

# **Ghid metodologic de elaborare a unei strategii de dezvoltare locală**

2007

Volum coordonat de: Nicolae Munteanu

Autori:

Adrian Basarabă, expert local

Adrian Mariciuc, expert planificare

Georgiana Radac, expert planificare

# **Ghid metodologic de elaborare a unei strategii de dezvoltare locală**

## **CUPRINS:**

**Prezentarea succintă a proiectului StrategVest**

**PARTEA I. Regiunea - cadrul propice pentru planificare**

**PARTEA A II-A. Planificarea strategică - teorii, concepte, definiții**

**PARTEA A III-A. Elementele și caracteristicile planificării  
strategice**

**PARTEA A IV-A. Etapele planificării strategice**

**PARTEA A V-A. Validarea strategiei de dezvoltare locală**

**PARTEA A VI-A. Implementarea și monitorizarea strategiei locale  
de dezvoltare**

**Bibliografie**

**Anexe**

## Prezentarea succintă a proiectului StrategVest

Documentul intitulat *Ghidul metodologic de elaborare a unei strategii de dezvoltare locală* este unul dintre rezultatele proiectului **“Strategii locale pentru oportunități globale și pentru un viitor european al comunităților locale din Vestul României: întărirea capacității de elaborare și implementare a strategiilor de dezvoltare socio-economică la nivel local în Regiunea Vest”**. **StrategVest** este un proiect câștigat și implementat de Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest și Centrul de Asistență Rurală. Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană prin **Programul Phare 2004**, Componenta Societatea Civilă.

**Obiectivul general** al proiectului „StrategVest” a fost de a sprijini adoptarea aquis-ului comunitar în domeniul dezvoltării socio-economice prin întărirea capacității de a elabora strategii de dezvoltare în rândurile comunităților locale din Regiunea Vest.

La nivelul comunităților locale din Regiunea Vest, proiectul s-a adresat în mod particular comunităților devenite în ultima perioadă orașe, în general comunități de dimensiuni mici și zonele rurale. Proiectul a încurajat mai multe comunități să se asocieze în cadrul unei microregiuni și să dezvolte o strategie integrată care să pună în valoare resursele existente și să gândească integrat problemele existente în respectiva microregiune.

Cele 4 comunități locale pentru care se va elabora o strategie de dezvoltare locală au fost alese pe baza unei metodologii de evaluare elaborate de echipa de proiect, în urma depunerii de către solicitanți a aplicațiilor. Fiecare aplicant în cadrul proiectului StrategVest a trebuit să depună până la termenul limită un dosar de aplicație, care să conțină :

- 3 exemplare completate din ghidul aplicantului,
- o scrisoare de intenție
- CV-urile a 5 persoane resursă.

Locul de desfășurare al proiectului a fost: **Regiunea Vest**, județele Arad, Caraș-Severin, Hunedoara, Timiș. Mai concret este vorba de diferite localități din aceste județe:

- în cazul **județului Arad**, cele 3 orașe Sântana, Curtici și

Pâncota, alături de 4 comune: Olari, Zimand, , Zarand, Șimand, împreună alcătuind **microregiunea Sântana**.

- în cazul **județului Caraș-Severin**, localitatea **Anina**;
- în cazul **județului Hunedoara** unitățile teritorial-administrative care alcătuiesc **microregiunea Valea Jiului**: Aninoasa, Lupeni, Petrila, Petroșani, Uricani, Vulcan;
- în cazul **județului Timiș**, unitățile teritorial-administrative situate în sudul județului: 3 orașe Deta, Gătaia, Ciacova și 12 comune: Birda, Banloc, Denta, Giera, Ghilad, Jebel, Jamu Mare, Liebling, Moravița, Pădureni, Tormac, Voiteni asociate în **microregiunea Timiș-Torontal**.

*Beneficiari direcți* ai proiectului StrategVest sunt:

- administrațiile publice locală din cele 4 comunități locale alese pentru a fi ajutate să elaboreze strategii (primării, consilii locale, microregiuni);
- alți parteneri locali și instituții, lideri locali; promotorii locali;
- locuitorii celor 28 de comunități câștigătoare.

*Rezultatele măsurabile* obținute ca urmare a implementării proiectului StrategVest sunt:

- realizarea celor 4 strategii de dezvoltare locală;
- traducerea unui rezumat al celor 4 strategii în 4 limbi străine;
- publicarea celor 4 documente strategice și a prezentului Ghid metodologic;
- realizarea și actualizarea unui site al proiectului [www.strategvest.ro](http://www.strategvest.ro);
- conturarea unei noi microregiuni la nivelul Regiunii Vest: microregiunea Sântana.

Proiectul a avut o durată de implementare de *13 luni*. Contractul a fost semnat la data de 1 noiembrie 2006 și se va încheia la data de 30 noiembrie 2007.

# PARTEA I. Regiunea – cadrul propice pentru planificare

## 1. Introducere

*Ghidul metodologic de elaborare a unei strategii de dezvoltare locală* are la bază o metodologie elaborată de ADR Vest pentru realizarea Planului de Dezvoltare Regională a Regiunii Vest. Acest document strategic urmărește sprijinirea creșterii economice și îmbunătățirea condițiilor de viață, prin valorificarea eficientă a potențialului celor 4 județe componente ale Regiunii Vest și al celor 319 unități teritorial-administrative.

Planul de dezvoltare Regională pentru perioada 2007-2013 își propune:

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

Aceste obiective sunt realizate în practică la nivelul statelor componente ale Uniunii Europene prin adoptarea de măsuri și strategii, finanțarea de proiecte și prin diverse programe. Fie că este vorba de o strategie, de un program, de un proiect sau un grup de proiecte acestea sunt 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 subsidiarității**, în vederea luării deciziilor cu impact local în rândul comunității;

• **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.

Întrucât discuția despre elaborarea strategiilor de dezvoltare locală apare în contextul programelor de finanțare comunitară trebuie realizată o corelare între aceste principii. Astfel principiile enunțate mai sus sunt în concordanță cu ceea ce reprezintă principiile de intervenție ale Fondurilor Structurale și de Coeziune ale Uniunii Europene:

- **Principiul complementarității, coerenței, coordonării și conformității**
  - Fondurile Structurale intervin împreună cu măsurile naționale;
  - Comisia și statele membre asigură coerența intervențiilor Fondurilor Structurale cu măsurile, politicile și prioritățile Comunității și complementaritatea cu celelalte instrumente financiare comunitare;
  - Comisia și statele membre asigură coordonarea dintre intervențiile din fonduri Structurale, Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală, Fondul European pentru Pescuit, intervenția Băncii Europene pentru Investiții și celelalte instrumente financiare existente;
  - Operațiunile finanțate din Fonduri sunt în conformitate cu dispozițiile Tratatului și din actele adoptate în temeiul acestuia.
  
- **Principiul programării multianuale:** obiectivele Fondurilor Structurale sunt urmărite în cadrul unei programări multianuale efectuate în mai multe etape, care include identificarea priorităților, finanțarea și sistemele de gestiune și control;

- **Principiul parteneriatului:** obiectivele Fondurilor structurale trebuie realizate printr-o strânsă consultare între Comisie și Statele Membre, împreună cu autorități și organisme numite de Statele Membre (autoritățile regionale și locale; partenerii economici și sociali; orice alt organism adecvat care reprezintă societatea civilă). Parteneriatul include elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea programelor operaționale;
- **Nivelul teritorial al aplicării:** implementarea programelor operaționale este responsabilitatea statelor membre la nivelul teritorial adecvat, în conformitate cu sistemul instituțional propriu fiecărui stat membru;
- **Gestiunea împărțită:** Bugetul Uniunii Europene alocat Fondurilor Structurale este executat în cadrul gestiunii împărțite între statele membre și Comisie;
- **Principiul aditivității:** Ajutorul Comunitar nu poate înlocui cheltuieli structurale publice echivalente ale Statelor Membre. Bugetele Programelor Operaționale includ atât fonduri UE cât și fonduri naționale;
- **Egalitatea între bărbați și femei și nediscriminarea:** Statele membre și Comisia asigură promovarea egalității între bărbați și femei și integrarea principiului de egalitate de șanse în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării Fondurilor;
- **Dezvoltarea durabilă:** obiectivele Fondurilor sunt urmărite în cadrul dezvoltării durabile și a promovării, de către Comunitate, a obiectivului de protejare și îmbunătățire a mediului înconjurător.

Fiecare strategie de dezvoltare locală urmărește 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 principalelor sectoare de activitate.

## 2. Regiunile de dezvoltare din România

Conceptul de **regiune** a fost definit în numeroase moduri de-a lungul istoriei. Astfel, Parlamentul European definește regiunea drept: “Un teritoriu care formează, din punct de vedere geografic, o unitate netă, sau un ansamblu similar de teritorii în care există continuitate, în care populația posedă anumite elemente comune și dorește să-și păstreze specificitatea astfel rezultată, și să o dezvolte cu scopul de a stimula progresul cultural, social și economic”. Din perspectiva Adunării Regiunilor Europei, prin regiune se înțelege: “O entitate politică de nivel inferior statului, care dispune de anumite competențe exercitate de un guvern, care la rândul lui este responsabil în fața unei adunări alese în mod democratic”.

Regiunile au fost clasificate în mai multe tipuri în funcție de criteriile care au stat la baza constituirii lor astfel:

- *Regiuni politice* componente ale unui stat care se află la limita dintre statele federale și cele unitare, cu competențe proprii în materie legislativă și executivă, dar care păstrează un sistem judecătoresc numai la nivelul statului central (Spania, Italia);
- *Regiuni încorporate* rezultat al creării unui stat unitar prin unirea mai multor state care își păstrează totuși o anumită individualitate (de exemplu Marea Britanie, care astăzi tinde spre federalizare);
- *Regiuni diversificate* cu cadre regionale stabilite nu numai după criteriul teritorial și politic, ci și după alte criterii, precum limba și cultura (Belgia, înainte de transformarea ei în stat federal);
- *Regiuni administrative* clasice create prin descentralizare drept colectivități teritoriale locale autonome din punct de vedere administrativ (Franța);
- *Regiuni funcționale* create prin deconcentrare, ca simple circumscripții ale administrației centrale de stat (Grecia);
- *Regiuni prin cooperare* ca forme instituționalizate,

de cooperare între colectivitățile teritoriale locale (România).

În aplicarea legii dezvoltării regionale în România, în concordanță cu obiectivele de coeziune economică și socială ale României, precum și ale Uniunii Europene în domeniul politicilor de dezvoltare regională, pe teritoriul României sunt constituite opt regiuni de dezvoltare.



Figura 1. Cele opt regiuni de dezvoltare din România

Regiunile de dezvoltare din România nu sunt unități administrativ-teritoriale și nu au personalitate juridică. Regiunile, județele și/sau localitățile din județe care fac parte din regiuni diferite **se pot asocia** în scopul realizării unor obiective de interes comun, interregionale și/sau interjudețene.

România are următoarea clasificare conform **Nomenclatorului Unităților Teritoriale Statistice (NUTS)**:

Tabelul 1. *Clasificarea NUTS a României*

<b>Nivel corespunzător NUTS</b>	<b>Unitate</b>	<b>Nr de unități</b>
1	România	1
2	Regiuni de dezvoltare	8
3	Județe și Municipiul București	42

*Sursa: Capitolul 21. Politica Regională și Coordonarea Instrumentelor Structurale*

România respectă prevederile Regulamentului CE nr. 1059/2003 privind stabilirea unei clasificări statistice comune a unităților teritorial-statistice pentru regiunile NUTS II și NUTS III. România va menține actuala clasificare provizorie NUTS în perioada de programare 2007 - 2013.

Pentru a asigura stabilitatea clasificării provizorii NUTS, Legea nr.315/2004 privind dezvoltarea regională oficializează compoziția regiunilor NUTS II, prin precizarea județelor care compun regiunile respective.

Ele reprezintă cadrul pentru elaborarea, implementarea și evaluarea atât a politicii de dezvoltare regională, cât și a programelor de coeziune economică și socială. Regiunile de dezvoltare reprezintă de asemenea cadrul pentru colectarea datelor statistice specifice în conformitate cu regulamentele europene elaborate de EUROSTAT pentru nivelul teritorial statistic NUTS II.

