o serie de riscuri, care trebuie să fie luate în calcul. Iată câteva recomandări în acest sens:

- este riscantă tratarea scenariilor asemenea unor previziuni/prognoze;
- dezvoltarea scenariilor pe două alternative prea simpliste: optimist și pesimist;
- realizarea unui scenariu ce nu este suficient de cuprinzător - care nu acoperă toate alternativele previzibile;
- realizarea unui scenariu într-o zonă ce nu este prioritară, de real interes la momentul curent pentru comunitate;
- dezvoltarea de scenarii fără a implica toți reprezentanții APL, a membrilor Consiliului Local, care sunt cel mai aproape de zona analizată și pot oferi sugestii/feedback relevant;
- ne-implicarea unui facilitator experimentat în astfel de procese.

În general, planificarea cu scenarii se utilizează pentru planificarea strategică pe termen lung. Însă în perioada de incertitudine mare, precum cea din perioadele de criza, în care lucrurile se redefinesc, și regândesc conceptual, planificarea cu scenarii este indicată inclusiv pentru termen mediu (1-3 ani), astfel, încât perioada de criză să fie folosită pentru pregătirea fructificării unor oportunități care vor apărea.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Enumerați principalele instrumente de analiză în cadrul procesului de planificare strategică.
2. Care sunt principale etape de elaborare a analizei SWOT în procesul de planificare strategică?
3. În ce document strategic găsim analiza SWOT a Republicii Moldova?
4. Ce factori al mediului extern sunt analizați în analiza PESTLE?
5. Descrieți pașii de elaborare a arborelui probleme și necesitatea elaborării lui în strategia de dezvoltarea a localității.
6. Descrieți etapele planificării cu scenarii și avantajele instrumentului în procesul elaborării strategiei de dezvoltare.

SESIUNEA 9-10. ELABORAREA COMPONENTELOR OBLIGATORII ALE UNEI STRATEGII

Obiectivele sesiunii:

- identificarea componentelor obligatorii ale strategiei de dezvoltare a localității;
- descrierea mecanismului de elaborare a fiecărei componente în parte a strategiei de dezvoltare;
- prezentarea instrumentelor de analiză ce pot fi folosite la elaborarea componentelor obligatorii ale strategiei;
- prezentarea exemplurilor pentru fiecare componentă obligatorie a strategiei de dezvoltare.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: dezvoltarea comunității, strategie de dezvoltare, componente obligatorii, participare informațională, participare prin consultare, participare prin cooperare, participare prin mobilizare, factori interesați, viziune strategică, misiune, valori comune, analiza mediului intern și extern, obiective strategice, priorități, măsuri, portofoliul de proiecte.

Un plan strategic de dezvoltare a comunității trebuie să corespundă cerințelor și exigențelor unui proces de planificare strategică integrată. Astfel, un plan strategic integrat de dezvoltare a comunității va contribui direct la implementarea conceptului de dezvoltare locală integrată, care a câștigat popularitate în ultimii ani, mai ales în țările membre ale UE. Având în vedere aspirațiile de integrare ale Republicii Moldova în UE, adoptarea la nivel local a acestei concepții este indispensabilă.

Abordarea tradițională, sectorială, a devenit inefficientă din cauza complexității problemelor de dezvoltare, trecerii la descentralizare, lipsei unei legături dintre jurisdicțiile administrative și teritoriile economice și de mediu, precum și administrarea pe mai multe nivele, care are impact direct asupra deciziilor de alocare a resurselor și investițiilor. Mai mult decât atât, comunitățile locale devin din ce în ce mai active în identificarea mijloacelor de a profita de oportunitățile economice oferite astăzi de procesul de globalizare.

Dar cât de mult poate planificarea strategică integrată contribui la acest proces? Ce „declanșează” planificarea strategică în contexte locale? Cum arată un proces obișnuit de planificare strategică integrată? Care sunt factorii-cheie

pentru un proces de planificare strategică integrată de succes? Poate fi procesul de planificare strategică și strategic și participativ?

Toate aceste aspecte sunt reglementate prin strategia de dezvoltare locală, care are o serie de componente obligatorii și care vin să răspundă la unele din întrebările de mai sus, precum și să atenueze/prevină anumite posibile riscuri la nivel local.

În cadrul de implementare a sistemului de planificare strategică integrată fiecare dintre componentele Strategiei de Dezvoltare Locale se prezintă sub forma a două subsecțiuni:

1.CE?- Informații despre respectiva componentă.

2.CUM?- Informații despre modul în care ar trebui să fie organizată munca pentru a face o descriere corectă a respectivei componente, precum și anumite metode și tehnici care se pot folosi.

Componentele obligatorii ale Strategiei de Dezvoltare Locală ce trebuie să răspundă acestor două întrebări sunt:

- **Identificarea partenerilor în dezvoltare locală.**
- **Profilul localității.**
- **Viziune strategică asupra dezvoltării locale.**
- **Misiunea strategică.**
- **Valorile comune.**
- **Obiectivele și Direcțiile (prioritățile) de dezvoltare strategică.**
- **Programe și proiecte prioritare ale dezvoltării (Portofoliu de proiecte).**

Identificarea partenerilor în dezvoltare locală

Conform Declarației ONU privind dreptul la dezvoltare lansată în anul 1986, dezvoltarea este un proces global economic, social, cultural și politic care tinde să îmbunătățească bunăstarea tuturor oamenilor și indivizilor pe baza participării lor libere și active la dezvoltarea și distribuirea corectă a rezultatelor.

În Articolul 2 al acestei Declarații, este subliniat faptul, că omul este subiectul dezvoltării și ar trebui să fie participant activ și beneficiar al dreptului la dezvoltare.

În funcție de gradul de implicare și de responsabilizare a comunității, există diferite niveluri de participare comunitară, și anume:

- participare informațională;
- participare prin consultare;
- participare prin cooperare;
- participare prin mobilizare.

Participarea informațională se efectuează la nivel de informare a publicului despre anumite evenimente, fapte, decizii.

- *Instrumentele utilizate* pentru informare sunt: materialele tipărite, panourile și expozițiile, scrisorile adresate comunității, mass-media disponibilă, sesiunile de informare publică.
- *Rolul populației* din comunitate este mai mult pasiv – de însușire a informației.

Participarea prin consultare presupune consultarea populației în anumite probleme de interes comun .

- *Instrumente folosite:* chestionare , întâlniri, dezbateri publice.
- *Rolul populației.* Populația poate să-și exprime opinia și poate să recomande anumite măsuri pentru redresarea situației în unele domenii.

Participarea prin cooperare este un proces de implicare nemijlocită a populației, de comun acord cu experți în domeniu, în procesul de consultare a unor probleme, sau chiar în procesul de soluționare a lor.

Participarea prin mobilizare reprezintă cel mai înalt nivel de participare a populației în procesul de soluționare a problemelor. Comunitatea joacă rolul de inițiator și participant activ în procesul de dezvoltare locală.

Astfel, membrii comunității sunt implicați la toate etapele de implementare a acțiunilor comunitare: la etapa de identificare a nevoilor, la etapa de elaborare a proiectului strategiei de dezvoltare, la etapa de implementare a strategiei, la etapa de asigurare a durabilității măsurilor strategice, la etapa de monitorizare și evaluare a procesului de dezvoltare locală.

Folosind în analiza primei componente obligatorii „Partenerii în dezvoltarea locală „, cele două întrebări CE? și CUM? primim următoarele răspunsuri:

Ce? - Partenerii în dezvoltarea locală reprezintă persoanele, grupurile de persoane și instituțiile care ar putea fi afectate în urma procesului de

planificare strategică, sau care ar putea afecta elaborarea și implementarea Strategiei de Dezvoltare Locală.

Cum? - În procesul de identificare a viitorilor parteneri ne poate ajuta *analiza părților interesate*.

Matricea de mai jos este una care se poate folosi pentru analiza factorilor interesați. Este un instrument ușor care poate fi folosit la:

- lista persoanelor interesate;
- identificarea rolurilor lor în activitățile analizate;
- evaluarea impactului activității asupra factorilor interesați,
- evaluarea influenței factorului interesat în activitate.

Tabelul 3. Matricea analizei factorilor interesați

Grupurile factorilor interesați	Rolul lor în proiect: - implementare, - organizare, - luarea deciziei, - consum, - control, - sprijin, - opoziție.	Influența proiectului asupra intereselor factorilor interesați N = necunoscut. 1 = fără importanță. 2 = o oarecare importanță. 3 = importanță moderată. 4 = foarte important. 5 = critic.	Influența factorilor interesați asupra proiectului N = necunoscut. 1 = fără importanță. 2 = o oarecare importanță. 3 = importanță moderată. 4 = foarte important. 5 = critic.	
			Stadiul de contractare al împrumutului	Stadiul de implementare al proiectului

Din această matrice (aplicată la o comunitate pentru participarea la elaborarea unei Strategii de Dezvoltare Locală), managerul localității poate trage concluzii referitor la rolul și influența pe care o au diferiții factori de interes, cum ar fi: consilierii locali, pe ansamblu și nominal, grupuri de cetățeni, diverse firme existente în comunitate, regii autonome, organizații neguvernamentale de diferite profiluri etc. Cetățenii au un interes puternic în realizarea planurilor. Atât timp cât ei vor plăti pentru diverse taxe, au tot dreptul să fie informați. Focus-grupurile pot fi folosite pentru a afla ce doresc cetățenii să știe despre proiect și care sunt cele mai eficiente metode de informare a acestora. Unele regii sau societăți comerciale, cum ar fi cele de

întreținere a drumurilor, pot avea interese importante, pentru că pot accede la fonduri.

Formarea parteneriatelor în dezvoltare locală se realizează prin încheierea unui *Memorandum de înțelegere* între părți ce va reprezenta voința comună a actorilor din comunitate de a se implica în procesul de dezvoltare locală și care va include:

- obiectivele comune;
- rezultatele așteptate;
- responsabilitățile asumate de către parteneri.

După încheierea Memorandumului între părți se creează:

- *Consiliul participativ*. Fiecare partener va delega câte un reprezentant în Consiliul participativ, care se va implica activ în organizarea procesului de dezvoltare comunitară. Consiliul participativ va întruni până la 25 de membri, reprezentanți ai administrației publice locale, businessului, organizațiilor nonguvernamentale și simpli cetățeni. Consiliul local va aproba decizia despre crearea Consiliului participativ și componența acestuia la una din cele mai apropiate ședințe ale sale.
- *Grupurile de lucru*. Pe lângă Consiliul participativ vor fi create patru grupuri de lucru pe următoarele domenii:
 1. Grupul de lucru în *domeniul economic*;
 2. Grupul de lucru în *domeniul social și instituțional*;
 3. Grupul de lucru în *domeniul infrastructurii*;
 4. Grupul de lucru în *domeniul dezvoltării mediului ambiant și managementului riscurilor naturale*.

Funcțiile de bază ale grupurilor de lucru vor consta în efectuarea analizei situaționale, a analizelor SWOT, PESTLE, a viziunii, misiunii și valorilor comune, elaborarea planurilor de acțiuni pe domenii și în diseminarea informațiilor la nivel local.

Membrii Consiliului participativ, în afară de discuțiile organizate, vor aplica și alte forme de informare publică, cum ar fi:

- organizarea unor adunări stradale, mese rotunde;
- distribuirea unor foi volante;

- publicarea unor materiale în presa locală; difuzarea unor emisiuni radiofonice și televizate la posturile de radio și de televiziune locale;
- diseminarea informației în zilele de piață la piața locală etc.

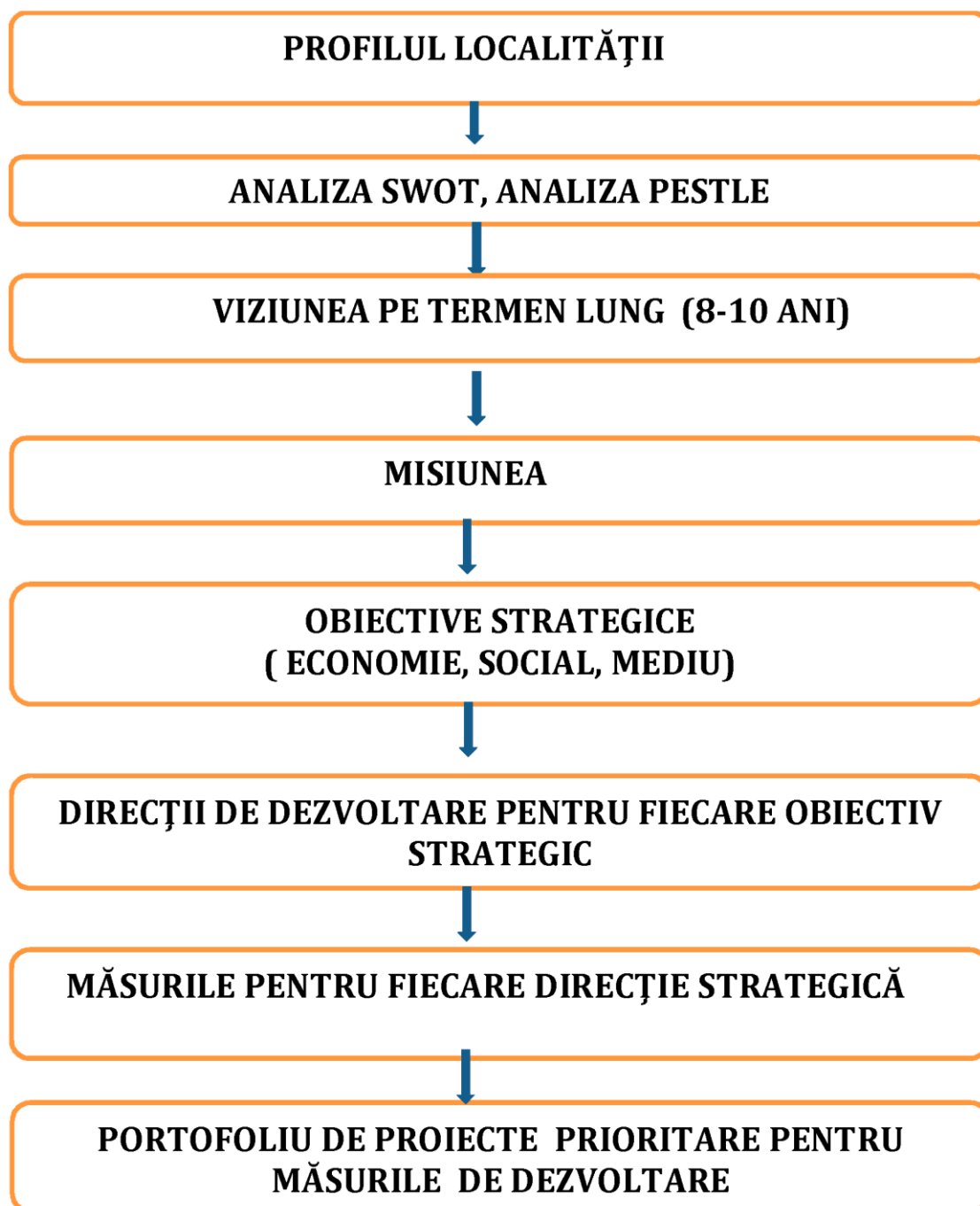


Figura 11. Componentele obligatorii ale Strategiei de Dezvoltarea a localității

Profilul localității

Ce reprezintă profilul localității?

Profilul localității este un termen utilizat pentru o descriere socială, economică și de mediu, a unei zone(localități), folosită pentru a informa factorii locali de decizie despre dezvoltarea localității.

Cum realizăm profilul localității?

Pasul unu: Alcătuirea echipei→ Pasul doi:Culegerea datelor → Pasul trei: Analizarea datelor și identificarea necesităților → Pasul patru : Prezentarea rezultatelor .

Descrierea profilului comunității (Model)

<i>Foia de titlu</i>
Profilul localității (denumirea și locația comunității)
Raportul este elaborat de către Xxxxxx (Numele “Mentorului comunitar”, denumirea organizației și datele de contact)
data
Cuprins:
I. PREZENTARE GENERALĂ A COMUNITĂȚII 1.1. Poziție geografică și limite 1.2. Atestare documentară, mărturii ale evoluției comunității 1.3. Repere istorice ale dezvoltării comunității, evenimente politice și culturale 1.4. Oameni de seamă 1.5. Relieful 1.6. Hidrografia și hidrogeologia 1.7. Clima
II. CALITATEA MEDIULUI ÎNCONJURĂTOR ȘI GESTIUNEA SURSELOR DE POLUARE 2.1. Calitatea aerului ambiental 2.2. Schimbări climatice 2.3. Apa 2.4. Solul 2.5. Deșeuri 2.6. Biodiversitatea
III. DEMOGRAFIE ȘI RESURSE UMANE 3.1 Populație și fenomene demografice 3.2 Forța de muncă. Șomajul 3.3 Veniturile populației

IV.CADRUL INFRASTRUCTURAL AL COMUNITĂȚII

- 4.1.Spațiul locuiv
- 4.2. Infrastructura de transport
- 4.3. Infrastructura comunală (rețele de gaz, apă, electricitate, evacuare a deșeurilor)
- 4.4. Telecomunicații
- 4.5. Infrastructura de agrement și turism

V.DEZVOLTAREA ECONOMICĂ

- 5.1. Întreprinderi active. Activitatea întreprinderilor
- 5.2.Sectoarele de dezvoltare economică(industrie, agricultură, silvicultura,zootehnie, turism,construcții)
- 5.3 Activitatea investițională

VI. CULTURĂ, TINERET, SPORT

- 6.1. Scurt istoric al vieții culturale și sportive
- 6.2. Potențial cultural, religie
- 6.3 Potențial sport

VII. ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ. SERVICII PUBLICE

- 7.1 Capacitatea administrativă
- 7.2 Cooperarea dintre administrațiile publice locale
- 7.3 Tehnologia informației
- 7.4 Educație și cultură educațională
- 7.5 Sănătate și servicii medicale
- 7.6 Securitate și asistență socială
- 7.7 Siguranță și ordine publică
- 7.8 Serviciile de transport public

VIII. ANALIZA SWOT A COMUNITĂȚII

- 8.1Analiza internă
- 8.2 Analiza externă
- 8.4 Sinteza analizei SWOT

Viziunea strategică asupra dezvoltării locale

Următoarea componenta obligatorie a Strategiei de Dezvoltare locală este **Viziunea strategică**. Pentru a elabora corect viziunea Strategiei de Dezvoltare trebuie să răspundem la întrebările:

Ce? - Viziunea este o afirmație care creează o imagine amplă, o aspirație pentru viitor pe care încearcă să o atingă o administrația publică locală. Este o anticipare axată pe scopuri, atrăgătoare din punct de vedere emoțional, și stimulativă a modului în care și-ar dori administrația să arate comunitatea.

