

Metodologie

www.primariatm.ro/index.php?menuId=2&viewCat=71&viewItem=51

Planificarea strategica este un proces continuu, utilizat de comunitatile locale, pentru a avea certitudinea ca politicile si programele existente corespund necesitatilor de dezvoltare economica a comunitatii, in cadrul limitarilor impuse de resursele locale disponibile. Ca importanta, planificarea strategica ofera un cadru care uneste o serie de proiecte mai mici, pentru a realiza scopuri/obiective economice de intindere mai mare. Ca urmare, planificarea strategica ajuta comunitatile sa directioneze dezvoltarea economica spre realizarea unor obiective fezabile, pe termen lung. Important este faptul ca aceasta abordare sa se sprijina pe initiative realizabile pe termen scurt. Se stabilesc scopuri realiste, pe care le poate indeplini comunitatea. Una din problemele planificarii strategice des intalnite, este dorinta multor comunitati locale de a realiza mai mult decat au posibilitatea, in conditiile resurselor disponibile. Totodata, se includ programe care sunt rupte de scopurile unei dezvoltari economice mai largi sau nu au o valoare directa pentru aceste comunitati. Procesul planificarii strategice vine in ajutorul comunitatilor pentru gestionarea mai buna a acestor probleme.

ETAPELE DE ELABORARE

A CONCEPTULUI STRATEGIC DE DEZVOLTARE A ZONEI TIMISOARA

PROCEDURA IN ANSAMBLU

Initierea, in anul 1999, de catre Primaria Municipiului Timisoara a activitatilor necesare elaborarii Conceptului Strategic de Dezvoltare Economica si Sociala a Zonei Timisoara, se doreste a fi prima incercare de raspuns, al unui mare oras al Romaniei, la cerintele integrarii in tendintele europene si mondiale.

Includerea spatiului periurban, respectiv a comunelor Dumbravita, Giroc, Ghiroda, Mosnita Noua, Sacalaz si Sanmihaiu Roman, in abordarea problematicii viitoarei dezvoltari strategice a Timisoarei, reflecta nu numai o orientare moderna, ci si una conforma cu cerintele reale de dezvoltare durabila - unitara si armonioasa a zonei. Pe parcursul procesului de planificare economico-sociala a Zonei Timisoara, s-au avut in vedere doua obiective principale:

Stimularea participarii, sub forma unui parteneriat local, a unui numar cat mai mare de institutii reprezentative, din sfera economicului, a administratiei si socialului, a organizatiilor societatii civile si a agentilor economici, pe parcursul etapelor de elaborare. Aplicarea unei metodologii moderne, din punct de vedere tehnic, respectiv parcurgerea etapelor specifice de planificare strategica si respectarea continutului conceptual al acestora.

In vederea realizarii primului obiectiv, echipa de proiect din cadrul Primariei Timisoara impreuna cu membrii cooptati din cadrul primariilor comunelor periurbane, au organizat diverse activitati cum ar fi:

* intalniri in scopul popularizarii cerintelor proiectului si al initierii parteneriatului local (6 intalniri organizate in perioada de inceput a proiectului, intalniri ale specialistilor cooptati in parteneriatul local, organizati in comisii pe domenii de activitate, in vederea colectarii si a prelucrarii datelor relevante (20 de intalniri), precum si pentru elaborarea analizelor

* potentialelor de dezvoltare (20 de intalniri) ; intalniri ale comisiilor constituite pe diferite domenii de activitate, in vederea definirii si analizarii obiectivelor si a masurilor strategice de dezvoltare, pentru selectarea variantei strategice optime a zonei Timisoara (15 intalniri) si pentru definirea strategiei si a modalitati de implementare (7 intalniri);

PRIMARIA MUNICIPIULUI TIMISOARA

- * workshop-uri tematice:
 - o 4 sesiuni de lucru pe parcursul a 2 zile, in scopul definitivarii analizei locale si a pregatirii Conferintei I;
 - o 4 sesiuni de lucru pe parcursul a 2 zile, in scopul definitivarii sistemului de obiective, in corelatie cu masurile de dezvoltare, respectiv alternativele strategice, si a pregatirii Conferintei II;
- * numeroase activitati de relatii publice si mass-media (interviuri/emisiuni radio-TV, articole, etc.) - pe intregul parcurs al elaborarii conceptului;
- * conferintele 'Parteneriat Timisoara' (3 conferinte) a cate o zi;

Forul Conferintelor nu trebuie inteles ca organism politic sau administrativ, ci ca factor important de dezbateri si consens, nu prin decizie majoritara, ci prin argumente convingatoare, fiind menit sa sprijine implementarea masurilor strategiei de dezvoltare, in vederea atingerii obiectivelor dorite. Implicarea activa trebuie sa raspunda principiului de voluntariat. Tocmai de aceea, nu se intentioneaza nivelarea diferitelor interese si pozitii, ci supunerea lor spre discutie si preluarea argumentata a elementelor de consens, ce sunt, apoi, incluse in lucrarea finala. Conferintele mai au menirea de a introduce exercitiul mecanismului democratic, al consensului, in problematica de interes comun a planificarii strategice a zonei Timisoara. Mecanismul urmeaza sa functioneze si dupa faza de elaborare a Conceptului de Dezvoltare, cu ocazia initierii si derularii procesului de implementare a strategiei.

