



Curs PLANIFICARE STRATEGICĂ

Derulat în cadrul proiectului *Planificare strategică eficientă și implementare de soluții electronice pentru reducerea birocrației*, cod MYSMIS 126495, cod SIPOCA 558

Arad, Octombrie 2019

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European,
prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Sesiunea I

Sesiune de deschidere

Concepte de bază (analize, strategie, plan, coordonare, evaluare, rezultate)

Dezvoltarea planificată a orașelor



De ce planificare strategică la nivelul orașelor

- Laboratoare de politici publice;
- Sunt complexe;
- Sunt interdependente cu aria geografică pe care o domină;
- Sunt cele care influențează direct calitatea vieții;
- Trebuie să asigure servicii curente dar și să fie concentrate spre dezvoltare;
- Planificarea strategică și implementarea măsurilor planificate sunt măsura competenței administrative.
- Dacă atrag, au viitor.



Planificarea strategică

- Un process sistematic de a determina unde o organizație/comunitate se îndereamță (fixarea de obiective) într-un mediu schimbător/dinamic.
- Un proces formalizat ce asigură realizarea unui proces de management proiectat să atingă obiective strategice prin activități/operațiuni eficiente care implică resurse umane, materiale, financiare și prin monitorizarea rezultatelor.

De este importantă planificarea strategică?

Chiar trebuie să planificăm? De ce?

- O mai bună performanță în sectorul public (o valoare mai mare pentru aceiași bani);
- Îmbunătățirea serviciilor publice

Înstituțiile publice se angajează în procese de planificare strategică prin:

- Fixarea de priorități;
- Concentrarea pe obținerea de rezultate;
- Îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor;
- O mai bună alocare a resurselor;
- Asumarea răspunderii;

Planificarea strategică

Procesul de realizarea unei strategii trebuie să răspundă la următoarele întrebări

- Unde ne aflăm în acest moment? (Situția actuală)
- Unde vrem să ajungem/să fim? (Obiectivul)
- Cum ajungem acolo? (Calea de urmat)
- Până când să ajungem acolo? (Timp)
- De ce anume avem nevoie? (Resurse)



Concepte utile

- Nevoie / analiză de nevoi / Oportunitate
- Problemă (publică)
- Decizie

- Planificare /coordonare strategică (strategic steering)
- Guvernanță (governance)
- Condiții sistemice

- Elaborarea / înfăptuirea politicilor (policymaking)
- Alternativele de politici
- Recomandările

Abordarea planificării strategice

1. Interdisciplinaritate

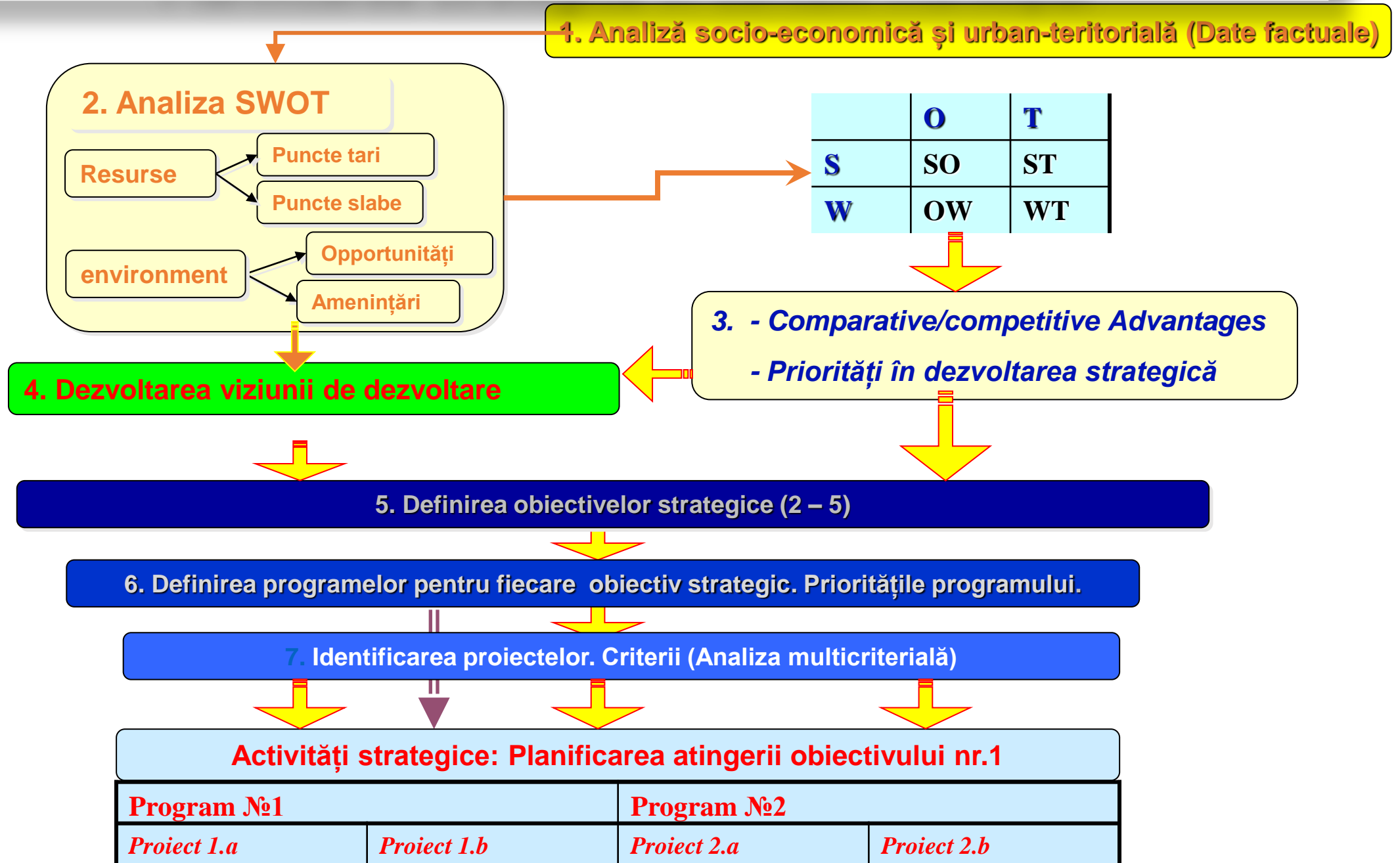
2. Multidimensionalitate

- competențe tehnice – științifice,
- expertiză relevantă și
- creativitate

3. Instrumental

- Proiecte, legislație, comunicare, persuasiune

Planificarea strategică în context municipal





Sesiunea II

- Analiza socio-economico-urban-teritorială;
- Analiza SWOT;
- Alegerea strategiei de urmat