### **3. Regiunea Vest**

Regiunea de dezvoltare Vest este situată în partea de vest a României la granița cu Ungaria și Serbia, fiind alcătuită din punct de vedere administrativ-teritorial din *patru județe: Arad, Caraș-Severin, Hunedoara și Timiș*. Regiunea Vest are o suprafață de 32 034 km<sup>2</sup>, reprezentând 13,4% din suprafața țării, fiind comparabilă cu Republica Moldova sau Belgia.

Regiunea este traversată de paralele de 45° și 46° latitudine nordică și de meridianele de 21°, 22° și 23° longitudine estică.



Figura 2. Regiunea Vest și județele componente

Regiunea Vest este delimitată de următoarele puncte extreme: extremitatea sudică a regiunii se află în localitatea Berzasca, județul Caraș-Severin - 44°35'12" lat N, extremitatea nordică în localitatea Berechiu, județul Arad - 46°38' lat N, extremitatea vestică în localitatea Beba Veche, județul Timiș - 20°15' 44' long E, iar extremitatea estică în apropiere de localitatea Petrița, județul Hunedoara - 23° 27' long E.

Poziția geografică a celor trei județe de frontieră (Arad, Caraș-Severin și Timiș) asigură Regiunii Vest un grad de deschidere determinant pentru viitorul său și constituie un atu major, iar prezența Dunării, care formează parțial frontiera cu Serbia, întărește această dimensiune de „zonă de trecere, zonă de contacte”.

Regiunea Vest face parte din Euroregiunea Dunăre - Criș - Mureș - Tisa (DCMT), care este formată din cele patru județe ale Regiunii Vest, trei

comitate din Ungaria (Bács-Kiskun, Békés și Csongrád) și regiunea autonomă Voivodina din Serbia.

Regiunea Vest avea la 1 iulie 2005 o populație totală de 1 930 458 locuitori și o densitate a populației de 60,3 locuitori/km<sup>2</sup>, cu mult sub media națională de 90,7 locuitori/km<sup>2</sup>. În ceea ce privește distribuția pe sexe, se remarcă un ușor dezechilibru, ponderea femeilor (51,7%) fiind mai mare ca cea a bărbaților (48,3%).

Populația Regiunii Vest se caracterizează prin *diversitate etnică*, în regiune conviețuind, alături de români, comunități de maghiari, germani, romi, sârbi, slovaci, italieni, bulgari, ucrainieni, etc. Grupul minorităților care trăiesc în Regiunea Vest reprezenta la recensământul din anul 2002, 11,7% din populația regiunii.

*Forța de muncă* a regiunii reprezintă factorul care a contribuit cel mai mult la dezvoltarea socio-economică, aceasta fiind motivată, flexibilă, inovativă, dar și cu un grad ridicat de specializare, contribuind astfel la dezvoltarea unui mediu antreprenorial dinamic.

Cea mai mare parte a populației ocupate din regiune este angajată în *sectorul terțiar* (37,8%), urmat de industrie (29,2%) și de agricultură (28%). Ponderea populației ocupate civile are valorile cele mai ridicate în județele Timiș și Arad, parțial și datorită faptului că celelalte două județe din regiune, puternic industrializate – Hunedoara și Caraș-Severin, s-au confruntat cu disponibilizări masive de personal în minerit și siderurgie.

Din punct de vedere al nivelului de dezvoltare economică, Regiunea Vest este considerată a fi o regiune dezvoltată, cu rezultate economice superioare mediei naționale și cu potențial de creștere ridicat.

În Regiunea Vest, atât produsul intern brut total cât și produsul intern brut pe locuitor, exprimate atât în prețuri curente cât și în PPS au crescut de la un an la altul, acești indicatori având un ritm de creștere superior mediei naționale.

*Produsul Intern Brut pe Locuitor* - indicatorul macroeconomic care reprezintă principalul barometru al nivelului de dezvoltare economică - se situează în Regiunea Vest la 114,7% din PIB-ul/locuitor la nivel național, situându-se pe locul doi pe țară, după Regiunea București - Ilfov. Raportat însă la PIB-ul/locuitor în UE 25, PIB-ul/locuitor din Regiunea Vest reprezenta în anul 2004 doar 39%.

Sectoarele cu contribuția cea mai ridicată la formarea valorii adăugate brute regionale sunt în ordine: serviciile (50,3%), industria (28%), agricultura (16%) și construcțiile (6%).

În ceea ce privește *activitatea întreprinderilor*, în Regiunea Vest se remarcă un mediu antreprenorial dinamic, cu indicatori economici care variază în jurul mediei naționale.

*Investițiile străine directe* au fost atrase în Regiunea Vest datorită accesibilității facile la piețele vestice, prezenței în regiune a două aeroporturi internaționale, dar și datorită caracterului urban al regiunii. Investițiile străine au fost orientate în funcție de accesibilitatea și potențialul zonelor, majoritatea fiind concentrate în județele Timiș și Arad. În prezent se încearcă orientarea investitorilor străini și spre celelalte două județe din regiune (județele Caraș-Severin și Hunedoara). În Regiunea Vest au fost atrase până în anul 2005, 6,81% (1 491 mil Euro) din valoarea totală a investițiilor străine directe din România, 53% dintre aceste reprezentând investiții "greenfield".

Activitatea de *comerț exterior* din Regiunea Vest este în creștere, în anul 2005 valoarea schimburilor externe din regiune (importuri + exporturi) reprezentând 13% din valoarea totală a comerțului exterior din România. Valoarea exporturilor a depășit în Regiunea Vest valoarea importurilor, activitatea de comerț exterior din regiune având o contribuție pozitivă la diminuarea deficitului balanței comerciale a României.

Regiunea Vest dispune de un remarcabil *potențial turistic* datorat prezenței în regiune a numeroase resurse turistice naturale (forme de relief carstic, peisaje montane, lacuri, defilee, izvoare minerale și termice-minerale, fond forestier, fond cinegetic, parcuri naționale, parcuri și rezervații naturale, parcuri dendrologice, domenii schiabile, rezervații speologice), precum și resurse turistice antropice (vestigii arheologice, monumente istorice și de artă, ansambluri arhitecturale, monumente de artă plastică și comemorative, muzee și colecții, galerii de artă, etnografie și folclor, partimoniu industrial tehnic).

Principalele tipuri și forme de turism practicate în Regiunea Vest sunt: turismul de circulație și tranzit, turismul termal și balnear, turismul de odihnă și recreere, turismul de afaceri, turismul cultural-istoric, turismul montan, speoturismul, turismul sportiv, turismul

de vânătoare și pescuit sportiv, turismul religios, turismul de croazieră, ecoturismul, turismul urban, turism intercultural, turism gastronomic, turismul rural și agroturismul, turismul industrial, turismul de aventură.

*Profilul actual al Regiunii Vest confirmă faptul că aceasta se află în plină dezvoltare, creându-se astfel în cadrul mediului de afaceri un spirit economic de competiție care asigură perspective favorabile dezvoltării economiei de piață funcționale.*

## **4. Structuri regionale pentru dezvoltare regională**

În cadrul structurilor regionale pentru dezvoltare regională un rol deosebit de important îl are Consiliul pentru Dezvoltare Regională.

### **Consiliul pentru dezvoltare regională**

Conform articolului 7 al legii 315 privind dezvoltarea regională, „Consiliul pentru dezvoltare regională este organismul regional deliberativ, fără personalitate juridică, care este constituit și funcționează pe principii partenoriale la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare, în scopul coordonării activităților de elaborare și monitorizare ce decurg din politicile de dezvoltare regională.”

Principalele atribuții ale Consiliului pentru dezvoltare regională sunt:

- analizează și aprobă strategia și programele de dezvoltare regională;
- sprijină elaborarea în parteneriat a Planului Național de Dezvoltare;
- aprobă proiectele de dezvoltare regională, selecționate la nivel regional;
- transmite Consiliului Național pentru Dezvoltare Regională, spre aprobarea finanțării, portofoliul propus de proiecte pentru care se aplică o procedură de selecție la nivel național;
- propune Consiliului Național pentru Dezvoltare Regională quantumul contribuțiilor anuale, în limita sumelor aprobate prin bugetele județelor alocate pentru Fondul pentru dezvoltare regională, pentru finanțarea obiectivelor politicilor

regionale, precum și destinația și eșalonările de plată ale acestora;

- aprobă rapoartele de activitate semestriale întocmite de agențiile pentru dezvoltare regională;
- coordonează și sprijină dezvoltarea parteneriatelor regionale;
- elaborează și aprobă regulamentul propriu de funcționare;
- avizează contractele, convențiile, acordurile, protocoalele, precum și alte documente similare, încheiate de către agenția pentru dezvoltare regională cu terții în domeniul specific de activitate;
- aprobă statutul de organizare și funcționare a agenției pentru dezvoltare regională, precum și organigrama acesteia;
- coordonează activitățile de mediatizare la nivel regional a politicilor și obiectivelor de dezvoltare regională, a programelor regionale finanțate de Uniunea Europeană, precum și pe cele privind utilizarea, la nivelul regiunii, a fondurilor, asigurând transparența și informarea corectă, rapidă și în timp util a cetățenilor, în special a întreprinzătorilor.

Consiliul pentru dezvoltare regională este alcătuit din președinții consiliilor județene și din câte un reprezentant al fiecărei categorii de consilii locale municipale, orașenești și comunale din fiecare județ al regiunii.

Consiliul pentru dezvoltare regională alege un președinte și un vicepreședinte, care nu pot fi reprezentanți ai aceluiași județ; aceste funcții sunt îndeplinite, prin rotație, pentru câte un mandat de un an, de către președinții consiliilor județene.

În funcție de problematica supusă dezbaterii, la lucrările consiliului pentru dezvoltare regională pot participa, fără drept de vot, prefecții județelor, reprezentanți ai consiliilor locale, municipale, orașenești și comunale, ai instituțiilor și organizațiilor cu atribuții în domeniul dezvoltării regionale, reprezentanți ai societății civile și parteneri socio-economici relevanți.

De asemenea, pentru activitatea de planificare la nivel regional a fost constituit în fiecare regiune de dezvoltare un Comitet Regional pentru elaborarea Planului de Dezvoltare Regională.

## Comitet Regional pentru elaborarea Planului de Dezvoltare Regională (CRP)

Această structură reprezintă cadrul larg partenerial al Consiliului pentru Dezvoltare Regională pentru elaborarea Planului de Dezvoltare Regională și are rol consultativ.

În componența sa regăsim reprezentanți ai agenției pentru dezvoltare regională, ai prefecturilor, consiliilor județene, serviciilor deconcentrate ale instituțiilor publice centrale, ai institutelor de cercetări și instituțiilor de învățământ superior, precum și reprezentanți ai partenerilor economici și sociali.

CRP își desfășoară activitatea pe grupuri de lucru, constituite pe diferite criterii tematice.

## 5. Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest

În Regiunea Vest, în scopul implementării politicii de dezvoltare regională, funcționează **Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest (ADR Vest)**. **Agenția pentru Dezvoltare Regională** este un *organism neguvernamental, nonprofit, de utilitate publică, cu personalitate juridică*, care funcționează în domeniul dezvoltării regionale. Acestea se organizează și funcționează în condițiile legii 315/2004 și ale statutului de organizare și funcționare, aprobat de consiliul pentru dezvoltare regională.