Strategia de Dezvoltare Economico - Sociala a Zonei Timisoara, pe termen mediu si lung (7-10 ani), se va derula dupa urmatoarele etape:

La etapele enuntate si la graficul (schema) de mai sus se observa ca prima parte (pas 1) a planificarii strategice este sintetizata in elaborarea strategiei de dezvoltare, dupa care este prevazuta constituirea unitatii de management al proiectului (pas 2), ca principal instrument de implementare a strategiei elaborate. Procesul implementarii (pas 3) continua procesul planificarii, cuprinzand elaborarea si aplicarea planurilor de actiune, monitorizarea (pas4), evaluarea si actualizarea periodica (pas 5), cu revenire - ciclica - pentru adaptarea strategiei la conditiile in schimbare. In acest mod se asigura caracterul permanent si ciclic al procesului.

BAZELE METODOLOGICE

Planificarea strategica este un proces sistematic, prin care comunitatile pot sa-si creeze imaginea viitorului si pot concepe etapele necesare, in functie de resursele/potentialele locale, pentru a realiza acel viitor. Acest proces cuprinde, in linii mari, urmatoarele etape:

1. Evaluarea mediului economico-social si a potentialelor locale;
2. Elaborarea Conceptului Strategic de Dezvoltare Economica si Sociala:
 - * formularea scopurilor/misiunii, obiectivelor si strategiilor realiste;
 - * identificarea, evaluarea si ordonarea masurilor si proiectelor dupa prioritati;
3. Implementarea Strategiei de Dezvoltare:
 - * dezvoltarea planurilor/programelor de actiune;
 - * implementarea planurilor/programelor;
 - * Monitorizarea si evaluarea rezultatelor.

1. EVALUAREA MEDIULUI ECONOMIC-SOCIAL SI A POTENTIALELOR LOCALE

Echipa de proiect a initiat evaluarea mediului economico-social si a potentialelor locale pentru a crea si implementa politici si programe, bazate pe oportunitati locale si adresate necesitatilor locale. S-a pornit de la intelegerea faptului ca fortele determinante ale dezvoltarii locale sunt baza economica si capacitatea de dezvoltare a acesteia, avand in vedere si tendintele externe si evenimentele care pot avea impact asupra

PRIMARIA MUNICIPIULUI TIMISOARA

acestora.

1.a. Definirea domeniilor de analiza

Sarcina a fost dificila deoarece nu exista o definitie a ceea ce constituie domeniile cele mai potrivite. Intreprunderea ariilor localitatilor, interactiunile dintre acestea au fost avute in vedere, recurgandu-se la concentrarea analizei spre: analiza orasului Timisoara si a comunelor periurbane in parte, analiza zonei in ansamblu si analiza sectoriala, implicand parti ale economicului, socialului si urbanismului. Domeniile de analiza au fost grupate astfel: situatia economica, caracteristicile demografice, caracteristicile fortei de munca, pozitia geo-politica, infrastructura fizica si de comunicatii, mediul de afaceri, resursele educationale, sistemul social, urbanismul, patrimoniul, calitatea vietii si a mediului. Domeniile mentionate au fost impartite in sub-domenii, pentru a cuprinde o paleta cat mai larga si reprezentativa a vietii economico-sociale a zonei Timisoara.

1.b. Colectarea datelor

Colectarea datelor, ca factor -cheie al realizarii profilului economico-social al zonei, a fost un proces dificil, avand in vedere disponibilitatea si accesul la date statistice, relevante acestui scop. Dificultatea s-a manifestat mai accentuat in cazul comunelor periurbane, unde specificitatea datelor este mai pregnantă. Obstacolele infruntate in procesul colectarii datelor nu au fost specifice doar muncii depuse pentru planificarea strategica a zonei Timisoara. Cu aceeasi situatie se confrunta, in general, toate tarile Europei Centrale si de Vest, datorita lipsei de standardizare a sistemelor de colectare si de prelucrare a datelor. Pe acest considerent, acolo unde au fost insuficiente datele statistice oficiale sau cele colectate de la diverse institutii si organizatii de profil, agenti economici, agentii de dezvoltare - parteneri ai proiectului, s-au colectat, tot cu sprijinul partenerilor proiectului, date empirice, deseori transmise verbal, prin interviuri sau sondaje, din cunostintele de specialitate documentate ale unor experti din diferite domenii. S-a avut in vedere si faptul ca nu este neaparat necesara colectarea unui numar exagerat de mare si detaliat de date, atentia fiind concentrata si asupra simplitatii acestora. S-a procedat la prelucrarea si prezentarea datelor si informatiilor, astfel incat acestea sa fie relevante si relativ usor de inteles pentru factorii de decizie. Conditii de mai sus s-au avut in vedere la conturarea finala a evaluarii - analiza locala/diagnostic.