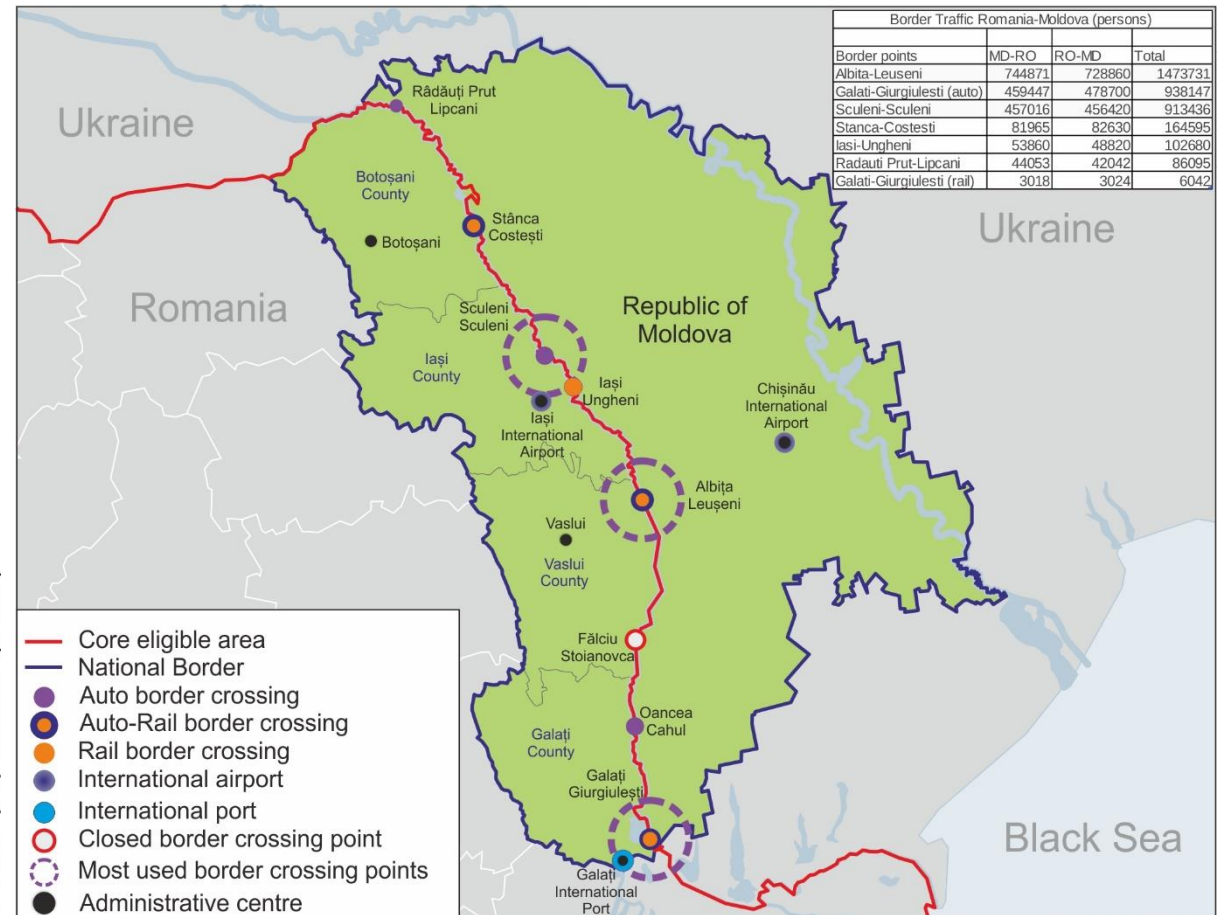
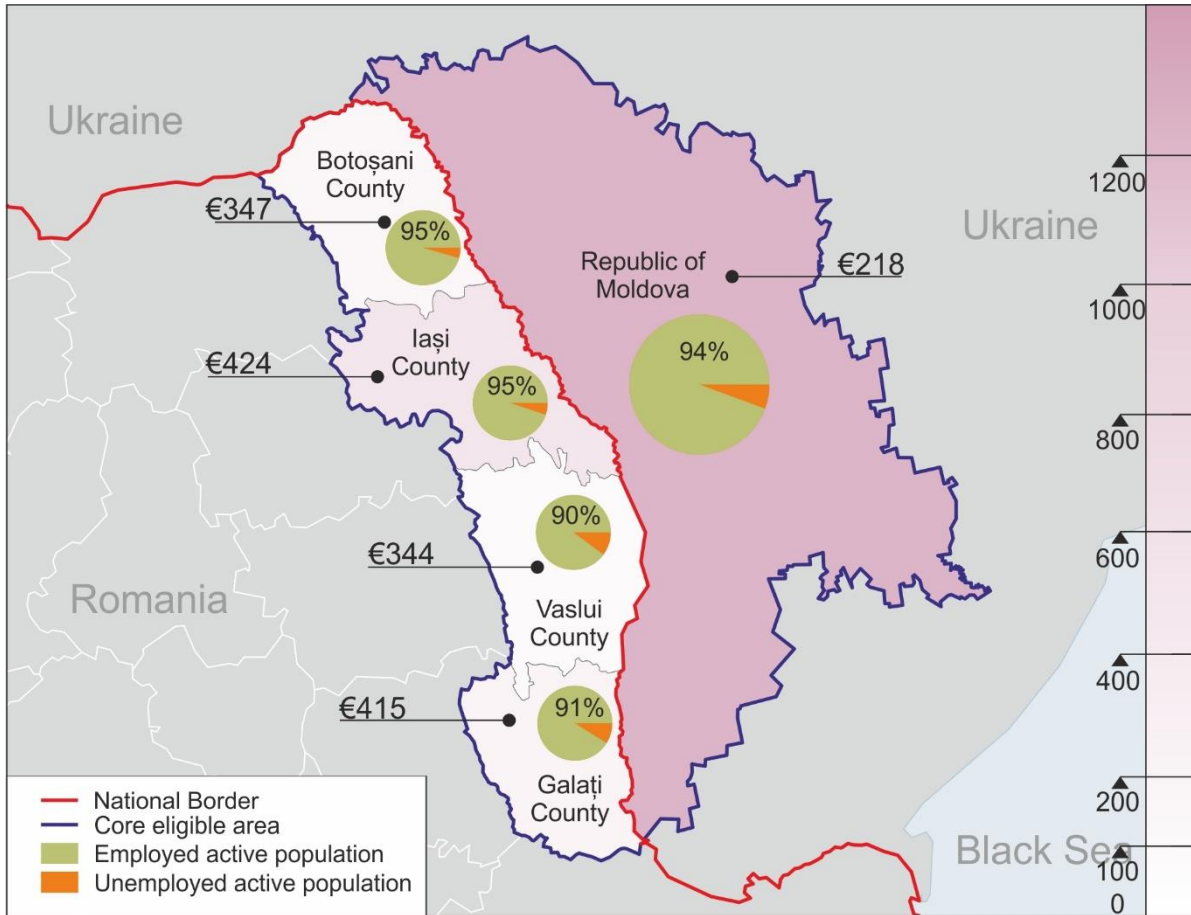
Analiza socio-economică și urban-teritorială (1)