Principale atribuții ale Agențiilor pentru Dezvoltare Regională sunt:

- elaborează și propune Consiliului pentru Dezvoltare Regională, spre aprobare, Strategia, Planul și programele de dezvoltare regională, precum și planurile de gestionare a fondurilor;
- asigură realizarea programelor de dezvoltare regională și a planurilor de gestionare a fondurilor, în conformitate cu hotărârile adoptate de Consiliul pentru Dezvoltare Regională, cu respectarea legislației în vigoare, și răspunde față de acesta pentru realizarea lor;
- acționează, împreună cu Consiliul pentru Dezvoltare Regională, pentru atragerea de resurse, în scopul îndeplinirii atribuțiilor sale;

- răspunde față de Consiliul pentru Dezvoltare Regională, față de instituția/instituțiile naționale cu care are încheiate contracte, precum și față de organele abilitate prin lege pentru corecta gestionare a fondurilor încredințate;
- transmite, spre aprobare, Consiliului pentru Dezvoltare Regională proiectele selectate în cadrul programelor de dezvoltare regională în baza priorităților, criteriilor și a metodologiei elaborate de instituția națională responsabilă pentru dezvoltarea regională, împreună cu organismele regionale specializate; în cazul licitațiilor organizate la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare, proiectele aprobate de consiliul pentru dezvoltare regională vor fi trimise spre avizare Consiliului național pentru dezvoltare regională; în cazul licitațiilor de proiecte organizate la nivel național, proiectele selectate vor fi avizate de consiliul pentru dezvoltare regională și aprobate de Consiliul național pentru dezvoltare regională;
- asigură și răspunde, pe baza contractelor încheiate cu instituțiile naționale, de implementarea, monitorizarea tehnică și financiară și controlul execuției proiectelor finanțate de Uniunea Europeană în cadrul programelor de dezvoltare regională și/sau, după caz, a proiectelor din cadrul programelor naționale, care se implementează la nivel regional prin agenția pentru dezvoltare regională; pentru atribuțiile delegate agențiilor pentru dezvoltare regională de către instituțiile aparținând administrației publice centrale sau locale, monitorizarea și controlul unor astfel de activități se fac de către instituția care a delegat aceste atribuții;
- întocmește rapoarte semestriale, precum și raportul anual de implementare referitor la activitățile derulate;
- realizează și asigură, în baza contractelor, mediatizarea/publicitatea la nivel regional a programelor și proiectelor de dezvoltare regională;
- organizează și dezvoltă, cu sprijinul și sub coordonarea Consiliului pentru Dezvoltare Regională, parteneriatele regionale și promovează la nivel regional cunoașterea politicilor și practicilor Uniunii Europene, precum și a principiilor care stau la baza politicilor de dezvoltare regională;

- identifică și promovează, în parteneriat, proiecte de interes regional și local, precum și proiecte de cooperare intraregională; promovează, cu sprijinul consiliului pentru dezvoltare regională, regiunea și atragerea de investiții străine; dezvoltă colaborări cu organisme și instituții similare din Uniunea Europeană și participă la implementarea proiectelor internaționale de interes regional și local;
- elaborează propunerile anuale ale bugetelor proprii de venituri și cheltuieli destinate desfășurării activităților prevăzute prin prezenta lege și le supune aprobării consiliului pentru dezvoltare regională;
- asigură, printr-o structură de audit intern proprie, subordonată directorului agenției, desfășurarea unei activități independente și obiective, care dă asigurare și consiliere conducerii agenției, pentru buna administrare a veniturilor și cheltuielilor, perfecționând activitățile agenției, ajutând-o să-și îndeplinească obiectivele printr-o abordare sistematică și metodică, care evaluează și îmbunătățește eficiența și eficacitatea sistemului de conducere bazat pe analiza riscului, a controlului și a proceselor de administrare;
- încheie și supune spre avizare consiliului pentru dezvoltare regională contracte, convenții, acorduri și protocoale, precum și alte documente similare încheiate cu terții în domeniul specific de activitate, inclusiv cu instituții similare din cadrul Uniunii Europene;
- îndeplinește obligațiile contractuale și răspunde pentru realizarea acestora, în conformitate cu criteriile și indicatorii de performanță stabiliți prin contractele încheiate în acest scop;
- asigură, prin personal specializat, secretariatul Consiliului pentru Dezvoltare Regională;
- participă în structurile parteneriale stabilite la nivel național, în comitetele și subcomitetele naționale, precum și în grupurile de lucru organizate de instituțiile naționale responsabile pentru managementul și gestionarea programelor finanțate de Uniunea Europeană;

- elaborează propriul statut de organizare și funcționare și îl supune spre aprobare consiliului pentru dezvoltare regională;
- coordonează procesul de elaborare a Planului de Dezvoltare Regională
- îndeplinește atribuțiile privind elaborarea în parteneriat a Planului Național de Dezvoltare;
- asigură, împreună cu organismele regionale specializate, colectarea și centralizarea datelor la nivel regional, cu privire la utilizarea fondurilor nerambursabile alocate regiunii, în scopul implementării programelor de dezvoltare regională.

Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest deține în prezent rolul de **Organism Intermediar** pentru **Programul Operațional Regional 2007-2013** în Regiunea Vest, având o serie de atribuții delegate de fostul Minister al Integrării Europene, azi Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor (în calitate de Autoritate de Management), prin semnarea Acordului Cadru la data de 19 decembrie 2006.

## **6. Administrația publică centrală și administrația publică locală – actorii procesului de planificare**

Indiferent de sistemul politico-administrativ existent, în toate unitățile administrative-teritoriale, au fost creat autorități publice locale, care reprezintă statul și acționează pentru realizarea intereselor sale, dar și ale locuitorilor zonei respective. În același scop, au fost create autorități publice și la nivel central, care să reprezinte statul și să asigure realizarea intereselor care se pun la acest nivel și care apar ca ceea ce este comun și general tuturor zonelor de interese.

Autoritățile administrației publice în comune, orașe și județe sunt *consiliile județene, consiliile locale, comunale și orașenești*, ca autorități deliberative, și *primarii*, ca autorități executive. Consiliile locale și primarii funcționează ca autorități ale administrației publice locale și rezolvă treburile publice din comune și orașe, în condițiile legii.

## Consiliile județene

Constituția României, definește consiliul județean ca autoritate a administrației publice, constituită în județ “pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orașenești, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean”.

Consiliul județean este alcătuit din consilieri aleși. În baza reglementarilor actuale în vigoare, pentru consiliul județean se depun liste de candidați de către partide, alianțe politice, alianțe electorale sau candidaturi independente, la birourile electorale de circumscripție. Desemnarea candidaților aleși se face după același sistem de scrutin ca în cazul alegerii consiliului local și anume: “prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat”.

Numărul consilierilor fiecărui consiliu județean se stabilește în raport cu populația județului existentă la data de 1 ianuarie a anului în care au loc alegerile, astfel: la 350000 locuitori ai județului, numărul consilierilor județeni este de 31; între 350001 și 500000 locuitori ai județului, numărul consilierilor este de 33; între 500001 și 650000 locuitori ai județului, numărul consilierilor este de 35; iar în județele cu peste 650000 locuitori numărul consilierilor este de 37.

Principalele atribuții conferite de lege consiliului județean sunt următoarele:

- a) alege din rândul consilierilor un președinte și 2 vicepreședinți;
- b) aprobă, la propunerea președintelui, regulamentul de organizare și funcționare a consiliului județean, numărul de personal în limitele normelor legale;
- c) **adoaptă strategii, prognoze și programe de dezvoltare economico-socială** a județului sau a unor zone din cuprinsul acestuia pe baza propunerilor primite de la consiliile locale, dispune, aprobă și urmărește, în cooperare cu autoritățile administrației publice locale comunale și orașenești interesate, măsuri necesare, inclusiv cele de ordin financiar, pentru realizarea acestora;
- d) coordonează activitatea consiliilor locale ale comunelor sau orașelor în vederea realizării serviciilor publice de interes județean;
- e) aprobă bugetul propriu al județului, împrumuturile, virările de credite și modul de utilizare a rezervei bugetare;

- f) administrează domeniul public și privat al județului;
- g) hotărăște darea în administrare, concesiunea sau închirierea bunurilor proprietate publică a județului sau, după caz, a serviciilor publice de interes județean;
- h) hotărăște înființarea de instituții publice și de servicii publice de interes județean, în condițiile legii; numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, conducătorii instituțiilor și serviciilor publice pe care le-a înființat și le aplică, dacă este cazul sancțiuni disciplinare;

## Consiliile locale

Consiliile locale sunt compuse dintr-un număr de consilieri pe care legea îi determină în funcție de numărul populației unității administrativ - teritoriale, după cum urmează: localități până la 1500 de locuitori, 9 consilieri; între 3001 și 5000 de locuitori, 13 consilieri; de la 5001 la 10000 de locuitori, 15 consilieri; de la 10001 la 20000 de locuitori, 17 consilieri; urmează un nou prag la 20001 de locuitori cu 19 consilieri; la pragul de 50000 - 100000 locuitori, 21 consilieri; de la 100001 la 200000 de locuitori, 23 consilieri; de la 200001 la 400000 de locuitori, 27 consilieri; și la peste 400000 de locuitori, 31 consilieri. Ei alesi prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat, în condițiile stabilite de Legea privind alegerile locale.

Prin dispozițiile constituționale, se stabilește că "consiliul local (comunal, orașenesc, municipal) are inițiativa și hotărăște, cu respectarea legii, în probleme de interes local", cu excepția celor care sunt date prin lege în competența altor autorități publice locale sau centrale.

Principalele atribuțiile ale consiliilor locale sunt:

- a) alege din rândul consilierilor viceprimarul, respectiv viceprimarii, după caz; stabilește, în limitele normelor legale, numărul de personal din aparatul propriu;
- b) aprobă statutul comunei sau al orașului, precum și regulamentul de organizare și funcționare a consiliului;
- c) **avizează sau aprobă, după caz, studii, prognoze și programe de dezvoltare economico-socială**, de organizare și amenajare a teritoriului, documentații de amenajare a teritoriului și urbanism,

inclusiv participarea la programe de dezvoltare județeană, regională, zonală și de cooperare transfrontalieră, în condițiile legii;

d) aprobă bugetul local, împrumuturile, virările de credite și modul de utilizare a rezervei bugetare; aprobă contul de încheiere a exercițiului bugetar; stabilește impozite și taxe locale, precum și taxe speciale, în condițiile legii;

e) aprobă, la propunerea primarului, în condițiile legii, organigrama, statul de funcții, numărul de personal și regulamentul de organizare și funcționare a aparatului propriu de specialitate, ale instituțiilor și serviciilor publice, precum și ale regiilor autonome de interes local;

f) administrează domeniul public și domeniul privat al comunei sau orașului;

g) hotărăște darea în administrare, concesiunea sau închirierea bunurilor proprietate publică a comunei sau orașului, după caz, precum și a serviciilor publice de interes local, în condițiile legii;

h) hotărăște vânzarea, concesiunea sau închirierea bunurilor proprietate privată a comunei sau orașului, după caz, în condițiile legii;

i) înființează instituții publice, societăți comerciale și servicii publice de interes local; urmărește, controlează și analizează activitatea acestora; instituie, cu respectarea criteriilor generale stabilite prin lege, norme de organizare și funcționare pentru instituțiile și serviciile publice de interes local; numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, conducătorii serviciilor publice de interes local, precum și pe cei ai instituțiilor publice din subordinea sa; aplică sancțiuni disciplinare, în condițiile legii, persoanelor pe care le-a numit;

j) hotărăște asupra înființării și reorganizării regiilor autonome de interes local; exercită, în numele unității administrativ-teritoriale, toate drepturile acționarului la societățile comerciale pe care le-a înființat; hotărăște asupra privatizării acestor societăți comerciale; numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, membrii consiliilor de administrație ale regiilor autonome de sub autoritatea sa;

k) analizează și aprobă, în condițiile legii, documentațiile de amenajare a teritoriului și urbanism ale localităților, stabilind mijloacele materiale și financiare necesare în vederea realizării acestora; aprobă alocarea de fonduri din bugetul local pentru acțiuni de apărare împotriva

inundațiilor, incendiilor, dezastrelor și fenomenelor meteorologice periculoase;

l) stabilește măsurile necesare pentru construirea, întreținerea și modernizarea drumurilor, podurilor, precum și a întregii infrastructuri aparținând căilor de comunicații de interes local;

m) aprobă, în limitele competențelor sale, documentațiile tehnico-economice pentru lucrările de investiții de interes local și asigură condițiile necesare în vederea realizării acestora;

n) asigură, potrivit competențelor sale, condițiile materiale și financiare necesare pentru buna funcționare a instituțiilor și serviciilor publice de educație, sănătate, cultură, tineret și sport, apărarea ordinii publice, apărarea împotriva incendiilor și protecția civilă, de sub autoritatea sa; urmărește și controlează activitatea acestora;

o) hotărăște, în localitățile cu medici sau cu personal sanitar în număr insuficient, acordarea de stimulente în natură și în bani, precum și de alte facilități, potrivit legii, în scopul asigurării serviciilor medicale pentru populație; asemenea facilități pot fi acordate și personalului didactic;

p) contribuie la organizarea de activități științifice, culturale, artistice, sportive și de agrement;

q) hotărăște cu privire la asigurarea ordinii publice; analizează activitatea gardienilor publici, poliției, jandarmeriei, pompierilor și a formațiunilor de protecție civilă, în condițiile legii, și propune măsuri de îmbunătățire a activității acestora;

r) acționează pentru protecția și refacerea mediului înconjurător, în scopul creșterii calității vieții; contribuie la protecția, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură, a parcurilor și rezervațiilor naturale, în condițiile legii;

s) contribuie la realizarea măsurilor de protecție și asistență socială; asigură protecția drepturilor copilului, potrivit legislației în vigoare; aprobă criteriile pentru repartizarea locuințelor sociale; înființează și asigură funcționarea unor instituții de binefacere de interes local;

t) înființează și organizează târguri, piețe, oboare, locuri și parcuri de distracție, baze sportive și asigură buna funcționare a acestora;

u) atribuie sau schimbă, în condițiile legii, denumiri de străzi, de piețe și de obiective de interes public local;