Cum?- Este nevoie de o participare activă din partea grupului de lucru. Din punct de vedere metodologic, metoda scenariilor poate fi folosită pentru a genera diferite idei cu privire la viziunii. La finalul procesului, grupul de lucru trebuie să aibă cel puțin trei variante din care să aleagă, însă, în același timp, sunt posibile și chiar încurajate combinațiile între mai multe variante.

Strategia de dezvoltare durabilă reprezintă cadrul pentru o viziune pe termen lung asupra dezvoltării durabile, în care creșterea economică, coeziunea socială și protecția mediului merg mână în mână și se sprijină reciproc.

Dezvoltarea durabilă nu înseamnă, așadar, doar un mediu mai curat dar și o economie stabilă și sănătoasă. Dezvoltarea durabilă a societății umane poate fi asigurată prin modul de gestionare, actuală și viitoare, a resurselor sale naturale, energetice, materiale și informaționale.

Totodată, dezvoltarea durabilă a societății, prin intermediul pilonului său economic, înseamnă și creșterea investițiilor, promovarea stabilității și a concurenței, dezvoltarea și recompensarea abilităților de muncă.

Abordarea integrată a acestor aspecte va conduce la o mai bună coordonare a actorilor locali și intervențiilor acestora, la rezolvarea mai eficientă a problemelor de dezvoltare economico-sociale.

Abordarea integrată ce trebuie să fie în formularea viziunii strategice este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabelul 4 . Cum vedem comunitatea noastră peste 8 ani

Economie competitivă	Infrastructură renovată	Sistem social adaptat la standardele europene	Comunitate ecologizată
IMM dezvoltate	Sistem de apă renovat	Servicii sociale dezvoltate conform nevoilor beneficiarilor	Sistem de evacuare a deșeurilor
Număr redus de șomeri	Drumuri renovate conform standardelor europene	Sistem de sănătate adaptate standardelor europene	Zonă industrială ecologizată
Întreprinderi agricole de prelucrare	Sistem de canalizare construit	Sistem de învățământ modernizat	Plan de reducere a riscurilor de inundație implementat

Exemplu de viziune strategică bazată pe abordarea integrată :

“Comunitatea X este o localitate prosperă din punct de vedere economic și social cu o infrastructură și economie bine dezvoltate, competitive și cu un sistem social adaptat la nevoile populației. Mai bine de 80% din locuitorii comunității sunt satisfăcuți de calitatea nivelului lor de viață.”

Misiunea strategică

Ce? - Misiunea asigură sensul esențial al rolului administrației publice locale în dezvoltarea localității, precum și rezumatul analitic al funcțiilor și responsabilităților de bază ale acesteia. În principiu, descrierea misiunii trebuie să răspundă la întrebarea „De ce ne aflăm aici?”, să definească beneficiarii serviciilor furnizate de administrația publică locală și să asigure o anumită identitate pentru comunitate “Prin ce anume suntem unici?”).

Cum?- Este nevoie de o participare activă din partea grupului de lucru. Din punct de vedere metodologic, metoda scenariilor poate fi folosită pentru a genera diferite idei cu privire la viziunii. La finalul procesului, grupul de lucru trebuie să aibă cel puțin trei variante din care să aleagă, însă, în același timp sunt posibile și chiar încurajate combinațiile între mai multe variante.

Misiunea ar trebui să clarifice scopul unei comunități și să răspundă la întrebările:

- **CE veți face?**
- **PENTRU CINE veți face?**
- **CUM veți face?**
- **DE CE veți face?**
- **UNDE veți face?**

Exemplu de misiune:

Misiunea consiliului orășenesc este de a oferi cetățenilor noștri o viață bună prin:

- acordarea serviciilor pentru diferite necesități ale cetățenilor, indiferent de statutul financiar;
- crearea unui mediu atractiv pentru afaceri, care va asigura locuri de muncă pentru cetățenii noștri;
- crearea unui mediu sănătos, curat și sigur.

Aceasta se va realiza prin :

- ascultarea opiniilor și necesităților tuturor cetățenilor;
- conducerea orașului nostru într-un mod transparent;
- administrarea resurselor noastre într-un mod eficient.

Valori comune

Ce?- Această componentă reflectă valorile comune primordiale pe care le acceptă toți partenerii în dezvoltare. Rolul ei nu este acela de a fi folosită doar cu titlu declarativ, ea trebuie să fie folosită pentru:

- modul de comunicare internă din cadrul comunității;
- a susține crearea imaginii publice a comunității pe plan extern.

Cum?- Este esențial să se ofere posibilitatea tuturor actorilor la procesul de planificare strategică să fie implicați în procesul de stabilire a acestor valori. Pot fi folosite mai multe abordări. Aceste valori pot fi stabilite ca urmare a unor sesiuni de brainstorming organizate în cadrul grupurilor. Ulterior, valorile trecute pe această listă, trebuie să fie clasificate, iar numărul lor trebuie să fie redus până la 3-5 cele mai des menționate valori.

Exemplu de valori comune.

Valorile comune ale comunității X sunt:

- *Onestitate și utilitate.*
- *Profesionalism.*
- *Excelență și dezvoltare.*
- *Transparență și cooperare.*

Obiectivele și Direcțiile (prioritățile) de dezvoltare strategică

Obiectivele strategice

Ce? Obiectivele strategice ale localității fixează reperele față de care va fi măsurat succesul realizării viziunii de viitor.

Cum? Obiectivele strategice trebuie să fie integrate, adică să fie elaborate pentru toate cele trei domenii-cheie de dezvoltare: economie, societate și mediu - și să includă ideea că, dacă vor fi atinse, vor avea un impact pozitiv asupra celorlalte două domenii sau, cel puțin, nu le vor afecta dezvoltarea.

Obiective strategice	Obiective specifice
1.Sector economic competitiv	1.1 Structură modernă a economiei locale creată 1.2 Piața forței de muncă echilibrată 1.3Potențial turistic valorificat
2. Infrastructură socială renovată și servicii de calitate pentru populație	2. 1 Acces îmbunătățit al populației la servicii publice 2.2 Nivel înalt de protecție socială a grupurilor social vulnerabile 2.3 Instituții de educație modernizate cu servicii ajustate la standardele europene
3. Mediu ambiant protejat și nepoluat	3.1Populație cu un nivel înalt de educație ecologică 3.2 Nivel înalt de salubritate a localității 3.3. Mecanism de management al riscurilor naturale implementat în practică

Tabelul 5. Model de obiectiv strategic și specific

Direcțiile (prioritățile) de dezvoltare strategică

Ce? Direcțiile (prioritățile) de dezvoltare strategică reprezintă căile prin care se vor atinge obiectivele strategice (economie, social, mediu ambiant) și sunt prezentate corelat cu obiectivul pe care îl definesc și au fost intitulate

Cum? Pentru fiecare obiectiv strategic, de obicei, este identificată câte o prioritate (direcție) de dezvoltare.

Exemplu de direcții de dezvoltare:

- Dezvoltarea infrastructurii localității.
- Dezvoltarea economiei locale.
- Dezvoltarea relațiilor externe.
- Dezvoltarea unui management al deșeurilor.

Măsurile sunt necesare pentru implementarea priorităților de dezvoltare.

În cazul fiecărei măsuri, în mod detaliat, vor fi specificate acțiunile necesare de întreprins pentru implementarea priorităților în practică.

Exemplu: Problemele critice cu care se confruntă Comunitatea X sunt:

1. Activitate turistică redusă în raport cu patrimoniul deținut, structuri de primire turistică insuficient exploatate.
2. Infrastructura edilitară și de mediu se află la un nivel deficitar.
3. Activitate economică în declin.
4. Deficiențe în sistemul de sănătate.
5. Activități de agrement insuficiente.

Pentru a soluționa problemele critice din comunitate sau propus următoarele obiective:

Obiectivele strategice(OS) formulate în Strategia de Dezvoltare

OS 1: Dezvoltarea turismului competitiv la nivel european.

OS 2: Dezvoltarea infrastructurii – socială, edilitară și de mediu.

OS 3: Dezvoltarea durabilă a economiei și reducerea șomajului.

OS 4: Dezvoltarea serviciilor publice – premisă a unei vieți de calitate.

OS 5: Relansarea vieții culturale și dezvoltarea activităților de agrement la standarde europene.

Pentru a realiza obiectivele strategice se vor propune următoarele

Direcții de dezvoltare(DD) și măsuri de implementare:

(Exemplu doar pentru un obiectiv strategic cu setul de direcții de dezvoltare și măsuri)

OS 1: Dezvoltarea turismului competitiv la nivel european

DD1: *Diversificarea serviciilor turistice și îmbunătățirea nivelului calitativ al acestora.*

Măsura 1.1 – Elaborarea unui brand turistic unitar și integrat, incluzând toate tipurile de turism competitiv la nivel european.

Măsura 1.2 – Îmbunătățirea standardelor de calitate a ofertelor turistice.

DD 2: *Îmbunătățirea infrastructurii de acces pentru obiectivele turistice.*

Măsura 2.1 – Îmbunătățirea infrastructurii de acces aferente obiectivelor turistice.

Măsura 2.2 – Îmbunătățirea infrastructurii aferente obiectivelor turistice

Programe și proiecte ale dezvoltării (Portofoliu de Proiecte Prioritare)

Fiecare strategie trebuie să se termine obligatoriu cu o listă de proiecte clasificate după prioritate. O localitate urbană sau rurală ar trebui să aibă o strategie pentru fiecare domeniu de activitate. De exemplu pentru o strategie de transporturi a unui oraș, ar trebui să existe un capitol care să se refere la transporturile alternative, iar un subcapitol pentru acest capitol ar trebui să fie o strategie de mers cu bicicleta.

În ceea ce privește proiectele, viabilitatea acestora depinde de îndeplinirea a *trei condiții foarte importante*:

- În primul rând, proiectul trebuie să fie foarte bine documentat, cu soluții alternative.
- A doua condiție foarte importantă este ca pachetul financiar care face proiectul fezabil să fie cât mai puțin împovărător pentru comunitate și să aibă ceea ce englezii numesc *value for money*, să facă bani din proiectul respectiv, să îl facă sustenabil, să îl facă să funcționeze.
- Ultima condiție este ca proiectul să treacă printr-un proces de negociere politică și publică, mai ales în zona proiectelor de anvergură cu bătaie lungă. Dacă oricare dintre cele trei lipsește, proiectul respectiv șchiopătă sau este sortit eșecului.

Portofoliu de proiecte reprezintă proiecte locale integrate, care să contribuie la realizarea priorităților și măsurilor incluse în Strategia de Dezvoltare și prin intermediul cărora să se poată rezolva nevoile identificate la nivel local, dar, în același timp, să se poată obține și indicatorii care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor stabilite pentru comunitate.

Fișă de proiect

Denumirea proiectului
Problema critică
Soluție
Componente ale proiectului (orientativ)
Indicatori
Parteneri
Valoare estimată
Oportunități de finanțare
Durata
Perioada de implementare

Portofoliu de proiecte al Strategiei de Dezvoltare este constituit atât din proiecte care se află în stadiul de idee, cât și din proiecte aflate în diferite faze de pregătire (pre-fezabilitate, fezabilitate, proiect tehnic etc.).

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Enumerați componentele obligatorii ale Strategiei de dezvoltarea locală.
2. Ce tipuri de parteneriate cunoașteți pentru dezvoltarea locală?
3. Care sunt etapele de formare a parteneriatelor în dezvoltare locală?
4. Ce înțelegeți prin profilul localității și care este rolul lui în Strategia de dezvoltare locală?
5. Care sunt întrebările la care trebuie să răspundă misiunea strategică?
6. Ce înțelegeți prin *valori comune* și care este rolul lor în Strategia de dezvoltare locală?
7. Care este deosebirea dintre *obiectiv strategic* și *direcții de dezvoltare*?
8. Ce reprezintă portofoliul de proiecte și care este rolul lui în Strategia de dezvoltare locală?
9. Care sunt condițiile de care depinde viabilitatea proiectelor?

SESIUNEA 11-12. FORMULAREA ACȚIUNILOR, TERMENILOR, RESPONSABILITĂȚILOR ȘI INDICATORILOR

Obiectivele sesiunii:

- identificarea componentelor unui plan de acțiune a strategiei;
- enumerarea avantajelor elaborării unui plan de acțiuni;
- familiarizarea cu cea mai răspândită metodă de eșalonare și planificare a unor activităților;
- clasificarea principalilor indicatori de performanță pentru fiecare acțiune.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: plan de acțiune, resurse, graficul Gantt, indicatori de performanță, indicatori de resurse, indicatori de ieșire, indicatori de rezultat, indicatori de impact.

Formularea acțiunilor, termenilor, responsabilităților, precum și identificarea indicatorilor, este una din cele mai minuțioase părți ale procesului de elaborare a unei strategii de dezvoltare locală. Accentul este pus pe cele mai mici detalii, iar capacitatea de concentrare, verificare, clarificare a membrilor grupurilor de lucru este esențială.

Până la această etapă obiectivele strategice sunt clarificate, de rînd cu acțiunile sau proiectele, iar ceea ce urmează să fie făcut este întocmirea detaliată a Planului de acțiuni.

Planul de acțiuni este un plan detaliat, pe termen scurt și mediu, care descrie acțiunile și pașii necesari pentru a atinge obiectivele propuse în cadrul unei strategii de dezvoltare a comunității. Este necesar ca aceste acțiuni să fie prioretizate astfel, încât realizarea lor și atingerea rezultatelor pe termen mediu și scurt să ducă la îndeplinirea obiectivelor stabilite pe termen lung.

Planul de acțiuni pentru implementarea strategiei este un instrument intens utilizat în planificare de către comunitate, și se prezintă sub forma unor acțiuni, proiecte concrete stabilite pentru fiecare obiectiv strategic. Este documentul care ajută comunitatea în implementarea strategiei și include acorduri/aranjamente instituționale, identificare de resurse și sarcini trasate.

Tabelul 6. Model de structură a Planului de acțiuni a comunei X

Exemplu: Obiectiv Strategic 1. Renovarea și dezvoltarea continuă a infrastructurii sociale

Program	Acțiuni/Proiecte	Perioada de implementare	Responsabil	Cost estimativ, lei	Surse potențiale de finanțare
1.Reabilitarea instituțiilor sociale	1.1 Renovarea și realizarea de reparații curente în cadrul instituțiilor educative (grădinițe, gimnaziu și liceu)	2012-2016	Primăria	200 000	Bugetul local, surse externe
	1.2 Asigurarea casei de cultură cu aparataj modern	2013-2016	Consiliul local	100 000	Surse externe atrase
ș.a					

Planul de acțiuni este un document distinct, în care, pentru fiecare obiectiv se stabilesc:

- acțiunile practice, întreprinse pentru realizarea obiectivelor strategice stabilite;
- termenele de realizare a acțiunilor;
- responsabilii pentru implementare;
- costurile și sursele potențiale de finanțare.

Operaționalizarea unei strategii în plan de acțiune permite ajustarea și reanalizarea acesteia înainte de a începe faza de implementare. Eventualele obiective nerealiste ajung să fie eliminate din strategie, dacă la ele nu se găsesc răspunsuri la așa întrebări precum: „Cine poate realiza efectiv acest obiectiv strategic?”; „În cât timp se poate de implementat?”; „Care sunt activitățile succesive necesare?”; „Cu ce fonduri se poate de implementat?”.

Graficul Gantt reprezintă, poate, cea mai simplă și mai răspândită metodă de eșalonare și planificare a unor activități. Cu ajutorul acestui tip de

reprezentare grafică se pot ilustra activitățile unor măsuri de dezvoltare, atât succesive, cât și simultane.