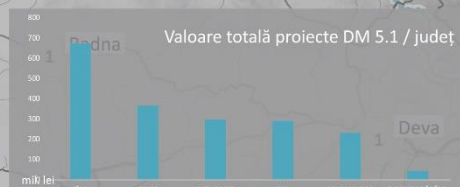
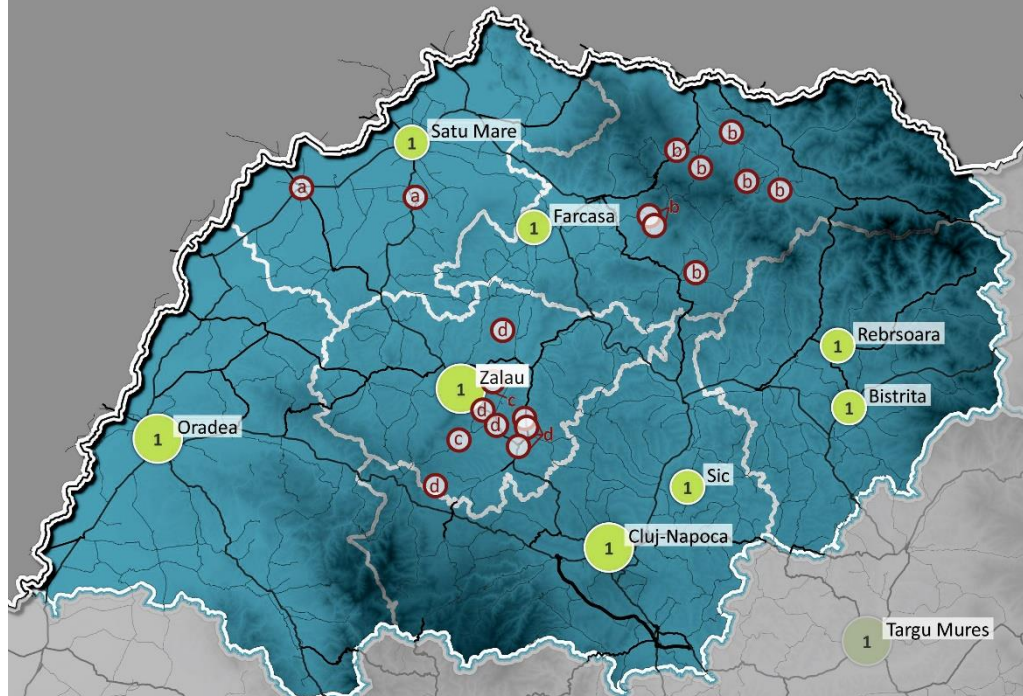
Caracteristici geo-spațiale	Transport	Populație	Piața Muncii
Economie generală	Agricultură	Cercetare și Dezvoltare	Energie
Rețeaua de așezări umane	Sănătate	Educație	Mediul natural
Ecologie	Turism	Stoc imobiliar	Cultură

Analiza socio-economică și urban-teritorială (2)

- Colectarea datelor;
 - (Surse secundare, surse primare, INS etc.)
- Analiza datelor (raport descriptiv);
- Analiza spațială;
 - Hărți

Analiza spațială – Exemplu: CBC Ro - Md





- a) Circuitul targurilor medievale din Transilvania de Nord
- b) Circuitul bisericilor de lemn din Transilvania de Nord - Judetul Maramures
- c) Circuitul Castelror romane din jud. Salaj
- d) Circuitul bisericilor de lemn din Transilvania de Nord - Judetul Salaj



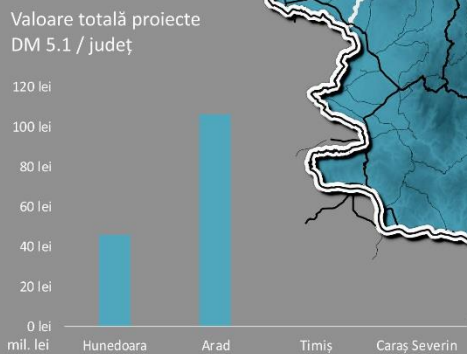
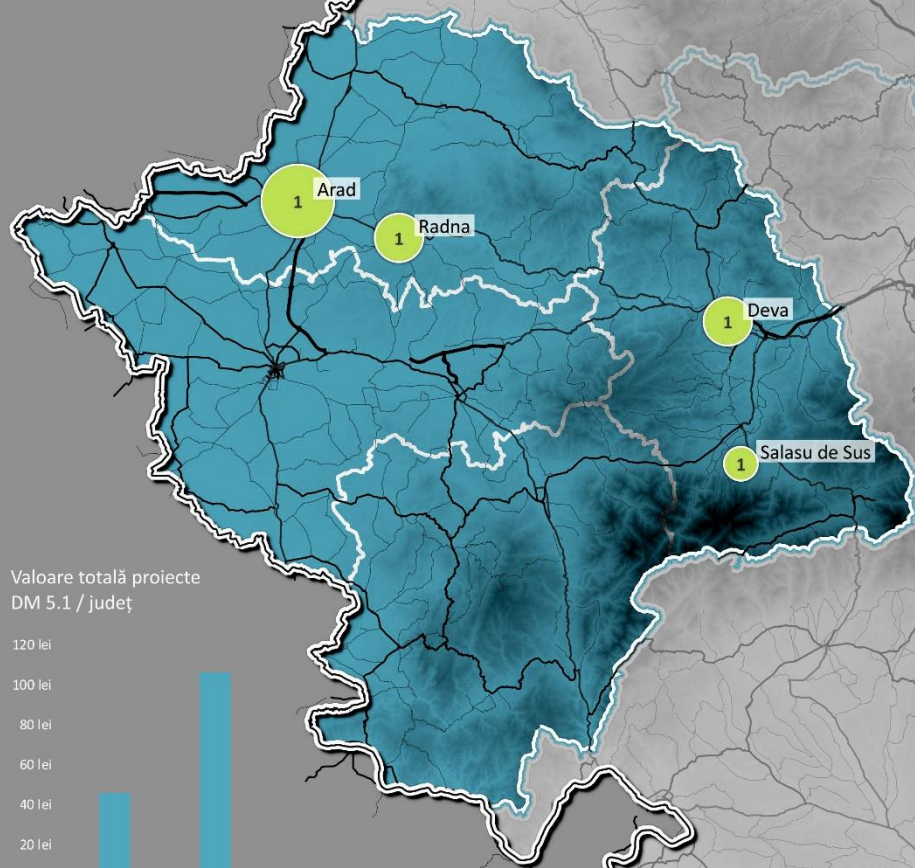
- Limita teritoriului național
- Limita regiunilor de dezvoltare
- Limita județelor
- Infrastructură de transport
- Drum național
- Drum județean

Valoare totală contractată per UAT pe DMI 5.1 (lei)

- 1mil - 15mil
- 15.1mil - 50mil
- 50.1 - 160mil

[1] număr proiecte finanțate prin DMI 5.1

UAT-uri cu investiții prin DMI 5.1 unde beneficiarul proiectului este Consiliul Județean



- Limita teritoriului național
- Limita regiunilor de dezvoltare
- Limita județelor
- Infrastructură de transport
- Drum național
- Drum județean

Valoare totală contractată per UAT pe DMI 5.1 (lei)

- 5.6mil - 15mil
- 15.1mil - 50mil
- 50.1 - 90mil

[1] număr proiecte finanțate prin DMI 5.1

Analiza spațială – Exemplu: Municipiul Arad



Analiza SWOT (1)

Analiza SWOT este una din cele mai răspândite metode de evaluare calitativă folosită la identificarea argumentelor pro și contra, a impactului mediului extern, precum și a factorilor de risc. Denumirea ei este acronimul în limba engleză pentru *Strengths* (puncte forte), *Weaknesses* (puncte slabe), *Opportunities* (oportunități) și *Threats* (amenințări).

