



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în Administrație  
Programul Operațional  
„Dezvoltarea Capacității Administrative“

Primăria  
Orașului  
Bușteni

**„Planificarea strategică –  
pârghie de dezvoltare durabilă  
și coerentă a stațiunii Bușteni”**

Proiect co-finanțat prin Programul  
Operațional Dezvoltarea  
Capacității Administrative,  
Cod SMIS 12735

# GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ



Global Services Group





## Listă abrevieri

ADI	Asociație de Dezvoltare Intercomunitară
AJOFM	Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă
AP	Axa prioritară
APL	Administrația Publică Locală
APM	Agenția pentru Protecția Mediului
BNR	Banca Națională a României
CJ	Consiliul Județean
CNI	Compania Națională de Investiții
CSR	Corporate Social Responsibility
DJ	Drum Județean
DMI	Domeniu Major de Intervenție
DN	Drum Național
FEADR	Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală
GNM	Garda Națională de Mediu
HG	Hotărârea de Guvern
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
MAPM	Ministerul Apelor și Protecției Mediului (denumire veche)
MDRT	Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului
ONG	Organizație Nonguvernamentală
OSC	Orientările Strategice Comunitare
OUG	Ordonanța de Urgență a Guvernului
PND	Planul Național de Dezvoltare
PNDR	Programul Național de Dezvoltare Rurală
PO	Primăria Orașului
PO DCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
POR	Programul Operațional Regional
POS DRU	Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
POS Mediu	Programul Operațional Sectorial Mediu
PUG	Planul Urbanistic General
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UAT	Unitate Administrativ Teritorială
UE	Uniunea Europeană

## Cuprins

Introducere în conceptul planificării strategice .....	5
Instrumente de planificare strategică.....	8
Etapele procesului de planificare strategică .....	14
Importanța planificării strategice.....	20
Dezvoltarea și revizuirea unei strategii de dezvoltare locală; exemple de bună practică.....	22
Dezvoltarea durabilă și egalitatea de șanse în procesul planificării strategice .....	34
Conceptul de dezvoltare durabilă .....	34
Transpunerea principiului de dezvoltare durabilă în politicile europene .....	35
Transpunerea principiului de dezvoltare durabilă în politicile naționale .....	35
Egalitatea de șanse și discriminarea.....	36
ANEXA 1. Chestionar pentru culegerea de informații în vederea realizării profilului critic al comunității .....	39
ANEXA 2. Fișă de proiect.....	48
ANEXA 3. Listă note de referință .....	49

## Introducere în conceptul planificării strategice

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 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.

Astfel, strategia unei organizații trebuie să fie simplă, clară, bazată pe realitatea curentă și să ia în calcul, pentru viitor, o perioadă suficient de mare pentru a avea rezultate. Bineînțeles, orice strategie trebuie să se concretizeze într-un document scris, cu valoare programatică pentru comunitate, în baza căruia să fie luate deciziile privind dezvoltarea.

În cursul planificării strategice, sunt investigate o serie de aspecte esențiale:

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

Scopurile principale ale planificării strategice sunt:

- Îmbunătățirea performanței
- Crearea unor structuri instituționale relevante
- Creșterea nivelului de răspundere instituțională, departamentală și individuală
- Creșterea transparenței decizionale și a comunicării între conducere, angajați și factorii interesați
- Stabilirea de priorități pentru alocarea eficientă și eficace a resurselor.

Planul strategic reprezintă, totodată, și un instrument de comunicare: explică motivele pentru care o instituție a ales anumite acțiuni, furnizează contextul pentru luarea deciziilor și subliniază raționamentul din spatele acestora.

În cursul gândirii strategice 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 concepție, 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 ne-prevăzută, ca atare 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 este slabă, atunci și planul strategic este slab și chiar nesatisfăcător 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 pentru că astfel nu este 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.

Beneficiile planificării strategice:

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.
5. Este asigurată și facilitată coeziunea în interiorul organizației.

Scopul prezentei lucrări este acela de a pune la dispoziția reprezentanților comunității un ghid simplu și facil pentru planificarea strategică. În acest sens, în capitolele următoare, se va pune accentul pe procedeele concrete și practice de elaborare, implementare și monitorizare a unei strategii de dezvoltare locală durabilă astfel încât lucrarea să constituie un instrument practic și util.

## Instrumente de planificare strategică

În procesul planificării strategice sunt utilizate o serie de instrumente și metode de analiză menite să asigure acuratețea culegerii și interpretării datelor, pe de o parte, și claritatea planificării, implementării și monitorizării strategiei, pe de altă parte.

### 1. Analiza SWOT

Una dintre cele mai răspândite și cunoscute metode de analiză a unui sistem, analiza SWOT realizează o radiografiere a situației prezente.

Obiectivul general al acestei analize este să identifice:

- Punctele tari ale organizației – **Strengths**
- Punctele slabe – **Weaknesses**
- **Oportunitățile**
- Riscurile – **Threats**.

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 riscurile cu care se confruntă comunitatea.

Astfel, se răspunde la o serie de întrebări cheie:

- Pentru punctele tari:
  - Ce avantaje are comunitatea?
  - Ce anume merge foarte bine în comunitate?
  - Care sunt resursele relevante de care dispune comunitatea?
  - Care este optica altor persoane (persoane cheie) din exterior cu privire la comunitate?
- Pentru punctele slabe:
  - Ce nu merge?
  - Ce poate fi îmbunătățit?
  - Ce anume nu se face bine în comunitate?
  - Ce anume trebuie evitat?
- Pentru oportunități:
  - Care sunt oportunitățile existente?
  - Care sunt evenimentele din viitor (previzibile) care vor influența pozitiv comunitatea?
  - Care sunt tendințele pozitive, la nivel regional, național și european?
- Pentru riscuri:
  - Care sunt obstacolele cu care se confruntă comunitatea?
  - Care sunt performanțele altor comunități din apropiere care ar putea afecta performanțele comunității analizate?
  - Schimbările în domeniile specifice (legislativ, economic, social, tehnologic) ar putea afecta performanțele comunității?



Este foarte important ca analiza SWOT a comunității să se realizeze prin comparație cu analiza la nivel de regiune, sau chiar la nivel de județ, pentru a se asigura corespondența la nivel de indicator și obiective regionale și județene și, ulterior, la nivel național.

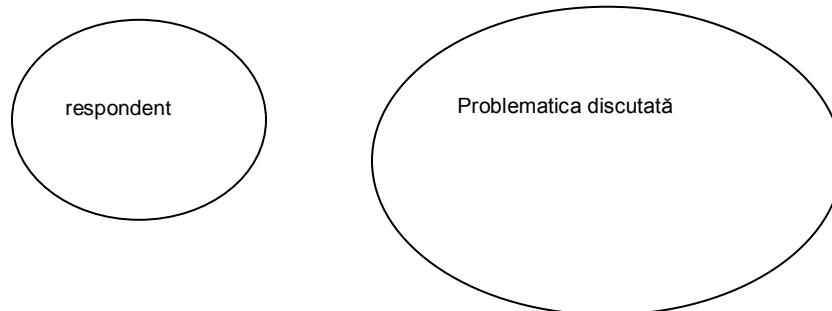
Pentru ușurința demersului, este de dorit ca analiza SWOT să capete o formă tabelară, astfel încât să se vizualizeze foarte ușor faptul că punctele tari, supuse riscurilor, pot deveni puncte slabe în timp ce punctele slabe, prin exploatarea oportunităților pot deveni puncte tari.

## 2. Diagrame Venn

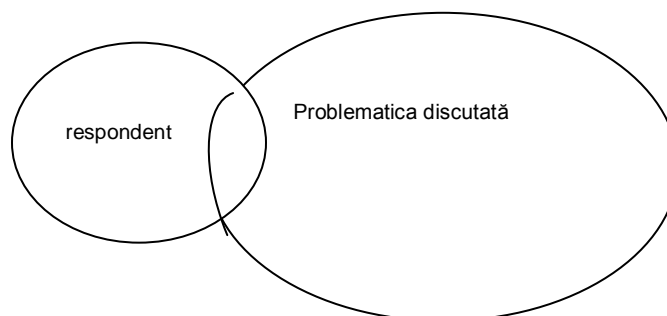
Diagramele Venn constituie o metodă grafică de analiză comparativă cu ajutorul căreia se determină poziția unor elemente în raport cu alte elemente. Astfel, cu ajutorul diagramelor Venn, se pot determina de exemplu, factorii cheie în derularea cu succes a demersului strategic.

În forma sa cea mai simplă, se va aplica aceasta metodă în cadrul întâlnirilor derulate la nivel local, cerându-se participanților să reprezinte propria poziție în raport cu o anumită problemă, un anumit subiect sau chiar un obiectiv strategic formulat. Astfel, poziționarea la distanță de problema discutată conduce la concluzia că respectiva persoană/instituție nu are nici un interes vis a vis de respectiva problemă, poziționarea tangent sugerează existența unui interes redus și a unui schimb de informații, iar intersectarea, sau chiar includerea în reprezentarea grafică a subiectului discutat sugerează existența unor interese puternice.