- v) conferă persoanelor fizice române sau străine, cu merite deosebite, titlul de cetățean de onoare al comunei sau al orașului;
- x) hotărăște, în condițiile legii, cooperarea sau asocierea cu persoane juridice române sau străine, cu organizații neguvernamentale și cu alți parteneri sociali, în vederea finanțării și realizării în comun a unor acțiuni, lucrări, servicii sau proiecte de interes public local; hotărăște înfrățirea comunei sau orașului cu unități administrativ-teritoriale similare din alte țări;
- y) hotărăște, în condițiile legii, cooperarea sau asocierea cu alte autorități ale administrației publice locale din țară sau din străinătate, precum și aderarea la asociații naționale și internaționale ale autorităților administrației publice locale, în vederea promovării unor interese comune;
- z) sprijină, în condițiile legii, activitatea cultelor religioase;
- w) asigură libertatea comerțului și încurajează libera inițiativă, în condițiile legii.

### **Primarii localităților**

Primarul este autoritatea executivă a colectivităților locale care îndeplinește, în același timp, și rolul de reprezentant al statului în unitatea administrativ-teritorială în care este ales. Potrivit prevederilor constituționale comunele și orașele au câte un primar ales prin vot direct. Comunele și orașele au câte un primar și un viceprimar, iar orașele reședință de județ, câte 2 viceprimari, aleși în condițiile legii. Sunt aleși de populația cu drept de vot din unitatea administrativ – teritorială respectivă, pe baza scrutinului uninominal, prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat. Pentru funcția de primar alegerile se desfășoară în circumscripțiile electorale organizate pentru alegerea consiliilor locale, la secțiile de votare ale acestora și sub conducerea acelorași instanțe electorale.

În esență, primarul fiind definit ca **autoritate executivă**, el are drept principale atribuții organizarea executării și executarea în concret a legilor, hotărârilor de guvern, precum și a hotărârilor consiliului local.

Primarul îndeplinește o funcție de autoritate publică. El este șeful administrației publice locale și al aparatului propriu de specialitate

al autorităților administrației publice locale, pe care îl conduce și îl controlează.

În exercitarea atribuțiilor sale primarul **emite dispoziții** cu caracter normativ sau individual. Acestea devin executorii numai după ce sunt aduse la cunoștință publică sau după ce au fost comunicate persoanelor interesate, după caz.

Primarul, viceprimarul, respectiv viceprimarii, secretarul comunei, al orașului sau al subdiviziunii administrativ-teritoriale a municipiului, împreună cu aparatul propriu de specialitate al consiliului local, constituie o structură funcțională cu activitate permanentă, denumită **primăria** comunei sau orașului, care aduce la îndeplinire hotărârile consiliului local și dispozițiile primarului, soluționând problemele curente ale colectivității locale.

# PARTEA A II-A. Planificarea strategică - teorii, concepte, definiții

## 1. Definiții

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

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

*Principii de bază* în planificarea strategică:

- șansele comunității de a avea succes sporesc în cazul când există un plan strategic care include folosirea oportunităților apărute în mediul exterior;
- șansele comunității de a avea succes sunt mai mari dacă liderii ei își proiectează perspectiva împreună cu membrii organizației astfel, încât toți să fie implicați în procesul de realizare a perspectivei.

**Strategia de dezvoltare locală** reprezintă un instrument participativ care implică întreaga comunitate și care are drept scop asigurarea dezvoltării economice. În cele mai multe cazuri, o strategie de dezvoltare locală este un demers pe termen lung, fiind o proiecție în viitor a comunității. Această viziune a comunității cu privire la dezvoltarea sa viitoare trebuie să fie împărtășită de toți actorii relevanți de la nivel local și transpusă într-un set de obiective specifice și un plan de acțiuni concret.

Strategia nu este altceva decât un instrument care permite luarea unei decizii la un moment dat pe baza evaluărilor anterioare cu caracter justificativ.

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

## 2. Concepte

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



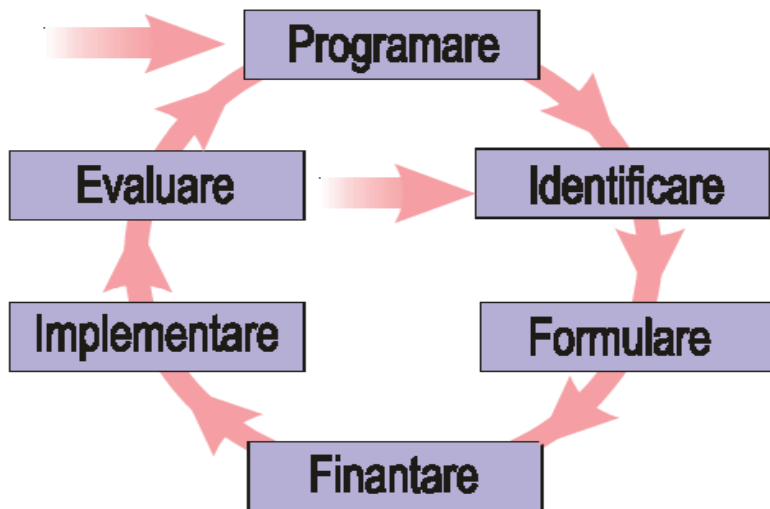
Figura 3. - Relația planificării cu alte procese decizionale

Planificarea și controlul se află în permanentă legătură. Fără control, planificarea nu ar putea fi implementată cu succes, în timp ce fără planificare, activitățile de control ar fi lipsite de direcție: controlul furnizează informații în legătură cu eficiența planurilor de acțiune și asigură date de intrare în noul proces de planificare.

Dacă o comunitate nu are o strategie bine definită, va fi obligată să facă față evenimentelor zilnice pe măsură ce acestea apar. Orice modificare va reprezenta o provocare majoră. Pe de altă parte, în condițiile existenței unei strategii, liderii comunității și comunitatea în ansamblul ei au posibilitatea de a se concentra asupra obiectivelor urmărite și asupra acțiunilor care trebuie făcute pentru atingerea acestor obiective. Astfel, prin urmărirea unor obiective planificate

inițial, resursele din cadrul unei comunități pot fi coordonate și orientate în mod eficient. Pe parcurs pot apărea modificări, ajustări, însă acestea nu modifică substanțial obiectivele și acțiunile prevăzute anterior.

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



*Figura 4. Ciclul de viață al unui proces de planificare*

### 3. Dimensiunile planificării

Orizontul temporal pentru care este conceput un plan strategic este foarte important, comunitățile putând opta pentru planuri concepute pentru cel mult un an (planuri pe termen scurt) până la planuri concepute pentru cel puțin cinci ani (planuri pe termen lung).

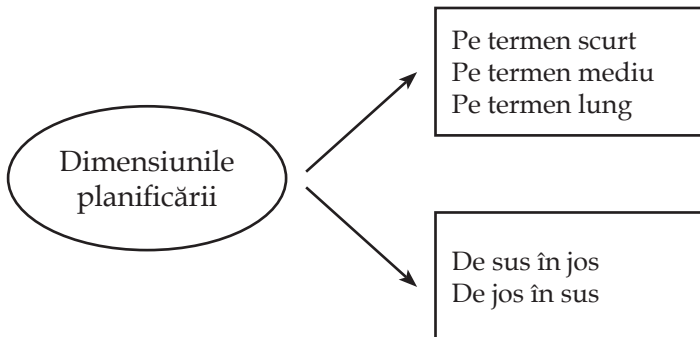


Figura 5. Dimensiunile planificării

- **Planificarea pe termen lung.** Planurile pe termen lung sunt cele care acoperă aspecte complexe din viața unei comunități și care implică alocarea unor resurse importante.
- **Planificarea pe termen mediu.** Planurile pe termen mediu sunt concepute de obicei pe unul până la trei ani. În timp ce planurile pe termen lung servesc drept îndrumare generale derivate din procesul planificării strategice, planurile pe termen mediu sunt de obicei mai detaliate. Datorită faptului că planurile pe termen lung trebuie să ia în calcul un mare număr de variabile, accentul cade în cadrul multor comunități pe planurile pe termen mediu.
- **Planificarea pe termen scurt.** Planurile pe termen scurt, la fel ca și cele pe termen mediu, derivă din cele pe termen lung. Au un orizont temporal de cel mult un an și au un impact mai mare asupra activității zilnice a comunității decât planurile pe termen mediu sau lung.

În funcție de autorul demersului de planificare avem de-a face cu planificare de sus în jos și planificare de jos în sus, după cum urmează:

- *Planificarea de sus în jos (top down)* intervine atunci când ideea de a planifica și acțiunile cuprinse în planul strategic provin de la nivele ierarhice superioare și se realizează pentru planificarea la toate nivelele comunității. Acest tip de planificare are anumite carențe deoarece chiar acțiunile care par a fi cele mai reușite pot eșua, datorită faptului că nivelul ierarhic de vârf care programează nu reușește singur să țină cont de toate aspectele importante pentru comunitate. Planificarea de sus în jos asigură unitate și comunică viziunea unui anumit nivel ierarhic, dar nu asigură întotdeauna implicarea celor care trebuie să implementeze ulterior acțiunile cuprinse în planul de acțiuni.
- Pentru a evita aceste probleme, experții recomandă implementarea unui proces de *planificare de jos în sus (bottom-up)*. În această viziune, nivelul ierarhic superior exprimă ideile de care este interesat (este cel care dă viziunea), iar planificarea propriu-zisă este realizată de responsabilii de sector sau liderii unui grup de lucru tematic, aceștia fiind mai aproape de problemele. Un avantaj al planificării de jos în sus îl constituie creșterea sentimentului de apartenență și implicare al celor responsabili cu planificarea. Dezavantajul constă în aceea că, dus la extreme, acest procedeu determină o lipsă a coerenței și pierderea viziunii unitare la nivelul comunității.