Analiza SWOT (2)

	Factori care ajută la atingerea obiectivelor de dezvoltare	Factori care împiedică atingerea obiectivelor de dezvoltare
Factori interni (primăriei / municipilui)	Puncte tari (Strengths)	Puncte slabe (Weaknesses)
Factori externi (primăriei / municipiului)	Oportunități (Opportunities)	(Amenințări) Threats

Analiza SWOT (3)

- *Strengths* se referă la ce funcționează bine în organizație, la punctele ei forte și la ce face organizația pentru a obține rezultate pozitive;
- *Weaknesses* se referă la ceea ce nu funcționează bine în organizație și la sursele de funcționare inefficientă și ineficace;
- *Opportunities* face referire la evenimentele din mediul organizației care pot acționa în interesul acesteia, la posibilele schimbări externe care pot fi speculate;
- *Threats* se referă la schimbările din jurul organizației care pot afecta negativ existența și funcționarea ei, la amenințările la adresa ei care pot veni din surse multiple: concurența, schimbările politice, schimbări economice etc.

Excercițiu

Analiza SWOT (4)

SO

Folosim punctele tari (interne) pentru a beneficia de oportunitățile (externe)

ST

Folosim punctele tari (interne) pentru a evita amenințările externe

WO

Depășim punctele slabe (interne) folosind în avantajul nostru Oportunitățile (externe)

WT

Minimalizăm sau reducem punctele slabe interne pentru evita amenințările (externe)

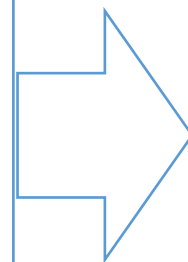


Sesiunea III

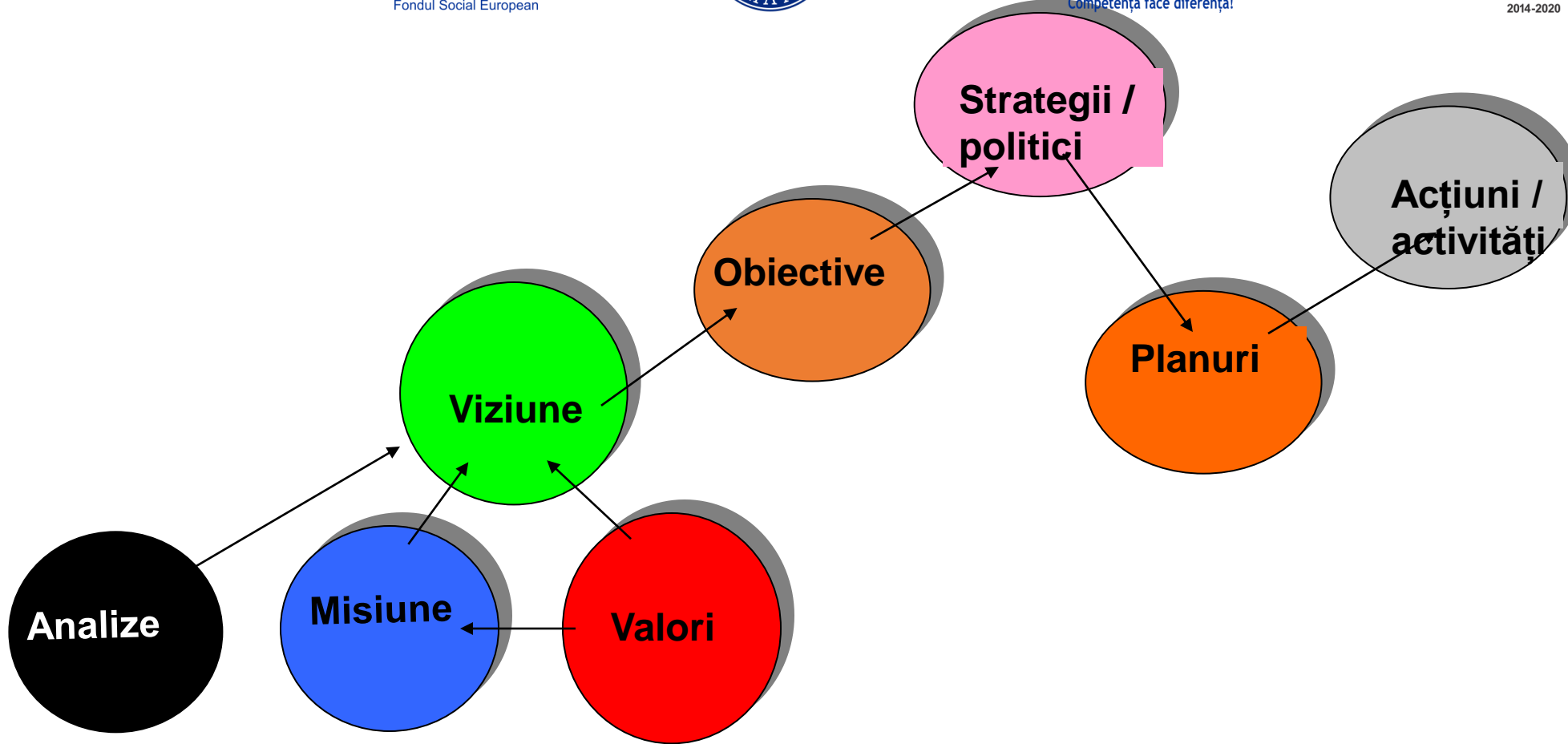
- Obiective strategice
- Politici publice locale / strategii;
- Programe;
- Proiecte;

Definirea direcțiilor strategice: nevoi vs. avantaje

- Enumerarea nevoilor majore în funcție de:
 - Importanță (număr de oameni afectați, arie geografică, impact);
 - Urgență (care vor fi efectele dacă nu se intervine pe termen scurt/mediu).
- Enumerarea avantajelor competitive



- Stabilirea viziunii (de dezvoltare a municipiului/domeniului) și misiunii instituției/departamentului.
- Stabilirea obiectivelor strategice (priorități de dezvoltare)



Obiectivele strategice (1)

- Obiective pe termen lung (10-20 de ani)
- Reflectă viziunea;
- În funcție de resurse, avantaje competitive și orientare strategică;
- Răspund la întrebarea “unde trebuie să ajungem?”
- Nu mai multe de 2 – 5 obiective.