Lipsă de interes:



Existența unui interes puternic:



### **3. Analiza Pest**

Analiza PEST este o analiză externă ce urmărește să evidențieze o altă perspectivă a mediului în care organizația (comunitatea) își desfășoară activitatea și servește la analiza impactului și a tendințelor generale ale celor 4 stimulatori generali ai schimbării: factorii **Politici, Economici, Sociali, Tehnologici**:

1. Factorii politici au în vedere politica guvernului, legislația centrală și locală, stabilitatea politică, modificări la nivel administrativ
2. Factorii economici au în vedere variabilele economice cheie – taxe, tarife, curs valutar
3. Factorii sociali analizează atitudinile și caracteristicile beneficiarilor serviciilor instituției
4. Factorii tehnologici vizează aplicarea sistematică a cunoștințelor științifice la scopurile practice ale instituției.

Cei patru stimulatori ai schimbării nu pot acționa independent sau paralel ci se află în interacțiune și pot genera schimbări previzibile.

### **4. Diagrama fishbone**

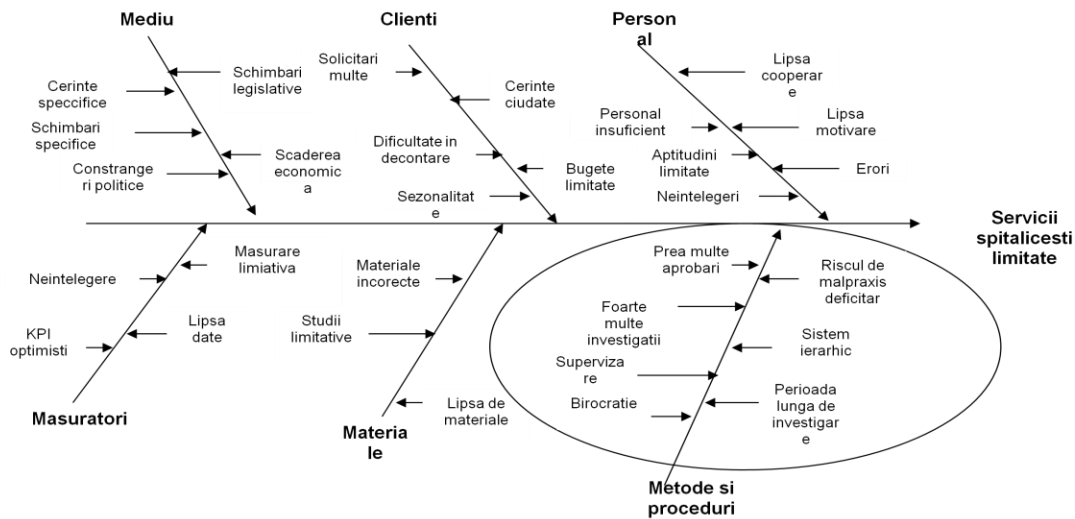
Diagrama fishbone folosește ca date de intrare datele de la nivelul analizei SWOT. Este o metodă de analiză cu ajutorul reprezentărilor grafice – numele sau vine de la aspectul de schelet de pește pe care-l au diagramele astfel alcătuite.

Această diagramă ilustrează cauzele principale și secundare ale unui anumit fenomen (efect) și se realizează în cadrul unor discuții de grup. Într-o astfel de diagramă, problema ce trebuie rezolvată este notată în „capul peștelui” după care sunt insirate cauzele, de-a lungul „oaselor”, grupate pe categorii.

Obiectivul principal al utilizării acestei diagrame este ilustrarea grafică a legăturii dintre o problemă și factorii ce au dus la apariția acesteia. Sunt astfel determinate cauzele de bază ale problemei, este îndreptată atenția spre o problemă anume, fără pierderi de timp în discuții irelevante sau sunt identificate zonele cu informații insuficiente.

În figura următoare este redat un exemplu de diagrama fishbone, utilizată la identificarea cauzelor unei probleme critice.

Diagrama Fishbone



**5. 5 why's (cei 5 De ce?)**

Aceasta este o altă metodă de analiză ce poate folosi rezultatele analizei SWOT și utilizează o succesiune de întrebări de tip de ce pentru a ajunge la cauza fundamentală a unei probleme. Fiecare întrebare pornește de la răspunsul celei anterioare și, astfel, prin doar 5 întrebări, este determinată cauza.

Problematika: sunt limitate anumite activități specifice. De ce? (de 5 ori)

	De ce ?	Pentru ca ...	Solutie
De ce 1	De ce sunt limitate activitatile specifice?	Se intocmesc documente doar in proportie de 80%?	Nu
De ce 2	De ce se intocmesc documente doar in proportie de 80%?	Exista o fluctuatie a personalului cu peste 30%?	Nu
De ce 3	De ce este o fluctuatie a personalului cu peste 30%?	Este o lipsa de motivare a personalului?	Nu
De ce 4	De ce este o lipsa de motivare a personalului?	Nu este posibila dezvoltare personala	Nu
De ce 5	De ce nu este posibila dezvoltare personala?	Implicare limitata in alte activitati	<b>Da. Perfectionare</b>

## **6. Arborele problemelor și relația de cauzalitate**

Analiza de probleme are 4 etape principale, după cum urmează:

1. Identificarea factorilor interesați afectați de instituție și serviciile cheie ale acesteia;
2. Identificarea problemelor majore cu care se confruntă beneficiarii. Instituțiile ar trebui să înceapă cu clienții externi și cu probleme cu care se confruntă aceștia. Acestea tind să semnaleze existența unor probleme majore care sunt întâlnite deseori în interiorul instituției;
3. Elaborarea unui arbore al problemelor pentru a stabili relația cauze-efecte;
4. Derivarea de obiective prin inversarea arborelui problemelor.

Un **arbore al problemelor** reprezintă pur și simplu o enumerare a problemelor în ordine ierarhică. Mai întâi, fiecare problemă identificată este rezumată.

Din acestea, se selectează o problemă de început și apoi o a doua problemă care are legătură cu aceasta, apoi:

- dacă problema reprezintă o **cauză** trece la nivelul de mai jos;
- dacă este un **efect** trece la un nivel mai sus; sau
- dacă nu este nici cauză, nici efect, rămâne la același nivel

Procesul este similar 5 whys, dar abordarea este mai amplă și facilitează maparea mai multor probleme în același timp

## **7. Graficul Gantt**

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 unui proiect, atât cele succesive cât și cele simultane. Astfel, este mult mai ușor de urmărit încadrarea activităților în timp și alocarea eficientă a resurselor. Practic, există o multitudine de modalități de ilustrare a diagramelor Gantt, fiecare utilizator adaptând modalitatea de reprezentare propriilor restricții și necesități, precum și specificului activităților de proiect.

În figura următoare sunt ilustrate, în mod simplificat, etapele elaborării unei strategii de dezvoltare locală durabilă. În cazul de față, perioada de proiect a fost împărțită în sub-perioade cu durata de o săptămână.

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

Grafic de esalonare a activitatilor															
Etapă Proiect	Săptămâni de proiect														
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	
Etapă 1. Analiza critică a situației prezente	████████████████████														
Act. 1 - Crearea structurilor participative de lucru la nivel local	████████	████████													
Act. 2 - Colectarea datelor în vederea realizării unui diagnostic al localității dintr-o perspectivă exhaustivă		████████████████████													
Act. 3 - Definirea status-quo-ului			████████████████												
Act. 4 - Elaborarea Analizei SWOT				████████████████											
Etapă 2. Dezvoltarea strategiei							████████████████	████████████████	████████████████	████████████████					
Act. 5 - Identificarea problemelor critice ale comunității							████████████████	████████████████	████████████████						
Act. 6 - Definirea strategiei								████████████████	████████████████	████████████████					
Act. 7 - Consultare publică										████████	████████				
Etapă 3. Implementarea strategiei											████████████████	████████████████	████████████████	████████████████	
Act. 8 - Elaborarea planului de acțiune - măsuri, proiecte, ierarhizare proiecte											████████████████	████████████████	████████████████		
Act. 9 - Consultare publică														████████	

## Etapele procesului de planificare strategică

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

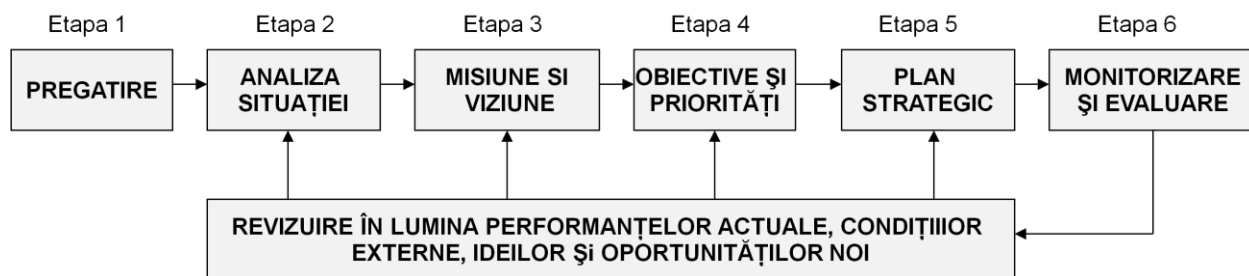
- Ce acțiuni trebuie întreprinse
- În ce moment trebuie întreprinse aceste acțiuni
- Unde anume se acționează
- Cine trebuie să acționeze
- Care este modalitatea de acțiune
- Care sunt resursele cu care se acționează

Pentru a se răspunde la toate aceste întrebări, în cadrul planificării strategice, este absolut necesară parcurgerea unor etape (faze):

1. Pregătirea
2. Analiza situației actuale
3. Stabilirea misiunii și a viziunii Comunității
4. Stabilirea obiectivelor și priorităților
5. Elaborarea planului strategic
6. Monitorizarea și evaluarea strategiei
7. Revizuirea

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

Descrierea schematică a procesului este următoarea:



## **1. 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 atribuire roluri în procesul planificării strategice, nu doar acelor angajați considerați cheie.

