

## Elaborarea și implementarea unei strategii de dezvoltare locală

Strategiile de dezvoltare locală urmăresc integrarea pe orizontală a planificării dezvoltării economice, sociale și spațiale la nivel zonal, județean, regional, național și european, dar și integrarea pe verticală a dezvoltării pe sectoare de activitate.

Politica de dezvoltare are la bază un ansamblu de măsuri guvernamentale ce au drept scop sprijinirea creșterii economice și îmbunătățirea condițiilor de viață, prin valorificarea eficientă a potențialului regional și local, având ca **obiective principale**:

- **diminuarea dezechilibrelor** existente, cu accent pe stimularea dezvoltării echilibrate și pe revitalizarea zonelor defavorizate (cu dezvoltare întârziată), și prevenirea creării de noi dezechilibre;
- pregătirea **cadrelor instituționale** pentru a răspunde criteriilor de integrare a României în UE și de acces la fondurile europene;
- **integrarea politicilor** sectoriale la nivel regional și local, precum și stimularea cooperării interne și internaționale în vederea dezvoltării economice și sociale durabile.

*Aceste obiective sunt realizate în practică la nivel european prin adoptarea de măsuri și strategii, finanțarea de proiecte și prin diverse programe, toate acestea însă fiind dezvoltate pe baza unui set de **principii** ce stau la baza elaborării și aplicării lor, după cum urmează:*

- **principiul descentralizării** procesului de luare a deciziei, prin trecerea de la nivelul central/guvernamental la cel regional și local;
- **principiul parteneriatului**, prin crearea și promovarea de parteneriate între toți actorii implicați;
- **principiul planificării**, în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- **principiul co-finanțării**, adică obligativitatea contribuției financiare a diverșilor actori implicați în realizarea programelor și proiectelor de dezvoltare.

Documentele de programare ale politicii naționale în perspectiva aderării României la UE au ca document principal **Planul Național de Dezvoltare** (PND), ce conține prioritățile strategice de dezvoltare, regionale și sectoriale, pentru o perioadă dată. Planurile Naționale de Dezvoltare sunt elaborate pe baza **Planurilor Regionale de Dezvoltare** (PDR) și reflectă Strategia Națională de Dezvoltare și Programele Operaționale (PO) regionale și sectoriale. Planurile Regionale de Dezvoltare integrează la rândul lor **planurile cu caracter strategic**, elaborate atât la nivel de regiune pe domenii specifice, dar și la nivel județean și local.

**Planurile strategice** sunt documente elaborate pe termen lung, care se revizuiesc periodic și care pun în relație eforturile de planificare a acțiunilor.

Principalele **caracteristici** ale unei planificări strategice de dezvoltare locală:

- ✓ Vizează dezvoltarea, sprijinindu-se atât pe practicile existente, cât și introducerea de noi oportunități pentru acțiune
- ✓ Operează într-un teritoriu bine definit spațial și administrativ
- ✓ Abordează problemele la nivel macro, și nu se concentrează pe problemele izolate
- ✓ Sprijinul politic este o componentă esențială
- ✓ Aduce elemente noi în domeniul tehnic, managerial și financiar, adaptând experiențe care s-au dovedit a fi de succes
- ✓ Generează resurse, stabilind o legătură directă între planificare și implementare

Planificarea strategică este dedicată formulării **viziunii**, spre deosebire de eforturile și acțiunile dedicate rezolvării imediate a problemelor ce caracterizează planificarea de acțiune. Formularea viziunii se face utilizând cuvinte cheie integrate într-o frază cu mesaj clar care să exprime unde dorim să ajungem pe termen mediu și lung.

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

### **Inițierea Procesului de planificare**

Procesul de planificare poate fi declanșat de o problemă importantă pentru un număr mare de locuitori, un dezastru pe cale să se producă la scară mare în comunitate, o oportunitate de exploatare a unui avantaj economic. Problemele sunt de obicei descoperite prin conștientizare, în timp ce oportunitățile sunt generate de o viziune asupra situației posibile, împărtășite de mai mulți indivizi sau o singură persoană.

Inițierea procesului se concretizează în formarea echipei de lucru, care va avea în componență reprezentanți ai grupurilor de interes la nivelul zonei respective, ai administrației publice locale și consultanți de specialitate.

### **Construirea Parteneriatelor**

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

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

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

În această fază se organizează echipa responsabilă în construirea strategiei, folosind criterii legate de preferințe, diversitatea formației profesionale și distribuirea persoanelor resursă în mod echilibrat. Se stabilesc de asemenea elemente importante legate de modul de lucru al echipei cum sunt : programarea ședințelor, întocmirea ordinii de zi a fiecărei ședințe, comunicarea între membrii echipei, comunicarea cu persoane care nu fac parte din echipa (de exemplu presa), oficialii aleși, soluționarea dezacordurilor, luarea deciziilor, selectarea noilor membri.

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

- Dezvoltarea serviciilor sociale și de transport în orașele mici și zonele rurale
- Promovarea cooperării între orașe și mediul rural
- Integrarea zonelor rurale ce înconjoară orașele mari în strategii de dezvoltare spațială

### **Alegerea tipului de planificare**

În acest punct al procesului se vor discuta opțiunile privind angajarea fie într-un proces de planificare strategică (pe termen lung) în care se vor identifica și preciza problemele cărora li se adresează, fie eforturile vor fi îndreptate spre acțiuni dedicate rezolvării imediate a problemelor (având de a face cu planificarea de acțiune, planuri operaționale).