Obiectivele strategice (2)

- Un enunț al rezultatului pe care strategia intenționează să-l atingă în termeni de nevoi, condiții și oportunități. Arată că rezultatele sunt așteptate să apară pe termen lung. Este mai larg și mai puțin specific decât alte tipuri de obiective.
- Principiile formulării obiectivelor strategice:
 - Relevanță (potrivite misiunii instituției/viziunii pentru un sector);
 - Abordare realistă (trebuie să fie realiste cu privire la factorii interni și externi);
 - Motivare/asumare/responsabilizare (să stimuleze activitățile unei instituții și să predetermine obligații);
 - Transparență/ ușor de înțeles (trebuie să fie simple și clare);
 - Armonizate (obiectivele din cadrul diferitelor documente strategice nu trebuie să se contrazică).

Exercițiu

- Formulați 3 obiective strategice

Definirea priorităților

- Prioritățile reprezintă arii (tematice) în care este nevoie de schimbări majore. Trebuie să aibă legături logice cu obiectivul general și să ghideze implementarea acestuia. Acestea pot fi formulate în feluri diferite – ca ținte, rezultate, politici, inițiative etc.
- Prioritățile concentrază activitățile și resursele și devin vectori de schimbare:
 - Cele mai importante realizări de atins;
 - Concentrează și atrag resurse;
 - Ghidează monitorizarea și raportarea;
 - Sunt ferite de tăieri bugetare.

Ce sunt politicile publice?

- Reprezintă acțiuni realizate de către o guvernare (centrală sau locală) ca răspuns la problemele societății/comunității.
- Vorbim despre politici publice atunci când o autoritate publică, încercă cu ajutorul unui program de acțiune coordonat să modifice mediul economic, social, cultural al comunității.

Ce este o politică publică?

1. este un ansamblu de măsuri concrete, care dau conținut voinței unei autorități publice;
2. cuprinde decizii prin care se alocă resursele;
3. autoritatea își face simțită prezența, coerciția fiind în general prezentă și percepută;
4. se înscrie într-un cadru general de acțiune (nu este o simplă măsură izolată);
5. are un public țintă, adică indivizi și grupuri a caror situație este afectată de către politica publică în cauză;
6. are obiective și scopuri, indicatori și trebuie, în general, evaluată.



Ce este un program de finanțare? (1)

Un instrument financiar constând dintr-un ciclu sau set de priorități și acțiuni planificate, controlate, pe termen lung, fără un termen limită evident și cu o execuție dinamică (dacă este nevoie). Acesta conține:

1. O descriere a situației curente;
2. O strategie și priorități de dezvoltare/finanțare;
3. Alocări bugetare pe priorități – tabele financiare;
4. Modalități de implementare.



Ce este un program de finanțare? (2)

1. Cale de urmat pe perioade medii de timp;
2. Instrument care angajează resurse;
3. Realist și măsurabil într-o fereastră de timp definită;
4. Un pod între nivelul strategic și nivelul operațional;
5. Un cadru necesar dezvoltării de proiecte;
6. Definește “cum să ajungem acolo”.



Ce este un proiect?

Set de activități implementate într-o perioadă de timp definită, planificate și controlate, cu scopul de a produce modificări, în sensul îmbunătățirii vieții unui grup de oameni.

1. Este integrat într-o politică specifică;
2. Face parte dintr-un program;
3. Reprezintă un set de acțiuni predeterminate;
4. Are propriile sale obiective specifice, corelate cu programul/strategia politicii publice.

Structura unei strategii pe termen lung (1)

1. Introducere
2. Analiza specifică domeniului strategiei
3. Viziune
4. Obiective strategice și priorități
5. Implementation mechanism

Obiectiv strategic # 1	Indicator de performanță # 1
	Indicator de performanță # 2
Prioritate # 1	Indicator de performanță # 1
	Indicator de performanță # 2
Prioritate #2	Indicator de performanță # 1
	Indicator de performanță # 2
Prioritate # 3	Indicator de performanță # 1
	Indicator de performanță # 2

Structura unei strategii pe termen lung (2)

I. ASPECTE GENERALE ALE <u>PROGRAMULUI</u>		
II. ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE (SOCIO-ECONOMICĂ-TERITORIALĂ)		
III. OBIECTIVE STRATEGICE, PRIORITĂȚI ȘI OBIECTIVE SPECIFICE		
OBIECTIV STRATEGIC	Prioritate	Obiectiv
		Obiectiv
		Obiectiv
	Prioritate	Obiectiv
		Obiectiv
		Obiectiv
IV. IMPACTUL AȘTEPTAT AL PROGRAMULUI		
V. MONITORIZARE ȘI RAPORTARE		

Structura unei strategii pe termen lung (2)

1. Informații generale									
1.1. Titlul proiectului									
1.2. Organizație									
1.3. Sector									
2. Descrierea proiectului									
2.1. Justificarea proiectului <i>(inclusiv relația cu strategia și alte documente strategice)</i>									
2.2. Obiectiv general <i>(subordonat obiectivului specific al programului)</i>									
2.3. Obiectivele proiectului <i>(subordonate obiectivului proiectului)</i>									
2.4. Activități și resurse									
2.5. rezultate așteptate									
2.ș. Perioada de implementare									
3. Propunerea financiară									
	Primul an			A doilea an			...		
	Regional	Local	Altele	Regional	Local	Altele	Regional	Local	Altele
Cheltuieli de capital									
Cheltuieli curente									
Total									
Total for the project									