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

- Liderul – rolul de conducere trebuie asumat de către Coordonatorul 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 elaborarea 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
- Stabilirea grupelor de lucru (daca va fi cazul) și a componentei și tematicii fiecăruia
- Stabilirea actorilor externi interesați care vor fi invitați să ia parte la discuții și care vor fi rolurile acestora
- Întocmirea programului (planului) de lucru și luarea deciziilor asupra logisticii și finanțării
- Diseminarea planului de lucru către toate persoanele interesate.

## **2. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE**

În cadrul etapei de analiză a situației actuale, comunitatea trebuie să analizeze cu obiectivitatea 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
- Culegere 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) și înțelegerea și evaluarea performanțelor instituționale recente, în vederea îmbunătățirilor.

### **3. STABILIREA MISIUNII ȘI VIZIUNII**

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 să asigure responsabilitatea 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 ne-legitime sau incorecte.

### **4. OBIECTIVE ȘI PRIORITĂȚI**

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.

Un obiectiv adecvat formulat trebuie să îndeplinească o serie de condiții pentru ca demersul strategic să aibă finalitate.

1. 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.

1. Un obiectiv descrie o stare finală.
2. Obiectivele, odată formulate, trebuie să conducă la îndeplinirea misiunii și atingerea viziunii comunității.
3. Un obiectiv trebuie să fie complet: să acopere funcțiile și operațiunile majore ale unei entități (în acest caz comunitatea în ansamblul ei).
4. 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.

(este încadrat în) **Timp** – menționează un orizont de timp, o dată la care se va îndeplini.

5. Obiectivul identifică, acolo unde este posibil, beneficiarul serviciilor furnizate.
6. Obiectivele trebuie să fie exprimate într-un limbaj clar, non tehnic, accesibil.
7. Obiectivele acoperă în mod obligatoriu aspectele cheie identificate în cursul Analizei situației prezente.

Este foarte important, în această etapă a planificării strategice, să se țină seamă cu rigurozitate de modul în care sunt definite obiectivele și tintele.

Țintele corespund unui rezultat. Exista 3 tipuri generale de ținte:

1. Ținte de dezvoltarea capacității – vizează activitățile legate de dezvoltarea capacității instituțiilor (comunității) de a furniza servicii
2. Ținte legate de furnizarea de servicii – vizează furnizarea unui serviciu către potențialii beneficiari
3. Ținte legate de investițiile de capital – vizează achiziția de fonduri fixe, fie prin cumpărare, fie prin construcție. Acestea sunt, de regulă, grupate în proiecte.

Formularea țintelor poate fi, în egală măsură, un proces dificil și provocator, în special pentru o comunitate care nu furnizează, practic, servicii directe dar implică, în special, coordonare, administrare și formulare de politici. Definirea unei ținte trebuie făcută din perspectiva instituției (comunității) și nu din perspectiva mediului sau extern sau al beneficiarilor de servicii.

## 5. PLANUL 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.

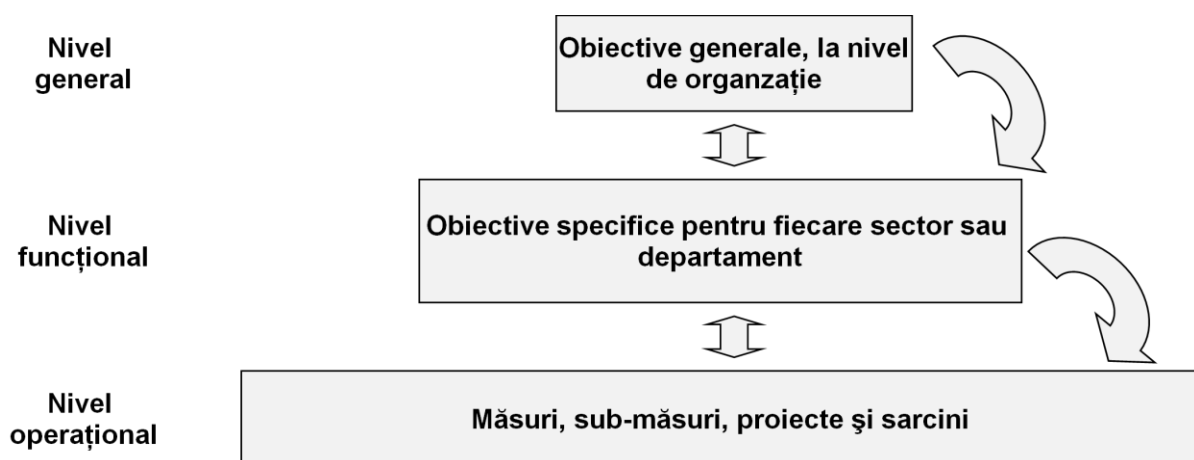
Planul strategic reprezintă modalitatea concretă prin care va fi realizată misiunea și viziunea comunității. În această fază, obiectivele strategice, defalcate în obiective operaționale, vor fi detaliate în măsuri, sub măsuri și proiecte concrete, iar pentru fiecare proiect vor fi stabilite sarcini.

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

Un proces consultativ trebuie să includă 3 etape principale de dezvoltare:

- Formularea țăintelor preliminare pe parcursul unor sesiuni de lucru pe grupuri, în cadrul căreia grupurile de lucru să fie alcătuite fie orientate pe departamente, fie pe direcții sau regiuni, domenii ale vieții economico sociale etc.
- Revizuirea rezultatelor grupelor de lucru la nivel instituțional pentru a se asigura calitatea acestora și pentru rezolvarea aspectelor legate de coordonare și suprapunere
- Revizuirea și armonizarea rezultatelor, în baza etapelor anterioare și re-discutarea acestora.

Legătura dintre toate aceste elemente ale planului strategic este redată în schema de mai jos:



## 6. MONITORIZARE ȘI IMPLEMENTARE

Pentru fiecare obiectiv, pentru urmărirea acestuia, se alcătuiește o listă de indicatori cheie în cele mai multe cazuri, 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.

În cadrul etapei de monitorizare sunt parcurși următorii pași:

1. Stabilirea rezultatelor privind monitorizarea și evaluarea
2. Selectarea indicatorilor cheie
3. Colectarea datelor inițiale
4. Îmbunătățirea și stabilirea țăintelor (realiste dar ambițioase)
5. Stabilirea proceselor și sistemelor de colectare a informației
6. Efectuarea studiilor de colectare a datelor
7. Elaborarea de rapoarte și comunicarea rezultatelor
8. Aplicarea de măsuri pentru îmbunătățirea performanței.

## 7. REVIZUIREA ÎN LUMINA PERFORMANTELOR ACTUALE, A CONDIȚIILOR EXTERNE, IDEILOR ȘI OPORTUNITĂȚILOR NOI

Înca 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.

În timp ce 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, iar 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).

## Importanța planificării strategice

„Fără strategie organizația este ca o corabie fără cârmă, mergând în cercuri” (Joel Ross și Michael Kami)

„Plans are nothing, planning is everything” (Eisenhower)

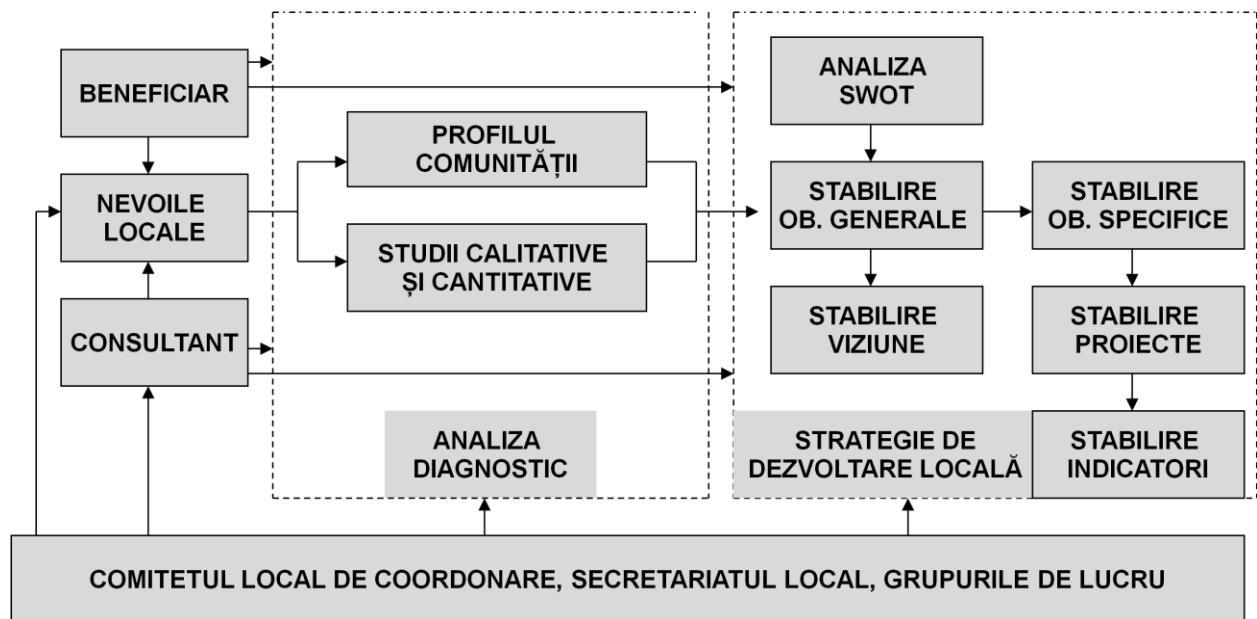
Planificarea strategică reprezintă un proces sistematic prin intermediul căruia comunitatea agreează asupra propriilor priorități, esențiale pentru îndeplinirea misiunii și viziunii declarate.