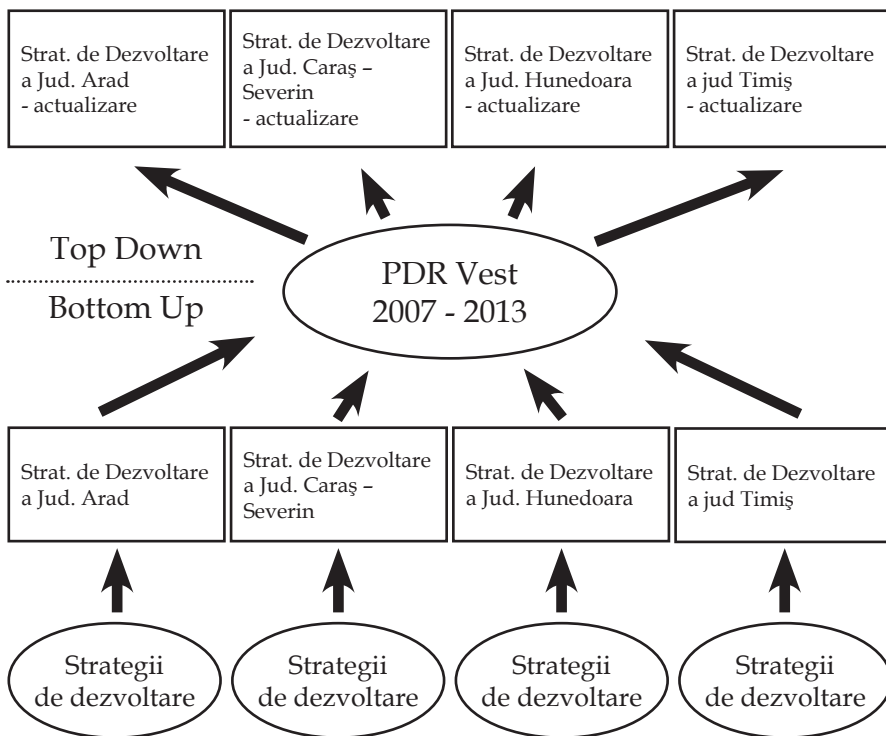


Figura 6. Planificarea top down și botto-up

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

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

## 4. Utilizarea planificării strategice

În *plan intern*, planificarea strategică este un *proces de reflecție și introspecție* care ne permite să:

- anticipăm schimbările în mediul înconjurător;
- identificăm amenințările și oportunitățile existente în jurul comunității;
- dezvoltăm strategii care să folosească oportunitățile și să evite amenințările;
- identificăm resursele pe care le putem utiliza, acțiunile ce vor fi întreprinse și să determinăm impactul lor în comunitate;
- alocăm resurse proporțional cu importanța prevăzute în planul de acțiune.

Tot pe plan intern planificarea strategică poate fi gândită ca *instrument de coordonare*, dar și ca un *mijloc de comunicare și motivare*.

Planificarea internă este un *instrument de coordonare* care ne poate ajuta să:

- definim orientările și obiectivele strategice ale comunității;
- determinăm prioritățile și cele mai potrivite acțiuni pe care la vom face pe termen scurt și mediu.

În ceea ce privește utilizarea procesului de planificarea strategică ca un mijloc de *comunicare și motivare internă* aceasta ne permite să:

- informăm membrii comunității despre problemele cu care aceasta se confruntă, dincolo de problemele personale ale fiecăruia;
- stabilim împreună cu membrii comunității calea optimă de utilizare a resurselor umane, materiale și de ală natură.

În *plan extern*, planificarea strategică este atât un *proces de interogare sistematică* a mediului extern, cât și un *instrument de dialog*.

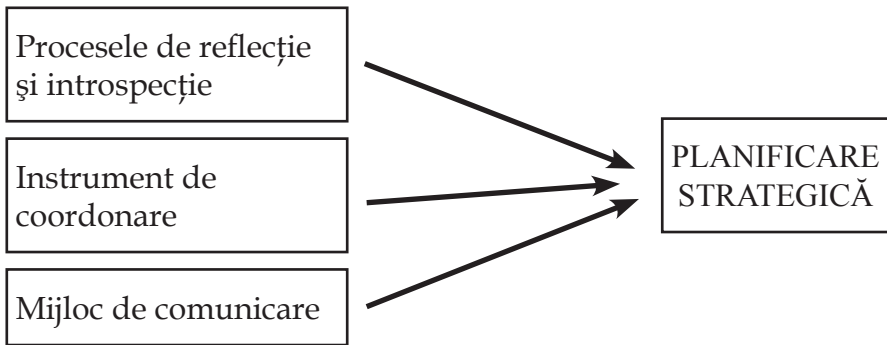
Este un *proces de interogare* pentru că ne ajută să:

- înțelegem tendințele ce au impact asupra comunității;
- identificăm factorii care conduc aceste tendințe;
- evoluăm modul în care aceste tendințe influențează dinamica oportunităților și amenințărilor pentru comunitatea noastră.

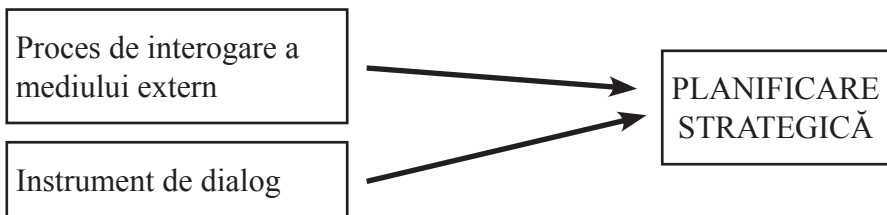
*Planificarea este un instrument de dialog* dintre diferiți factori de interes și comunitate pentru că ne ajută la:

- informarea asupra alegerilor strategice, proiecte și priorități;
- ajungerea la un consens în problema perspectivelor de dezvoltare ale comunității și prioritățile acesteia;
- demonstrarea că orice membru al comunității poate avea un rol efectiv în dezvoltarea acesteia;
- stabilirea unor relații de parteneriat în urma unor analize a competențelor și necesităților.

*Utilizarea planificării strategice în plan intern:*



*Utilizarea planificării strategice în plan extern:*



*Figura 7. Utilizarea planificării strategice în plan intern și extern*

## 5. Tipuri de strategii

Principalele tipuri de strategii promovate de instituții publice sunt:

- *strategii de dezvoltare* sunt acele documente realizate la nivel local, județean, regional sau național prin care sunt stabilite anumite priorități, prevăzute acțiuni pentru îndeplinirea lor și alocate resurse.
- *strategii de transformare* sunt acele documente care apar ca o necesitate firească care decurge din noile condiții existente într-un domeniu distinct de activitate. Strategia de transformare va sta la baza elaborării tuturor celorlalte strategii, concepții, planuri de acțiune și de implementare dintr-un domeniu de activitate. Astfel de strategii apar cu precădere în domeniul militar. De exemplu, strategia de transformare a Armatei din România.
- *strategii de protecție* sunt acele documente care apar din dorința de a fi protejat cu privire la anumite evoluții neprevăzute ale domeniului de activitate. Putem vorbi de Strategia de protecție a drepturilor de autor, Strategia Națională de Protecție Civilă, etc.
- *strategii politice*. Termenul de „strateg politic” a fost inventat în Statele Unite ca parte a unui proces prin care tehnici de analiză și cercetare sociologică și de manipulare mediatică utilizate în marketingul comercial au fost transferate în zona campaniilor electorale. Orice partid politic are o strategie, în care în mod obligatoriu apare țelul său: cucerirea puterii.

## PARTEA A III-A. Elementele și caracteristicile planificării strategice

### 1. Caracteristicile planificării strategice

Metodologic este indicat ca fiecare localitate să elaboreze o strategie proprie de dezvoltare economică și socială, pentru a avea o imagine clară privind situația inițială și punctul în care se dorește să se ajungă într-un anumit **orizont de timp**. Strategiile de dezvoltare se elaborează pe perioade bine determinate de timp, de la un an la patru, șapte sau chiar mai mulți ani.

În Uniunea Europeană se elaborează strategii pentru un ciclu de șapte ani, dar având în vedere faptul că aleșii locali își desfășoară activitatea în cicluri electorale de patru ani, pot fi alese și orizonturi de timp mai scurte.

Strategiile de dezvoltare ale localităților trebuie să fie **integrate** în strategiile județene și regionale, iar în același timp să țină cont de liniile directoare din cadrul Planului Național de Dezvoltare al României pentru perioada 2007-2013 pentru a găsi acoperire în instrumentele financiare disponibile pentru proiectele identificate ca fiind prioritare.

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

- ✓ 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.

## 2. Planificare strategică vs. Planificare de acțiune

În cadrul unui demers de tip strategic 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. 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.

În mod obligatoriu **viziunea** reprezintă aspirația comunității către viitor, formulată de obicei pe termen lung (perioadă de peste 5 ani) și este exprimată într-o scurtă propoziție care nu este necesar să conțină elemente cuantificabile.

Totuși, viziunea, deoarece are ca principal scop alegerea unui obiectiv comun, trebuie să asigure unitatea comunității.

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.

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.

### 3. Inițierea procesului de planificare

Procesul de planificare poate fi declanșat de:

- **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 de planificare are la bază analiza preliminară a **factorilor interesați**.

Prin *factorii interesați* înțelegem persoane, grupuri de persoane, instituții, organizații profesionale, mediul economic și social reprezentative la nivelul comunității care pot fi interesate într-o manieră directă sau indirectă de cel puțin unul dintre domeniile care vor fi subiectul planificării strategice.

Astfel, se vor identifica toți acei factori locali relevanți care pot influența într-un mod pozitiv sau negativ rezultatul activității de planificare. Din rândul factorilor interesați se va ajunge la **formarea echipei de lucru**. În general, aceasta va avea în componență reprezentanți ai grupurilor de interes la nivelul zonei/localității respective, ai administrației publice locale și consultanți de specialitate.

Un grup de lucru cât mai complex poate sprijini procesul de planificare cu informații pe tot parcursul acestuia, atât în faza de elaborare a planificării strategice, cât foarte important în faza de implementare a strategiei.

**Diagrama Venn** este o metodă care sprijină identificarea personajelor cheie în derularea cu succes a unei acțiuni strategice, prin determinarea interesului fiecăruia dintre membrii grupului de lucru în cadrul planificării.

Ca demers metodologic, diagrama Venn presupune poziționarea diferiților actori cheie față de o anumită problemă, prin desenarea unor cercuri mici, mijlocii și mari. Față de o anumită problemă putem avea următoarele situații:

- desenarea unui **cerc extern** problemei, reprezintă faptul că autorii acestuia nu au ca principal interes atingerea respectivului obiectiv. Este foarte importantă înțelegerea rațiunii care stă în spatele unei astfel de poziții. O poziție neutră este preferabilă uneia potrivnice.
- desenarea unui **cerc tangent**, reprezintă faptul că pe marginea problemei supuse discuțiilor trebuie purtat un schimb de informații între actori (cei care inițiază demersul și cei care sunt interesați de temă).
- desenarea unui **cerc care indică o suprapunere parțială**, presupune începerea demersurilor pentru o anumită cooperare între diferiții actori.
- desenearea unui **cerc care indică o suprapunere accentuată**, înseamnă în mod inevitabil o cooperare intensă.

Grafic cele 4 situații pot fi reprezentate astfel:

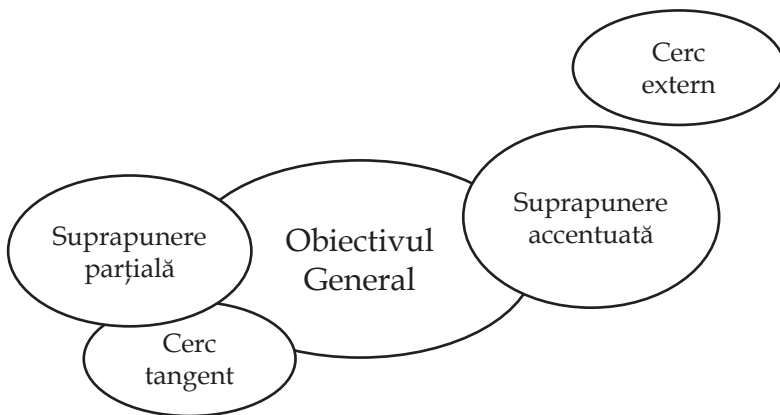


Figura 8. Reprezentare grafică Diagrama Venn

În urma unui astfel de demers avem de-a face cu clarificarea situației participanților față de demersul care urmează a fi realizat. De asemenea, această analiză evaluează *așteptările* factorilor interesați, ca și nevoi (pozitive sau negative), dar evaluează și potențiala lor contribuție la implementarea strategiei.

Pentru a păstra un nucleu al grupului de lucru se impun sesiuni periodice de consultare și/sau încheierea de parteneriate.

## 4. Construirea Parteneriatelor

În urma analizei prin intermediul diagramei Venn sau prin folosirea altor tehnici, vor fi construite o serie de **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.

Alături de identifica partenerilor existenți și potențiali este deosebit de important să fie examinate potențialele 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 criteriile legate de preferințe, diversitatea formației profesionale și distribuția resurselor 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.

**Grup de Lucru** va avea un **nucleu** format dintr-un număr redus de persoane 3, până la maxim 5 a căror alegere rămâne la latitudinea membrilor Grupului extins. Pentru aceasta selecție se vor avea în vedere următoarele elemente:

- Gradul de disponibilitate pentru realizarea acestei activități;
- Deschiderea față de astfel de responsabilități;
- Bune aptitudini de comunicare scris și verbal;
- Bună cunoaștere a comunității.