Strategie de dezvoltare locală

Obiective generale

Obiective specifice

Rezultate

Cadrul legăturilor cauzale dintre politică / program / proiect

Program de mobilitate

Obiective generale

Obiective specifice

Rezultate

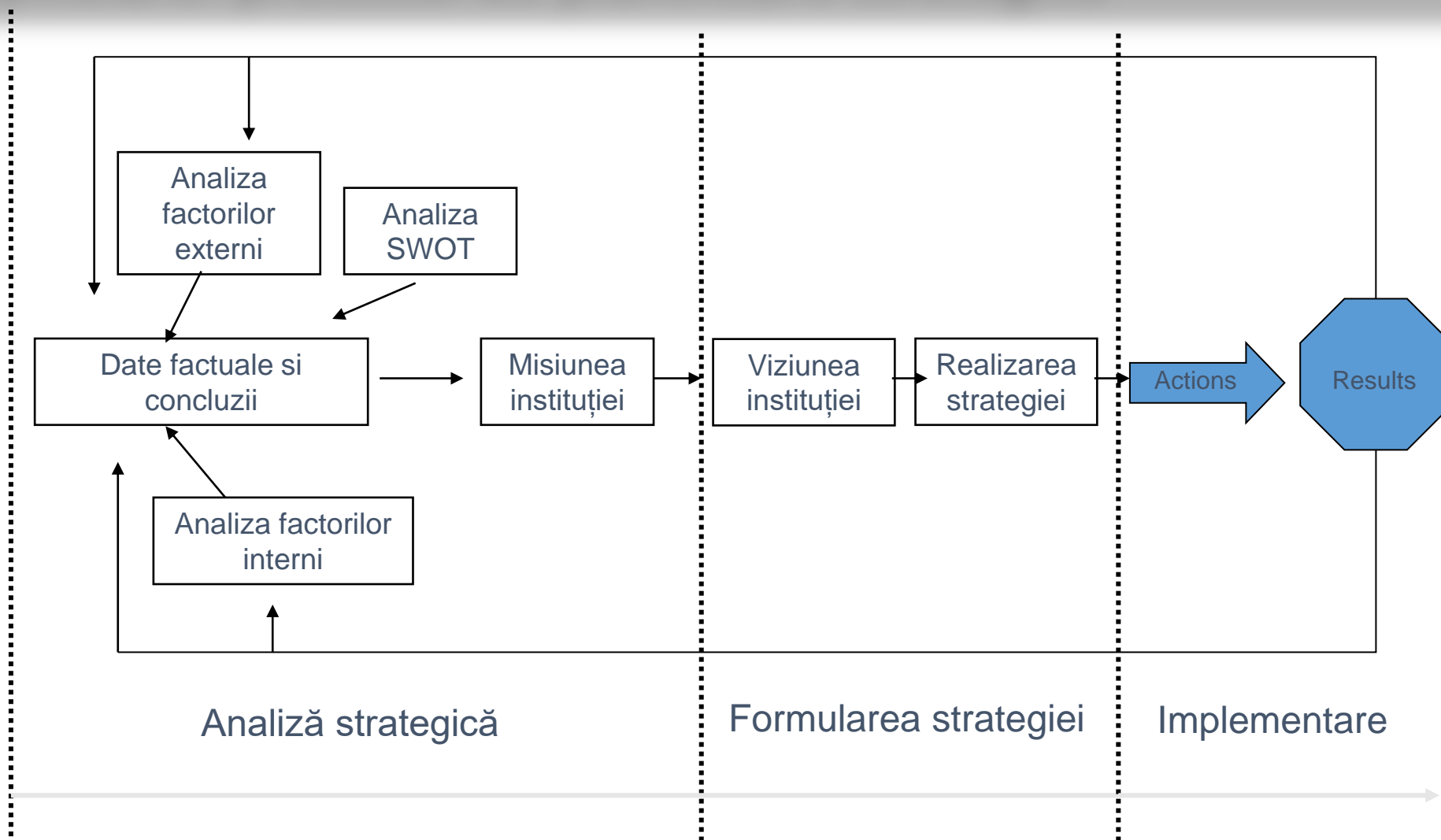
Proiect de înnoire a parcului auto

Obiectiv general

Obiective specifice

Rezultate

Recapitulare: procesul de planificare strategică





Sesiunea IV:

- Principiile dezvoltării durabile aplicabile la nivel local



Sesiunea V:

- Coordonarea politicilor și strategiilor
- Documente strategice naționale / regionale / locale

Coordonarea verticală și orizontală a dezvoltării urbane/regionale

- Coordonarea pe orizontală presupune coordonarea activităților între diferitele departamente ale primăriei.
- Coordonarea pe verticală se referă la coordonarea între nivelurile administrative local (primărie), regional (CJ și ADR) și național (Guvern).

Caracteristicile unei coordonări eficiente:

- Structură de coordonare (comisie, instituție, etc.);
- Ghidare strategică;
- Coordonare permanentă;
- Întâlniri regulate;
- Metodologie/regulament de lucru
- Revizuire / actualizare

Ierarhia sistemului de planificare la nivel național

Strategie Națională de Dezvoltare (Viziune) – 20-25 ani
Încotro se îndreaptă țara – acceptată de toate partidele politice

Programul Național de Dezvoltare – 7-10 ani
Stabilește cadrul de referință pentru politicile guvernamentale

Planul Strategic al Guvernului / Cadrul Bugetar pe termen Mediu – 3-4 ani
Focalizare pe politicile publice pe termen mediu și planificarea măsurilor. Alocare pe termen mediu a resurselor.

Politici Sectoriale
Politici ale diferitelor ministere

Politici inter-sectoriale
Politici comune ale mai multor ministere

Planuri Strategie Instituționale - 3-4 ani
Planificare la nivel instituțional pe termen mediu

Planuri anuale
Operaționalizează anual planurile pe termen mediu

Ierarhia sistemului de planificare la nivel regional

Strategie de Dezvoltare a Teritoriului (Viziune) – 20 ani

Cadru integrat de planificare strategică care să orienteze procesele de dezvoltare a teritoriului național

Planul de Amenajare a Teritoriului Național – 10 ani

Sinteza programelor strategice sectoriale pe termen mediu și lung pentru întregul teritoriu al țării

Planul de Amenajare a Teritoriului Județean – 5-10 ani

Expresia spațială a programului de dezvoltare socioeconomică a județului

Strategia de Dezvoltare Regională – 7-10 ani

Realizată de ADR-uri pentru POR

Planul de Urbanism General

Politici ale diferitelor ministere

Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană

Document strategic cu prioritățile regiunii de dezvoltare

Strategii sectoriale la nivelul municipiului

Planificare la nivel instituțional pe termen mediu

Planuri anuale

Operaționalizează anual planurile pe termen mediu

Documente de planificare strategică la nivel local

- Documentațiile de amenajare a teritoriului cuprind propuneri cu **caracter director (ce ar trebui să facem și cum facem)**, iar documentațiile de urbanism cuprind reglementări **operaționale (ce ar trebui să facem)**.
- Propunerile cu caracter director stabilesc strategiile principale de evoluție a unui teritoriu la diverse niveluri de complexitate. Ele sunt detaliate prin reglementări specifice în limitele teritoriilor administrative ale orașelor și comunelor.
- Prevederile cu caracter director cuprinse în documentațiile de amenajare a teritoriului aprobate sunt obligatorii pentru toate APL, iar cele cu caracter de reglementare, pentru toate persoanele fizice și juridice.

Analiza de coerență (1)

- Analiza tematică a priorităților
 - Convergente – 2 pct;
 - Parțial convergente – 1 pct;
 - Neconvergente – 0 pct.

	SND	PND	SDT	PNAT	...	SDR
Prioritate 1						
Prioritate 2						
Prioritate 3						

Analiza de coerență (2)

- Evitarea suprapunerilor
- Eficacitate + complementaritate

criterii	Scale	Rate
Suprapuneri	Suprapuneri semnificative	(- 2)
	Suprapuneri parțiale	(-1)
	Nu există suprapuneri	(0)
Eficacitate & Complementaritate	Eficacitatea și complementaritate crescută	(+ 2)
	Eficacitatea și complementaritate parțială	(+ 1)
	Nu există eficacitate și complementaritate (0)	(0)

Strategii sectoriale (2)

- Strategie dezvoltare (SIDU);
 - Plan de mobilitate (PMUD);
 - Plan acțiune anti-zgomot;
 - Plan de dezvoltare a sănătății;
 - Plan revitalizare zone protejate;
 - Programul de îmbunătățire a
- eficienței energetice
 - Plan acțiune energie durabilă;
 - Strategie culturală;
 - Strategie de termoficare;
 - Strategie de iluminat public;
 - Transformarea în oraș verde;



Sesiunea VI:

- Implementarea și monitorizarea strategiei
- Indicatori de performanță

Planul de acțiuni de implementare a strategiei

Planul de acțiuni

No.	Numele activității	Durata / Dead-line	Instituția Responsabilă	Rezultat așteptat	Buget			Surse de finanțare
					Total	Capital	Current	
1.								
...								