Prin utilizarea planificării strategice, comunitățile locale și Autoritățile Publice Locale devin mai eficiente. Se înregistrează, astfel, o serie de efecte benefice ce se constituie în avantaje reale:

1. Îmbunătățirea managementului în administrația locală, inclusiv în ceea ce privește activitatea de planificare;
2. Creșterea capacității Autorității Locale și a factorilor cheie interesați în a realiza planificarea strategică la nivel local, potrivit cu acțiunile și axele documentelor programatice naționale și regionale;
3. Sprijinirea realizării unui sistem de comunicare și a unor structuri care să urmărească inițierea unei participări puternice a factorilor cheie implicați și a angajamentului acestora în dezvoltarea comunității;
4. Introducerea și aplicarea celor mai bune modele de bună practică, instrumente și tehnici, conducerea și încadrarea procesului de guvernare locală într-o manieră care să conducă la răspunsuri și reacții imediate cu privire la direcțiile de dezvoltare strategică conturate pe baza datelor concrete, la formularea politicilor, la programarea durabilă, eficientă și efectivă.
5. Asigurarea dezvoltării parteneriatului public-privat;
6. Dezvoltarea economică locală;
7. Încurajarea implicării cetățenilor în procesele de luare a deciziilor.

Mai mult decât atât, prin utilizarea planificării strategice, se formează competente la nivel decizional și executiv al administrației publice locale pentru utilizarea celor mai moderne și mai actuale instrumente de lucru pentru dezvoltarea economică și socială a localității, vizându-se, astfel, satisfacerea nevoilor și a intereselor tuturor membrilor comunității locale.

O caracteristică ESENȚIALĂ a elaborării unei strategii de dezvoltare locală este aceea că se bazează pe un proces participativ, ce implică cetățenii, autoritățile locale, mediul privat, cel educațional și cel non-guvernamental. Numai astfel declarațiile de misiune și de viziune, obiectivele strategice și cele specifice (operaționale) reflectă interesul întregii comunități și au ca efect **obținerea prosperității pentru generațiile viitoare!**



## Dezvoltarea și revizuirea unei strategii de dezvoltare locală; exemple de bună practică

Metodele și tehnicile de planificare strategică variază în funcție de condițiile și prioritățile fiecărei comunități

### 1. Stabilirea unui cadru instituțional participativ: structuri de lucru, procese, responsabilități și documentație

Într-o primă fază a elaborării unei strategii de dezvoltare locală durabilă, este important să se stabilească un cadru instituțional participativ și să se prezinte, tuturor celor implicați, metodologia ce urmează a fi aplicată.

Strategia trebuie să reflecte atât dorința publicului larg cât și cea a actorilor relevanți din comunitatea locală. Numai în acest fel obiectivele asumate reprezintă interesele întregii comunități. Procesul de identificare a cofinanțării pentru dezvoltarea proiectelor este și amplificat prin promovarea unui proces participativ eficient. Acest proces participativ va fi transpus în realitate prin trei categorii de Structuri Locale de Lucru :

- **Comitetul Local de Coordonare** - persoanele care fac parte din CLC vor fi lideri respectați ai comunității, interesați de viitorul acesteia pe termen lung. Este vorba de persoane provenind din toate mediile, pentru a se asigura o bună reprezentare. Comitetul va fi foarte atent dimensionat, astfel încât el să fie suficient de numeros pentru a asigura reprezentarea tuturor grupurilor din comunitate, dar nu supra dimensionat, ceea ce ar duce la dificultăți în atingerea consensului.

Atribuțiile **CLC** sunt numeroase, însă cele mai importante dintre ele, esențiale pentru bunul mers al proiectului, vizează:

- Coordonarea Grupurilor Consultative de Lucru pe domenii de interes.
  - Rezolvarea conflictelor și neconcordanțelor, astfel încât planul strategic să fie rezultatul unui consens general și al unei singure viziuni
  - Să fie purtători de cuvânt care să informeze publicul cu privire la proiectul de planificare strategică
  - Să invite alte persoane să participe în diferitele faze ale proiectului, pentru a crește nivelul de conștientizare și implicare în proiect;
  - Să reprezinte elementul de bază al unui parteneriat public-privat permanent, care să administreze implementarea activităților
- **Secretariatul Local** - are drept responsabilitate dezvoltarea și implementarea activităților programului coordonat de Comitetul Local de Coordonare. Va fi punctul de contact al proiectului, de unde se pot afla oricând informații despre stadiul implementării proiectului și se poate răspunde la orice interpelare din partea Comunității.
  - **Grupurile Consultative de Lucru** - vor reprezenta Comunitatea în procesul participativ, reflectând, pe cât posibil, în componența lor, componența Comunității. Aceste Grupuri vor fi instrumentele prin care se găsesc soluțiile fiecărei probleme critice

identificată în prima etapă a proiectului (aceea de analiză a situației existente). Dimensiunea GL este de asemenea importantă pentru că trebuie să asigure o bună reprezentare atât a structurii Comunității cât și a problematicilor acesteia.

Concret, metodologia de constituire a acestor grupuri de lucru este următoarea:

- În prima ședință de lucru sunt întocmite liste cu propuneri privind componența grupelor de lucru – instituții și persoane
- Odată agreat asupra componenței fiecărui grup de lucru, se procedează la invitarea persoanelor identificate (prin intermediul scrisorilor transmise pe fax sau prin poștă)..
- Odată invitațiile trimise și confirmările de participare obținute, este recomandat ca în cel mai scurt timp să se organizeze primele întâlniri ale structurilor locale de lucru, astfel încât să se demareze culegerea datelor pentru analiza situației existente.

***Exemplu de bună practică: recomandări privind constituirea structurilor locale de lucru (domenii și componența)***

**1. Comitetul Local de Coordonare**

**Constituire**

Este foarte important cum se constituie și se organizează acest **Comitet**, deoarece strategia va fi credibilă dacă reprezintă un punct de vedere general acceptat de comunitate. Inițiativa trebuie să aparțină Primarului cu girul Consiliului Local și se va orienta către toate mediile comunității astfel încât să se poată încuraja participarea leaderilor sectorului public și privat. Mesajul trebuie să fie clar și fără echivoc astfel încât această inițiativă să fie clar percepută fiind înspre binele comunității și nu deservește unui grup de interese.

**Structura Comitetului**

Dimensiunea Comitetului trebuie să fie suficient de mare mare pentru a asigura reprezentarea tuturor grupurilor din comunitate, dar și destul de mică pentru a se putea ajunge la consens: **între 3 și 5 persoane.**

**Recomandări - de ordin general**

*Din sectorul public*

- Oficiali aleși - primarul - președintele CLC, membrii consiliului (1-2 persoane);
- Reprezentanți ai administrației de stat
- Reprezentanți ai instituțiilor statului
- Reprezentanți din domeniul învățământului
- ȘSefi de departamente din aparatul de lucru al Consiliului Local;

*Din sectorul privat*

- Directori generali/manageri ai unor companii mari;
- Întreprinzători și reprezentanți ai acestora;
- Reprezentanți ai operatorilor locali
- Reprezentanți ai instituțiilor financiare
- Reprezentanți ai societății civile

## 2. Secretariatul Local

### Constituire

În același timp cu stabilirea componenței **Comitetului Local de Coordonare** Primarul va trebui să identifice acele persoane care vor forma **Secretariatul** și să lanseze invitațiile.

### Structura Secretariatului

Dimensiunea Secretariatului trebuie să fie limitată la: **1-2 persoane.**

### Recomandări - de ordin general

- Din cadrul Secretariatului să facă parte persoane care au experiența în implementarea proiectelor și lucrul direct cu oamenii. În acest fel se controlează procesul de diseminare corectă a informațiilor de lucru iar prelucrarea și interpretarea informațiilor în cadrul structurilor locale nu sunt perimate.

## 3. Grupurile de Lucru

### Constituire

Grupurile de Lucru sunt conduse de câte unul dintre membrii Comitetului Local de Coordonare, fiind și cel care va susține în plenul Comitetului rezultatele activității Grupului.