În elaborarea și punerea în practică a strategiilor de dezvoltare locală implică mai multe nivele de acțiune:

- **Nivelul experților**

- *Experți interni*, din interiorul instituțiilor beneficiare ale strategiei (promotori locali, Consiliul Local, Primărie, Consiliu Județean, aleși locali). Avantajul experților interni este dat de cunoașterea foarte bună a specificului local.

- *Experți externi*: firme de consultanță românești sau străine, agenții de dezvoltare. Trebuie remarcat faptul că experții externi instituției sunt mai obiectivi în analize și propuneri, dar sunt și mai scumpi.

- **Nivelul politic**

O strategie de dezvoltare, indiferent de modul ei de realizare, nu va avea efecte practice decât dacă este *adoptată și asumată de autoritățile locale*. În cazul strategiilor de dezvoltare locale, ele trebuie adoptate fie de către Consiliile Locale, Consiliile Județene pentru strategiile județene, respectiv Consiliul de Dezvoltare Regională în cazul Strategiei de Dezvoltare Regională. Legea 215/2001 privind administrația publică locală prevede ca hotărârile privind adoptarea

strategiilor și programelor de dezvoltare să fie validate prin vot de peste două treimi din numărul total al consilierilor.

- **Societatea civilă**

Orice strategie de dezvoltare trebuie să fie diseminată și supusă dezbaterii publice. În acest sens, cetățenii și societatea civilă trebuie să fie informați și consultați în toate etapele elaborării strategiilor și programelor, să contribuie activ prin propuneri de îmbunătățire a documentelor cu caracter programatic și să susțină și să pună în practică măsurile adoptate.

## **5. Structuri create pentru elaborarea unei strategii de dezvoltare locală**

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

### **Comitete Consultative**

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

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

De asemenea, se pot organiza workshopuri tematice și de consultare-validare a strategiei.

## **Comitetul de coordonare**

Această structură este cea care își atribuie rolul de coordinator al întregului proces. De obicei, în această structură vom regăsi inițiatorii proiectului de planificare strategică. În cele mai multe cazuri, acesta este autoritatea locală: Primăria Comunei/Orașului. În cazul asocierilor de tip microregional între unități teritorial-administrative, comitetul de coordonare va avea membrii care să reprezinte toate comunitățile.

## PARTEA A IV-A. Etapele planificării strategice

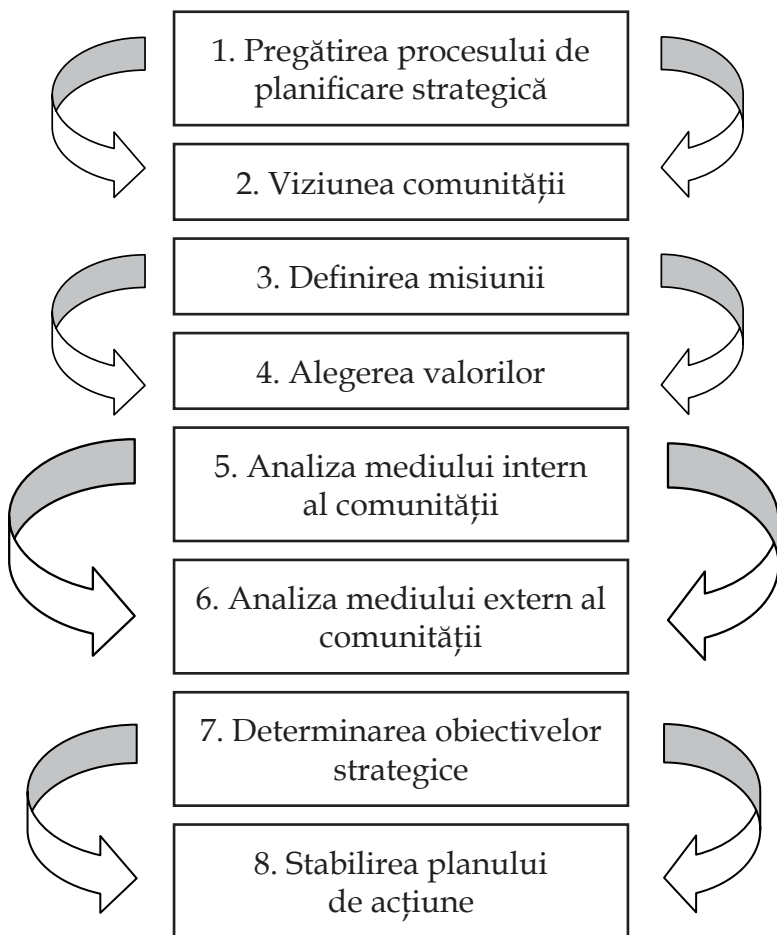
Așa cum s-a mai precizat planificarea presupune luarea de decizii cu privire la:

- Ce trebuie făcut?
- Când trebuie făcut?
- Unde trebuie făcut?
- De către cine trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cu ce resurse trebuie făcut?

Pentru a răspunde la toate aceste întrebări într-o planificare strategică este necesară respectarea anumitor etape. De cele mai multe ori metodologia de lucru folosită la elaborarea unei strategii de dezvoltare locală se desfășoară pe baza a 4 mari faze:

- Redactarea Viziunii, Misiunii și principiilor de lucru
- Analizele diagnostic
- Analiza strategică și formularea Planurilor de Acțiune
- Redactarea documentului final

Schematic, treptele sau etapele care nu trebuie să lipsească din nici un exercițiu de planificare strategică sunt descrise în figura de mai jos.



*Figura 9. Reprezentarea grafică a etapelor unei strategii*

Acest ghid metodologic, posibil a fi urmărită pentru actorii locali interesați de elaborarea unei strategii de dezvoltare, propune ca din structura strategiei să nu lipsească următoarele etape:

- Identificarea actorilor locali care se pot implica în realizarea strategiei;
- Constituirea grupului de lucru și stabilirea calendarului;

- Analiza documentelor realizate la nivelul localității (comună, oraș): monografie, plan urbanistic general, strategie elaborată în trecut, alte planuri și proiecte;
- Analiza documentelor cu caracter strategic realizate la nivelele ierarhice superioare (nivel județean, regional, național);
- Culegerea informațiilor despre comunitate;
- Analiza de potențial a comunității;
- Analiza SWOT;
- Identificarea obiectivului general și a obiectivelor specifice;
- Stabilirea direcțiilor strategice;
- Identificarea domeniilor prioritare de intervenție și a proiectelor prioritare;
- Stabilirea planului de acțiune
- Validarea documentului strategic în comunitate și la nivelul factorului politic;
- Implementarea acțiunilor cu ajutorul resurselor proprii sau a celor atrase;
- Redactarea documentului final.

Întrucât partea de identificare a partenerilor la nivelul comunității și de constituire a grupului de lucru/echipei de lucru au fost deja prezentate în acest material, vom continua prezentarea detaliată a celorlalte etape.

### **Analiza documentelor realizate la nivelul localității (comună, oraș): monografie, plan urbanistic general, strategie elaborată în trecut, alte planuri și proiecte**

Începerea demersului de planificare presupune studierea materialelor existente despre comunitate. În acest sens demersul de planificare strategică este facilitat de existența unor documente de tip monografie la nivelul comunității. De asemenea, planul urbanistic general sau planurile urbanistice zonale pot oferi informații prețioase legate de comunitate și intențiile de dezvoltare.

## **Analiza documentelor cu caracter strategic realizate la nivelele ierarhice superioare (nivel județean, regional, național)**

Având în vedere coordonatele spațiale și teritoriale ale oricărei comunități, în demersul de planificare se va ține cont de o serie de documente cu caracter strategic.

Astfel, spre exemplu, elaborarea Planului de Dezvoltare Regională Vest pentru perioada 2007-2013 a plecat de analizarea următoarelor documente cu caracter strategic elaborate la nivel local sau regional: Strategia de Inovare Regională, Documentele Comune de Programare România - Serbia și Muntenegru și România - Ungaria, Planurile de Amenajare a Teritoriului din fiecare județ component al Regiunii Vest, Planul Regional de Acțiune pentru Învățământul Profesional și Tehnic, Planul Regional de Acțiune pentru Mediu, Strategia Euroregiunii Dunăre Criș Mureș Tisa.

Pentru orice comunitate din Regiunea Vest documentele de referință în elaborarea unei strategii de dezvoltare locală sunt: Planul de Dezvoltare Regională, Strategia de Dezvoltare Județeană, Planul de Amenajare a Teritoriului Național.

### **Culegerea informațiilor despre comunitate**

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.

Pentru realizarea unei analize de potențial a situației existente la nivelul unei comunități locale trebuie avute în vedere mai mulți indicatori prezentați sintetic în tabelul de mai jos.

Tabelul 2. *Listă indicatori de urmărit pentru realizarea unei Strategii Locale de Dezvoltare*

Nr. ctr.	Domenii de acțiune	Elemente componente
1.	<b>Poziția orașului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scurt istoric (anul atestării localității, personalitățile care s-au remarcat de-a lungul timpului precum și principalele evenimente care au influențat comunitatea locală)</li> <li>• delimitarea clară a teritoriului (distanța față de cel mai apropiat oraș, municipiul reședință de județ, vamă)</li> <li>• unități administrative componente</li> </ul>
2.	<b>Așezarea geografică și cadrul natural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rangul localității</li> <li>- Trepte majore de relief (% câmpie, deal, munte)</li> <li>- Suprafața totală: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricol</li> <li>• Ape</li> <li>• Păduri</li> <li>• Drumuri</li> <li>• Curți</li> <li>• Construcții</li> </ul> </li> <li>• Teren Agricol: teren arabil, pășune, fâneață, pomi fructiferi, viță de vie)</li> <li>• climă, hidrografia, vegetația, fauna, resursele naturale</li> </ul>

Nr. ctr.	Domenii de acțiune	Elemente componente
3.	<b>Populația și nevoile sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• numărul de locuitori</li> <li>• date despre populație în funcție de sex, componență etnică, religie</li> <li>• populația pe grupe de vârstă</li> <li>• evoluție în ultimii 10 ani (comparație cu anul 1992)</li> <li>• date referitoare la forța de muncă: populația activă, structura ocupării, numărul de șomeri și rata șomajului pe sexe și grupe de vârstă</li> <li>• emigrări, imigrări</li> <li>• meserii tradiționale</li> </ul>
4.	<b>Infrastructura de transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• km de drumuri europene, naționale, județene și comunale</li> <li>• km de cale ferată – marfă și persoane</li> <li>• accesul în localitate și împrejurimi (număr gări și curse autobuz)</li> </ul>
5.	<b>Aspecte tehnico-edilitare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alimentare cu apă: cantitatea, calitatea și numărul de locuitori deserviți</li> <li>• alimentare cu energie electrică (inclusiv rețea de iluminat stradal)</li> <li>• alimentare cu gaz: lungimea rețelei, numărul de locuitori deserviți, case racordate</li> <li>• alimentare cu energie termică</li> <li>• încălzire cu lemne</li> <li>• rețea de telefonie: număr de abonați</li> <li>• acces Internet: număr de utilizatori</li> </ul>

Nr. ctr.	Domenii de acțiune	Elemente componente
6.	Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agenții economici pe domenii de activitate (industrie, agricultură, servicii, comerț)</li> <li>• populația ocupată pe domenii de activitate (industrie, agricultură, servicii, comerț)</li> <li>• cifra de afaceri</li> <li>• <b>Agricultura:</b> ramuri agricole preponderente, structura producției vegetale, efective de animale (bovine, porcine, ovine, caprine, cabaline, păsări); fragmentarea terenului (parcele mai mici de 1 ha, între 1 și 7 ha, peste 7 ha), exploatații agricole (gospodării individuale, familiale, societăți agricole), centre de asistență sanitar-veterinară (medici veterinari, puncte de însămânțări artificiale)</li> <li>• <b>Industrie:</b> numărul și structura firmelor (micro, mici, mijlocii și mari), baza materială și nivelul tehnologic</li> <li>• <b>Servicii:</b> numărul și structura firmelor (micro, mici, mijlocii și mari), baza materială și nivelul tehnologic</li> <li>• <b>Comerț:</b> numărul și structura firmelor (micro, mici, mijlocii și mari)</li> <li>• <b>Târguri și piețe existente</b></li> <li>• <b>Zone de agrement</b> (râuri, lacuri, bălți, terenuri și săli de sport)</li> <li>• <b>Tipuri de activități</b> care ar putea fi dezvoltate (în funcție de potențialului localității)</li> </ul>
7.	Mediul înconjurător	<ul style="list-style-type: none"> <li>• calitatea aerului, solului, apei potabile</li> <li>• grad de poluare</li> <li>• deșeuri</li> </ul>

