

2.5. Procesul de planificare strategică

Prezentarea procesului de planificare strategică

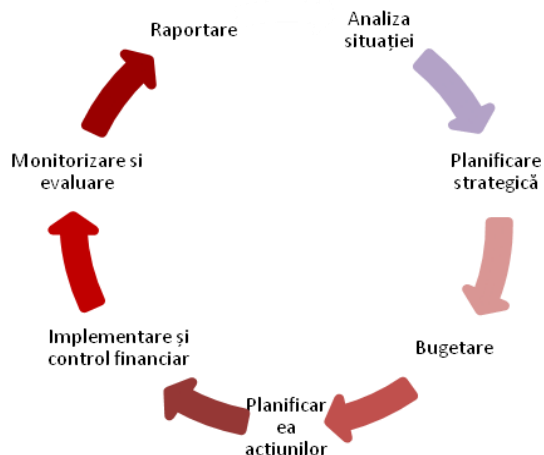
Planificarea strategică este un proces care descrie direcția generală a unei comunități în viitor. Procesul ajută administrația publică să decidă ce dorește să realizeze și care sunt principalele acțiuni pe care trebuie să le întreprindă în viitor. Conform Manualului de Planificare Strategică, realizat de Secretariatul General al Guvernului - Direcția de Politici Publice, procesul de planificare în România ar trebui să acopere șapte etape cheie:

1. Analiza situației;
2. Planificare strategică;
3. Bugetare;
4. Planificarea acțiunilor;
5. Implementare și control financiar;
6. Monitorizare și evaluare;
7. Raportare.

Analiza situației: este un proces de gândire critică și înțelegere. În timpul acestei etape, persoanele implicate în procesul de planificare doresc să identifice principalele aspecte și probleme care trebuie rezolvate în viitor.

Planurile strategice: descriu în mare direcția viitoare a unei comunități/instituții. Se axează pe o vedere de ansamblu dintr-o perspectivă pe termen lung. Planul strategic ajută la clarificarea priorităților și la unificarea factorilor interesați în urmărirea aceluiași obiective comune. Planificarea Strategică oferă oportunitatea de a rezolva chestiuni fundamentale și de a susține inițiative și reforme importante.

Bugetarea: implică proiectarea veniturilor și a cheltuielilor în cadrul planurilor strategice. În timpul procesului de pregătire, bugetul este urmărit pentru a se asigura încadrarea costurilor în resursele existente.



Planificarea acțiunilor: În decursul acestei etape, administrația publică își programează activitățile pentru anul următor și întocmește documente suplimentare și detaliate care să le transpună planurile generale în realitate. Acestea pot cuprinde programe de plată (sau flux monetar), planuri departamentale detaliate, planuri de achiziții și formare și acorduri de performanță individuală.

Implementarea: În decursul acestei etape ar trebui să aibă loc implementarea efectivă a acțiunilor și proiectelor cuprinse în planificare.

Monitorizarea și Evaluarea: administrația publică ține evidența progresului în implementarea propriilor planuri. Pentru aceasta este necesară stabilirea unor obiective și ținte SMART: specifice, măsurabile, accesibile, relevante și încadrate în timp.

Raportarea: În cadrul acestui ciclu, rezultatele sunt comunicate comunității locale și altor factor interesați, astfel încât să se întreprindă acțiuni pentru ajustarea situației și îmbunătățirea performanței. Acest fapt poate implica o modificare a planului sau o schimbare a strategiei.

Derularea procesului de elaborare a Strategiei

Etapele procesului de elaborare a documentului „Strategia de dezvoltare a județului Brăila 2014 – 2020” au fost:

- Elaborarea analizei situației existente;
- Elaborarea Strategiei de dezvoltare a județului Brăila;
- Consultarea publică.

Documentul programatic a urmărit zece secțiuni de interes pentru dezvoltarea socio-economică a județului:

- Scurtă prezentare a județului
- Demografie și resurse umane
- Infrastructură și echipare tehnico-edilitară
- Dezvoltare economică
- Mediu de afaceri și competitivitate economică
- Administrația publică locală. Servicii publice
- Reabilitare urbană
- Dezvoltare rurală
- Mediu
- Analiza mediului extern și a factorilor interesați

Prima etapă a procesului de planificare are drept rezultat elaborarea primei secțiuni a documentului, analiza situației existente a județului. Analiza situației existente s-a realizat, în cea mai mare parte, utilizându-se date secundare preluate de la instituțiile abilitate: Institutul Național de Statistică, Direcția Județeană de Statistică a Județului Brăila, Consiliul Județean Brăila, AJOFM, APM, etc. De asemenea, au fost analizate și documentele programatice și analizele

socio-economice existente în județul Brăila și la nivel regional și național.