### Structura Grupului de Lucru

Dimensiunea Grupului de Lucru trebuie să fie suficient de mare mare pentru a asigura reprezentarea tuturor grupurilor din comunitate, dar și destul de mică pentru a se putea ajunge la consens: **între 5 și 10 persoane.**

### Recomandări de ordin general

#### **Grupul de lucru nr. 1. Dezvoltare economică**

Coordonator grup

Șef serviciu Buget Contabilitate

Membrii:

Director Administrația Finanțelor Publice, Directori generali/manageri ai unor agenți economici mari, Reprezentanți ai instituțiilor financiare, manageri de bănci, Proprietari de hoteluri, reprezentanți ai industriei turismului, Reprezentanți ai ONG-urilor, Agenții imobiliare și antreprenori, presa locală, publicații, consilieri locali, alți angajați ai aparatului propriu din APL, etc

#### **Grupul de lucru nr. 2. Protecția Mediului și infrastructură**

Coordonator grup:

Șef Serv Urbanism din APL



Membrii:	Şef Serviciu Public de Gospodărire Comunală din APL, Agenția de Protecția Mediului, Directori generali ai operatorilor locali (gaz, electricitate, apă, etc), Directori generali/ manageri ai unor agenți economici mari, Reprezentanți ai ONG-urilor, Reprezentant Direcția Silvică, Reprezentant Direcția de Sănătate Publică, Reprezentant Poliție, Pompieri, Armată, consilieri locali, alți angajați ai aparatului propriu din APL, etc
<b>Grupul de lucru nr. 3. Dezvoltare social-culturală</b>	
Coordonator grup:	Şef Serviciu Asistență Socială din APL
Membrii:	Reprezentant Direcția de Sănătate Publică, Reprezentant Inspectorat Scolar, Inspectorat Protecția Copilului, Reprezentant Casa de Cultură, Reprezentant al Bisericii Române, Directori de Şcoli și licee, Reprezentanți ai ONG-urilor, consilieri locali, alți angajați ai aparatului propriu din APL, etc
<b>Grupul de lucru nr. 4. Turism și ospitalitate (acesta poate fi comasat cu nr.1)</b>	
Coordonator grup:	Consilier programe integrare europeană
Membrii:	Oficiul de informare turistică, Reprezentant Direcția pentru Cultură și Culte, Directori de Muzeu, Reprezentant Oficiul pentru turism, Proprietari de hoteluri și alte facilități de agrement, Reprezentanți ai ONG-urilor, consilieri locali, alți angajați ai aparatului propriu din APL, etc

## 2. Colectarea datelor

În vederea realizării unei analize exhaustive a Comunității, analiza situației prezente, activitatea de colectare de date are o deosebită importanță, cu implicații directe asupra rezultatelor obținute.

Astfel, colectarea datelor se va realiza prin mai multe modalități:

1. Colectarea datelor existente la nivelul Primăriei
2. Colectare de date pe parcursul discuțiilor cu grupele de lucru
3. Colectare de date de la instituțiile și organizațiile care dețin și pot furniza informațiile pentru analiza contextuală
4. Realizarea de sondaje de opinie la nivelul populației și agenților economici
5. Realizarea de focus grup-uri în domeniile relevante pentru activitatea comunității

### **Colectarea datelor existente la nivelul Primăriei:**

- Încă de la începutul acestei etape, echipa de proiect întocmește o listă cu datele/informațiile/documentele existente la nivelul serviciilor specializate din cadrul Primăriei, necesare analizei critice a comunității. Este absolut necesară existența unei foarte bune colaborări la nivelul administrației publice locale astfel

încât datele, documentele și informațiile necesare să fie puse la dispoziția echipei de proiect în timp util, astfel încât să nu apară întârzieri.

***Colectarea datelor prin intermediul grupelor de lucru:***

- În vederea culegerii de date cu ajutorul reprezentanților grupelor de lucru, se utilizează un chestionar exhaustiv ce cuprinde toate domeniile vieții economico-sociale a comunității (anexa 1)
- Acelasi chestionar este înmânat spre completare și structurilor locale de lucru.

***Colectarea datelor de la instituții și organizații***

- Încă din ședința de proiect se elaborează o listă cu instituțiile și organizațiile care pot furniza informații necesare analizei, cum sunt:
  - Ministerul Turismului
  - Consiliul Județean
  - Institutul Național de Statistică și Direcția Județeană de Statistică
  - Agenția Județeană de Ocuparea a Forței de Muncă
  - Agenția de Protecția Mediului
  - Inspectoratul pentru Situații de Urgență
  - Poliție
  - Pompieri
  - Inspectoratul școlar județean, instituțiile de învățământ din oras
  - Direcția Finanțelor Publice
  - Agenția de Dezvoltare Regională
  - ONG-uri de pe raza orașului
  - Căminul Cultural
  - Muzeu, case memoriale, lăcașuri de cult, etc.
- Odată stabilită lista Instituțiilor care pot furniza date și informații, se vor întocmi, pentru fiecare în parte, ținându-se cont de specificul domeniului de activitate, solicitările de informații. În acest stadiu, se recomandă ca solicitările de informații să fie semnate de reprezentanții Primăriei, pentru a se asigura, astfel, succesul demersului. Bineînțeles, această solicitare scrisă de informații va conține și un termen rezonabil de răspuns.
- În perioada imediat următoare, vor fi contactate, telefonic, toate aceste instituții, pentru a se asigura primirea de informații în timp util.
- Acolo unde, din motive independente de voința echipei de proiect, informațiile vor fi imposibil de obținut, se vor adopta soluții alternative: alte surse de informații, alte căi de acțiune, etc.
- Pe măsură ce se vor primi informațiile solicitate, acestea vor fi centralizate, sub directă coordonare a Liderului de Echipă, astfel încât să fie utilizate în analizele ulterioare.

***Colectarea datelor prin cercetări cantitative (sondaje) la nivelul firmelor***

În acest sens, se va dezvolta un chestionar care va fi folosit pentru a colecta informațiile utile și valide, cu privire la atitudinea celor care investesc, care creează locuri de muncă și cresc atractivitatea Comunității, după cum urmează:

1. Date ce descriu profilul companiilor, activitatea curentă și dependența de mediul de afaceri;
2. Planurile actuale și viitoare de investiții în mediul local de afaceri;
3. Atitudinea oamenilor de afaceri cu privire la serviciile furnizate, reglementările, taxele și impozitele aplicate de administrația publică locală.

Ancheta va fi desfășurată la nivelul unui eșantion reprezentativ pentru mediul de afaceri local, respectiv din înregistrările disponibile de la nivelul Comunității vor fi validate numai acele firme care respectă următoarele criterii:

- la momentul întocmirii anchetei erau active, respectiv desfășoară activitatea curentă
- nu sunt în proprietate publică și nici nu sunt non-profit, chiar dacă aceste organizații pot genera locuri de muncă și stabilitate la nivelul Comunității
- sunt înregistrate la nivelul administrației locale
- sunt cu capital privat local și /sau străin

Ca și variabilă de eșantionare se va considera cifra de afaceri. Se va folosi metoda de eșantionare multi-strat, etapizat după cum urmează:

1. Ordonarea firmelor în funcție de cifra de afaceri înregistrată la nivelul anului calendaristic anterior încheiat
2. Înlăturarea valorilor aberante (firme aflate în lichidare sau fără activitate în ultimii 2 ani, firme înființate în urmă cu mai puțin de un an). Se va obține astfel o populație de x companii, ordonate în funcție de cifra de afaceri.
3. Identificarea, în conformitate cu legislația în vigoare, a straturilor în funcție de variabila de eșantionare, astfel încât eșantionul să includă reprezentanți ai tuturor tipurilor de firme
4. Stabilirea mărimii eșantionului: se consideră că nivelul țintă de 25% este o dimensionare adecvată mărimii și structurii mediului de afaceri, dar 10% este nivelul minim necesar
5. Selectarea firmelor incluse în eșantion, din fiecare strat, prin aplicarea unui pas
6. Elaborarea listelor finale cu firmele incluse în eșantion.

Transmiterea chestionarului va fi însoțită de o scrisoare oficială ce conține o scurtă prezentare a demersului efectuat de Primărie în vederea elaborării unei strategii de dezvoltare locală, utilitatea acestuia și necesitatea implicării tuturor celor interesați din comunitate. În acest sens, în vederea stabilirii profilului mediului de afaceri, se solicită colaborarea firmelor incluse în eșantion și se stabilește data la care se va reveni cu un telefon în vederea stabilirii vizitei operatorului de interviu.

La sfârșitul discuțiilor dintre operatorii de interviu și reprezentanții firmelor respondente - vizite ce vor avea loc fie la sediul firmelor incluse în eșantion fie la sediul Primăriei, în funcție de disponibilitatea respondenților - fiecare chestionar completat va fi preluat și validat de unul dintre coordonatorii de culegere centralizare date. Validarea chestionarelor va avea la bază criterii clare ce vor ține seama de completarea tuturor răspunsurilor, corectitudinea parcurgerii întrebărilor, etc.

Ulterior colectării, datele din chestionare vor fi centralizate în tabele și foi de calcul complete și cuprinzătoare. Centralizarea datelor incluse în eșantion se va face ținându-se cont de principiul confidențialității, care garantează tuturor respondenților că datele furnizate nu vor fi făcute publice în forma brută și nu vor fi asociate, în nici o formă, cu numele celor care au răspuns.

Pe baza tabelului centralizator se vor elabora analize cantitative și calitative menite să contureze profilul mediului de afaceri.

Odată întocmit raportul privind chestionarea mediului de afaceri acesta se va prezenta în cadrul Grupurilor de Lucru, în vederea identificării ulterioare a problemelor Comunității.