Tabelul 7. Graficul (diagrama) GANTT a procesului de elaborare a strategiei de dezvoltare pe etape, cu acțiuni concrete

Proiectul de elaborare a strategiei de dezvoltare locală	Săptămâni de proiect											
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Etapa 1. Analiza critică a situației prezente	■	■	■	■	■	■	■					
1.1 Crearea structurilor participative de lucru la nivel local	■	■										
1.2 Colectarea datelor în vederea realizării unui diagnostic al localității		■	■	■	■	■						
1.3 Definirea status-quo-ului				■	■	■						
1.4 Elaborarea analizei SWOT și PESTLE					■	■	■					
Etapa 2. Dezvoltarea strategiei								■	■	■		
2.1 Identificarea problemelor critice ale comunității								■	■			
2.2 Definirea strategiei										■		
Etapa 3. Implementarea strategiei											■	■
3.1 Elaborarea planului de acțiune - măsuri, proiecte, ierarhizare proiecte											■	
3.2 Consultare publică												■

În funcție de specificul fiecărui proces, diagrama Gantt poate fi completată cu numele celor din echipa/colectivul responsabil pentru fiecare activitate, alocarea resurselor (financiare, materiale etc.) pentru fiecare activitate, precum și orice altă informație relevantă ce ajută la buna desfășurare a procesului.

Formularea Indicatorilor de Performanță

Indicatorii sunt o componentă esențială a oricărei strategii, precum și a monitorizării și evaluării efective la nivel de sistem. De exemplu, la nivel național, indicatorii asigură experții tehnici și factorii de decizie cu datele necesare pentru a gestiona eficient răspunsul unei țări de a combate o problemă anume. La nivel global, seturile de indicatori armonizați furnizează organizațiilor internaționale informații strategice necesare care influențează procesul de planificare și alocarea de resurse. În contextul planificării

strategice la nivel local, trebuie luate măsuri pentru a asigura că Strategia de dezvoltare a comunității poate fi monitorizată și raportată într-un mod eficient. Astfel, este important ca pentru fiecare obiectiv strategic să fie identificați indicatori.

Indicatorii sunt instrumente de măsură care permit să se verifice și să se măsoare gradul în care Scopul, Obiectivele și Rezultatele au fost sau nu atinse. Un indicator bun trebuie să furnizeze o informație simplă pe care să o poată utiliza și înțelege atât cel care furnizează indicatorul, cât și cel care îl utilizează. Indicatorii descriu în termeni operaționali și măsurabili (cantitate, calitate, timp) obiectivele proiectului.

Una dintre condițiile esențiale pe care trebuie să le îndeplinească indicatorii este aceea că informațiile rezultate în urma utilizării acelorași indicatori trebuie să fie aceleași, indiferent dacă sunt colectate de persoane diferite. Pe lângă aceasta, indicatorii trebuie să fie justificați prin documente.

Indicatorii sunt clasificați, de cele mai multe ori, după criteriul timpului, și anume:

Tabelul 8. Indicatori clasificați după criteriul timpului

Indicatorii imediați	Indicatorii de realizare imediată(output) reprezintă modalitatea de măsurare a bunurilor și serviciilor produse, în relație cu obiectivele specifice.
Indicatori pe termen mediu	Acești indicatori, de obicei, măsoară ceea ce este obținut în urma utilizării asistenței financiare acordate la o etapă anumită a implementării. De exemplu, dacă acțiunea este planificată pentru 2 ani, atunci acești indicatori se vor măsura după un an. Se va măsura la etapa intermediară porțiuni de drum renovat, etapa la care se află construcția apeductului, câte clase au fost dotate cu calculatoare până la etapa data, etc.
Indicatori pe termen lung	Acești indicatori măsoară rezultatele finale, care, de cele mai multe ori, pot fi observate la o anumită distanță de timp după ce acțiunea/proiectul a fost finalizat. De exemplu, numărul populației care se folosește de serviciile de apă și canalizare, sau de colectare a deșeurilor, la un an de la lansarea serviciilor date. Gradul de satisfacție a membrilor comunității de serviciile prestate, etc.

Indiferent dacă indicatorii sunt pe termen scurt, mediu sau lung ei pot fi **cantitativi** (de ex. număr de beneficiari), sau **calitativi** (de ex. gradul de satisfacție față de serviciul livrat). În afara de calitativi sau cantitativi, trebuie să fie luați în vedere **indicatorii de progres**, care vor ilustra progresul

implementării activităților preconizate, sau **indicatorii de schimbare**, care stabilesc rezultatele activităților imediate și de impact, iar **indicatorii de performanță** vor stabili situația obiectului X la moment. În unele situații, se recurge și la indicatori care să măsoare nivelul impactului pînă la implementarea acțiunilor și după ce aceste acțiuni au fost implementate. În engleză acest tip de evaluare se numește „*base-line*”, adică *inițială*, și indicatorii sunt numiți la fel.

Mai jos este redată o succintă prezentare a principalilor indicatori de performanță. Indicatori generali de performanță sunt acei indicatori, de care trebuie să se țină seama ori de câte ori se monitorizează și se evaluează un document de strategie, sau de politică publică.

Tabelul 9. Indicatorii generali de performanță

Categorie	Detalii
Indicatori de resurse și activități (input)	Reprezintă totalitatea resurselor alocate la fiecare nivel al strategiei. Rolul acestui tip de indicatori este de a oferi informații despre resursele (umane, financiare) disponibile. Monitorizarea indicatorilor de resurse este necesară pentru a putea avea o imagine asupra situației cantității de resurse în fiecare fază a implementării. Ca exemple de indicatori de resurse putem menționa: numărul de persoane necesar pentru implementarea obiectivelor strategice; cantitatea de resurse alocată pentru atingerea rezultatelor.
Indicatori de ieșire (output)	Reprezintă indicatorii legați de activitățile întreprinse și reprezintă produsele directe ale acestora. Indicatorii de output sunt măsurați în unități monetare sau fizice (numărul de kilometri de autostradă construiți, etc.).
Indicatori de rezultat (outcome)	Sînt legați de efectele directe ale strategiei sau acțiunilor implementate. Furnizează informații despre schimbările din comportamentul, capacitatea sau performanța beneficiarilor direcți. Acești indicatori pot fi de natură fizică sau pot fi economici/financieri (micșorarea costurilor de transport, nivelul resurselor din sectorul privat).
Indicatori de impact (impact)	Se referă la consecințele acțiunilor implementate dincolo de efectele asupra beneficiarilor direcți. Există două tipuri de definire a conceptului de impact: <i>impactul specific</i> , care apare după o perioadă de timp, dar care este direct legat de acțiunile întreprinse, și <i>impactul general</i> , care reprezintă un efect pe termen lung, ce afectează o parte semnificativă a populației.

Este important ca fiecare aspect ce ține de formularea acțiunilor, indicatorilor, termenilor să fie consultat cu membrii grupurilor de lucru, să fie verificat de câteva ori, pentru a exclude o eventuală eroare și a reduce riscul evaluării unor aspecte care nu sunt necesare pentru comunitate, sau sunt prea costisitoare. Indicatorii vor fi atât cantitativi, cât și calitativi, pe termen scurt, mediu și lung.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Enumerați componentele obligatorii ale planului de acțiuni.
2. Enumerați avantajele elaborării unu plan de acțiuni.
3. Care este cea mai răspândită metodă de eşalonare și planificare a activităților ?
4. Ce înțelegeți prin noțiunea de *indicatori de performanță* și care este rolul lor în Planul de acțiuni?
5. Care este deosebirea dintre indicatorii de performanță și indicatorii clasificați după criteriul timpului?

SESIUNEA 13. CORELAREA DINTRE PLANIFICAREA STRATEGICĂ ȘI BUGET

Obiectivele sesiunii:

- familiarizarea cu componentele sistemului finanțelor publice la nivel național;
- enumerarea principalelor acte legislativ-normative ce reglementează sistemul finanțelor publice la nivel național;
- prezentarea documentului, care stabilește obiectivele și prioritățile în domeniul bugetar-fiscal pe termen mediu, prezintă estimările cadrului de resurse și cheltuieli publice;
- prezentarea structurilor de coordonare a Cadrului Bugetar pe Termen Mediu (CBTM) în Republica Moldova.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: autorități publice locale, unitate administrativ teritorială, resurse financiare, finanțe publice, sistemul finanțelor publice, Buget Public Național, Bugetul asigurărilor sociale de stat, cadrul bugetar pe termen mediu, fondurile asigurărilor obligatorii de asistență medicală.

Aspectele financiare ale oricărui proces de planificare sunt la fel de importante ca și stabilirea obiectivelor strategice, formularea viziunii sau misiunii unui plan strategic de dezvoltare a comunității, și sunt, în egală măsură, importante pentru asigurarea unui echilibru în procesul de implementare a strategiei propriu-zise.

Reprezentanții autorităților publice locale, conform legislației, dispun de competențe și atribuții care să le permită realizarea misiunii lor de bază - de a rezolva și a administra, în cadrul legii, sub propria lor răspundere și în favoarea populației, o parte importantă din treburile publice. Aceeași sursă indică faptul că pentru a putea gestiona toate acestea, autoritățile publice, pe lângă competențe și atribuții, mai au nevoie și de **resursele financiare necesare**.

Necesitățile financiare la nivel local sunt acoperite, în primul rând, din finanțele publice, iar cele patru componente distincte ilustrate mai jos, constituie Bugetul Public Național.

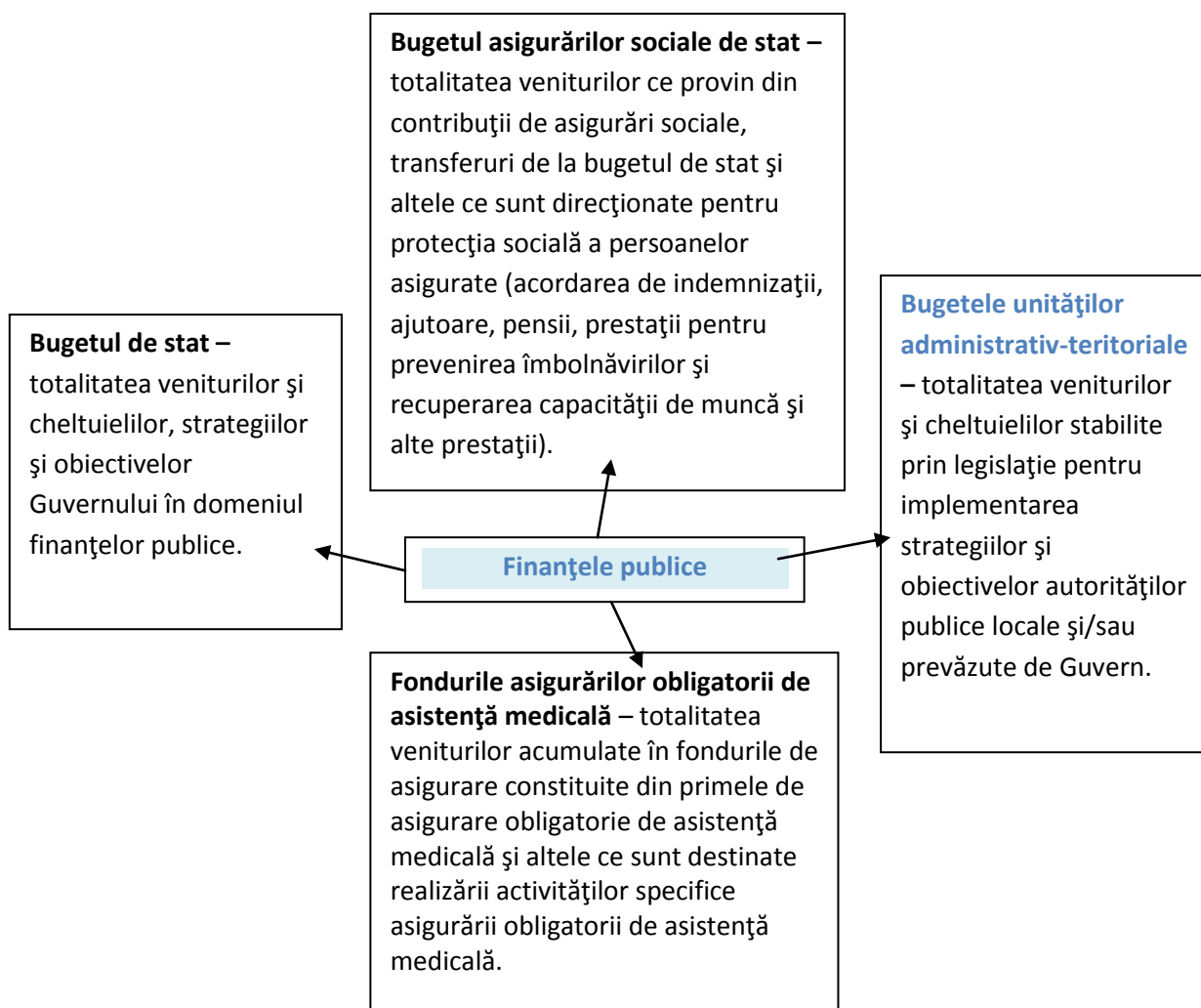


Figura 12. Finanțele publice locale - parte integrantă din sistemul finanțelor publice naționale

Conform art. 2 al Legii privind finanțele publice locale nr. Nr. 397-XV din 16.10.2003, finanțele publice locale fac parte integrantă din sistemul finanțelor publice naționale. Pentru unitățile administrativ-teritoriale de nivelul I acestea includ:

- bugetele satelor (comunelor), orașelor (municipiilor) din *componenta raionului*;
- bugetele satelor (comunelor), orașelor (municipiilor) din *componenta unității autonome cu statut juridic special*;
- bugetele satelor (comunelor) din *componenta municipiului Bălți*;
- bugetele satelor (comunelor) și ale orașelor din *componenta municipiului Chișinău*.

Conform Constituției Republicii Moldova, Legii privind administrația publică locală, nr. 436 din 28.12.2006, Legii privind sistemul bugetar și procesul bugetar, nr. 847-XIII din 24.05.96 și Legii privind finanțele publice locale,

nr.397 din 16.10.2003, unitățile administrativ-teritoriale dispun de autonomie financiară și, respectiv, au dreptul și urmează să-și elaboreze și să aprobe propriul buget anual în limita resurselor financiare disponibile. Cu toate că la baza elaborării bugetului unității administrativ teritoriale (UTA) stă principiul autonomiei financiare și responsabilitățile autorităților administrației publice ale UAT de a elabora bugetele în modul stabilit de ele, totuși nu se poate elabora bugetul local în afara politicii generale economice a statului. Iar corelarea dintre bugetul de stat (raional) și bugetele UAT influențează planificarea acestor bugete.

Elaborarea bugetelor UAT se efectuează în conformitate cu notele metodologice privind elaborarea de către autoritățile administrației publice locale a proiectelor de buget, elaborate de Ministerul Finanțelor, care conțin instrucțiuni referitoare la derularea acestui proces.

Etapa elaborării bugetelor raionale și a celor locale de nivelul întâi se prezintă în următoarea succesiune și detalizare:

A) Elaborarea pronosticului bugetului la venituri se efectuează în baza:

- a) estimării bazei fiscale a UAT pe tipuri de impozite și alte încasări directe și integrale;
- b) determinării defalcărilor de la veniturile generale de stat la bugetul UAT (impozitul pe venitul persoanelor juridice, impozitul pe venitul persoanelor fizice);
- c) determinării quantumului transferurilor din bugetul raional, conform prevederilor art.9 al Legii 397/2003.

B)Elaborarea pronosticului cheltuielilor bugetelor UAT pentru întreținerea instituțiilor publice și finanțarea integrală sau parțială a altor activități se efectuează în baza unor normative unice de cheltuieli pe locuitor, în baza cărora se estimează quantumul transferurilor (cel mai ponderat venit și cel mai contradictoriu).

Astfel, autoritățile administrației publice locale sunt responsabile de elaborarea bugetelor proprii în conformitate cu clasificarea bugetară unică și în baza prevederilor legale.

În contextul planificării strategice și obiectivelor strategice propuse în strategia de dezvoltare locală, finanțarea se poate face din următoarele surse:

- Bugetul de stat;

- Bugetul local;
- Fonduri externe – programe bilaterale, fonduri rambursabile și fonduri nerambursabile, în condițiile legii;
- Donații, sponsorizări sau alte contribuții din partea persoanelor fizice ori juridice din țară și din străinătate;
- Alte surse de finanțare, în conformitate cu legislația în vigoare.

Pentru ultimele două puncte, conform art. 6 al Legii 397/2003, mijloacele speciale sunt veniturile instituției publice obținute din efectuarea lucrărilor și prestarea serviciilor contra plată, precum și din donațiile, sponsorizările și alte mijloace bănești intrate legal în posesia instituției publice.

Pentru a asigura colectarea adecvată a acestor mijloace, autoritățile administrației publice locale stabilesc nomenclatorul lucrărilor și serviciilor contra plată, efectuate și prestate de instituție, mărimea taxelor la servicii, precum și modul și direcțiile de utilizare a mijloacelor speciale. Aceste mijloace speciale se direcționează pentru cheltuielile legate de desfășurarea activității statutare a instituției respective.

Continuitatea în planificarea finanțelor publice în Republica Moldova este asigurată prin CBTM (Cadrul bugetar pe termen mediu), planificarea avînd loc în fiecare an în baza anului precedent, înglobează toate veniturile și cheltuielile publice ale statului și se focusează pe termen mediu (3 ani).