Analizele conduse în cadrul acestei etape reprezintă fundamentul pentru elaborarea viziunii, obiectivelor și a planurilor de acțiune. Această secțiune a documentului a fost redactată într-o manieră concludivă, prezentând informații sintetizate despre situația județului Brăila, grupate pe cele zece secțiuni de interes.

În cea de-a **doua etapă** a fost elaborată partea strategică a documentului, compusă din viziune, obiective, planuri de măsuri și acțiuni și portofoliul de proiecte. Această secțiune a fost elaborată utilizând deopotrivă concluziile analizei situației existente realizate cât și informațiile și recomandările colectate prin procesul de consultare publică.

Conform concluziilor analizelor socio-economice efectuate și a consultărilor publice, a fost formulată *viziunea de dezvoltare* a județului Brăila pentru perioada de timp acoperită de Strategie. Viziunea de dezvoltare afirmă succint cadrul general al direcțiilor de dezvoltare, prezentând situațiile generale și stările de fapt spre care se tinde prin implementarea strategiei. Totodată, în contextul stabilit de viziunea de dezvoltare a fost elaborat un obiectiv general al strategiei, care are subordonat un set de obiective strategice.

În cadrul acestei etape a fost elaborat și planul de măsuri, în concordanță cu obiectivele sectoriale stabilite. Fiecare măsură conține acțiunile propuse,

organizațiile responsabile de implementarea acestora, durata estimativă de implementare, bugetul estimat al măsurii și țintele cheie stabilite până la sfârșitul perioadei de programare.

Măsurile și acțiunile incluse în planurile sectoriale sunt adresate întregii comunități județene, ele implicând deopotrivă instituțiile și administrațiile publice, mediul de afaceri, societatea civilă și chiar simplii cetățeni. Pentru atingerea țintelor propuse, proiectele care vor fi dezvoltate în județ în perioada următoare vor trebui să fie încadrate în planurile sectoriale cuprinse de Strategie.

Ierarhizarea măsurilor și acțiunilor a urmărit succesiunea logică a acestora în timp, importanța acestora pentru comunitatea locală (așa cum a rezultat din consultările publice), impactul implementării raportat la populația la care se referă și gradul de complexitate presupus de implementarea acestora (finanțare, instituții implicate, proceduri etc).

Estimarea bugetară a măsurilor propuse a luat în calcul standardele de cost actuale, eventualele estimări realizate în baza unor studii de fezabilitate existente, valoarea proiectelor similare în implementare sau implementate de curând etc. Stabilirea valorilor estimative a urmărit indicatorii incluși în țintele cheie.

În conformitate cu viziunea, obiectivele și planurile sectoriale de acțiune, a fost elaborat un set de proiecte pe care Consiliul Județean Brăila își propune să le implementeze în perioada de programare a strategiei utilizând în special fonduri din surse de finanțare

nerambursabile. Aceste proiecte sunt incluse în Portofoliul de proiecte al strategiei și presupun un larg parteneriat cu instituțiile publice, mediul de afaceri și societatea civilă din județ.

Modul de bugetare a proiectelor cuprinse în portofoliul de proiecte este similar celui utilizat la stabilirea valorilor estimative pentru măsurile sectoriale. Astfel, au fost evaluate investițiile necesare pentru implementarea fiecărui proiect și costurile conexe. Bugetarea acestora a ținut cont de standardele de cost actuale dar s-a raportat și la valorile unor proiecte similare.

Consultarea publică este identificată drept cea de-a treia etapă a procesului de planificare. Cu toate acestea, consultarea publică este parte integrantă a primelor două etape, atât analiza situației existente a județului cât și partea strategică fiind bazate pe concluziile consultărilor publice.

Monitorizarea și evaluarea implementării

Monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei de dezvoltare au drept scop atât aprecierea gradului de realizare al activităților propuse de document, per ansamblu, cât și fundamentarea eventualelor revizuiți și modificări ale direcțiilor de dezvoltare, obiectivelor, țintelor, planurilor de măsuri și acțiuni.

Monitorizarea implementării strategiei va fi realizată în permanență, de către un departament al aparatului propriu al Consiliului Județean, desemnat prin decizie a Președintelui Consiliului Județean. Monitorizarea va consta în verificarea implementării în perioada programată a activităților, colectarea datelor necesare pentru popularea bazei de date a indicatorilor de evaluare etc. Această activitate contribuie și la o îmbunătățire a coordonării proiectelor realizate în profil teritorial.

Evaluarea implementării strategiei se bazează pe compararea gradului de atingere a țintelor propuse inițial cu situația dezvoltării județului la diferite momente. Prin activitatea de evaluare se stabilește, în funcție de contextul socio-economic de la acel moment, valabilitatea sau nu a obiectivelor, în special a celor sectoriale. Evaluarea implementării strategiei se bazează pe analizarea evoluției indicatorilor de evaluare și a stadiului la care aceștia se află în funcție de țintele aferente stabilite pentru fiecare sector.