### ***Colectarea datelor prin cercetări cantitative (sondaje) la nivelul populației***

**Volumul eșantionului:** x persoane cu vârsta peste 18 ani

**Tipul eșantionului:** Stratificat

**Criterii de stratificare:** Zona de rezidență, sex, vârstă

**Eșantionare:** Eșantionul va fi distribuit proporțional pe cele x zone/cartiere ale localității, pe cele două categorii de sex și pe patru categorii de vârstă. Eșantionul va fi reprezentativ pentru structura cu populația de bază.

**Eșantionare primară:** Extragere aleatoare a străzilor din interiorului fiecărei zone. Selecția gospodăriilor din cadrul fiecărei străzi extrase aleator se poate realiza prin metoda Kish (stânga dreapta), cu un anumit pas de numărare. Stabilirea pasului se va face în funcție de caracteristicile populației.

**Eșantionare secundară (alegerea subiecților):** Persoana aflată la domiciliu, cu vârsta de 18 sau peste 18 ani. În cazul în care la domiciliu se află mai multe persoane majore, se va alege acea persoană care își serbează ziua de naștere prima în an.

**Validare:** Eșantionul va fi validat pe baza Recensământului populației și locuințelor cel mai recent (Institutul Național de Statistică) și a Distribuției pe străzi a gospodăriilor din localitate.

**Reprezentativitate:** Eșantionul trebuie să fie reprezentativ pentru populația adultă a localității, cu o eroare tolerată ce se va stabili ulterior efectuării unor analize primare a datelor privind populația.

Odată întocmit raportul privind chestionarea populației acesta se va prezenta în cadrul Grupurilor de Lucru, în vederea identificării ulterioare a problemelor Comunității.

Cel mai important rezultat al acestei activități îl constituie ***colectarea informațiilor necesare pentru fiecare domeniu analizat.***

### 3. Analiza situației prezente

În cadrul acestei activități, pe baza informațiilor primite în urma culegerii primare a datelor, va realiza o analiză a situației prezente a Comunității, luând în calcul toate aspectele și caracteristicile acestora:

- Caracteristici geografice - poziție geografică, relief,
- Repere istorice ale dezvoltării - apariția și evoluția Comunității, evenimente istorice importante, oameni de seamă, monumente istorice reprezentative pentru patrimoniu
- Capitalul natural - relief, climă, rețea hidrografică, resurse și rezervații naturale, spații verzi, parcuri
- Mediul economic - Industrie, agricultură, transporturi, construcții, turism, servicii, comerț, investiții, forță de muncă.
- Patrimoniul tehnico edilitar - Rețele energetice, infrastructură edilitară, infrastructură rutieră, telecomunicații, gestiunea deșeurilor, zone și elemente de patrimoniu național și universal, protecția mediului și poluarea.
- Mediul social, cultural și științific - Fenomene demografice, sănătate publică, învățământ și orientare profesională, asistență socială, cultură și artă, religie și spiritualitate, siguranța cetățeanului, conviețuire etnică, societatea civilă.

Bineînțeles, domeniile de mai sus sunt orientative, ele urmând a fi completate, în funcție de caracteristicile comunității.

Dată fiind complexitatea acestei analize și cantitatea mare de date ce trebuie colectate, activitatea de analiză a situației prezente se suprapune, parțial, peste activitatea de culegere de date.

### 4. Utilizarea Analizei SWOT

*În urma efectuării analizelor celor mai importante aspecte ale Comunității, privită ca un întreg, se vor derula ample discuții în cadrul ședințelor consultative cu Grupurile de Lucru asupra domeniilor de interes. Se vor concretiza o serie de avantaje, dezavantaje, oportunități și riscuri la nivel de localitate.*

Pe parcursul acestei activități, pentru conturarea punctelor tari, a celor slabe, a oportunităților și a riscurilor, se va îmbina cercetarea documentelor normative (pentru însușirea tendințelor și obiectivelor de nivel județean, regional și național) cu discuții cu reprezentanți ai Beneficiarului și cu membrii Grupelor de Lucru.

### Evaluări interne

Evaluarea internă ocupă un rol important în procesul de planificare strategică, deoarece planul de implementare a strategiei se va construi prin exploatarea punctelor tari ale Comunității și prin transformarea punctelor slabe în puncte tari. Mai mult, utilizarea acestor puncte tari în contextul oportunităților corect identificate garantează succesul implementării planului strategic.

Punctele tari și cele slabe reprezintă baza de comparație între localități datorită faptului că acestea sunt într-o reală competiție, în special în procesul de creare a unui mediu economic stabil și locuri de muncă, dar și în domeniul investițional. Cu cât o localitate conștientizează avantajul competitiv, cu atât va genera o stabilitate a dezvoltării pe termen mediu și lung.

## **Evaluări externe**

Comunitățile locale sunt influentate din ce în ce mai mult de factorii economici externi de la nivel regional, național și internațional. În procesul de planificare strategică este foarte important să se înțeleagă oportunitățile și pericolele create de mediul extern, care sunt relevante pentru problemele critice identificate. O parte dintre acești factori nu pot fi controlabili (de ex: schimbările politice, legislative, economice sau sociale și demografice) iar altă parte trebuie analizată în contextul relevanței, dacă oportunitățile pot fi exploatate din perspectiva punctelor tari sau dacă unele riscuri pot fi evitate sau reduse în contextul competitiv dintre comunități.

Orientativ, Analiza Swot va atinge următoarele domenii, fără a se limita la acestea:

- Demografie
- Dezvoltare urbană
- Infrastructură
- Turism
- Educație
- Sănătate
- Servicii sociale
- Cultură, tineret, societatea civilă
- Mediu
- Dezvoltarea administrației publice locale, cu respectarea HG 246 din 2006
- Cooperare regională

## **5. Identificarea problemelor critice ale comunității**

Urmare a analizei situației prezente – ce constituie o analiză critică și exhaustivă a comunității în ansamblul ei – și a derulării analizei SWOT, se vor contura, pe parcursul unor discuții ample în cadrul grupelor de lucru, cu sprijinul și îndrumarea specialiștilor noștri, problemele critice ale comunității.

Aceste probleme critice constituie acele aspecte insuficient dezvoltate, în reală discrepanță cu nivelul general de dezvoltare al comunității și care, dacă nu sunt considerate ca atare în mod specific, vor genera probleme în dezvoltarea viitoare.

## **6. Definirea Strategiei**

Pe parcursul acestei activități, pe baza rezultatelor activităților anterioare, se definesc elementele cheie ale strategiei: Viziunea, Misiunea și Axele Prioritare de Dezvoltare.

Viziunea este acel aspect caracteristic al comunității care o definește, în prezent, și care, în mod corespunzător dezvoltat, o va defini, în mod specific, pe un orizont de timp în viitor.

Echipa implicată în elaborarea strategiei, pe baza discuțiilor derulate în cadrul grupelor de lucru, va propune mai multe variante de viziune, urmând ca acestea să fie validate de către structurile locale de lucru și de participanții la sesiunea de Consultare Publică ce se va desfășura la finalul acestei etape.

Pe baza viziunii, vor fi stabilite misiunea comunității și axele prioritare de dezvoltare ale acesteia - acele domenii ale vieții comunității care, dezvoltate corespunzător, vor aduce prosperitate și dezvoltare durabilă pentru generațiile prezente și viitoare.

Astfel, elaborarea axelor de dezvoltare strategică se va face într-un mod unitar, care să determine dezvoltarea durabilă a micro-climatului local pe termen lung. Identificarea și definirea domeniilor de intervenție majoră pentru dezvoltarea Comunității precum și modul de implementare se efectuează ca răspuns la problematicile critice identificate.

Etapizat, elaborarea axelor de dezvoltare strategică cuprinde:

- Identificarea și validarea obiectivelor generale în cadrul grupurilor de lucru
- Dezvoltarea obiectivelor specifice și a direcțiilor principale de acțiune pentru atingerea acestora
- Validarea planului strategic elaborat pe componente de GL

Domeniile ce se vor atinge în cadrul Strategiei (documentului de planificare strategică) sunt, orientativ:

1. Demografie
2. Dezvoltare economică
3. Dezvoltare urbană
4. Infrastructura locală și regională
5. Turism
6. Educație
7. Sănătate
8. Servicii sociale
9. Cultură, tineret, societate civilă
10. Mediu
11. Dezvoltarea administrației publice locale
12. Cooperare regională

Orientativ, documentul de planificare strategică va avea următoarea structură:

- Viziune, obiectiv, priorități
- Plan de acțiune
- Portofoliu de proiecte
- Implementare, monitorizare
- Impactul implementării strategiei
- Potențialul de finanțare
- Coerența cu politicile existente

- Direcții și măsuri de implementare
- Concluzii

## 7. Consultare publică

În cadrul acestei activități, este indicat a se organiza o primă o sesiune de consultare publică, preferabil de scurtă durată (1 zi) menită să valideze rezultatele obținute până în acest stadiu al planificării strategice.

### **Exemplu de bună practică: Organizarea sesiunii de consultare publică:**

Secvențial, organizarea acestei consultări publice are următoarele sub-activități:

- a) Stabilirea datei exacte și a locului de desfășurare
- b) Întocmirea listei de invitați și finalizarea ei în cadrul discuțiilor din echipa de proiect.
- c) Întocmirea chestionarelor ce urmează a fi distribuite participanților în vederea realizării unui scurt sondaj de opinie
- d) Transmiterea invitațiilor de participare – prin fax sau prin e-mail.
- e) Colectarea confirmărilor de participare.
- f) Organizarea sesiunii de consultare publică în cadrul careia vor fi expuse rezultatele obținute până în acest stadiu al elaborării strategiei și se vor derula ample discuții cu participanții.
- g) Colectarea chestionarelor completate de participanți și centralizarea rezultatelor într-un raport de sondaj ce va fi utilizat, ulterior, de echipa de proiect.