Nr. ctr.	Domenii de acțiune	Elemente componente
8.	<b>Aspecte care asigură mediul adecvat pentru dezvoltare durabilă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cooperare intra-județeană, intra-regională, națională și internațională (orașe înfrățite, colaborări și schimb de experiență, parteneriate locale)</li> <li>• administrația locală (autonomie locală, decizii majore, timpul de rezolvare a problemelor, programe finanțate prin UE, pregătire profesională a funcționarilor)</li> <li>• politica de taxe (situația impozitelor și a taxelor - colectare; bugetul local: categorii de venituri și cheltuieli bugetare)</li> <li>• investiții locale (române și străine) situația pe piața imobiliară (prețul caselor și apartamentelor), prețul terenului</li> <li>• sedii de bănci</li> <li>• unități de jandarmi, de poliție și de pompieri</li> </ul>
9.	<b>Sănătate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• număr dispensare, policlinici, spitale</li> <li>• număr cadre medicale: studii superioare și studii medii (inclusiv medici de familie)</li> <li>• număr farmacii</li> <li>• număr cabinete stomatologice</li> </ul>
10.	<b>Învățământ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• număr grădinițe</li> <li>• număr școli (clasele I-IV, V-VIII)</li> <li>• număr licee</li> <li>• număr clase pe profile</li> <li>• număr cadre didactice</li> <li>• nivelul de educație și formarea profesională</li> <li>• analfabetismul și abandonul școlar</li> </ul>

Nr. ctr.	Domenii de acțiune	Elemente componente
11.	Cultură	<ul style="list-style-type: none"> <li>• număr biblioteci</li> <li>• număr case de cultură</li> <li>• cămine culturale și muzee</li> <li>• monumente istorice</li> <li>• număr ONG</li> <li>• publicații și reviste</li> <li>• formații de dans (popular, modern)</li> <li>• sărbători și tradiții cu specific local</li> </ul>

Aceste date pot fi folosite și în scopul elaborării unei **monografii a comunității locale**, nu întotdeauna scopul nostru este elaborarea unei strategii de dezvoltare locală. Este extrem de util ca fiecare comunitate locală să își elaboreze o monografie, respectivele date putând fi transpuse în diferite forme și însoțite de fotografii sau imagini filmate și folosite pe diferite suporturi cum ar fi: **pagina web pe internet, compact discuri, albume, broșuri și pliante de prezentare.**

Principalele surse pentru aceste date sunt: direcțiile de statistică, camerele de comerț, dar pot fi folosite și serviciile interne ale instituției (de exemplu pentru populație datele de la Serviciul de evidență a populației din cadrul Poliției comunității), registrul agricol, date colectate în mod individual pe anumite domenii la nivelul comunității.

### **Analiza de potențial a comunității**

În măsura în care dispunem de informații de tipul celor prezentate în tabelul de mai sus putem realiza o analiză de potențial a comunității.

Principalele **domenii de analiză care pot fi diagnosticate distinct** prin intermediul unei strategii de dezvoltare locală sunt:

- Populația, resursele umane și piața forței de muncă
- Infrastructura și echiparea teritoriului
- Protecția mediului

- Turism
- Agricultură și / sau dezvoltarea mediului rural/urban
- Cercetare, Inovare și transfer tehnologic
- Dezvoltarea sectorului IMM
- Activitatea întreprinderilor
- Restructurarea industrială
- Cultură și sport

Principalii pași care pot fi parcurși sunt:

- Realizarea unei prime elavări a situației pe baza informațiilor brute primite de la indicatorii colectați;
- Colectarea mai multor date, informații și idei prin consultarea populației, interviuri, chestionare, combinarea interviurilor și chestionarelor, analizarea altor documente, observația directă, experiența și intuiția echipei;
- Compilarea și analizarea datelor, organizarea și analizarea surselor acestora pentru o mai bună înțelegere a problemei sau oportunității.

Analiza datelor se poate realiza sub formă tabelară. Acest tip de analiză permite realizarea cu ușurință a unor comparații ale indicatorilor. De exemplu, se poate compara cu ușurință evoluția în timp a unui indicator, așa cum apare în tabelul de mai jos.

Tabelul 3. *Exemplu prezentare informații statistice*

România	Populația totală	
	18 martie 2002	1 iulie 2005
<b>Total România</b>	<b>21.680.974</b>	<b>21.623.849</b>

Sursa: Planul de Dezvoltare Regională 2007-2013

De asemenea, sub formă tabelară, se pot realiza prezentări ale aceluiași indicator pentru mai multe unități teritoriale administrative, lucru care permite desprinderea cu ușurință a anumitor concluzii, după modelul de mai jos.

Tabelul 4. Exemplu prezentare informații statistice comparative

Județul / Regiunea	Populația la 1 iulie 2005
<b>Regiunea Vest</b>	<b>1.930.458</b>
Arad	459.286
Caras-Severin	331.876
Hunedoara	480.459
Timiș	658.837

Sursa: Planul de Dezvoltare Regională 2007-2013

O prezentare sub formă tabelară permite de asemenea realizarea unor reprezentări grafice pentru indicatorii relevanți la nivelul comunității, după modelul de mai jos.

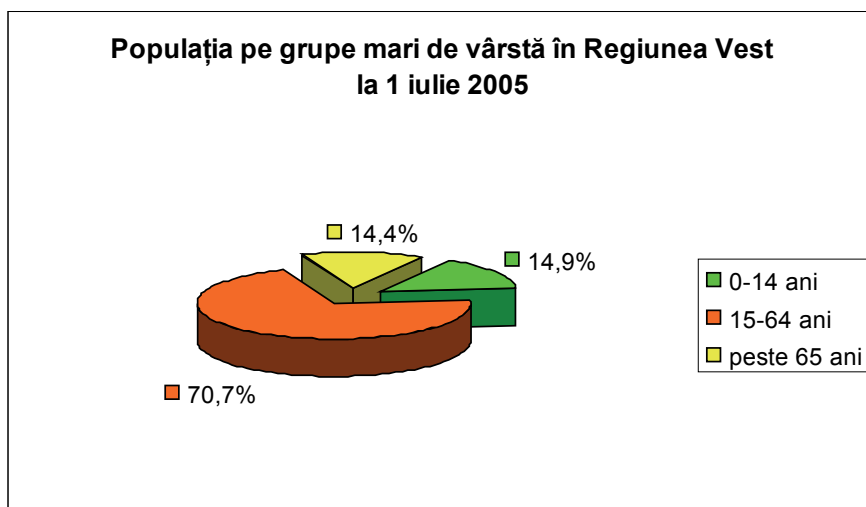


Figura 10. Exemplu grafic

### Analiza SWOT

Analiza SWOT trebuie văzută ca fiind un element 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 urmarească 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.

Prima condiție necesară pentru construirea unei analize SWOT fezabile este aceea de a implica toate persoanele din contextul teritorial care ar putea contribui la dezvoltarea unei rețele SWOT analitice. La nivel regional, analiza SWOT poate fi realizată doar de persoanele implicate în planificare, dar în acest caz rezultatele ar fi mai puțin semnificative decât cele obținute prin consultarea persoanelor implicate la nivelul comunității în dezvoltarea economică.

Tabelul 4. Analiza SWOT

<b>Factori</b> <b>Mediu</b>	<b>POZITIVI</b>	<b>NEGATIVI</b>
INTERN (în interiorul regiunii)	<b>Puncte tari:</b> resurse regionale sau capacități care ar putea fi activate efectiv pentru a atinge obiectivele regionale aprobate.	<b>Puncte slabe:</b> Insuficiențe regionale care limitează posibilitățile de atingere a obiectivelor
EXTERN (în afara regiunii)	<b>Oportunități:</b> orice situație favorabilă care poate fi transformată într-o valoare ce poate concura la atingerea obiectivelor de dezvoltare	<b>Amenințări:</b> orice situație defavorabilă din mediul extern care ar putea constitui o amenințare în atingerea obiectivelor de dezvoltare

Analiza SWOT, aplicată în planificare are ca scop identificarea punctelor tari și a punctelor slabe, cât și a oportunităților și amenințărilor determinate de mediul extern.

### A) Punctele tari

- Ce înseamnă un punct tare pentru o zona analizată: odată ce o strategie dintr-un domeniu de activitate trebuie analizată, întrebarea ar fi: care este punctul de forță al zonei analizate în cadrul strategiei pe care suntem pe cale să o adoptăm?
- Dintr-o analiză poate rezulta o întreagă gamă de puncte tari. Acestea pot fi "puncte tari-grele (hard)" și "puncte tari-uşoare(soft)".

Dacă, în mod normal, primele se identifică destul de repede, celelalte se conturează prin discuții ulterioare sau din activități de cercetare.

### Exemple puncte tari:

#### Așezarea geografică

- Așezarea localității în imediata apropiere a căii de comunicație (drum european sau național)

### *Populația*

- Nivel ridicat de calificare în anumite domenii

### *Economia*

- Vechi tradiții în prelucrarea unor resurse locale

### *Mediul*

- Existența unor suprafețe întinse de pădure

## **B) Punctele slabe**

- Aflate la polul opus față de punctele tari, acestea reprezintă slăbiciunile cadrului regional sau ale strategiei.
- Nu sunt dificile de identificat, dacă analiza rămâne la un nivel relativ general.
- Acestea pot fi la rândul lor “puncte slabe-grele (hard) ” și “puncte slabe-ușoare(soft)”.

## **Exemple puncte slabe:**

### *Așezarea geografică*

- Prezența în apropierea comunității a unor poli puternici de atracție urbană

### *Populația*

- Depopularea sau îmbătrânirea populației

### *Economia*

- Folosirea unor echipamente și tehnologii învechite

### *Mediul*

- Defrișarea unei mari suprafețe de pădure

## **C) Oportunități**

- Au în vedere viitorul, și se referă la alegerile pe care le au de făcut persoanele implicate în procesul de planificare.
- Ar putea exista probleme în cadrul analizei, dacă punctele tari și oportunitățile se suprapun. Există o diferență clară între acești doi parametri. O regulă simplă, dar folositoare pentru o analiza SWOT corectă, este aceea de a verifica dacă există o distincție clară între punctele tari și oportunități

### **Exemple oportunități:**

#### *Așezarea geografică*

- Dezvoltarea unor programe cu finanțare comunitară

#### *Populația*

- Exemple de succes ale unor localnici cu inițiativă

#### *Economia*

- Dezvoltarea unor activități economice alternative

#### *Mediul*

- Dezvoltarea educației ecologice și conștientizarea importanței unui mediu sănătos

### **D) Amenințări**

- Includ implicațiile negative ale strategiei adoptate
- Au în vedere viitorul
- Nu există o corespondență exclusivă între punctele slabe și amenințări

### **Exemple amenințări**

#### *Așezarea geografică*

- Lipsa unor terenuri disponibile pentru noi investiții

#### *Populația*

- Natalitate în continuă scădere

#### *Economia*

- Incapacitate de înțelegere și adaptare la cerințele pieței

#### *Mediul*

- Extinderea fenomenului de eroziune a solului

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.

**Identificarea obiectivului general și a obiectivelor specifice, a direcțiilor strategice, a domeniilor de intervenție și a proiectelor prioritare pentru comunitate**

Pe baza Analizei Socio-Economice și Analizei SWOT realizate, se stabilesc misiunea strategiei, dar și direcțiile de dezvoltare de către Echipa ce elaborează Strategia de Dezvoltare Locală.

Planificarea strategică este dedicată formulării viziunii, spre deosebire de eforturile și acțiunile dedicate rezolvării imediate a problemelor ce caracterizează planificarea de acțiune.