Cadrul bugetar pe termen mediu

- a fost introdus în Republica Moldova din 2002;
- cuprinde actualmente toate componentele bugetului public național;
- conține elemente de analiză și planificare strategică sectorială;
- este extins la nivel local, începînd cu anul 2004.

Cadrul bugetar pe termen mediu este documentul care stabilește obiectivele și prioritățile în domeniul bugetar-fiscal pe termen mediu, precum și prezintă estimările cadrului de resurse și cheltuieli publice rezultate din tendințele dezvoltării social-economice a țării și obiectivele de politică bugetar-fiscală trasate. Prevederile acestuia reflectă acțiunile pentru realizarea angajamentelor de dezvoltare, care derivă din Programul de guvernare „Integrarea Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare” și alte programe și strategii naționale.

În acest sens, Cadrul bugetar pe termen mediu definește mediul unic de politici și resursele publice pe care se va fundamenta elaborarea proiectelor bugetului de stat, bugetului asigurărilor sociale de stat, fondurilor asigurărilor obligatorii de asistență medicală, precum și a bugetelor UAT. Astfel, acesta asigură consistența între procesul de planificare financiară strategică a cadrului bugetar public și elaborarea proiectelor de buget, transparența și facilitarea procesului de analiză și dezbateri a proiectelor de buget în cadrul forurilor decizionale.

Sistemul de planificare strategică poate fi introdus în instituțiile publice în două etape, ținând cont de Cadrul bugetar pe termen mediu, care este parte integrantă a acestui sistem și asigură legătura necesară între planificarea politicilor publice și procesele de elaborare a bugetului.

În cadrul *primei etape* de introducere a sistemului de planificare strategică, autoritatea publică va trebui să pregătească componenta de management a planurilor strategice, care constă în - misiune, viziune, valori comune, analiza mediului intern și extern, priorități pe termen mediu și direcții de activitate.

Cea *de-a doua etapă* a procesului de introducere a sistemului de planificare strategică se va ocupa de componenta de programare bugetară și va asigura legătura necesară dintre procesele de planificare a politicilor publice și cele care țin de pregătirea bugetului.

Participanți la procesul de elaborare a Cadrului bugetar pe termen mediu sunt:

- Cancelaria de Stat
- Ministerul Finanțelor
- Ministerul Economiei
- Autoritățile publice centrale de specialitate
- **Autoritățile locale** și alte autorități publice.

În baza „Setului Metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului” din martie 2012, din grupul de lucru responsabil de politica și prioritățile cheltuielilor publice fac parte reprezentanți din 1-2 APL, selectiv, la propunerea organizațiilor asociative ale APL asigurând, astfel, și expunerea poziției APL în acest proces. Aceeași procedură este aplicată în contextul grupurilor sectoriale de lucru.



Figura 13. Structurile de coordonare a Cadrului bugetar pe termen mediu în Republica Moldova

În contextul planificării strategice la nivel local, pentru obiectivele strategice sectoriale, se va face referință la acoperirile sectoriale din CBTM.

Tabelul 10. Acoperirea CBTM pentru anii 2012-2014 în Republica Moldova

<p>Bugetul de Stat. Componenta de bază, Fonduri speciale, Mijloace speciale, Finanțare externă a proiectelor (cu excepția asistenței tehnice).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bugetele unităților administrativ-teritoriale. - Bugetul Asigurărilor Sociale de Stat. - Fondul asigurărilor obligatorii de asistență medicală. 	<p>Acoperire sectorială. Educație. Ocrotirea sănătății. Protecția socială. Cultura și arta. Tineret și sport. Știința și inovarea. Dezvoltarea turismului. Justiția. Sistemul penitenciar. Apărarea națională. Agricultură, gospodăria silvică și gospodăria apelor. Transporturile și gospodăria drumurilor. Protecția mediului înconjurător,</p>
--	--

Provocări/Dificultăți

Cu toate că, începând cu anul 2002, de când a fost introdusă inițiativa de elaborare a CBTM (atunci CCTM), au fost înregistrate progrese mari, totuși, elaborarea bugetului bazată pe politici în Republica Moldova deocamdată este slab dezvoltată. Acest fapt se datorează unui șir de factori:

- Capacitățile instituționale și procesele de elaborare a politicilor, planificare a programelor și elaborare a bugetului necesită consolidare în continuare.
- Este necesar să se țină cont mai mult de capacitățile și constrângerile bugetare în cadrul elaborării politicilor.
- Este necesar ca aspectele constrângerilor și prioretizării să fie abordate mai explicit la nivel de politici.
- Este necesar de a aloca mai multe resurse bugetare pentru finanțarea noilor inițiative de cheltuieli, ce reies din politica în domeniu.
- Implicarea factorilor politici în procesul de planificare bugetară urmează a fi lărgită și consolidată.
- Îmbunătățirea procedurii de prezentare a planurilor bugetare ale Guvernului atât către Parlament, cât și către societatea civilă.

În acest context, participanții-cheie în procesul de elaborare a CBTM au identificat o serie de priorități, care urmează a fi integrate în procesele de lucru în cadrul CBTM:

- Integrare mai bună între procesele și termenele de elaborare a politicilor și planificare bugetară.
- Introducerea unor proceduri îmbunătățite de evaluare a impactului fiscal asupra proceselor de luare a deciziilor politice.
- Instituirea departamentelor de politici în ministerele sectoriale.
- Introducerea clasificării programului bugetar, care să asigure legătura dintre alocarea resurselor și politici și strategii.
- Axare mai pronunțată pe identificarea reformelor necesare pentru o alocare mai eficientă a resurselor bugetare pentru finanțarea noilor inițiative.
- Perfecționare și o integrare mai eficientă în CBTM și prezentarea Bugetului – o axare mai pronunțată pe obiectivele pe care și le stabilesc autoritățile.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Descrieți componentele sistemului finanțelor publice la nivel național.
2. Enumerați principale acte legislativ-normative ce reglementează sistemul finanțelor publice la nivel național.
3. Ce acțiuni trebuie să întreprindă autoritățile administrației publice locale pentru a asigura colectarea adecvată a mijloacelor financiare?
4. Din ce surse poate avea loc finanțarea măsurilor strategice?
5. Cine sunt participanții procesului de elaborare a CBTM?
6. Descrieți structurile de coordonare a CBTM în Republica Moldova.
7. Ce factori pot influența dezvoltarea slabă a bugetului bazat pe politici în Republica Moldova?

SESIUNEA 14. CONSULTAREA ȘI COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE

Obiectivele sesiunii:

- familiarizarea cu aspectele definiției ale noțiunii de *comunicare*;
- familiarizarea cu aspectele definiției ale noțiunii de *consultare*;
- evidențierea necesității de comunicare în procesul de elaborare a strategiei;
- evidențierea celor mai frecvente modalități de comunicare;
- prezentarea modalităților de implicare a publicului în procesul de elaborare și implementare a strategiei.
- enumerarea beneficiilor procesului participativ interactiv de dezvoltare locală.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: comunicare, consultare, consolidarea relațiilor, informare, decizii, participare publică, părți interesate, consultant, interese personale, interese de grup.

Consolidarea relațiilor cu cetățenii este o investiție solidă în procesele de elaborare a politicilor publice, precum și un element esențial al unei bune guvernări. Aceasta permite guvernelor să identifice noi idei relevante de politici, informații și resurse cruciale pentru procesele de luare a deciziilor. Procesul de consultare contribuie la sporirea încrederii cetățenilor în guvern, prin consolidarea capacităților civice și îmbunătățirea calității proceselor democratice. Aceste eforturi, atât la nivel central, cât și la nivel local, ajută la consolidarea democrației reprezentative în care parlamentele joacă un rol primordial.

Consultarea și comunicarea sunt esențiale nu doar în procesele de planificare a unor documente de strategii, ele sunt instrumente indispensabile pentru activitatea de zi cu zi a autorităților publice, atât la nivel central, cât și la nivel local. Acest domeniu este reglementat la nivel național prin:

- Legea privind transparența în procesul decizional, nr. 239 din 13.11.2008,
- Legea privind administrația publică locală, nr. 436 din 28.12.2006,
- Legea privind accesul la informație, nr. 982 din 11.05.2000,

- Hotărârea Guvernului nr. 96 din 16.02.2010 cu privire la acțiunile de implementare a Legii privind transparența în procesul decizional nr. 239-XVI din 13 noiembrie 2008

La nivel internațional de asemenea sunt o serie de recomandări cu privire la implicarea și consultarea cetățenilor, recomandările Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică cu privire la nivelele de consultare.

Dicționarul explicativ al limbii române explică termenul *consultare*, *consultări* ca acțiunea de a (*se*) *consulta* și rezultatul ei; solicitare a unui aviz, ascultare a unei păreri; întrebare, cercetare.

Comunicarea, pe de altă parte, este un ansamblu de acțiuni care au în comun transmiterea de informații sub forma de mesaje, știri, semne sau gesturi simbolice, texte scrise ș.a. între două persoane, numite interlocutori, sau mai formal, emițător și receptor.

Termenul de *comunicare* este legat de existența noastră ca oameni, mai apoi ca societate, fiindcă ființele umane și comunicarea sunt interdependente. Fără comunicare și limbaj existența noastră pe pământ ar fi inutilă. Or, noi, ca ființe umane interacționăm și relaționăm în cea mai mare parte, sau chiar în întregime prin actul comunicării. Comunicare este un proces dinamic, aflat într-o permanentă transformare.

În procesul de planificare strategică la nivel local, comunicarea este un instrument esențial pentru clarificarea așteptărilor părților interesate, identificarea necesităților și intereselor membrilor comunității, permite colectarea criticilor și servește la îmbunătățirea rezultatelor procesului de planificare. Comunicarea face ca participanții la procesul de planificare să se simtă implicați și luați în considerare, astfel sporind șansele pentru un angajament mai mare din parte acestora în procesele ulterioare.

Prin urmare, **consultarea și comunicarea sunt instrumente importante, care sporesc calitatea în procesul decizional** și consolidează autoritatea deciziilor prin suportul oferit de cetățeni în implementarea politicilor promovate la nivel local. În acest fel se economisesc de multe ori fonduri importante în procesul de implementare a unui proiect.

Țările cu tradiție democratică folosesc eficient acest instrument, perfecționându-și mereu cadrul legislativ pentru a extinde participarea cetățenilor până la cele mai înalte niveluri de decizie respectiv, până la formularea politicilor de stat, conștiente fiind de avantajele oferite de suportul cetățenilor pentru formularea și implementarea acestora.

Necesitatea de comunicare în procesul de elaborare a planurilor strategice de dezvoltare a comunității provine din:

- mandatul autorităților publice locale, prin intermediul cadrului legal,
- principiile politicilor competitive și a bunei guvernări (transparență și responsabilitate),
- probabilitate redusă de implementare a obiectivelor strategice la nivel local, dacă sunt puțin cunoscute, neînțelese (în special pe termen lung) de către membrii comunității,
- necesitatea de a asigura calitatea și relevanța politicilor publice la nivel local/regional,
- nevoile specifice ale diferitelor etape din ciclul de planificare strategică.

Cine este consultat? Sunt consultați „*factori interesați*” - persoanele, grupurile sau organizațiile interesate sau afectate de rezultatele procesului de planificare. Factorii interesați pot fi diferiți în diverse etape ale procesului de planificare și pot avea diferite roluri și diferite surse de putere, prin intermediul cărora pot influența (pozitiv sau negativ) procesul de planificare și rezultatele acestuia. Sunt consultați potențialii parteneri cu care poate fi stabilită o cooperare mutual avantajoasă, și grupuri țintă - beneficiarii politicilor implementate la nivel local.

Cum sunt identificate părțile interesate? Prin formularea unui șir de întrebări, care să ajute la identificarea a unui grup cât mai specific pentru procesul de consultare:

- În ce domeniu/ii ar putea acționa / influența obiectivele strategice propuse?
- Care grup / organizații activează în acest domeniu?
- În ce mod vor fi afectați de implementarea acestor obiective strategice (pozitiv / mai puțin pozitiv) ?
- Care dintre ei dispun de resurse și influență pentru a le promova și interveni?
- Care sunt cele mai potrivite mijloace de comunicare disponibile cu acei care au influență?

Cele mai frecvent utilizate modalități de comunicare în procesul de elaborare a strategiei de dezvoltare a comunității: sondaje, chestionare,

grupuri de lucru, interviuri, cutia cu sugestii, consultări, focus-grupuri, buletine informative.

Toate instrumentele privind implicarea cetățenilor în procesele decizionale la nivel local, pe care trebuie să le implementeze reprezentanții APL în procesul de consultare, pot fi accesate în Capitolul 3 „Asigurarea transparenței în activitatea administrației publice locale”, din *Ghidul alesului local (vezi: surse bibliografice, pag. 123)*.

Comunicarea și consultarea vor spori nivelul de participare publică în rândul membrilor comunității. Iar procesul de participare publică are o importanță majoră în elaborarea documentelor de planificare strategică. La elaborarea documentelor de planificare strategică la nivel local se recomandă consultarea părților largi ale societății pentru a obține consens atât asupra problemelor care necesită atenție primordială din autorităților publice locale, cât și asupra modalităților de soluționare a acestor probleme. Rezultatele consultărilor trebuie să devină parte componentă a documentului de planificare strategică.

Participarea publică este orice instrument folosit pentru a implica publicul în luarea deciziilor și include dreptul la informare, dreptul la participare și dreptul la accesul în justiție.

În general, autoritățile publice locale, care sunt și inițiatorii procesului de planificare la nivel local, sunt cele responsabile de sporirea nivelului de participare publică și crearea oportunităților pentru membrii comunităților de a se implica activ în acest proces. APL-urilor le revine rolul crucial în identificarea și aplicarea celor mai relevante instrumente de comunicare, consultare la nivel local.

Mai mult decât atât, dreptul la cunoaștere (accesul la informație), sau dreptul la libera exprimare, dreptul de a vorbi sau dreptul de asociere sunt drepturi garantate prin Constituție cetățenilor Republicii Moldova. Autoritățile publice locale trebuie să înceapă a vedea în cetățean mai mult decât un simplu alegător. APL trebuie să abordeze cetățeanul ca pe:

- **Persoana care ia decizii** - cetățenii unei comunități au cea mai clară și poate cea mai bună percepție a nevoilor și priorităților comunității lor și ar trebui să ia decizii ei înșiși.
- **Consultant** - cetățenii ar trebui să fie consultați cu regularitate pentru a contribui cu opiniile lor la procesul de luare a deciziilor. Atunci când sunt oferite mai multe informații adecvate se pot lua decizii mai bune.

Un proces consultativ participativ, în contextul planificării strategice integrate, trebuie să includă cel puțin **3 etape/nivele de implicare a actorilor cheie, și grupurilor comunitare în procesul decizional pe marginea strategiei de dezvoltare a comunității**:

Nivelul 1: Oferirea accesului la informație și informarea. La acest prim nivel pot fi aplicate numeroase instrumente de transmitere a informației, inclusiv: plasarea pe pagina web a autorității, prin intermediul radioului local, prin intermediul unui pliant care poate fi distribuit de către lucrătorul oficiului poștal, etc. Informația trebuie să fie *în termeni simpli și accesibili*, pentru ca membrii comunității să înțeleagă cum această strategie, și ceea ce este stipulat în acest document, va influența, schimba, îmbunătăți starea de lucruri din localitate. APL-urile trebuie să se asigure că comunitatea *este informată*. Persoanele informate pot lua decizii mai bune și sunt mult mai predispuse să se implice.

Nivelul 2: Consultarea. La acest nivel reprezentanții APL trebuie să aplice metode interactive și participative de discutare a ideilor membrilor comunității cu referire la documentul pe care l-au analizat sau informația pe care au accesat-o, astfel, încât grupul de lucru la strategie să obțină maximum rezultate, pe de o parte. Iar pe de altă parte, strategia să reflecte necesitățile și interesele reale ale membrilor comunității.

Atelierele de lucru organizate în acest sens trebuie să fie reprezentative, participanții să discute în perechi, grupuri mici, în plen, etc. Iar contextul și atmosfera de lucru să creeze condiții și deschidere pentru ca fiecare să poată să expună punctul său de vedere. Aici rolul facilitatorului și agenda bine pregătită din timp sunt cruciale. Autoritățile care inițiază un proces de consultare trebuie să explice de fiecare dată cum vor folosi datele colectate, ce vor face cu ideile acumulate, etc. Astfel, vor spori șansele ca membrii comunității să participe și în alte activități similare știind că *vocea lui contează*.

Acesta este un proces dificil, mai ales când se încearcă implicarea reprezentanților grupurilor marginalizate și defavorizate, care posibil să nu dispună de abilitățile și experiența necesare exprimării și apărării propriilor interese.

Înainte de a-i implica în procesul de luare a deciziilor pe reprezentanții acestor grupuri, autoritățile și facilitatorii trebuie să lucreze cu ei separat, să îi ajute să își identifice și să își exprime interesele, să îi pregătească să participe

ca parteneri egali în procesul de planificare, alături de reprezentanții altor grupuri de interese din comunitate.