Activitate	Sursa de finanțare	Suma alocată (anual/toatl)	Indicatori de execuție bugetară	Indicatori de rezultat

Indicatorii de performanță

- Reflectă așteptările comunității (sunt de dezvoltare);
- Sunt relevanți activității instituției (obiectivelor strategice, priorităților și activităților);
- Reflectă dimensiuni diferite;
- Reflectă ariile semnificative de cheltuieli/alocări financiare;
- Formulate simplu;
- Permitem comparația cu alte municipalități



Indicatorii de performanță

Obiectiv strategic	Prioritate	Numele indicatorului (unitatea de măsură)	N-1 (actual)	N (planificat)	N+1 (așteptat)	N+2 (așteptat)



Sesiunea VII:

- Instrumente de implementare ale strategiilor / politicilor publice



6. Instrumente de implementare și monitorizare

6.1. Abordări

- Abordarea rațională (*tehnologia* elaborării politicilor, de tip cauză efect);
- Abordarea analitică (construirea capacităților / automatismelor instituționale);
- Abordarea incrementală (rezolvarea succesivă a problemelor, pas cu pas, în funcție de fiecare caz).



Instrumente de implementare și monitorizare

Instrumente de implementare a strategiilor și politicilor publice

Instrumentele de reglementare

- Legi, Ordonanțe de Urgență, Hotărâri ale Guvernului
- Ordine de ministru, notificări, metodologii
- Memorandumuri, acorduri

Mandatul – autoritatea și resursele cu care este investit un grup de actori individuali sau instituționali în vederea implementării / aplicării unor decizii sau măsuri specifice unei politici



Instrumente de implementare și monitorizare

Instrumente de implementare a strategiilor și politicilor publice

Construcția instituțională / instituționalizarea =

- Crearea unei noi instituții sau restructurarea unei instituții existente pentru îndeplinirea politicii educaționale.
- Organizarea unor grupuri profesionale de lucru, comisii / comisii consultative cărora li se dă mandat pentru exercitarea unor funcții în cadrul procesului de politici.

Instrumente de implementare și monitorizare

Instrumente de implementare a strategiilor și politicilor publice

Construirea capacităților =

formarea capacităților și a mecanismelor / automatismelor personale și instituționale necesare exercitării unor noi roluri și funcții

- Dezvoltarea capacităților instituționale
- Formarea și dezvoltarea profesională a personalului
- Asistența tehnică

Instrumente de implementare și monitorizare

Instrumente de implementare a strategiilor și politicilor publice

- Stimulentele și “penalizările”
 - Financiare / materiale
 - Profesionale
 - Simbolice

OBS: sistemele publice nu sunt competitive

- Programele / proiectele focalizate
- Informarea și persuasiunea

Instrumente de implementare și monitorizare

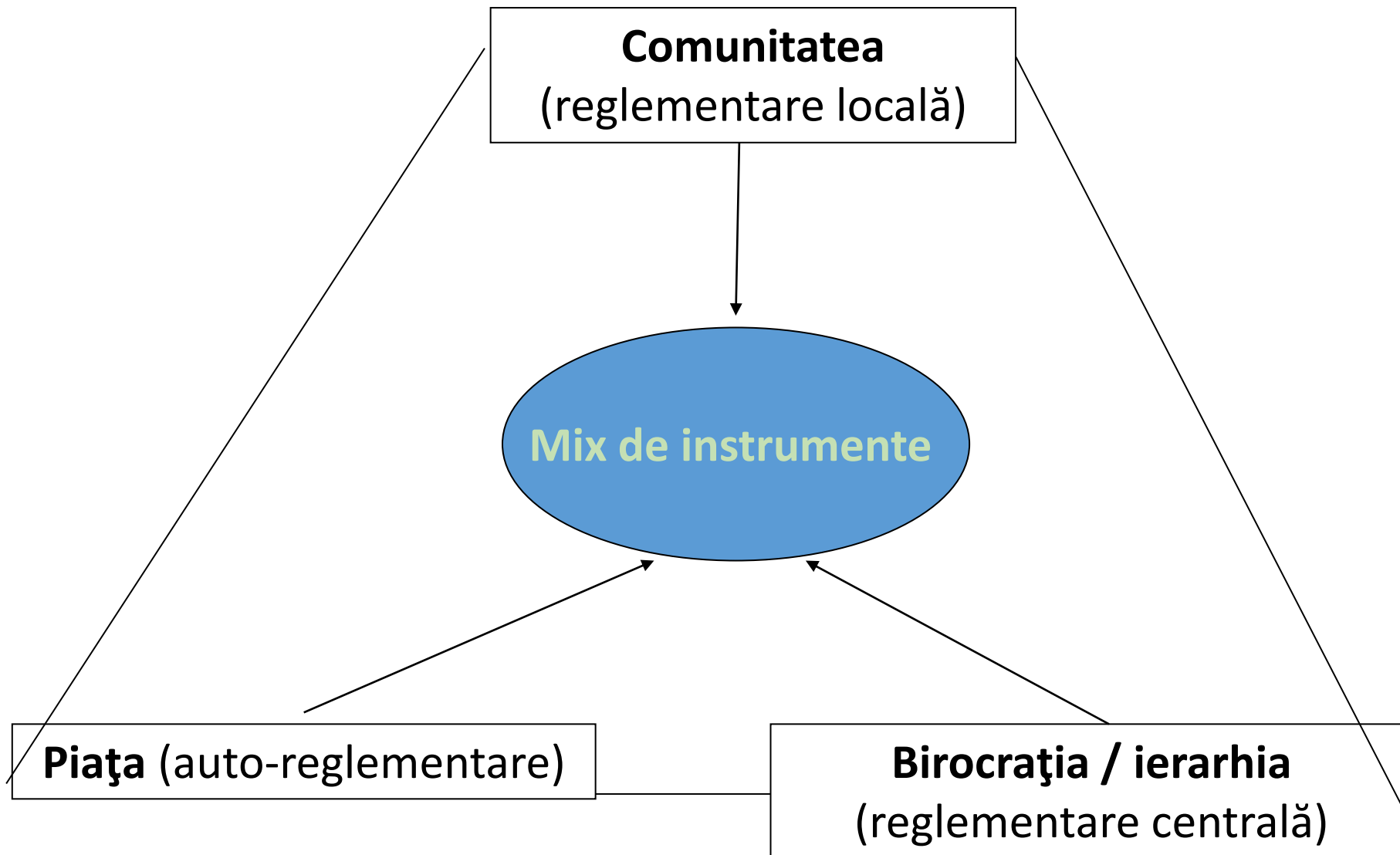
- **Politică publică/prioritate**: Îmbunătățirea vieții de familie
- **Program 1**: Reducerea violenței asupra copiilor
 - Proiect 1. Realizarea unui studiu cu privire la violența asupra copiilor
 - Proiect 2. Cursuri de formare pentru asistentii sociali + Campanie media
- **Program 2**: Îmbunătățirea condițiilor de viață a familiilor din mediul rural.