Formularea **misiunii strategiei** se face utilizând cuvinte cheie integrate într-o frază cu mesaj clar, care să exprime unde dorim să ajungem pe termen mediu și lung.

- În stabilirea direcțiilor de dezvoltare, trebuie avute în vedere **domeniile** diagnosticate în Analiza socio-economică locală;
- Pentru fiecare direcție de dezvoltare se stabilesc **axe prioritare**;
- Pentru fiecare axă prioritară se stabilesc **domeniile de intervenție** (măsuri) corespunzătoare;
- Pentru fiecare domeniu de intervenție identificat, echipa ce elaborează Strategia de Dezvoltare Locală stabilește **operațiuni** (care reprezintă un grup de proiecte de același tip).



Figura 11. Structura logică a unui document strategic

Această structură logică poate fi reprezentată și sub formă tabelară, așa cum sunt redate în tabelul de mai jos.

Tabelul 5. *Prezentarea părții strategice în formă tabelară*

Strategia de dezvoltare				
Obiectiv general	Obiective specifice	Axe strategice	Domeniul de intervenție	Operații

### Stabilirea planului de acțiune

**Planul Local de Acțiune** este o planificare reală pe termen mediu și lung pentru a realiza obiectivele generale stabilite în strategie. Toate măsurile se concretizează în Planul Local de Acțiune prin programe și proiecte.

În acest punct al procesului vor fi selectate:

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

Un domeniu de intervenție 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

După stabilirea domeniilor de intervenție este necesar a se detalia modul în care acestea vor fi duse la îndeplinire.

**Portofoliul de Proiecte Prioritare** este un set de programe și proiecte care să răspundă la problemele stringente ale comunității, conține indicatorii de implementare și se vor a fi realizate în perioada imediat următoare elaborării acestui document.

## PARTEA A V-A. Validarea strategiei de dezvoltare locală

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.

Tot pentru a putea spune despre un exercițiu de planificare strategică că este eficient, trebuie ca documentul rezultat să fie supus dezbaterii publice, prin organizarea de întâlniri de lucru, conferințe, publicarea în materialele de promovare ale comunității (ziare, reviste) și /sau pe pagina de internet.

Vor fi consultați reprezentanți ai:

- ☞ Administrației publice locale
- ☞ Formațiunilor politice
- ☞ Societății civile
- ☞ Instituțiilor
- ☞ Mass-media

În cadrul consultării se pune un mare accent pe *rolul cetățeanului* văzut ca partener în luarea deciziilor la nivelul comunității, mai ales că în elaborarea strategiei se pleacă de la nevoile cetățenilor.

Această etapă este deosebit de importantă în conștientizarea aleșilor locali privind necesitatea creării și menținerii parteneriatelor locale în scopul elaborării și implementării cu succes a strategiilor de dezvoltare locală. Prin parteneriate eficiente, cetățenii se simt cu adevărat reprezentați, iar propunerile lor se pot materializa în acțiuni concrete.

Toate observațiile primite în urma activității de consultare / validare vor fi centralizate și prelucrate, regăsindu-se în măsura în care sunt relevante în documentul final.

După validarea publică Strategia de Dezvoltare Locală va fi aprobată și asumată de către Consiliul Local.

## PARTEA A VI-A. Implementarea și monitorizarea strategiei locale de dezvoltare

De multe ori se consumă energii uriașe cu elaborarea strategiilor neglijându-se implementarea lor. Dar succesul unei strategii depinde în mod direct de capacitatea de implementare a ei de către comunitate.

În faza de implementare se întâlnesc o serie de **rezistențe** sau de piedici reale. Ele țin deopotrivă de factori financiari, organizaționali și mai ales, de mentalitatea celor care urmează să suporte schimbările produse de strategia implementată.

**Probleme** care pot apărea în relație cu **strategia**:

- Lipsa unui plan clar și concret;
- Planul nu este realist, este foarte ambițios sau nu se bazează pe o analiză adecvată;
- Planul nu este monitorizat sau urmat;
- Planul nu indică direcția.

**Condiții pentru implementarea cu succes a planului strategic:**

- Transformarea planului strategic în planuri operaționale anuale, care sunt revăzute și modificate cu regularitate (ex. o dată la 6 luni);
- Acordarea unei atenții deosebite participării la procesul de planificare strategică a fiecărui membru; comunicarea eficientă trebuie să se realizeze cu fiecare membru al organizației;
- Efectuarea unei liste de responsabilități pentru fiecare persoană (planificări semestriale și strategii de motivare);
- Trebuie să existe o persoană responsabilă pentru implementarea planului strategic, care va supraveghea procesul de implementare și va prezenta Consiliului de Coordonare schimbările intervenite.

## Puncte critice în cadrul procesului de implementare a planului strategic:

- Implementarea planului strategic nu este luată în serios;
- Intervalele de timp nu sunt respectate;
- Elementele care nu au fost implementate nu sunt discutate, rămân ca sarcini neîndeplinite;
- Oportunitățile externe sunt refuzate conștient și/ sau nu sunt revizuite.

În vederea atingerii rezultatelor așteptate prin implementarea Strategiei, se face o estimare a resurselor financiare care urmează a fi alocate.

Implementarea unei strategii de dezvoltare locală se poate finanța din următoarele surse:

- *bugetul de stat;*
- *bugetul local;*
- *fonduri externe* - programe bilaterale, fonduri rambursabile și fonduri nerambursabile, în condițiile legii;
- *donății, sponsorizări sau alte contribuții* din partea persoanelor fizice ori juridice din țară și din străinătate;
- *alte surse de finanțare*, în conformitate cu legislația în vigoare.

Implementarea măsurilor și acțiunilor stabilite în cadrul Strategiei presupune un proces de planificare judicioasă bazată pe obiectivele și nevoile locale dar, mai ales, pe resursele materiale, financiare și umane disponibile. Programele și măsurile concrete ce se înscriu în cadrul larg al strategiei, vizează elaborarea de planuri de acțiune, care pot fi revizuite anual.

În aceste condiții, **monitorizarea** și evaluarea măsurilor asumate reprezintă o activitate de maximă importanță care permite analiza impactului politicilor adoptate și redefinirea priorităților, în funcție de realitățile decelate și evoluția nevoilor sociale.

Monitorizarea se va realiza pe **trei niveluri**:

- *monitorizarea generală* – se va realiza de către instituția care generează procesul de planificare (de obicei Consiliul Local);
- *monitorizarea sectorială* – se va realiza de către persoanele desemnate ca lideri de grup tematic sau de un serviciu specializat (cu competențe în respectivul domeniu) din cadrul primăriei;
- *monitorizarea la nivel de proiecte de dezvoltare* – se va realiza de către coordonatorii echipelor de implementare a proiectelor de semnați la nivelul comunității.

Monitorizarea va avea un caracter periodic și obligatoriu și va presupune întocmirea de rapoarte periodice privind gradul de îndeplinire a obiectivelor generale și specifice. Procesul de monitorizare trebuie să furnizeze informații credibile și utile, permițând **încorporarea** de lecții învățate și bune-practici în viitorul proces de planificare.

Monitorizarea procesului de planificare strategică poate fi făcută în perioada de implementare a strategiei de dezvoltare (“monitorizare intermediară”), la sfârșitul acesteia (“monitorizare finală”) sau după perioada propusă pentru implementarea planului de acțiuni (“monitorizare ex-post”), cu scopul de a ajuta la o mai bună direcționare a implementării strategiei de dezvoltare, fie pentru a desprinde lecții utile pentru viitoare exerciții de planificare.

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

## **Bibliografie:**

- MANUAL PENTRU ELABORAREA PLANURILOR DE DEZVOLTARE REGIONALE ALE REGIUNILOR ROMÂNIEI ÎN CONCORDANȚĂ CU CERINȚELE COMISIEI UE
- MANUALUL MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT, INSTITUTUL EUROPEAN DIN ROMÂNIA, 2003
- CONSILIERUL LOCAL - ADMINISTRATOR EFICIENT AL RESURSELOR COMUNITATII, EDITURA ARTPRESS, TIMISOARA 2006
- DEZVOLTARE LOCALA. ELEMENTE FUNDAMENTALE, EDITURA PRO MARKETING, RESITA, 2005
- REGIONALIZARE SAU DILEMELE GUVERNARII REGIONALE, EDITURA SITECH, CRAIOVA, 2005

# **Anexă: Structura posibilă a unui document de planificare strategică**

## **Strategia de dezvoltare a comunei / orașului / microregiunii .....**

### **Cuprins**

#### **INTRODUCERE:**

- 1. Mesaj din partea inițiatorului procesului de planificare**
- 2. Mesaj din partea echipei / grupului de lucru**

#### **Partea I: ANALIZA SOCIO - ECONOMICĂ A COMUNEI / ORAȘULUI / MICROREGIUNII.....**

- 1. Prezentarea generală a comunei / orașului / microregiunii .....**
  - 1.1. Delimitarea teritoriului**
  - 1.2. Scurt istoric**
  - 1.3. Rangul localității / localităților (pentru o microregiune)**
  - 1.4. Suprafața comunei / orașului / microregiunii**
  - 1.5. Repere urbanistice (împărțirea pe cartiere și zone – dacă este cazul)**
  - 1.6. Cadrul natural (forme de relief, climă, vegetație, soluri și resurse naturale)**
- 2. Populația și forța de muncă:**
  - 2.1. Populația comunei / orașului / microregiunii .....in functie de: sex, etnie, religie, vârstă și ocupații**

**2.2. Evoluția populației în ultimii ani** (procesul de migrare)

**2.3. Forța de muncă** (populația activă, populația ocupată, rata de activitate, rata ocupării, rata șomajului)

### **3. Infrastructura serviciilor sociale și cea educațională**

**3.1. Educația** (unitățile de învățământ, nivelul de educație și formare profesională)

**3.2. Sănătate**

**3.3. Serviciile sociale** (cantine, cămine, grupuri și categorii defavorizate)

### **4. Infrastructura**

**4.1. Infrastructura de transport**

**4.2. Dotari tehnico-edilitare** (rețeaua de apă potabilă, canalizare, energie termică și electrică)

**4.3. Rețeaua de comunicații**

**4.4. Unități bancare**

**4.5. Unități de poliție, jandarmi și pompieri**

### **5. Activitatea economică**

**5.1. Situația generală a întreprinderilor active din comuna / orașul /microregiunea ....**

**5.2. Meserii tradiționale**

**5.3. Agricultură**

**5.4. Industria**

**5.5. Servicii publice**

**5.6. Comerț**

**5.7. Turismul și obiectivele turistice ale zonei**

**5.8. Piața imobiliară locală**

## **6. Protecția mediului înconjurător**

**6.1. Factorii de mediu**

**6.2. Factorii de risc** (alunecări, cutremur, inundații)

**6.3. „Zonele verzi” și zonele de agrement**

## **7. Cultură**

**7.1. Infrastructura culturală** (sărbători și tradiții cu specific local, monumente istorice, muzee, biblioteci)

**7.2. Activități cultural-sportive** (publicații, cluburi artistice sau sportive)

**7.3. Agenda culturală a orașului / microregiunii....**

## **8. Administrația publică locală**

**8.1. Structura Administrației Publice Locale**

**8.2. Varietatea cooperărilor la nivel inter-regional, național și internațional**

**8.3. Investiții locale**

## **Partea a II-a: ANALIZA SWOT A COMUNEI / ORAȘULUI / MICROREGIUNII**

### **1. Delimitare conceptuală**

### **2. Domenii de analiză**

**3.1. Infrastructura de transport**

**3.2. Activitatea economica**

**3.3. Turismul**

**3.4. Protecția mediului înconjurător.**

**Etc.**

} puncte tari,  
puncte slabe,  
oportunități,  
amenințări.

**Partea a III- a: STRATEGIA DE DEZVOLTARE SOCIO -  
ECONOMICĂ A COMUNEI / ORAȘULUI / MICROREGIUNII**

- 1. Obiectiv generale**
- 2. Obiective specifice**
- 3. Axele prioritare și domeniile de intervenție**
- 4. Planul de acțiune**
- 5. Proiecte si identificarea surselor de finantare**
- 6. Echipa responsabilă cu implementarea acțiunilor / proiectelor**

**Partea a IV-a: Anexe**