## 8. Elaborarea planului de acțiune – măsuri, proiecte, ierarhizare proiecte

Planul de acțiune pentru implementare a strategiei este un instrument puternic utilizat în planificare de către comunitate, ce se prezintă sub forma unor măsuri, proiecte concrete stabilite pentru fiecare obiectiv general/specific. Este documentul care ajută comunitatea în implementarea strategiei și include acorduri/aranjamente instituționale, identificare de resurse și sarcini trasate.

Etapizat, planul strategic de implementare comportă următoarele etape/elemente:

- Planificarea strategică: identificarea pentru fiecare problemă critică a obiectivelor generale, obiectivelor specifice, măsurilor și proiectelor corespondente. Stabilirea priorităților.
- Plan de management al implementării strategiei (capacitate instituțională, capacitate financiară, calendar de implementare)
- Monitorizarea și evaluarea implementării strategiei și a proiectelor prioritare: corecții și re-planificare

Această activitate va fi implementată împreună cu Grupurile locale de lucru care vor selecta și vor ierarhiza proiectele care vor duce la implementarea strategiilor de dezvoltare locale.



Un element deosebit de important în succesul proiectului, este programarea temporală și financiara a proiectelor identificate, pe scurt, prioritizarea acestora.

În acest sens, metodologia de prioritizare a proiectelor parcurge următoarele etape:

- Conceperea unei fișe de proiect, al cărui conținut și format va fi agreat cu echipa de proiect – Anexa 2
- Distribuirea formularelor de fișă de proiect către membrii grupelor de lucru, încă de la prima întâlnire și derularea unor discuții ample privind modalitatea de completare.
- Colectarea fișelor de proiect completate de membrii grupelor de lucru și întocmirea portofoliului de proiecte, adăugându-se și orice alte propuneri primite pe parcursul elaborării strategiei
- Identificarea, pentru fiecare proiect în parte, a surselor de finanțare, duratelor estimative, instituțiilor responsabile, indicatorilor de rezultat, etc
- Realizarea unei ierarhizări a proiectelor listate, prin acordarea de ranguri în funcție de toate aspectele ce le caracterizează: gradul de utilitate pentru comunitate, urgența implementării, disponibilitatea surselor de finanțare necesare, necesitatea și viabilitatea stabilirii unor parteneriate, etc.

Planul de implementare va avea succes numai în condițiile implicării tuturor partenerilor, societatea civilă, administrația publică, mediul de afaceri, datorită caracterului unitar al strategiei: comunitatea va putea să își rezolve problematicile curente numai printr-o astfel de abordare unitară, cu obiective și măsuri specifice, responsabilități atribuite clar dar și cu resurse umane și financiare disponibile.

## **9. Consultare publică**

În cadrul acestei activități, se va organiza o a două sesiune de consultare publică, la care vor participa reprezentanți ai instituțiilor locale, a societății civile și a mediului de afaceri, în acest stadiu urmărindu-se validarea rezultatelor etapei anterioare. Ulterior ședinței de consultare publică, rezultatele acesteia se vor integra documentului strategic elaborat, care va fi adus în forma finală.

## **10. Aprobarea strategiei**

Ultima etapă, dar nu lipsită de importanță, este aprobarea documentului strategic în cadrul ședinței de consiliu local. Astfel, strategia va deveni un document programatic și angajant la nivel local.

## Dezvoltarea durabilă și egalitatea de șanse în procesul planificării strategice

### Conceptul de dezvoltare durabilă

"dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi"  
*Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED) în raportul "Viitorul nostru comun", cunoscut și sub numele de Raportul Brundtland*

În centrul dezvoltării durabile se afla o serie de principii majore care o caracterizează:

- preocuparea pentru echitate și corectitudine între țări și între generații;
- viziunea de lungă durată asupra procesului dezvoltării;
- gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

Obiectivele cheie ale dezvoltării durabile sunt:

1. Protecția mediului prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;
2. Echitatea și coeziunea socială, prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;
3. Prosperitatea economică prin promovarea cunoașterii, inovării, competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și unor locuri de muncă abundente și bine plătite;
4. Îndeplinirea responsabilităților internaționale ale UE prin promovarea instituțiilor democratice în slujba păcii, securității și libertății și a principiilor și practicilor dezvoltării durabile pretutindeni în lume.

Concret, obiectivele Strategiei de Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene vizează<sup>ii</sup>:

1. limitarea schimbărilor climatice, a costurilor și a efectelor negative pentru societate și mediu
2. asigurarea unui sistem de transport care să poată satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății, minimizând impactul nedorit asupra acestora,
3. promovarea modelelor de producție și consum durabile,
4. îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatării resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor,
5. promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății
6. promovarea incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor, ca o precondiție pentru păstrarea bunăstării individuale
7. promovarea activă a dezvoltării durabile pe scară largă, pentru a asigura concordanța între politicile interne și externe ale UE și angajamentele internaționale ale Uniunii privitoare la dezvoltarea durabilă.

Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă (SNDD) a fost elaborată de către Guvernul României, în conformitate cu exigențele UE, prin Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile (în prezent Ministerul Mediului și Pădurilor), în colaborare cu Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Durabilă.

Ministerul Mediului este instituția națională care se ocupă atât de elaborarea cât și de implementarea Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă (SNDD). Acest proiect se desfășoară în baza Memorandumului de Înțelegere încheiat între Guvernul României și Programul Națiunilor Unite din România, semnat între cele două instituții la 28 august 2007 și aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 1216 / 2007.

Astfel, Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă, reprezintă un document de importanță strategică națională ce propune o viziune a dezvoltării durabile a României în perspectiva următoarelor două decenii.

Versiunea Strategiei poate fi consultată pe site-ul Ministerului Mediului și Dezvoltării Durabile<sup>iii</sup>.

## **Transpunerea principiului de dezvoltare durabilă în politicile europene**

Tratatul Uniunii Europene prevede integrarea dezvoltării durabile în toate politicile europene, astfel încât acestea să contribuie de o manieră integrată la îndeplinirea obiectivelor economice, sociale și de mediu.

Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a UE (2006) urmărește, alături de Strategia de la Lisabona pentru creștere economică și locuri de muncă, să contribuie la o Europă mai prosperă, mai curată și mai corectă.

Statele membre ale Uniunii Europene trebuie să abordeze conceptul dezvoltării durabile în cadrul tuturor proiectelor și programelor finanțate din fonduri structurale.

Scop este realizarea unei economii europene echilibrate, durabile și inovative.

## **Transpunerea principiului de dezvoltare durabilă în politicile naționale**

Proiectele care integrează dezvoltarea durabilă din stadii timpurii de viață au valoare adăugată atât pentru organizațiile promotoare, cât și pentru grupurile țintă vizate și pot deveni exemple de bună practică în domeniu.

Activitățile propuse prin cererile de finanțare depuse în cadrul cererilor de proiecte deschise de AM PODCA vor urmări respectarea principiilor dezvoltării durabile pe parcursul tuturor etapelor de implementare

Astfel, în urma implementării proiectelor, efectele ecologice, economice și sociale ale activităților desfășurate cu sprijin financiar comunitar să fie sesizabile/vizibile.

În dezvoltarea proiectelor trebuie abordate toate cele trei dimensiuni ale conceptului dezvoltării durabile:

1. Dimensiunea **ecologică** privește consumul și producția durabile, conservarea și managementul resurselor naturale, schimbările climatice și energia curată.
2. Dimensiunea **economică** se referă la dezvoltarea socio-economică (prosperitate economică) și transportul durabil
3. Dimensiunea **socială** vizează incluziunea socială, schimbările demografice și sănătatea publică.

## Egalitatea de șanse și discriminarea

Egalitatea reprezintă una dintre cele cinci valori care stau la baza Uniunii. Astfel, Uniunea are obligația de a promova egalitatea între femei și bărbați în toate activitățile sale (1). Carta drepturilor fundamentale (2) prevede o astfel de egalitate și interzice discriminarea de gen.

Egalitatea în drepturi (en: equal rights)

Cetățenii sunt egali în fața legii și a autorităților publice, fără privilegii și fără discriminări. Nimeni nu este mai presus de lege. Statul român garantează egalitatea de șanse între femei și bărbați pentru ocuparea funcțiilor și demnităților publice.

Extras din Constituția României, art. 16

Egalitatea în tratament (en: equal treatment)

În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii. Egalitatea de tratament presupune absența oricărei forme de discriminare. Actele de discriminare pot proveni de la angajator, de la organele de conducere ale angajatorului sau de la alți salariați.

Extras din Codul Muncii; art. 5

Dizabilități (en: disability)

Termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății.

Discriminare (en: discrimination)

A diferenția sau a trata diferit două persoane sau două situații, atunci când nu există o distincție relevantă între acestea sau de a trata într-o manieră identică situații care sunt în fapt diferite.

Directive UE anti-discriminare interzic atât discriminarea directă, cât și discriminarea indirectă și dau aceeași definiție a discriminării.