Nivelul 3: Implicarea în luarea deciziilor. La acest nivel, APL-urile vor crea oportunități pentru membrii comunității să „voteze” versiunea finală a strategiei. Iar acest lucru poate fi făcut printr-un sondaj de opinie lansat pe pagina web a autorității, 1-2 întrebări-cheie prin SMS cu opțiuni de răspuns „susțin”, „nu susțin”, „mă abțin” (ca și exemplu), organizarea adunării generale a comunității, prezentarea documentului și „votarea” acestuia. Sunt mai multe opțiuni, iar fiecare APL va decide și identifica cele mai potrivite modalități pentru acest nivel.

Nivelul 4: Implicare în monitorizare și evaluare. La modul ideal APL trebuie să extindă implicarea membrilor comunității și la etapele de monitorizare și evaluare a implementării planurilor de dezvoltare strategică, iar acest lucru poate începe imediat cum este aprobată strategia. Acest nivel presupune crearea unui mecanism prin intermediul căruia membrii comunității monitorizează procesul de implementare a planului strategic, și vin cu propuneri de ajustare/modificare dacă este relevant. În acest sens, APL poate anunța crearea unui grup de lucru, din care să facă parte reprezentanți ai tuturor grupurilor-cheie din comunitate (bărbați, femei, bătrâni, tineri, persoane cu dezabilități, antreprenori, minorități etnice, etc.).

Doar aplicând acești pași, cel puțin până la nivelul 3, APL poate să afirme că a supus documentul de planificare strategică consultărilor publice. Cu cât mai intens va fi nivelul implicării, cu atât mai mult cei care participă la consultări vor avea un control mai mare asupra procesului de planificare și asupra rezultatelor sale, angajamentul lor față de implementarea deciziilor adoptate va crește.

Procesul participativ și interactiv de dezvoltare locală are **multe beneficii:**

1. Crește fluxul și calitatea informațiilor la nivel local;
2. Sporește încrederea între membrii comunității și autoritățile locale;
3. Deciziile adoptate sunt în conformitate cu necesitățile reale ale comunității;
4. Sporește angajamentul față de implementarea deciziilor, și interesul față de rezultatele implementării;
5. Contribuie la schimbarea paradigmei de gândire la nivel de comunitate, prin oferire de mai multă deschidere, înțelegere și comunicare între membrii comunității;

6. Oferă populației posibilitatea de a cunoaște riscurile la care sunt expuși indivizii, familiile și comunitatea, pentru a-si adapta activitățile în mod corespunzător.
7. În plus, participarea publică dă cetățenilor dreptul și sentimentul că pot avea o influență cu efect pozitiv asupra condițiilor concrete din comunitatea lor.

Participarea publică prezintă și o serie de riscuri între care cel mai însemnat este folosirea ei pentru **susținerea unor interese personale sau de grup**. Aceste riscuri pot fi diminuate prin folosirea în mod corespunzător a tehnicilor de participare publică, respectând principiile de transparență, deschidere, și corectitudine la nivel local.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Cum implicați membrii comunității dvs. în procesele de luare a deciziilor la nivel local? Ce instrumente folosiți în acest sens?
2. Evidențiați și caracterizați necesitatea de a comunica în procesul de elaborare și implementare a strategiei.
3. Ce modalități de comunicare cunoașteți în procesul de planificare strategică?
4. Descrieți modalitățile de implicare a publicului în procesul de elaborare și implementare a strategiei.
5. Ce beneficii aduce procesul participativ interactiv de dezvoltare locală?

SESIUNEA 15. ABORDAREA INTER-COMUNITARĂ ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Obiectivele sesiunii:

- familiarizarea cu existența diferitor abordări ale termenului „cooperare inter-comunitară”;
- evidențierea problemelor la care răspunde abordarea inter-comunitară;
- evidențierea părților-cheie interesate în abordarea intercomunitară;
- prezentarea beneficiilor abordării inter-comunitare pentru administrația publică locală din Republica Moldova;
- prezentarea opiniilor APL și ADR-urilor față de cooperarea inter-comunitară, regionalizare;
- identificarea strategiilor ce răspund noilor provocări generate de dezvoltare la nivel european.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: comunicare, consultare, cooperare intercomunală, cooperare inter-comunitară, factorii ce determină schimbarea, beneficii inter-comunitare.

Unul din aspectele organizării și funcționării sistemului de administrație publică din Republica Moldova care apare tot mai des în discursurile publice și studiile de cercetare este cooperarea inter-comunală.

Conceptul sau noțiunea de „**inter-comunitate**” a început să fie tot mai des răspândit în secolul 21, secol în care comunitățile devin interdependente și nu pot exista una fără de alta, în care tehnologiile, piețele de desfacere, producerea, transportul, bunurile, serviciile, etc au început să lege moduri noi de interacțiune între oameni. Abordarea inter-comunitară facilitează solidaritatea necesară pentru a susține noi schimbări.

În procesul de creare a noilor paradigme de transformare, de lucru, de gândire abordarea inter-comunitară este esențială. Prin abordarea inter-comunitară se face schimb de strategii, de practici de succes, de lecții învățate, de reflecții, de necesități locale, de idei noi și oportunități – toate contribuind la o mișcare mai puternică la nivel regional.

Cooperarea intercomunitară implică două sau mai multe autorități publice locale (unități administrativ-teritoriale), care se află, de obicei, în apropiere una de alta, care-și unesc forțele pentru a lucra împreună la dezvoltarea și gestionarea serviciilor publice, utilităților și infrastructurii sau pentru

furnizarea de servicii, pentru a răspunde mai bine nevoilor utilizatorilor lor, având ca obiectiv dezvoltarea locală.

Probleme la care răspunde *cooperarea inter-comunitară*:

- Fragmentarea administrativă excesivă.
- Lipsa de eficiență în prestarea serviciilor.
- Lipsa capacității de a atrage proiecte investiționale pe cont propriu.
- Disparități în dezvoltarea localităților.

Context European. Ultimele decenii au produs schimbări esențiale în mediul economic și social care au determinat natura acțiunilor și activităților desfășurate la nivelul administrațiilor locale din țările europene. Sunt câțiva factori esențiali care au determinat aceste schimbări:

- dezvoltarea economică și tehnologică, precum și creșterea nivelului de trai al națiunilor europene în deceniile postbelice au condus la o sporire a necesității de servicii publice și, de aici, la amplificarea dimensiunii /scării la care trebuie furnizate acestea;
- aceeași perioadă de dezvoltare postbelică a condus la o creștere fără precedent a impactului proceselor economice și sociale – ceea ce actualmente se numește globalizare – inclusiv în ceea ce privește furnizarea de servicii publice. Diferite țări și economii concurează nu numai în termeni de produse, tehnologii și servicii private, ci și în termeni de furnizare a unor servicii publice de calitate, care pot influența dezvoltarea economică și pot influența în mod decisiv bunăstarea populației;
- un alt factor ține de crearea pieței unice europene și, mai ales după anul 1990, extinderea extraordinară a politicilor publice fundamentate și implementate la nivelul Uniunii, au condus la o presiune crescândă asupra modului de furnizare a serviciilor publice sub două aspecte: standarde unice de calitate la nivel european și creșterea extraordinară a competiției între furnizori, sau a competiției pentru resurse.

La nivel european, cooperarea intercomunală are deja o experiență mare de aplicare și efecte benefice multiple. Mai puțină experiență este în acest domeniu în Republica Moldova.

Acestor constrângeri noi, administrațiile naționale și guvernele europene au încercat să le răspundă prin strategii distincte, cu rezultate foarte diferite și

care au fost implementate fie separat, fie complementar în funcții de modelele naționale administrative și de tradițiile fiecărui stat.

Cele patru strategii răspund noilor provocări generate de dezvoltarea economică și tehnologică, de globalizare, de explozie a urbanizării, de creștere spectaculoasă a nivelului de trai, de creare a pieței unice europene și de dezvoltare a politicilor la nivelul UE. În principiu acestea sunt următoarele:

- 1) Comasarea unităților administrativ-teritoriale astfel, încât acestea să poată răspunde mai eficient noilor provocări generate de modul, scara și mai ales de resursele necesare dezvoltării serviciilor publice în noile condiții.
- 2) Limitarea ariei operaționale și a autonomiei administrației locale municipale (nivelul cel mai de jos sau nivelul întâi) și redistribuirea competențelor și responsabilităților acestora către nivelele intermediare de administrație.
- 3) Externalizarea furnizării unor servicii publice către companii de mari dimensiuni, private sau publice: s-a întâlnit cel mai frecvent în furnizarea gazului, apei potabile/canalizării, electricității.
- 4) Dezvoltarea cooperării inter-municipale (comunitare) pentru furnizarea în comun a serviciilor publice sau pentru realizarea coordonării și planificării mult mai eficiente a politicilor publice.

Și în Republica Moldova tot mai des este folosit termenul de abordare inter-comunitară, însă conceptul dat este considerat de specialiști încă unul relativ nou, care urmează să fie abordat atât conceptual, cât și metodologic în contextul realităților din Republica Moldova.

Părțile-cheie interesate sau vizate de abordarea inter-comunitară sunt:

- 1) **Reprezentanți ai APL-urilor partenere**, care, deseori, sunt cei mai potriviți pentru a analiza dacă este posibil de a explora oportunitățile sau de a soluționa problemele prin intermediul acestei abordări.
- 2) **Cetățenii și utilizatorii serviciilor publice.**

Printre condițiile necesare pentru abordarea intercomunitară se enumeră: recunoașterea problemelor comune, comunicare eficientă între părțile interesate, deschiderea spre cooperare, nivelul experienței care să permită o astfel de abordare, și un management bun la nivelul APL.

Cadrul legal existent (Legea privind administrația publică locală, nr. 436 din 28.12.2006, *Monitorul Oficial Nr. 32-35, art. nr.116*) stabilește competențele de bază ale consiliului local, printre care și „decide, în condițiile legii, asocierea cu alte autorități ale administrației publice locale, inclusiv din străinătate, pentru realizarea unor lucrări și servicii de interes public, pentru promovarea și protejarea intereselor autorităților administrației publice locale, precum și colaborarea cu agenți economici și asociații obștești din țară și din străinătate în scopul realizării unor acțiuni sau lucrări de interes comun” (Art.14 al.(2), lit. j).

Pentru a încuraja cooperarea dintre comunități e nevoie de a dezvolta și de a actualiza cadrul legal. În același timp, trebuie promovată asocierea voluntară a unităților administrativ-teritoriale interesate de prestarea în comun a serviciilor publice.

Care ar fi **beneficiile unei abordări inter-comunitare** pentru APL-urile din Republica Moldova:

1. APL pot realiza împreună anumite lucruri, pe care nu le-ar reuși de unele singure; acestea pot presta servicii noi sau spori calitatea serviciilor pe care deja le prestează.
2. O „piață” largă de consumatori duce la reducerea per unitate.
3. Schimbul de cunoștințe și experiență între APL-partenere poate avea un efect pozitiv asupra altor părți ale APL.
4. Capacitatea de a atrage investiții private și de a crea un Parteneriat Public-Privat crește; devine posibilă încheierea unor contracte favorabile cu companii private.
5. Capacitatea de investiții și credibilitatea sunt în creștere, facilitând obținerea împrumuturilor și granturilor, precum și atragerea fondurilor UE (și altor fonduri).
6. Serviciile administrative pot fi reorganizate: un personal mai instruit și specializat poate fi atras, ceea ce ar genera o forță de muncă profesionistă; personalul suplimentar poate fi mobilizat pentru a îndeplini noi sarcini.
7. Împărțirea unei probleme de dezvoltare economică comună și o viziune comună constituie un succes în obținerea unor locuri de muncă și investirea într-o anumită zonă, decât o abordare fragmentată.

Un studiu realizat în perioada 01.12.2011-31.01.2012 de către Congresul Autorităților Locale din Moldova (CALM) în cadrul proiectului GIZ

Moldova: "Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova" - Evaluarea opiniei autorităților publice locale, ADR-urilor și agențiilor guvernamentale față de cooperarea inter-municipală, regionalizare, alte modalități inovatoare în furnizarea serviciilor publice, a ajuns la următoarele concluzii privind subiectele respective:

1. Administrațiile publice locale de nivelul întâi cel mai bine colaborează cu autoritățile publice de nivelul al doilea în mai multe domenii de activitate: organizarea de seminare, ședințe comune, instruirii, consultări, identificare de necesități comune și propuneri de proiecte, prestare de servicii,etc.
2. Administrațiile publice locale de nivelul întâi se consideră subordonate de APL II în procesul de negociere și adoptare a bugetului.
3. Primăriile au un grad scăzut de colaborare cu serviciile desconcentrate: instituții care nu se supun și nu poartă nici un fel de răspundere față de autoritățile locale.
4. Autoritățile publice locale de nivelul întâi nu cunosc despre așa instituții ca Agențiile de Dezvoltare Regională.
5. Coordonarea cu diferite instituții în perioada petrecerii achizițiilor îngreunează activitatea APL I. Cu achiziții prețul produselor se dublează, se achită TVA și servicii care nu trebuiesc plătite.
6. Administrațiile publice locale de nivelul întâi nu au relații directe cu administrația publică centrală.
7. Administrațiile publice de nivelul al doilea colaborează eficient cu administrațiile publice de nivelul întâi și le consideră deschise pentru cooperare inter-municipală.
8. Administrațiile publice de nivelul al doilea recunosc deficiența de capacități materiale, financiare și manageriale ale autorităților publice de nivelul întâi.
9. Autoritățile publice de nivelul al doilea constată o lipsa de transparență în activitatea serviciilor desconcentrate și o politizare excesivă. Autoritățile publice de nivelul al doilea consideră că serviciile desconcentrate se subordonează autorităților publice centrale și nu cunosc suficient de bine situația din teritoriu.
10. Autoritățile publice locale de nivelul al doilea constată că Agențiile de Dezvoltare Regională nu au putere de decizie în selectarea proiectelor câștigătoare.

11. Autoritățile publice locale de ambele niveluri, dar și autoritățile publice centrale, au apreciat programele Uniunii Europene ca fiind benefice, dar deosebit de complicate în accesare.

12. Autoritățile publice locale și centrale consideră că dezvoltarea regională necesită a fi realizată pe regiuni.

13. Serviciile desconcentrate consideră că actualul sistem administrativ-teritorial al Republicii Moldova trebuie păstrat.

14. Serviciile desconcentrate au constatat relații de cooperare cu autoritățile publice locale de nivelul al doilea și relații de susținere din partea autorităților publice centrale.

15. Serviciile desconcentrate nu cunosc numărul de proiecte din surse externe implementate de către administrația publică locală în care își desfășoară activitatea.

16. Toți reprezentanții societății civile au ales opțiunea de dezvoltare regională în baza regiunilor.

17. Societatea civilă pune accent pe transparență în activitatea autorităților publice locale pentru o colaborare mai eficientă și o dezvoltare regională adecvată.

18. Toți reprezentanții Agențiilor de Dezvoltare Regională sunt ferm convinși că autoritățile publice locale de nivelul întâi și nivelul al doilea sunt familiarizate cu instituția pe care o reprezintă.

19. Dezvoltarea regională este văzută în unanimitate de către toți reprezentanții administrației publice centrale luând forma regiunilor.

Atingerea viziunii strategice a regiunilor de dezvoltare și implementarea priorităților de acțiune nu pot fi realizate fără participarea activă a întregii societăți în procesul de implementare a Strategiei de Dezvoltare Regională. Elaborarea Strategiei în mod participativ, cu contribuția substanțială a persoanelor reprezentând întreprinderi private, organizații neguvernamentale, autorități publice de diverse niveluri și chiar persoane interesate cu spirit civil, trebuie să fie urmată de implementarea programelor și proiectelor ce derivă din ele într-un mod transparent, echitabil și eficace.

Cultura de colaborare dintre diverși actori regionali trebuie să fie promovată la toate nivelurile. Consiliul regiunii de dezvoltare este compus din aleși locali din diferite partide, funcționari publici, oameni de afaceri, lucrători sociali și experți în diferite domenii. Asemenea parteneriate regionale urmează să fie

create și în cadrul implementării diverselor componente ale proiectelor de dezvoltare regională. Doar combinând eforturile în cadrul parteneriatelor regionale, vor fi atinse obiectivele majore ale Strategiei.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Enumerați termenii și abordările privind termenul „cooperare intercomunală”
2. Evidențiați problemele la care răspunde abordarea inter-comunitară.
3. Ce factori au determinat schimbări economico-sociale a acțiunilor la nivel local în țările europene?
4. Care sunt părțile-cheie interesate de abordarea inter-comunitară?
5. Enumerați beneficiile abordării inter-comunitare pentru administrația publică locală din Republica Moldova.

SESIUNEA 16. IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC DE DEZVOLTARE A COMUNITĂȚII

Obiectivele sesiunii:

- familiarizarea cu aspectele conceptuale ale procesului de implementare a strategiei de dezvoltare;
- evidențierea necesității de delegare a responsabilităților în procesul de implementare a strategiei;
- evidențierea celor mai frecvente modalități de comunicare;
- prezentarea modalităților de implicare a publicului în procesul de elaborare și implementare a strategiei.
- enumerarea beneficiilor procesului participativ interactiv de dezvoltare locală.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: comunicare, consultare, consolidarea relațiilor, informare, decizii, participare publică, părți interesate, consultant, interese personale, interese de grup.

Pentru transpunerea Strategiei de dezvoltare locală se propun măsuri și instrumente concrete de implementare, care au rolul de a structura eforturile de organizare, de a mobiliza parteneriatul și resursele necesare, precum și de a asigura succesul strategiei.