1.c. Analiza SWOT

Dupa colectarea si prelucrarea datelor, echipa de proiect a organizat derularea analizelor de potential al zonei, in vederea utilizarii acestora in cadrul analizei SWOT. Analiza SWOT este o metoda eficienta, utilizata in cazul planificarii strategice pentru identificarea potentialelor, a prioritatilor si pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare. SWOT semnifica Puncte Tari, Puncte Slabe, Oportunitati si Amenintari. De fapt, analiza SWOT trebuie sa dea raspunsul la intrebarea 'Unde suntem?', aceasta implicand analiza mediului intern al zonei si a mediului extern general si specific.

Puntele Tari ale unei zone sunt acele valori sau acei factori care ii dau acesteia un avantaj competitiv si ii confera atractivitate. Puntele Tari reprezinta fortele interne, adica forte distincte, cu caracteristici legate de localizarea zonei.

Puntele Slabe sunt acei factori sau acele tendinte care creaza obstacole in calea dezvoltarii economico-sociale. Puntele Slabe pot lua forme sociale, fizice, financiare, reglementative, operationale sau altele. Acestea pot fi impartite in Puntele Slabe care pot fi corectate in termen scurt, intre 3-5 ani, si Puntele Slabe care necesita timp indelungat si sunt dificil de corectat.

Raspunsul analitic la relevarea Punctelor Slabe a fost acela de a formula masuri concrete care sa inlature obstacolele si sa potenteze accentuat Punctele Tari.

Punctele Tari si Punctele Slabe au fost considerate factori interni ai zonei sau endogeni. Oportunitatile si Amenintarile au fost considerate factori externi sau exogeni. Oportunitatile sunt acei factori externi care usureaza dezvoltarea avantajului competitiv (Punct Tare).

Amenintarile sunt tendinte nefavorabile, dezvoltari externe de zona, care conduc la declinul avantajului

PRIMARIA MUNICIPIULUI TIMISOARA

competitiv al acesteia. Modificarea conditiei externe reprezinta o Amenintare sau o Oportunitate , in functie de conditiile locale ale zonei.

Evaluarea mediului/contextului si a factorilor externi este una dintre caracteristicile distincte ale planificarii strategice, abordata in cadrul prezentei lucrari, referindu-se la comunitatea internationala, inclusiv cea europeana, la planul national si la cel regional/județean. Se cunoaste ca modificarile din aceasta sfera se afla dincolo de controlul zonal, dar impactul lor asupra acesteia reprezinta preocupari legitime. Practic, analiza potentialelor de dezvoltare (Puncte Tari, Puncte Slabe, Oportunitati, Amenintari) a fost facuta sub coordonarea echipei de proiect, de un cerc larg de specialisti ai parteneriatului local, utilizandu-se formulare specifice, prin care s-a dat ocazia sa se identifice, totodata, si masurile pe care specialistii le-au considerat ca oportune pentru inlaturarea Punctelor Slabe. In continuare, s-au elaborat, in consensul parteneriatului local, criteriile specifice de selectie/ierarhizare, prin aplicarea carora s-a realizat prioritizarea Punctelor Tari si a Punctelor Slabe. In urma acestui fapt, a fost posibila elaborarea profilului-analizei diagnostic a zonei Timisoara. Rezultatele acestor activitati au constituit tematica de dezbatere a Conferintei I 'Parteneriat Timisoara'. S-a realizat, de asemenea, si o prima varianta a 'Catalogului masurilor de dezvoltare identificate'.

ELABORAREA CONCEPTULUI STRATEGIC DE DEZVOLTARE ECONOMICO-SOCIALA

2.a. Formularea misiunii, a directiilor strategice si a obiectivelor de dezvoltare

Bazata pe conturarea realista a profilului-analizei diagnostic a zonei Timisoara, echipa de proiect a organizat, prin numeroase intalniri publice, dezbateri avand ca scop formularea misiunii viitoarei strategii de dezvoltare a zonei Timisoara si construirea sistemului ierarhic de obiective, prin a caror realizare va fi indeplinita misiunea strategiei de dezvoltare a zonei. Prin consens, s-a stabilit ca strategia elaborata sa se refere la o durata de 7 pana la 10 ani, raspunzand la intrebarea 'Unde vrem sa ajungem?'.