Egalitatea între femei și bărbați este un drept fundamental, o valoare comună a Uniunii Europene și o condiție necesară pentru realizarea obiectivelor UE de creștere economică, ocuparea forței de muncă și a coeziunii sociale.

Cu toate că inegalitățile încă există, în prezent UE a făcut progrese semnificative în ultimele decenii în realizarea egalității între femei și bărbați.

Aceasta este - în principal - datorită legislației de tratament egal, integrarea dimensiunii egalității de gen și măsurile specifice pentru avansarea femeilor; Aceste aspecte vizează accesul la ocuparea forței de muncă, egalitatea salarială, protecția maternității, concediul parental, de asigurări sociale și profesionale, securitatea socială, sarcina probei în cazurile de discriminare și de auto-ocupare a forței de muncă.

Astfel, legislația la nivel european și național este proiectată să asigure un tratament egal, indiferent de:

- rasă sau origine etnică
- religie și credință
- dizabilități
- orientare sexuală
- vârstă

Ca și cetățeni cu drepturi depline, *persoanele cu handicap* au drepturi egale și au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, de viață independentă și de participarea deplină în societate.

Activarea persoanelor cu handicap de a beneficia de aceste drepturi este principalul scop al strategiei UE pe termen lung pentru includerea lor activă.

### **Egalitatea de șanse în proiecte**

În cadrul proiectelor de planificare strategică, este necesar a fi respectate prevederile legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul muncii, egalitate de șanse și nediscriminare și luarea în considerare în implementarea proiectului a tuturor politicilor și practicilor prin care să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă etc., care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Elemente de referință în definirea parametrilor de proiect:

- Care este grupul țintă (direct și indirect) al proiectului propus?
- Cine va beneficia în urma proiectului?
- Cine va avea de pierdut în urma proiectului?
- Cum vor fi femeile implicate în elaborarea și implementare?

- Desfășurarea proiectului pune în vreun fel în discuție diviziunea de gen a muncii existente, sarcinile, responsabilitățile și oportunitățile?
- Care este impactul pe termen lung în ceea ce privește creșterea capacității femeilor de a se implica?

Astfel, în cadrul proiectelor trebuie să se includă un număr cât mai mare de femei și bărbați care fac parte dintre actorii cu impact social de la nivel guvernamental și din societatea civilă. Este necesară identificarea barierelor în calea participării femeilor (sociale, economice, juridice, politice, culturale etc.) și înțelegerea nevoilor practice și a intereselor strategice ale femeilor și identificarea oportunităților de a le susține pe amândouă.

De asemenea, este necesară luarea în considerare a impactului diferit al inițiativei asupra bărbaților și femeilor.<sup>iv</sup>

## ANEXA 1

### Chestionar pentru culegerea de informații în vederea realizării profilului critic al comunității

#### 1. CAPITALUL NATURAL

**Descriere:** Clima, sol și subsol, aer, apă, floră, faună, izvoare minerale, saline, rezervații naturale, spații verzi și parcuri.

**Surse de informații:**

1. Serviciul/comisia de specialitate din cadrul APL

---

---

2. Biroul Management Proiecte din cadrul APL

---

---

3. Agenția județeană de protecția mediului

---

---

4. Operatorul local de salubritate:

---

---

5. Operatorul local de apă-canal:

---

---

6. Administrația Bazinală de Apă:

---

---

7. Alte instituții

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. MEDIUL ECONOMIC

**Descriere:** Economia locală pe sectoare și ramuri industriale, structura ocupațională, zone industriale și agricole, tursim, companii reprezentative, facilități, disfuncționalități, proiecte propuse și în derulare.

### Surse de informații:

1. Serviciul /comisia de specialitate din cadrul APL

---

---

2. Biroul Management Proiecte din cadrul APL

---

---

3. Direcția județeană de statistică Prahova

---

---

4. Administrația finanțelor publice Prahova:

---

---

5. Agenți economici reprezentativi pentru mediul economic:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Structuri asociative (ONG-uri) în domeniul economic cu activitate pe raza orașului:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Agenți economici cu activitate în domeniul turismului:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





### 3. PATRIMONIUL TEHNICO - EDILITAR

**Descriere:** Rețele energetice, infrastructura edilitară, infrastructura rutieră, telecomunicații, gestiunea deșeurilor, zone și elemente de patrimoniu național și universal.

**Indicatori:**

1. Reglementări de urbanism - zone funcționale,
2. infrastructura de bază - rețele de apă, canalizare, energie electrică și termică, gaze naturale,
3. transport urban și limitrof;
4. fond locuibil și situația locuințelor pe tipuri
5. căi de comunicații - rutier, ferat și aerian,
6. trafic rutier și legătura la traficul european/național,
7. inventar monumente istorice,
8. inventar proiecte propuse și în derulare

**Surse de informații:**

1. Serviciul /comisia de specialitate din cadrul APL

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

2. Biroul Management Proiecte din cadrul APL

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

3. Agenția de protecția Mediului Prahova

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

4. Operatorul local de salubritate:

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

5. Operatorul local de apă-canal:

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

6. Operatorul local de gaz:

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

7. Operatorul local de electricitate:

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**8. Operatori locali în domeniul radio tv internet:**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**9. Operatori locali telefonie – fixă și mobilă:**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**10. Direcția de sănătate publică Prahova:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**11. Direcția Silvică Prahova:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**12. Alte instituții**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

#### 4. MEDIUL SOCIAL, CULTURAL, ȘTIINȚIFIC

**Descriere:** Fenomene demografice, sănătate publică, învățământ și orientare profesională, asistență socială, cultură și arta, religie și spiritualitate, siguranța cetățeanului, conviețuire etnică, societatea civilă.

**Indicatori:**

1. Structura și dinamica populației - vârstă, sex și religie, sporul natural, migrație;
2. servicii de asistență medicală - inventar structuri, programe, personal de specialitate, boli cronice;
3. învățământ - inventar structuri, dinamica și structura pe forme de învățământ, calificări, personal didactic;
4. protecție socială (inclusiv protecția copilului și protejarea persoanelor cu dizabilități) și asistență comunitară - centre, beneficiari, programe, calificare;
5. potențial cultural - structuri, evenimente, investiții;
6. religie - structura și dinamica apartenenței, inventar lăcașe de cult;
7. siguranța cetățeanului - servicii comunitare, incidente,
8. societatea civilă - forme asociative, relații internaționale/ cooperare,
9. mass media,
10. inventar proiecte propuse și în derulare

**Surse de informații:**

1. Serviciul /comisia de specialitate din cadrul APL (asistență socială, probleme legate de învățământ, cultură, culte, societatea civilă, etc)

Coordonate de contact: (*persoana de contact, telefon, mobil, e-mail*)

---

---

2. Biroul Management Proiecte din cadrul APL

Coordonate de contact: (*persoana de contact, telefon, mobil, e-mail*)

---

---

3. Direcția județeană de statistică Prahova

Coordonate de contact: (*persoana de contact, telefon, mobil, e-mail*)

---

---

4. Inspectoratul Școlar Prahova:

Coordonate de contact: (*persoana de contact, telefon, mobil, e-mail*)

---

---

5. Grupul Școlar Industrial Energetic Bușteni:

Coordonate de contact: (*Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail*)

---

---

**6. Structuri asociative (ONG-uri) cu activitate pe raza orașului:**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**7. Reprezentanți ai cultelor pe raza orașului:**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**8. Inspectoratul de Sănătate Publică:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**9. Inspectoratul de Protecția Copilului:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**10. Casa de cultură Bușteni:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**11. Poliția, poliția comunitară:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**12. Inspectoratul pentru situații de urgență:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**13. Pompieri:**

Coordonate de contact: *(persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**14. Biblioteci pe raza orașului:**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**15. Spitale și unități de asistență medicală (cabinete medici de familie, policlinici, cabinete specializate) pe raza orașului:**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

**16. Alte instituții**

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

Coordonate de contact: *(Denumirea, persoana de contact, telefon, mobil, e-mail)*

---

---

## ANEXA 2

### Fișă de proiect

#### Denumirea proiectului

Problema critică

Soluție

Componente ale  
proiectului (orientativ)

Indicatori

Parteneri

Valoare estimată

Oportunități de  
finanțare

Durata

Perioada de  
implementare



## ANEXA 3

### Listă note de referință

---

<sup>i</sup> "Ghid de planificare strategica a dezvoltarii economice, Programul de Reforma Guvernamentala prin Parteneriate Durabile, noiembrie 2004"

<sup>ii</sup> [www.europa.eu/sustainable/welcome/index\\_en.htm](http://www.europa.eu/sustainable/welcome/index_en.htm)

<sup>iii</sup> [http://www.mmediu.ro/dezvoltare\\_durabila/consultare.htm](http://www.mmediu.ro/dezvoltare_durabila/consultare.htm)

<sup>iv</sup> <http://www.undp.org/gender>  
<http://www.eldis.org/go/topics/resource-guides/gender>

Material realizat în cadrul proiectului „**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“, AP 1: „Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice“, DMI: „Îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor la nivel politico-administrativ“.

Primaria Orașului Bușteni  
B-dul Libertății nr.91, Bușteni  
Cod poștal: 105500, județul Prahova  
Telefon: 0244 322 005  
Fax: 0244 320 752  
E-mail: primabus@yahoo.com

Data publicării: Aprilie 2011

Editor: SC Global Services Group SRL

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