Odată cu elaborarea strategiei și identificarea portofoliului de proiecte pe domenii, este necesară implementarea acestora prin intermediul unei organizații/agenții/departament din cadrul administrației publice locale, structură ce va fi responsabilă de planificarea, implementarea și operarea planului strategic.

Astfel, în perioada imediat următoare aprobării de către Consiliul Local a strategiei, apare necesitatea întăririi capacității instituționale a administrației publice, atât la nivelul conducerii, cât și la nivel de execuție.

Procesul de implementare a strategiei este unul de durată, astfel ca un alt aspect foarte important este necesitatea mobilizării în scurt timp a administrației publice în vederea conceperii și implementării unor proceduri clare de lucru, în toate compartimentele funcționale. Cele mai importante specializări în acest sens fiind dezvoltarea economică locală și regională, urbanism și amenajarea teritoriului, managementul proiectului, achizițiile publice, impozitele și taxele locale, etc.

În același timp, pentru realizarea cu succes a proiectelor incluse în planul strategic și respectarea prioritizării acestora, esențial este, în contextul actual, accesul la asistența financiară europeană și internațională.

Se recomandă **înființarea unui birou specializat pentru implementarea direcțiilor de dezvoltare strategică**, cu persoane ce dețin un rol activ în planificarea strategică. Cele mai indicate sunt structurile locale care au lucrat și au ajutat la identificarea componentelor planului strategic, cu precădere membrii Consiliului participativ local.

Punctul de pornire îl constituie componenta de baza a *Consiliului participativ*, însă va trebui redimensionat astfel, încât să aibă o structură flexibilă și optimă, care să permită alocarea responsabilităților, precum și o comunicare eficientă.

Atunci când responsabilitatea implementării unui proiect revine unei structuri exterioare administrației publice este recomandat ca organizarea și coordonarea parteneriatului să fie făcută tot de acest *birou de planificare și dezvoltare strategică*, pentru asigurarea unui transfer real de cunoștințe și, foarte important, respectarea perioadei de implementare. Structura va fi condusă de primar. Responsabilitățile structurii de coordonare a Strategiei de dezvoltare locală pot fi următoarele:

- asigurarea coordonării și urmăririi stadiului implementării Strategiei;
- asigurarea unui management eficient și corect în implementarea strategiei, inclusiv a gestionării financiare corecte a fondurilor alocate implementării acțiunilor asumate de primărie sau de primar în vaste parteneriate;
- monitorizarea modului de implementare, respectiv realizarea indicatorilor de progres, impact și rezultat, a obiectivelor, direcțiilor și măsurilor de dezvoltare;
- asigurarea resurselor tehnice și administrative necesare bunei implementări a Strategiei;
- organizarea monitorizării, evaluării și revizuirii periodice a implementării;
- elaborarea rapoartelor de implementare și de revizuire periodice, după graficul de raportare agreat de primărie;
- urmărirea implementării și a impactului Planului de comunicare și promovare a Strategiei .

Este recomandată menținerea și dezvoltarea *Consiliului participativ* și a Grupurilor Locale de Lucru, ca acestea să se implice, periodic, în implementare, prin organizarea unor ședințe de progres, în care să fie analizat statutul strategiei, precum și necesitatea actualizării și ajustării acesteia.

Un alt punct esențial al structurii de implementare este **promovarea strategiei**. Pentru aceasta este necesar un marketing adecvat, pentru a informa populația asupra stadiului strategiei, cât și să atragă investitorii externi comunității pentru susținerea dezvoltării economice locale. Deosebit de importantă este, în cadrul acestor acțiuni de marketing, informarea populației în timp real.

Acest lucru se poate realiza fie prin intermediul site-ului administrației publice locale, fie prin crearea de noi pagini dedicate exclusiv strategiei și stadiului de implementare a acesteia.

Odată cu aprobarea strategiei de către consiliul local ea devine un document programatic, o „**Constituție a localității**”, ceea ce acordă structurii de implementare sprijinul total și nemijlocit al cetățenilor și creează, astfel, un fundament solid în promovarea și implementarea proiectelor asumate, avându-se garanția atingerii obiectivelor pe termen lung și a obiectivului general valabil pentru comunitățile locale: prosperitate pentru prezent și viitor.

Implementarea Strategiei de dezvoltare locală este un proces complex, care implică și afectează întreaga comunitate. Dat fiind amploarea și diversitatea acțiunilor intra- și inter-sectoriale ale Strategiei, se propune o serie de **instrumente de implementare** care să faciliteze atingerea viziunii și obiectivelor strategice de dezvoltare ale Strategiei.

1. **Planul de acțiuni** este o prezentare structurată a tuturor acțiunilor și proiectelor propuse de Strategie, cu date și informații privind modul de abordare - în corelare cu alte acțiuni sau prin parteneriate strategice, resursele financiare necesare și sursele posibile pentru asigurarea lor, legislația care guvernează proiectul, indicatorii de rezultat care permit evaluarea implementării acțiunii. Planul de acțiuni se elaborează obligatoriu în formă tabelară.

Planul de Acțiuni, ar putea verifica măsura în care sunt pregătite autoritățile locale pentru implementare, prin a răspunde la câteva întrebări importante:

- Termenii de realizare a activităților sunt clari, realiști?
- Există o persoană cheie responsabilă (cu lista de sarcini clare/Termenii de Referință) de supervizarea și coordonarea implementării Planului de Acțiuni?
- Este bugetul pe activități detaliat și real, include toate costurile necesare?
- Există o listă clară de indicatori pentru fiecare program/proiect/activitate?
- Este elaborată metodologia de monitorizare și evaluare cu toate instrumentele cheie?
- Sunt semnate Acorduri de Parteneriat, Memorandumuri, etc. între parteneri, sau părți interesate?
- Există soluții de alternativă pentru situații neprevăzute, sau un Plan B?

2. **Planificarea în timp a planului de acțiuni** (diagrama Gantt), pe termen scurt și pe întreaga perioadă de planificare, indică etapele de parcurs pentru implementarea proiectelor, respectând prioritățile identificate prin exercițiile de consultare a comunității.

3. **Parteneriatul local** continuă și extinde eforturile de implicare și consultare a diverselor grupuri de interese locale din perioada de elaborare a Strategiei, fiind expresia răspunderii asumate de entitate sau grupuri de entități în ceea ce privește contribuția directă și planificată la transpunerea Strategiei. Pentru a asigura succesul Strategiei, aceasta trebuie să devină un document de lucru nu numai pentru Consiliul Local și Primărie, ci și pentru entitățile cuprinse în parteneriatul local, un document care să le ghideze propriile planuri de viitor.

4. **Asumarea responsabilităților de implementare**, de către Consiliul local și Primărie, precum și de către Parteneriatul local.

5. **Planul de comunicare și promovare a Strategiei** către comunitatea locală și alte entități interesate este un instrument care va mari vizibilitatea asupra Strategiei, va informa și educa populația, grupurile de interese și de inițiativă astfel, încât să se asigure implicarea prin propriile proiecte și susținerea Strategiei.

După aprobarea Strategiei de Dezvoltare Locală Durabilă, în perioada imediat următoare, bugetul local de venituri și cheltuieli va reflecta noua abordare a managementului administrației publice locale asupra obiectivelor strategice. Astfel, acest buget trebuie să fie echilibrat construit și capabil să ofere

suportul financiar optim necesar dezvoltării, reprezentând punctul critic al tuturor activităților de implementare.

Odată proiectele dezvoltare, cel puțin la nivel incipient de prefezabilitate, vor fi determinate sumele necesare implementării proiectelor în funcție de importanța lor, perioada de implementare, precum și schema de coordonare a fondurilor publice, a celor private, proprii sau atrase, ținându-se nivele ridicate pentru factorii de multiplicare.

Pentru managementul financiar al proiectelor – și, implicit, al fondurilor – este necesară o construcție instituțională eficientă, care să fie capabila de implementarea și monitorizarea proiectelor selectate.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Ce etapă din procesul de planificare strategică reprezintă implementarea strategiei? Descrieți etapa.
2. Care sunt cele mai importante acțiuni pe care trebuie să le întreprindă autoritățile publice locale pentru a implementa cu succes strategia de dezvoltare locală?
3. Ce instrumente de atingere a viziunii și obiectivelor strategice sunt folosite la etapa de implementare a strategiei?
4. De ce este necesar de a comunica și promova strategia de dezvoltarea a localității?
5. Cine sunt responsabili de implementarea strategiei de dezvoltare?

SESIUNEA 17. MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI REVIZUIREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE

Obiectivele sesiunii:

- familiarizarea cu aspectele definitorii ale noțiunii de *monitorizare*;
- familiarizarea cu aspectele definitorii ale noțiunii *evaluare*;
- evidențierea obiectivelor-cheie ale procesului de monitorizare;
- prezentarea modalităților de evaluare a strategiei de dezvoltare locală;
- analiza elementelor caracteristice etapei de revizuire a strategiei de dezvoltare locală.

Cuvintele-cheie ale sesiunii: strategie, monitorizare, evaluare, raportare, indicatori de progres, indicatori de impact, indicatori de rezultat, revizuire.

Activitățile de monitorizare și evaluare a impactului și rezultatelor au ca scop asigurarea eficienței și calității în implementare, urmărirea sensului de implementare a strategiei și a componentelor sale, respectiv realizarea obiectivelor propuse.

Raportarea implementării strategiei se efectuează prin elaborarea și prezentarea de către responsabilii de implementare a rapoartelor trimestriale către Comitetul de Monitorizare și Supraveghere privind realizarea planului de acțiuni și a obiectivelor specifice. Anual Comitetul de Monitorizare și Supraveghere va prezenta Consiliului Local raportul de evaluare a implementării Strategiei.

Exercițiul de monitorizare este indicat a fi efectuat **cel puțin trimestrial sau semestrial**, iar **evaluarea să fie făcută anual doar pentru anii care nu sunt de referință**, în vederea ajustărilor structurale la nivel de obiective specifice și priorități.

Monitorizarea implementării

Monitorizarea implementării strategiei, dar și a acțiunilor concrete, urmărește realizarea obiectivelor în contextul acțiunilor/activităților propuse, a resurselor umane, materiale și financiare alocate, respectarea planificărilor în timp, buna funcționare a parteneriatelor generale sau individuale pe proiecte, performanțele echipelor de implementare, etc.

În cazul apariției devierilor de la activitățile planificate, a situațiilor de criza sau de forță majoră, modificărilor elementelor de precondiție, apariția de

reacții negative sau neașteptate din partea participanților la strategie sau proiect activitatea de monitorizare va genera acțiuni de ajustare – restructurare – alocări suplimentare, prin care să se asigure cele mai eficiente și raționale soluții de remediere și readucere a Strategiei sau proiectelor pe sensul de implementare prevăzut și, astfel, să se asigure realizarea impactului așteptat.

Obiectivele-cheie ale monitorizării:

- a analiza situația în domeniu;
- a determina dacă resursele implicate sunt utilizate corespunzător;
- a identifica problemele cu care se confruntă autoritatea și posibilele soluții;
- a se asigura că toate activitățile sunt efectuate corect și la timp de către personalul adecvat;
- a determina dacă modul în care planul strategic a fost planificat este cel mai adecvat pentru rezolvarea problemelor apărute pe parcurs.

Evaluarea rezultatelor și a impactului

Sistemul de evaluare permite să se aprecieze în ce măsură Strategia și proiectele componente și-au atins obiectivele propuse, iar rezultatele tangibile și intangibile sunt cele prevăzute, în termeni de eficiență, calitate și cantitate.

Evaluarea se realizează la trei momente cheie:

1. **Evaluarea anterioară începerii acțiunii:** se evaluează impactul potențial al acțiunii și corectitudinea presupunerilor, constituind un element important de decizie asupra oportunității proiectului/acțiunii.
2. **Evaluarea intermediară a acțiunii:** se efectuează la jumătatea perioadei de implementare, analizând cursul corect al acțiunii și rezultatele intermediare.
3. **Evaluarea finală** se realizează după finalizarea proiectului, imediat sau/și după anumite perioade, pentru a analiza dacă au fost atinse rezultatele prevăzute de proiect. Această evaluare poate servi ca justificare pentru noi proiecte care să consolideze sau să corecteze rezultatele realizate.

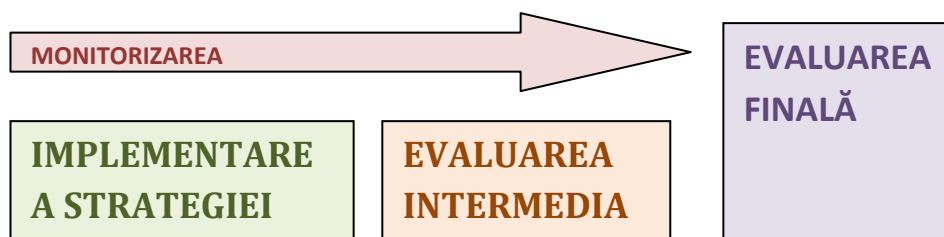


Figura 14. Procesul de monitorizare și evaluare a strategiei

Pentru realizarea monitorizării și evaluării, atât la nivel de strategie cât și la nivel de acțiune individuală, se vor utiliza două tipuri de indicatori: indicatori de progres, la nivel de strategie, și indicatori de impact și de rezultat, la nivel de acțiuni concrete (indicatori de progres care măsoară starea socială, economică și a mediului).

Tabelul 11. Evaluarea: Indicatorii de progres ce măsoară starea socială, economică și a mediului a orașului X

Direcții de dezvoltare(DD)	- Indicatorii
DD1. Asigurarea infrastructurii de baza a orașului	<ul style="list-style-type: none"> - Investițiile în utilități (% din bugetul local, anual) - Locuințe cu acces la utilități (% din total) - Condițiile de locuit (suprafața pe locuitor, număr de locuitori pe cameră) - Accesul la servicii locale (servicii de sănătate, transport public, instituții de învățământ, magazine cu produse de baza, bănci, spații verzi, colectare de deșuri reciclabile) – distanța de mers până la aceste servicii trebuie să fie sub 500 m (% locuitori din total)
DD2. Îmbunătățirea calității mediului înconjurător și asigurarea unei valorificări durabile a resurselor naturale	<ul style="list-style-type: none"> - Spațiile deschise – verzi (suprafața/locuitor) - Emisiile de gaze poluante CO₂, SO₂, NO_x (tone/locuitor/an) - Consumul de apă, apă caldă (l/om/zi) - Calitatea apei potabile / Reciclarea (% deșuri reciclabile colectate)
DD3. Dezvoltarea unui mediu de afaceri local dinamic și competitiv	<ul style="list-style-type: none"> - PIB –ul orașului (Euro per capitat) - Bugetul local derivat din economia locală (% din bugetul local) - rata înmatricularilor, radierilor și lichidarilor de firme locale

În ceea ce privește indicatorii de impact și de rezultat, aceștia se stabilesc pentru fiecare acțiune și proiect concret în parte. În acest sens se fac recomandări în planul de acțiuni.

Prin urmare, evaluarea este aprecierea activităților sau a rezultatelor implementării strategiei de dezvoltare a comunității, utilizând informațiile obținute pe parcursul monitorizării. Evaluarea face o analiză a modului de implementare a strategiei și eficienței acesteia, fiind un mijloc care contribuie la îmbunătățirea stării de lucruri la nivelul comunității, și urmărește criteriile sus enumerate.

Revizuirea Strategiei de dezvoltarea locală.

Strategia de dezvoltare locală se revizuieste periodic, pentru a se evalua succesul eforturilor de implementare și a lua toate măsurile ca planul să rămână valabil pe măsura ce comunitatea evoluează. Se vor opera ajustările, rafinările și actualizările necesare astfel, încât cetățenii să fie convinși că comunitatea lor se dezvoltă în sensul progresului social, economic și de mediu.

Revizuirea Strategiei se realizează la intervale relativ scurte, datorită perspectivelor de schimbări rapide și consistente la nivelul întregii societăți moldovenești. Prima revizuire se recomandă la finele perioadei de “termen scurt” – după doi ce începe implementarea. Revizuirea va cuprinde toate etapele de elaborare, în mod special etapele de consultare a comunității și de evaluare de mediu.

Exercițiul de revizuire trebuie să țină cont de următoarele elemente:

- rezultatele monitorizării implementării și evaluării impactului strategiei până la momentul revizuirii;
- evoluția bugetului local;
- legislația nouă cu efecte directe asupra localității;
- modificări în strategiile naționale, regionale sau raionale, cu efecte directe asupra localității.

Indiferent de ritmul de revizuire, este necesară o raportare anuală a rezultatelor de implementare, care să includă o detaliere a proiectelor care urmează să fie continuate sau atacate în următorul ciclu de 12 luni și efectele acestora asupra exercițiului bugetar.

Subiecte de evaluare a cunoștințelor:

1. Care sunt diferențele dintre procesul de monitorizare și evaluare a strategiei de dezvoltare?
2. Care sunt obiectivele procesului de monitorizare a strategiei de dezvoltare?
3. Ce tipuri de evaluări a strategiei cunoașteți? Dați exemple de indicatori de evaluare pentru fiecare tip de evaluare.
4. De ce este necesară revizuirea strategiei de dezvoltarea locală și la ce perioadă de timp este efectuată?
5. Care sunt documentele ce confirmă că monitoriza și evaluarea strategiei au fost efectuate?