Prin construirea sistemului de obiective ale strategiei zonei Timisoara s-a reusit conturarea viziunii generale pe 7-10 ani si a rezultatului dorit al procesului planificarii strategice. Totodata, cele patru directii strategice definite permit gruparea corespunzatoare a masurilor de dezvoltare identificate, care, prin implementare, vor duce la realizarea misiunii strategiei de dezvoltare a zonei. Sistemul de obiective construit permite, totodata, masurarea rezultatelor implementarii, datorita faptului ca masurile, obiectivele si subobiectivele componente sunt cuantificabile prin indicatori.

Practic, pentru realizarea rezultatului mai sus mentionat, echipa de lucru a conlucrat cu specialistii, in parteneriat local, pentru a definitiva sistemul de obiective, dupa care au reanalizat masurile de dezvoltare din Catalogul provizoriu, identificate cu ocazia aplicarii analizei SWOT, renuntand la unele din acestea sau identificand altele noi. In acest mod, a rezultat 'Catalogul obiectivelor si al masurilor de dezvoltare', care constituie, baza strategiei de dezvoltare a zonei Timisoara.

In acest context, s-a avut in vedere si faptul ca unul din scopurile principale ale Conceptului de Dezvoltare Strategica a Zonei Timisoara este si acela de a reprezenta un instrument de promovare economica a zonei. Notiunea promovarii economice permite o serie de definitii. Aceasta implica un spectru larg de masuri, care vizeaza imbunatatirea dezvoltarii economice a localitatii si implicit, cresterea atractivitatii acesteia. In orice situatie, promovarea economica cuprinde masuri de imbunatatire a factorilor care influenteaza:

- * alegerea amplasamentelor pentru noi intreprinderi;
- * stimularea dezvoltarii intreprinderilor existente;
- * realizarea investitiilor in amplasamente/infrastructuri locale (ex. extinderea retelelor de trafic, masuri de calificare a personalului, modernizarea fondului de locuinte, etc.).

2.b. Formularea alternativelor strategice si a strategiei finale

In vederea alegerii alternativei strategice optime, specialistii parteneriatului local au analizat patru categorii de actiune strategica, dupa cum urmeaza:

PRIMARIA MUNICIPIULUI TIMISOARA

- * Strategii de tip SO, care utilizeaza toate avantajele zonei, pentru a profita la maxim de oportunitatile mediilor exterioare;
- * Strategii de tip WO, care depasesc slabiciunile (dezavantajele) zonei, pentru a utiliza la maxim oportunitatile mediilor exterioare;
- * Strategii de tip ST, care utilizeaza toate avantajele zonei pentru a evita/minimiza amenintarile (pericolele) mediilor exterioare;
- * Strategii de tip WT, care minimizeaza slabiciunile (dezavantajele) zonei si evita/minimizeaza amenintarile (pericolele) mediilor exterioare.

Analizele comparative au condus la decizia elaborarii strategiei de dezvoltare a zonei Timisoara, ca strategie de tip SO, care sa raspunda, la cel mai inalt nivel posibil, criteriilor de performanta, sinergie-complementaritate, eficienta, fezabilitate si impact. Strategia elaborata raspunde la intrebarea 'Cum ajungem acolo?'

S-a procedat, totodata, la estimarea bugetelor strategice si la definirea criteriilor de decizie, care sa permita prioritizari de realizare a masurilor de dezvoltare.

IMPLEMENTAREA ALTERNATIVEI STRATEGICE DE DEZVOLTARE

Pentru a asigura implementarea masurilor de dezvoltare cuprinse in alternativa de dezvoltare strategica definitivata, a fost necesara atat conturarea unei Unitati de Management al Implementarii, cat si definirea procedurilor si etapelor de urmat. In acest scop, echipa de proiect a elaborat, in conlucrare cu specialistii parteneriatului local, principiile de functionare si modul de organizare a unei viitoare Unitati de Management al Implementarii, instrument indispensabil implementarii strategiei de dezvoltare, respectiv a asigurarii continuitatii planificarii strategice a zonei Timisoara.

Modelul descris al Unitatii de Management al Implementarii releva faptul ca, prin mecanismele specifice de cooperare si conlucrare parteneriala, viitoarea organizatie va asigura: prioritizarea masurilor de dezvoltare prin aplicarea criteriilor specifice, elaborarea si aplicarea planurilor de actiune, implementarea graduala a masurilor de dezvoltare, monitorizarea procesului si evaluarea periodica a rezultatelor/obiectivelor, asigurand, astfel, posibilitatea adaptarii sau reorientarii strategiei in timp, pe parcursul implementarii. S-a conceput, totodata, si un model prin care se vor putea atrage resursele financiare cerute de implementare.

Se va putea raspunde, in acest mod, la intrebarea 'Am ajuns unde am vrut?'