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

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

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

- ✓ **Cuprinzător** – să angajeze în proces toată gama grupurilor de interese;
- ✓ **Interactiv** – să confrunte situația prezentă cu situația potențială;
- ✓ **Integrator** – să lege în concepție și acțiune toate nivelele;

- ✓ **Repetabil** – să recunoască faptul că sistemele și mediul în care acestea se manifestă sunt în continuă schimbare.

### **Culegerea informațiilor și Analiza**

În acest punct se stabilește ce fel de date sunt necesare pentru a ajuta echipa să formuleze decizii care să susțină recomandările făcute și să-i convingă pe cei care vor fi responsabili de punerea în practică a acestora. Se stabilesc tipurile de date necesare, dar și metodele de colectare ce vor fi utilizate.

Această etapă este dedicată formulării **diagnosticului** ca rezultat al analizei stadiului situației existente. Se utilizează diferite tipuri de analize, precum sunt analizele de potențial, ale disfuncționalităților, ale priorităților, retrospective, prospective. În continuare se definesc, enunță și clarifică problemele cheie ale dezvoltării și se formulează diagnosticul.

Principalii pași parcurși sunt:

- Colectarea mai multor date, informații și idei prin consultarea populației, interviuri, chestionare, combinarea interviurilor și chestionarelor, analizarea documentelor, observația directă, experiența și intuiția echipei;
- Compilarea și analizarea datelor, organizarea și analizarea surselor acestora pentru o mai bună înțelegere a problemei sau oportunității;
- Determinarea scopurilor și obiectivelor care trebuie realizate/atinse, astfel încât obiectivele să fie specifice, fezabile, măsurabile, posibile, controlabile și cu o dată limită de realizare;
- Estimarea fezabilității în ceea ce privește atingerea scopurilor și obiectivelor;
- Dezvoltarea **Analizei SWOT** (strengths = puncte tari, weaknesses = puncte slabe, opportunities = oportunitati, threats = amenințări).

### **Analiza SWOT ca fundament al strategiilor de dezvoltare locală**

Analiza SWOT (analiză a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor) a fost creată inițial ca instrument de formulare a strategiilor întreprinderilor. Acest instrument face posibilă analizarea rapidă a punctelor strategice cheie, cât și identificarea alternativelor strategice. SWOT este aplicată în momentul de față în cadrul analizei teritoriului și este utilizată ca instrument pentru facilitarea planificării participative în cadrul administrațiilor publice.

Analiza SWOT se bazează pe un cadru codificat, cadru care obligă persoanele implicate în procesul de planificare să urmărească etape precise, începând de la analiză până la strategii, trecând printr-o evaluare completă a implicațiilor/consecințelor fiecărei alegeri efectuate.

Pe scurt, analiza SWOT reprezintă un cadru complet și consistent pe care persoanele implicate în planificare îl pot utiliza pentru a efectua alegeri mai realiste. Această metodă de lucru oferă ajutor pentru a face distincția între probleme, soluții și strategii.

Tehnica SWOT de discuție/analiză și cercetare se bazează pe tehnica "brainstorming", care s-ar traduce printr-o discuție între persoanele implicate în activitatea de planificare. Este evident faptul că, înainte de "brainstorming" este necesară prezentarea unei descrieri a cadrului general a situației existente pentru a exista o "baza comună" de lucru în cadrul discuțiilor pentru toți participanții. Această etapă preliminară reprezintă un element fundamental din moment ce, de cele mai multe ori, persoanele active de la nivel local dispun de o informare asimetrică și au viziuni diferite asupra temelor de dezvoltare. Din punct de vedere teoretic, analiza SWOT este orientată spre o omogenizare a preferințelor persoanelor implicate.

Cel mai puternic mesaj transmis de analiza SWOT este acela că, indiferent de acțiunile stabilite, procesul decizional ar trebui să includă următoarele elemente: *construiește* pe Punctele Tari, *elimină* Punctele Slabe, *exploatează* Oportunitățile, *îndepărtează* Amenințările.

### **Planificarea desfășurării acțiunilor**

În acest punct al procesului vor fi selectate:

- Obiectivele propuse pentru realizare, astfel încât numărul lor să fie realist
- Se vor determina cele mai potrivite acțiuni pentru atingerea lor
- Grupurile de interes necesare pentru implementare
- Se vor stabili atribuțiile, responsabilitățile și perioada de realizare a viziunii formulate.

Un **obiectiv** este un enunț al rezultatului care se dorește a fi obținut și îndeplinește următoarele criterii: enunță ce urmează să fie realizat cât mai succint posibil; enunță un rezultat final și nu o activitate; are sprijinul grupurilor de interes; este măsurabil; are o dată limită de realizare; este realizabil în timpul disponibil; este controlabil

### **Implementarea acțiunilor, măsurarea impactului și punerea în Aplicare a strategiei de dezvoltare locală**

Această fază a procesului este în general în afara mandatului direct al echipei de planificare ca responsabilitate și intră în atribuțiile beneficiarului strategiei de dezvoltare locală.

Pentru evaluarea rezultatelor și efectelor se folosesc o serie de criterii și de indicatori ce măsoară impactul strategiei. Setul de indicatori și de criterii de măsurare a impactului vor fi stabiliți în funcție de particularitățile zonei studiate încă de la inițierea procesului de elaborare a strategiei. Criteriile de măsurare a impactului sunt: adecvarea, eficiența și consecințele aplicării planului strategic.