SESIUNEA 1. SESIUNEA INTRODUCIVĂ ÎN PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ

1. CREȚU,V., CREȚU,N., - Componentele de dezvoltare personală, Centrul de Training "CMB", Chișinău, 2012
2. LIMANTOVSCI,C.- Ghid practic pentru elaborarea strategiilor locale de dezvoltare durabilă, Brașov,2007
3. VASILACHE, A., BUNYAN, D.-Ghid de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală, bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului, Chișinău, 2012
4. Planul de dezvoltare personală <http://www.tinapse.ro/home/serviciul-european-de-voluntariat/procesul-de-invatare-la-voluntari/planul-de-dezvoltare-personala>

SESIUNEA 2. INIȚIERE ÎN PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ

1. LIMANTOVSCI,C.- Ghid practic pentru elaborarea strategiilor locale de dezvoltare durabilă, Brașov,2007
2. VASILACHE, A., BUNYAN, D.- Ghid de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală, bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului, Chișinău, 2012
3. GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ „Planificarea strategică – pârghie de dezvoltare durabilă și coerentă a stațiunii Bușteni”, cod SMIS 12735, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative“, Primăria Orașului Bușteni, 2011

SESIUNEA 3. ASPECTUL COMPARAT DE PLANIFICARE INTEGRATĂ

1. VASILACHE, A., BUNYAN, D.- Ghid de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală, bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului, Chișinău, 2012
2. Ghid elementar ABORDAREA LEADER- Luxemburg: Oficiul pentru Publicații Oficiale ale Comunităților Europene, 2006
3. Programul ESPON 2013 - <http://www.espon.eu>
4. http://art-one.ro/editorial/Comparatia_definitie_exemple_referat.html
5. What is a comparison study: <http://www.wisegeek.com/what-is-a-comparison-study.htm>

6. Studiu de caz: compilare de Stefan Elsing în baza "Arbeitshilfe im Rahmen von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) auf Grundlage des „Masterplan Starke Städte“ des Landes Brandenburg"; Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung des Landes Brandenburg; complan GmbH / Gesellschaft des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung mbH (DV), Decembrie, 2006
7. Studiu de caz: compilare de Stefan Elsing în baza informației din cadrul Strategiei de dezvoltare a Aleppo, Syria <http://www.udp-aleppo.org/> precum și în baza Raportului "The joint urban design workshop - The edge of the old town – integration of the historic town into the inner city, Aleppo 21st Sep. – 2nd Oct. 2010"; (Ed.) Heinz Nagler, Christoph Wessling
8. Studiu de caz: compilare de Stefan Elsing în baza "Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept Bad Sassendorf – Soest"; Stadt Soest, Der Bürgermeister; KoRiS – Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung, Hannover 2009

SESIUNEA 4. INIȚIERE ÎN DOCUMENTE STRATEGICE NAȚIONALE, REGIONALE

1. Constituția Republicii Moldova adoptată la 29 iulie 1994, Monitorul Oficial, nr.1, august 1994 cu modificări și completări ulterioare. – Chișinău: MOLDPRES, 2007.
2. Legea Republicii Moldova cu privire la Guvern nr.64-XII din 31.05.1990
3. Hotărârea Guvernului nr. 179 din 23.03.2011 "Cu privire la aprobarea Planului de acțiuni al Guvernului pentru anii 2011-2014" "Integrarea europeană: libertate, democrație, bunăstare". Programul de activitate al Guvernului pentru anii 2011 - 2014
4. Hotărârea Guvernului nr. 187 din 03.04.2012 cu privire la aprobarea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2020”: 7 soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăcie.
5. Hotărârea Guvernului nr. 158 din 04.03.2010 cu privire la aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare regională, 09.03.2010
6. Îndrumar metodologic „Elaborarea Strategiilor de Dezvoltare regională”, publicație finanțată de Uniunea Europeană , proiect implementat de consorțiul condus de GFA, 2012

SESIUNEA 5. CICLUL PLANIFICĂRII STRATEGICE

1. BASARABĂ, A., MARICIUC., A- Ghid metodologic de elaborare a unei strategiei de dezvoltare locală, România, 2007

2. GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ „Planificarea strategică – pârghie de dezvoltare durabilă și coerentă a stațiunii Bușteni”, cod SMIS 12735, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative”, Primăria Orașului Bușteni, 2011
3. Strategia de dezvoltare locală durabilă a orașului Bușteni 2011 – 2015

SESIUNEA 6-8. INSTRUMENTE DE ANALIZĂ STRATEGICĂ

1. BASARABĂ, A., MARICIUC., A- Ghid metodologic de elaborare a unei strategiei de dezvoltare locală, România, 2007
2. MALCOCI, L.,- Elaborarea și implementarea Strategiei de Dezvoltare Locală: ghid de mobilizare a comunității, Chișinău, 2011
3. MIREȘAN, M.,- Elaborarea strategiilor de dezvoltare durabilă la nivel local. Ghid teoretic și practic, Cluj-Napoca, 2002
4. GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ „Planificarea strategică – pârghie de dezvoltare durabilă și coerentă a stațiunii Bușteni”, cod SMIS 12735, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative”, Primăria Orașului Bușteni, 2011
5. GHID DE ELABORARE A STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE LOCALA, Asociația Formare, Dezvoltare, Asistentă – FORDA Buzău, 2008
6. Strategia de dezvoltare locală durabilă a orașului Bușteni 2011 – 2015

SESIUNEA 9-10. ELABORAREA COMPONENTELOR OBLIGATORII ALE UNEI STRATEGII

1. BASARABĂ, A., MARICIUC., A- Ghid metodologic de elaborare a unei strategiei de dezvoltare locală, România, 2007
2. BURTON, P., Profilul comunității - Ghid pentru identificarea nevoilor locale.
3. MALCOCI, L.,- Elaborarea și implementarea Strategiei de Dezvoltare Locală: ghid de mobilizare a comunității, Chișinău, 2011
4. MIREȘAN, M.,- Elaborarea strategiilor de dezvoltare durabilă la nivel local. Ghid teoretic și practic, Cluj-Napoca, 2002
5. GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ „Planificarea strategică – pârghie de dezvoltare durabilă și coerentă a stațiunii Bușteni”, cod SMIS 12735, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative”, Primăria Orașului Bușteni, 2011

6. GHID DE ELABORARE A STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE LOCALA, Asociația Formare, Dezvoltare, Asistenta – FORDA Buzău, 2008
7. Strategia de dezvoltare locală durabilă a orașului Bușteni 2011 – 2015

SESIUNEA 11-12. FORMULAREA ACȚIUNILOR, TERMENILOR, RESPONSABILITĂȚILOR ȘI INDICATORILOR

1. BASARABĂ, A., MARICIUC., A- Ghid metodologic de elaborare a unei strategiei de dezvoltare locală, România, 2007
2. BURTON, P., Profilul comunității - Ghid pentru identificarea nevoilor locale.
3. MIREȘAN, M.,- Elaborarea strategiilor de dezvoltare durabilă la nivel local. Ghid teoretic și practic, Cluj-Napoca, 2002
4. GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ „Planificarea strategică – pârghie de dezvoltare durabilă și coerentă a stațiunii Bușteni”, cod SMIS 12735, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative”, Primăria Orașului Bușteni, 2011
5. GHID DE ELABORARE A STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE LOCALA, Asociația Formare, Dezvoltare, Asistenta – FORDA Buzău, 2008
6. Strategia de dezvoltare locală durabilă a orașului Bușteni 2011 – 2015
7. Strategia de Dezvoltare Socio-Economică a Comunei Mândrești 2012-2016

SESIUNEA 13. CORELAREA DINTRE PLANIFICAREA STRATEGICĂ ȘI BUGET

1. Legea nr. 847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar (cu modificările și completările la situația din 20.01.2013)
2. Legea nr. 397-XV din 16.10.2003 privind finanțele publice locale (cu modificările și completările la situația din 20.01.2013)
3. Legea nr. 489-XIV din 08.07.1999 privind sistemul public de asigurări sociale (cu modificările și completările la situația din 20.01.2013)
4. Legea nr. 1585-XIII din 27.02.98 cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală (cu modificările și completările la situația din 20.01.2013)
5. Hotărârea Guvernului cu privire la elaborarea Cadrului de cheltuieli pe termen mediu și a proiectului de buget, nr.82 din 24.01.2006 , Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.21-24/123 din 03.02.2006

6. „GHIDUL ALESULUI LOCAL”, elaborat în cadrul Programului Comun Dezvoltare Locală Integrată, implementat de Guvernul Republicii Moldova cu asistența Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women), finanțat de Guvernul Suediei, Chișinău 2011.
7. Cadrul Bugetar pe Termen Mediu – CBTM
<http://www.mf.gov.md/ro/middlecost/>
8. Setul Metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului” din Martie 2012,
http://www.mf.gov.md/common/instruirea/Setul_metodologic_martie_2012.pdf

SESIUNEA 14. CONSULTAREA ȘI COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE

1. Legea privind administrația publică locală Nr. 436 din 28.12.2006;
2. Legea Nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional;
3. Hotărârea Guvernului Nr. 96 din 16.02.2010 cu privire la acțiunile de implementare a Legii nr. 239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional;
4. VASILACHE, A., BUNYAN, D.,- Ghid de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală, bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului, Chișinău, 2012
5. „Ghidul Alesului Local: O sută de întrebări și răspunsuri pentru o bună guvernare în Moldova”:- http://alegeliber.md/wp-content/uploads/2012/02/ghidul_alesului_local.pdf
6. „Engaging citizens in policy-making: Information, Consultation and Public Participation”, OECD, 2001

SESIUNEA 15. ABORDAREA INTER-COMUNITARĂ ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ

1. Manualul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară din România - <http://www.dezvoltareintercomunitara.ro/articol/215/manualul-asociațiilor-de-dezvoltare-intercomunitar-din-romania.html>
2. Conceptul cooperare intercomunală, Veaceslav Bulat, 07.06.2012
<http://veaceslavbulat.wordpress.com/2012/06/>
3. Ședința Consiliului de Coordonare al Programului Comun Dezvoltare Locală Integrată,

<http://www.descentralizare.gov.md/libview.php?l=ro&idc=249&id=889>

4. „Ghid privind constituirea, înregistrarea, organizarea și managementul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciile de utilități publice”, București 2009
<http://www.mai.gov.ro/Documente/Utile/GHID.pdf>

SESIUNEA 16. IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC DE DEZVOLTARE A COMUNITĂȚII

1. BASARABĂ, A., MARICIUC., A- Ghid metodologic de elaborare a unei strategiei de dezvoltare locală, România, 2007
2. BURTON, P., Profilul comunității - Ghid pentru identificarea nevoilor locale.
3. MIREȘAN, M.,- Elaborarea strategiilor de dezvoltare durabilă la nivel local. Ghid teoretic și practic, Cluj-Napoca, 2002
4. GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ „Planificarea strategică – pârghie de dezvoltare durabilă și coerentă a stațiunii Bușteni”, cod SMIS 12735, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative“, Primăria Orașului Bușteni, 2011
5. GHID DE ELABORARE A STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE LOCALA, Asociația Formare, Dezvoltare, Asistenta – FORDA Buzău, 2008
6. Strategia de dezvoltare locală durabilă a orașului Bușteni 2011 – 2015

SESIUNEA 17. MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI REVIZUIREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE

1. BASARABĂ, A., MARICIUC., A- Ghid metodologic de elaborare a unei strategiei de dezvoltare locală, România, 2007
2. BRIGGS, S., PETERSTONE, B., SMITS, K., “Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului” - realizat prin proiect PHARE RO 2003/IB/OT/10 “Consolidarea capacității Guvernului României de a gestiona și coordona politicile publice și procesul decizional”, 2006
3. BURTON, P., Profilul comunității - Ghid pentru identificarea nevoilor locale.
4. MIREȘAN, M.,- Elaborarea strategiilor de dezvoltare durabilă la nivel local. Ghid teoretic și practic, Cluj-Napoca, 2002
5. GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ „Planificarea strategică – pârghie de dezvoltare durabilă și coerentă a stațiunii Bușteni”, cod SMIS 12735,

cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative“, Primăria Orașului Bușteni, 2011

6. GHID DE ELABORARE A STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE LOCALA, Asociația Formare, Dezvoltare, Asistență – FORDA Buzău, 2008
7. Strategia de dezvoltare locală durabilă a orașului Bușteni 2011 – 2015
8. Strategiei de dezvoltare regională a orașului Cernavoda 2006-2015

SESIUNEA 1. SESIUNEA INTRODUCATIVĂ ÎN PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ

ACTIVITATEA 1. Notați, vă rog, în spațiul de mai jos, cel puțin 20 de scopuri personale (fie pe termen scurt, mediu sau lung, fie realizabile sau nerealizabile la prima vedere: acestea pot fi vise, dorințe, aspirații legate de viitor).

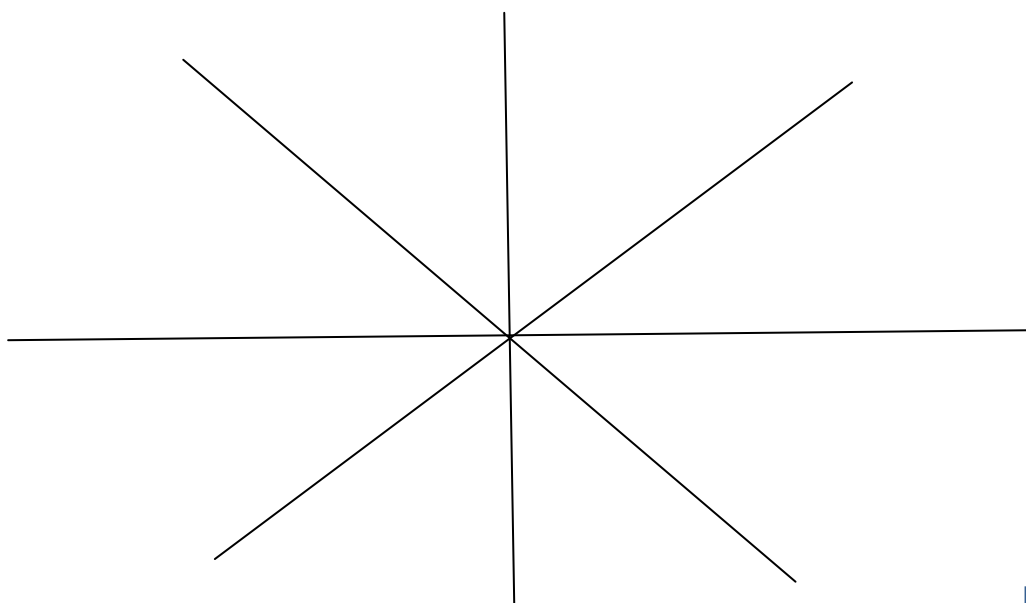
ACTIVITATEA 2. Scrieți cel puțin cîte 10 scopuri personale pentru fiecare componentă de dezvoltare personală.

Detalii despre componentele de dezvoltare personală	Exemple de scopuri și comportamente pentru fiecare componentă de dezvoltare personală	SCOPURILE MELE
Identitate - Cum aș vrea să fiu? (Să pot lua decizii fără dificultate). - Ce credem despre noi înșine? (cine suntem). - Ce credem despre lumea care ne înconjoară? - Așteptări față de noi înșine și față de cei din jur.	1. Să-mi înțeleg comportamentul în anumite situații și de ce mă comport într-un anumit mod. 2. Să știu care sunt scopurile mele pentru fiecare componentă de dezvoltare personală. 3. Să înțeleg de ce am anumite emoții în anumite situații. 4. Să-mi analizez acțiunile pentru auto-perfecționare. 5. Să analizez gradul în care îmi pot atinge scopurile. 6. Să aflu care sunt valorile și principiile mele. 7. Să-mi respect principiile personale în activitățile cotidiene.	

<p>Carieră</p> <p>- Cum să devin cel mai bun primar din Moldova sau cel mai bun funcționar public din regiunea mea.</p> <p>- Ce domenii de expertiză vreau să dezvolt?</p>	<p>Exemple de scopuri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Să obțin un post de ... 2. Să obțin o diplomă de studii post universitare/Masterat/Doctorat, etc.; 3. Să aplic în practică teoriile/cunoștințele pe care le-am obținut legate de profesia/cariera mea. 4. Să frecventez cursuri, instruiți și evenimente legate de profesia/cariera mea. 5. Să vin cu idei inovatoare în domeniul în care activez. 6. Să învăț o limbă străină. 7. Să folosesc calculatorul în activitatea mea de zi cu zi; 	
<p>Sănătate</p> <p>- Cum vreau să arăt din punct de vedere fizic?</p> <p>- Cum vreau să mă simt?</p> <p>Notă: această componentă se referă atât la sănătatea fizică și emoțională.</p>	<p>Exemple de scopuri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trebuie să mă adresez la medic deoarece... 2. Ar fi bine să mănânc mai multe fructe. 3. Să fac exerciții fizice/să practic sportul. 4. Să dedic mai mult timp petrecerii active a timpului liber (turism, plimbare, etc.). 5. Să mă alimentez corect. 6. Să evit fumatul, alcoolul, etc.. 	
<p>Familie</p> <p>- Cum mă comport cu oamenii dragi mie?</p> <p>- Ce relații vreau să am cu prietenii apropiați și cu familia?</p> <p>Notă: această componentă se referă la relația pe care o are persoana cu oameni din familie și cercul apropiat de rude.</p>	<p>Exemple de scopuri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vreau să-mi surprind soțul/soția. 2. Să merg la plimbare cu soțul/soția , prietena/prietenul sau la un concert, etc. 3. Să privesc răsăritul sau apusul soarelui împreună cu soțul/soția, prietena/prietenul . 4. Să am relații bune cu părinții mei, să fac ceva deosebit pentru familia mea. 5. Să-mi felicit rudele cu diferite ocazii și sărbători. 6. Să comunic mai des cu părinții. 7. Să înțeleg sentimentele și dorințele persoanelor mai apropiate mie (părinți, soră, prieten, soț, soție, etc.). 	