Instrumente de implementare și monitorizare

- Piața / mediul concurențial
- Împuternicirea comunităților (empowerment)

De regulă, în implementarea unei strategii / politici se folosește un mix de instrumente compatibile, selectate în funcție de:


- Caracteristicile problemei
- Determinanții contextuali
- Rezultatele așteptate
- Resursele disponibile
- Capacitățile existente



Instrumente de implementare și monitorizare

Logica intervenției

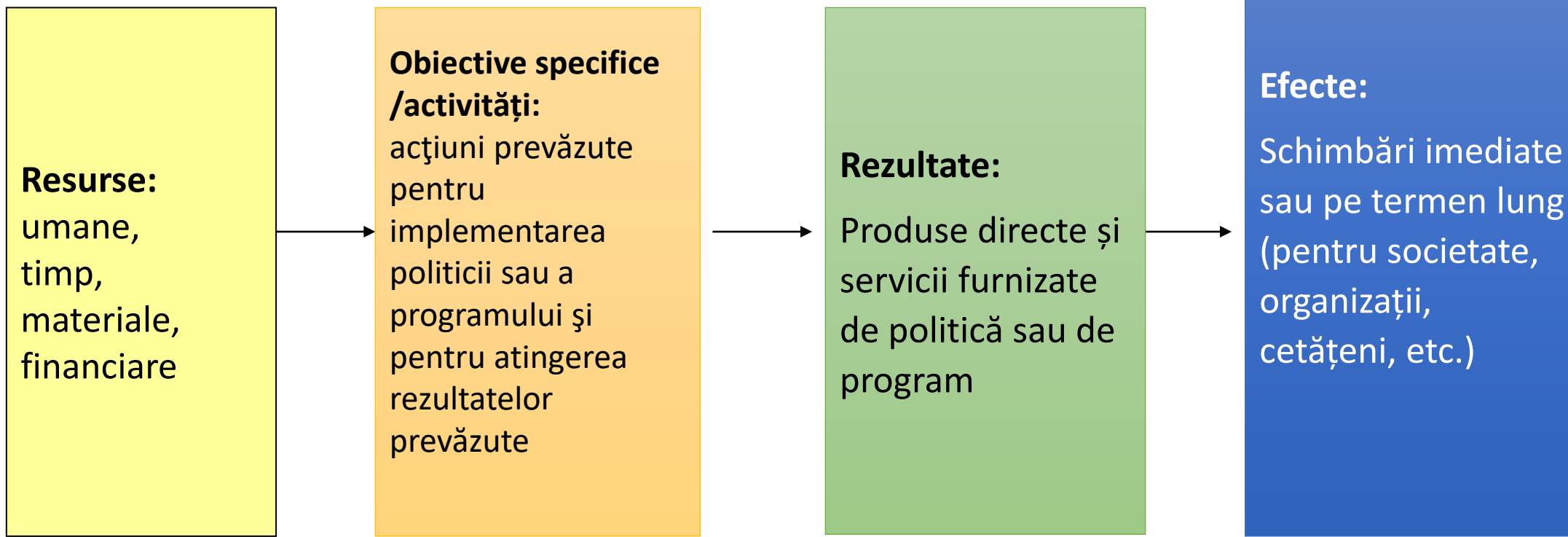
Elemente ale procesului de politici	Argumentul logic	Întrebarea la care se răspunde
Descrierea problemei	Problema	De ce e nevoie să acționăm?
Formularea și analiza opțiunilor de politici	Soluția	Ce intervenție e cea mai potrivită (și ce intervenții nu sunt adecvate)?
Formularea de concluzii și recomandări	Aplicarea soluției	Cum implementăm?



Modelul logic

Problemă rezolvată prin politica publică

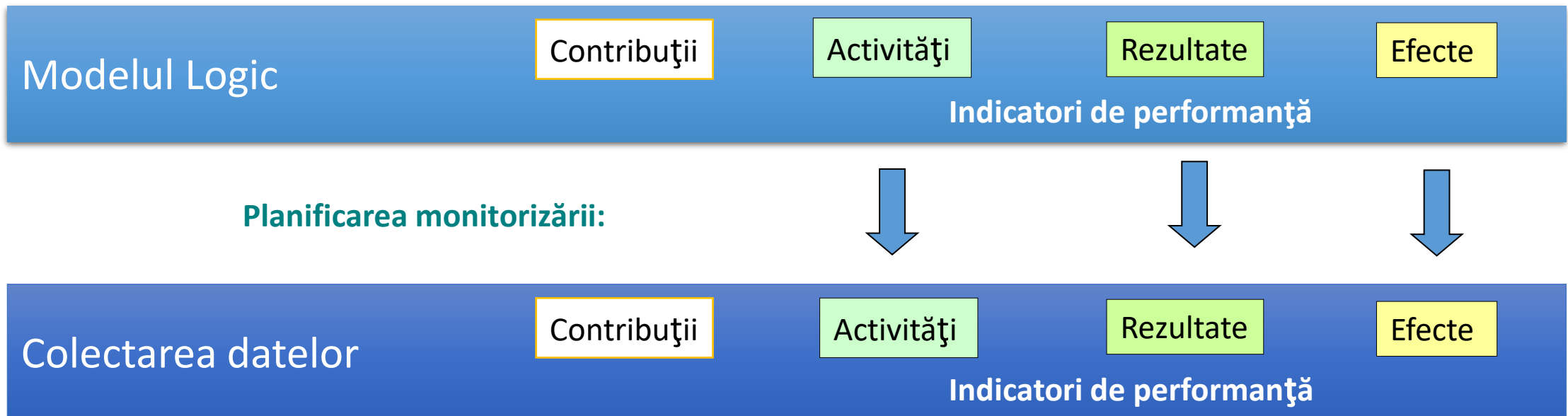
Obiectiv general: rezultatul așteptat al politicii / programului



Factori externi: influențe și impact asupra rezultatelor politicii; circumstanțe exterioare controlului

Planificarea monitorizării

- Arată gradul de realizare a obiectivelor unei politici sau ale unui program;
- Standardele la care este furnizat un serviciu;
- Sunt folosiți în monitorizare și evaluare.





Sesiunea VIII:

- Principiile egalității de șanse

Titlul proiectului: ***Planificare strategică eficientă și implementare de soluții electronice pentru reducerea birocrăției***, cod MYSMIS 126495 / cod ȘIPOCA 558

Editorul materialului: Municipiul Arad

Data publicării: octombrie 2019

Material gratuit

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României