<p>Reputație Ce vreau să spună sau să creadă oamenii despre mine? Notă: această componentă se referă la rolul/felul în care vreau să fiu văzut de alți oameni.</p>	<p>Exemple de scopuri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Să particip mai activ în evenimente publice la nivel de comunitate (sat, raion, oraș, republică). 2. Să fac o prezentare pe cercetarea care am făcut-o, sau să fac mai multe prezentări publice ori de câte ori am această ocazie. 3. Să elaborez un plan strategic de dezvoltare a localității și să-l consult cu locuitorii. 4. Să învăț cum să aplic power-point-ul sau alte soluții tehnologice în activitatea mea. 5. Să particip la diferite evenimente, care sunt legate direct de domeniul meu de specialitate. 	
<p>Auto-dezvoltare Ce vreau să aflu și să știu? Notă: această componentă se referă la lucruri pe care vreau să le dezvolt/schimb /îmbunătățesc la mine.</p>	<p>Exemple de scopuri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vreau să aflu mai multe despre... 2. Să-mi revăd activitățile cotidiene. 3. Să învăț cum să comunic cu oameni noi, cum să fac prezentări publice, etc. 4. Să mă pregătesc pentru un post nou. 5. Să particip la instruire/seminare pentru dezvoltarea personală. 6. Să învăț lucruri ce nu sunt legate de profesia/cariera mea (despre sănătate, hobby, comunicare, etc.). 7. Să citesc o carte sau să caut în Internet despre 8. Să scriu un articol despre dezvoltarea locală. pe rezultatele unui proiect implementat în localitatea mea. 	

ACTIVITATEA 3. Care credeți că sunt cele opt componente de dezvoltare a unei localități? Notați ideile în spațiul de mai jos:



SESIUNEA 2. INIȚIERE ÎN PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ

ACTIVITATEA 1. Notați în spațiul de mai jos răspunsul la următoarea situație-întrebare: comunitatea dvs. are un plan strategic de dezvoltare, la fel ca și multe alte comunități. Totodată, în comparație cu alte comunități, lucrurile progresează mult mai rapid în comunitatea dvs. și ați decis să vedeți de ce, sau ce factori contribuie la acest progres. Ce aspecte veți supune comparației, și de ce?

SESIUNEA 3. ASPECTUL COMPARAT DE PLANIFICARE INTEGRATĂ

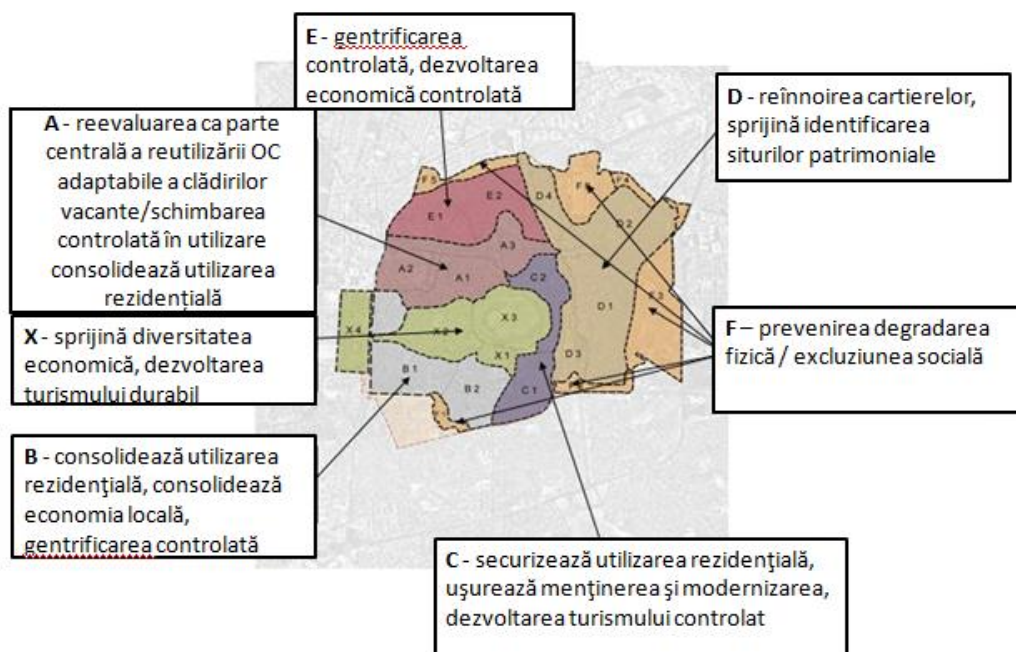
Studiu de caz: Implementarea conceptului integrat de dezvoltare a orașului Aleppo, din Siria

Planificarea strategică și planul de acțiuni a început în Aleppo ca o inițiativă de urmat a întregului "Plan de Dezvoltare", elaborat din 1994-1998. Planul de dezvoltare și conservare Aleppo:

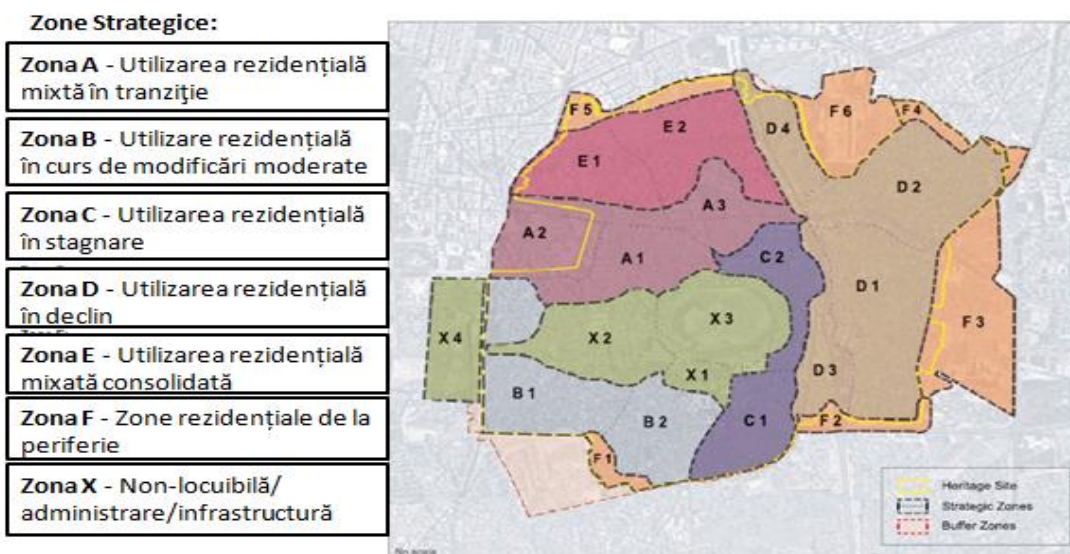
- Evidențiază interacțiunea socială, economică și urbană a orașului;
- Este focusat pe strategiile economice, sociale
- Răspunde la dinamica și schimbările urbane;
- Este apt să facă față problemelor de mare complexitate prin identificarea priorităților și intervențiilor pe termen lung.



Exemplu de obiective strategice din planul de dezvoltare, Aleppo



Evaluarea situației actuale (prin “evaluarea rapidă” /colectarea datelor adiționale (actualizarea datelor) în cazul în care este necesar, interviuri cu informatorii-cheie și reprezentanții selectați);



SESIUNEA 4. INIȚIERE ÎN DOCUMENTE STRATEGICE NAȚIONALE, REGIONALE

ACTIVITATEA 1. Enumerați, în spațiul propus, exemple de documente strategice pe care vă axați atunci când lucrați la planificarea activităților, elaborarea planurilor strategice de dezvoltare, sau justificați necesitatea unor proiecte de dezvoltare la nivel local:

SESIUNEA 9-10. ELABORAREA COMPONENTELOR OBLIGATORII ALE UNEI STRATEGII

ACTIVITATEA 1. Care credeți că ar trebui să fie componentele obligatorii ale unei strategii de dezvoltare locală? Notați ideile dvs. în spațiul de mai jos:

ACTIVITATEA 2. Formulați viziunea pentru Planul Strategic de Dezvoltare a comunității dvs.:

ACTIVITATEA 3. Formulați misiunea pentru Planul Strategic de Dezvoltare a comunității dvs.:

ACTIVITATEA 4. Formulați o listă de exemple de valori care vor sta la baza Planului Strategic de Dezvoltare a comunității dvs.:

ACTIVITATEA 5. Formulați cel puțin 2-3 obiective strategice care vor sta la baza Planului Strategic de Dezvoltare a comunității dvs.:

ACTIVITATEA 6. Formulați câte o direcție de dezvoltare pentru fiecare obiectiv strategic care vor sta la baza Planului Strategic de Dezvoltare a comunității dvs.:

ACTIVITATEA 7. Formulați cel puțin 2-3 măsuri pentru fiecare direcție de dezvoltare care vor sta la baza Planului Strategic de Dezvoltare a comunității dvs.:

SESIUNEA 11-12. FORMULAREA ACȚIUNILOR, TERMENILOR, RESPONSABILITĂȚILOR ȘI INDICATORILOR

ACTIVITATEA 1. Ce detalii credeți că trebuie să se regăsească într-un Plan de acțiuni:

ACTIVITATEA 2. Completați Planul de acțiuni pe un obiectiv strategic deja formulat.

Obiectiv strategic 1:						
Nr.	Denumirea activității	Detalii	Termenul de realizare	Resurse necesare pentru implementare	Responsabili pentru implementare	Indicatorii ai progresului

SESIUNEA 14. CONSULTAREA ȘI COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE

ACTIVITATEA 1. Cum implicați membrii comunității dvs. în procesele de luare a deciziilor la nivel local? Ce instrumente folosiți în acest sens? Notați ideile dvs. în spațiul de mai jos:

Studiu de caz 1:

Abordarea participativă în îmbunătățirea spațiilor publice în Shijak, Albania



Unul dintre obiectivele identificate de către orașul Shijak din Albania a fost îmbunătățirea spațiilor publice ale orașului, pentru a sprijini dezvoltarea afacerilor locale și pentru a mări numărul vizitatorilor.

În acest sens a fost elaborat un plan de lucru. Piața publică principală a fost identificată ca un spațiu esențial care ar putea fi vizitat de către toți cei ce locuiesc în oraș și care ar putea stimula sentimentul oamenilor de apartenență la această comunitate. În urma consultărilor, au fost susținute trei proiecte specifice care să contribuie la realizarea obiectivului:

- Finisarea pavajului pieței publice – situația prezentă era că o parte din piață era pavată, iar alta era din pământ care, atunci când ploua, devenea un teren accidentat, plin de noroi.
- Îmbunătățirea iluminatului stradal.
- Organizarea de evenimente publice în piață.

S-au luat măsuri ca aceste proiecte să satisfacă nevoile grupurilor vulnerabile din oraș, și anume: ***Ghid de planificare strategică pentru dezvoltare socio-***

economică locală, bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului.

După consultarea persoanelor cu handicap și a persoanelor în vârstă, pavajul a fost realizat din pietre de diferite culori pentru a marca marginile pieței astfel, încât persoanele cu probleme de vedere să poată conștientiza unde se termină pietonalul pieței și începe șoseaua.

În urma consultării femeilor din oraș s-a constatat că acestea nu se simțeau în siguranță atunci când treceau noaptea prin piața publică; de aceea s-a intensificat iluminatul stradal, s-a studiat optimizarea orientării felinarelor, pentru a intensifica sentimentul de securitate pe timp de noapte.

Un grup de tineri a fost cel care și-a asumat responsabilitatea organizării de evenimente în piața publică, care să atragă atât locuitorii orașului, cât și pe cei din alte orașe. Această activitate s-a transformat, în cele din urmă, într-o afacere.

Întreprinderile comerciale situate în piața publică și în vecinătate, și-au sporit activitatea și au angajat mai multe persoane. De asemenea, a fost înființată o piață locală care a permis localnicilor să-și vândă bunurile. Luând în considerare nevoile diferitor grupuri, nu au fost necesare cheltuieli suplimentare, ci doar s-a îmbunătățit rezultatul final al proiectului pentru mulți locuitori ai orașului.

Studiu de caz 2:

Abordarea participativă în procesul de planificare strategică în Horezu, Romania

Horezu este o comunitate care s-a angajat într-un proces de planificare strategică participativă pentru a depăși criza socio-economică prin care a trecut în perioada de tranziție de la o economie centralizată, la o economie de piață.



Această tranziție a fost îngreunată și mai mult de lipsa capacității administrației publice locale de a răspunde acestor provocări.

Orașul Horezu nu a avut nici o experiență anterioară privind desfășurarea unui proces participativ sau implicare a comunității, dar a reușit nu doar să elaboreze cu succes un plan strategic de dezvoltare socio-economică integrată, care a fost aprobat în 2004 de către Consiliul municipal, ci și să mobilizeze Fonduri ale UE, să implementeze cea mai mare parte a planului său strategic și să înființeze „Asociația Depresiunea Horezu”, împreună cu localitățile învecinate. Printre principalii factori care au determinat succesul

proiectului, a fost *facilitarea profesională continuă, care a promovat metodic o abordare de învățare prin practică și a mobilizat asistență tehnică și financiară de la diferite surse.*

Procesul de Planificare strategică participativă din Horezu a inclus următoarele etape:

Pregătirea procesului

- o Obținerea angajamentului și consolidarea încrederii
- o Formarea unei echipe de planificare locală
- o Identificarea părților interesate și implicarea acestora în procesul de colectare a datelor
- o Instituirea Grupului de parteneriat între factorii interesați
- o Pregătirea Conferinței de planificare strategică

Conferința de Planificare pentru DEL (Dezvoltare Economică Locală)

- o Obținerea unei înțelegeri comune asupra situației existente
- o Dezvoltarea unei viziuni comune pentru Horezu
- o Identificarea problemelor și oportunităților pentru concretizarea viziunii
- o Identificarea obiectivelor strategice și a problemelor/oportunităților în atingerea lor
- o Elaborarea strategiilor

Implementarea Planului Strategic de DEL și extinderea procesului în comunitățile vecine și la nivel județean

- o Aprobarea planului strategic de către consiliul local Horezu
- o Proiecte elaborate de APL Horezu
- o Dezvoltarea capacității actorilor locali prin instruire
- o Extinderea procesului la comunitățile învecinate
- o Extinderea procesului de planificare participativă la nivel de județ
- o Diseminarea informațiilor

SESIUNEA 15. ABORDAREA INTER-COMUNITARĂ ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ

ACTIVITATEA 1. Care sunt localitățile partener pentru comunitatea dvs.?

Studiu de caz:

În perioada august-septembrie 2012, 70 de primării din raioanele Șoldănești, Florești și Rezina au semnat acorduri de cooperare intercomunitară pentru prestarea în comun a serviciului de gestionare a deșeurilor. Abordarea de regionalizare a serviciilor este o premieră pentru Republica Moldova. Pentru prestarea în comun a serviciilor publice, cooperarea intercomunitară duce la eficientizarea domeniilor de prestare.

Comunitățile din Șoldănești, Florești și Rezina au dat start procesului de actualizare a Strategiilor raionale de dezvoltare socio-economică (SDSE), pe componenta managementului integrat al deșeurilor solide. În acest sens, a avut loc primul atelier de coordonare la nivel interraional (ședință a Grupurilor de lucru locale de nivel interraional). În cadrul acestei ședințe s-au decis activitățile necesare pentru a identifica cea mai eficientă formulă legală, instituțională, financiară și tehnică de creare a structurii de management a deșeurilor.

De sistemul comun de management al deșeurilor solide va beneficia populația celor trei raioane, care se cifrează la aproximativ 200.000 de locuitori. Va fi construit un depozit sanitar în Șoldănești, două centre de reciclare în Șoldănești și Florești și două stații de transfer în Cotiujenii Mari și Florești. La această etapă, se pregătește procesul de achiziții pentru procurarea echipamentului necesar.

(Sursa – www.adrnord.md)

SESIUNEA 16. IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC DE DEZVOLTARE A COMUNITĂȚII

ACTIVITATEA 1. Care sunt cele mai importante acțiuni pe care trebuie să le întreprindă autoritățile publice locale pentru a implementa cu succes strategia de dezvoltare locală?

SESIUNEA 17. MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI REVIZUIREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE

ACTIVITATEA 1. Ce instrumente de monitorizare aplicați în activitatea de zi cu zi a APL?