Evaluarea va fi realizată de către departamentul care va realiza și activitatea de monitorizare. La o perioadă stabilită de Președintele Consiliului Județean (se

recomandă perioade nu mai mici de 1 an), acest departament va prezenta în plenul Consiliului Județean un raport de evaluare a implementării strategiei care va conține situația indicatorilor de evaluare. În baza acestei situații, departamentul va propune eventuale modificări sau actualizări ale prevederilor Strategiei.

Se recomandă ca, la perioade mai mari de timp (3 ani) sau în cazul unor schimbări socio-economice sau administrative majore să se efectueze o revizuire a documentului strategic. Pentru perioada de implementare a Strategiei de Dezvoltare a Județului Brăila se recomandă ca o primă revizuire a documentului să fie realizată în anul 2017.

În momentul elaborării documentului, cadrul național privind perioada de programare 2014-2020 nu este definitivat. Acordul de Parteneriat și Programele Operaționale subsecvente nu sunt finalizate, iar informațiile despre mecanismul de atragere a fondurilor europene în perioada următoare nu sunt clare. Se recomandă ca, pe parcursul anului 2015 sau în momentul în care vor fi disponibile informațiile finale cu privire la implementarea programelor operaționale și la implementarea proiectelor cu finanțare europeană în perioada vizată, să se actualizeze cel puțin portofoliul de proiecte propus.

Resurse necesare implementării strategiei

Resurse financiare

Implementarea Strategiei de dezvoltare a județului Brăila presupune susținerea unor activități concrete de dezvoltare, organizate de cele mai multe ori sub forma unor proiecte. Presupunând sau nu investiții, aceste proiecte au ca posibilă sursă de finanțare resurse financiare din bugetul local, din fonduri nerambursabile guvernamentale, din fonduri nerambursabile europene sau din fonduri rambursabile (de genul creditelor).

Fiecare dintre aceste posibile modalități de susținere a proiectelor locale prezintă avantaje și dezavantaje. În primul rând, susținerea proiectelor din bugetul local este cea mai puțin recomandată soluție deoarece fondurile din această sursă sunt extrem de limitate, iar disponibilitatea financiară a acestora este relativă.

Sursele de finanțare recomandate a fi abordate cu prioritate sunt cele nerambursabile, din surse europene și naționale. Portofoliul de proiecte pe care îl va dezvolta Consiliul Județean Brăila, dar și celelalte entități implicate în implementarea Strategiei (administrații publice, instituții publice, societăți comerciale, organizații non-guvernamentale), se poate baza în cea mai mare parte a sa pe acest tip de finanțări.

Instrumentele structurale ale Uniunii Europene au rolul de a stimula creșterea economică a statelor membre ale Uniunii și de a conduce la reducerea disparităților dintre regiuni, în special pe concentrarea asupra

rezolvării problemelor de ordin economic, social și de mediu.

Creditarea este o modalitate relativ simplă, din punct de vedere procedural, de obținere a finanțării pentru proiectele de investiții. Costurile aferente creditelor sunt mari și implică și un anumit grad de risc vis-a-vis de posibilitatea de rambursare a datoriilor, mai ales într-o situație de incertitudine cum este cea generată de criza financiară. În plus, un grad ridicat de îndatorare poate reprezenta o blocare a posibilităților de investiții pe termen scurt și mediu, deoarece administrația publică devine neeligibilă atât pentru accesarea altor credite, cât și pentru atragerea de fonduri nerambursabile.

Creditarea este soluția la care administrațiile publice locale (dar nu numai) recurg și pentru cofinanțarea proiectelor susținute din surse nerambursabile. În această situație, accesarea creditării este facilitată de garantarea de către stat, într-o anumită măsură, a creditului solicitat.

La aceste surse de finanțare se adaugă posibilitatea dezvoltării parteneriatelor de tip public-privat, care s-au dovedit a fi soluția potrivită pentru rezolvarea anumitor probleme comunitare în multe dintre statele europene dezvoltate. Parteneriatul public-privat presupune, de obicei, participarea financiară exclusivă a partenerului privat, fapt ce îl face deosebit de avantajos în situația în care disponibilitatea financiară a administrației publice locale de a susține investiții este redusă.

Resurse umane

Cel mai importantă resursă care trebuie mobilizată pentru implementarea strategiei este resursa umană. Principala categorie de resurse umane vizate sunt cele implicate în dezvoltarea și implementare de proiecte, în furnizarea de servicii publice, în derularea serviciilor administrațiilor publice etc.

În perioada următoare, atenția asupra capacității resurselor umane implicate în implementarea strategiei, atât la nivelul de planificare și monitorizare cât și cele implicate direct în desfășurarea activităților concrete, va trebui să reprezinte o prioritate a județului. Mediul public, în special administrațiile locale, vor trebui să se asigure de îmbunătățirea permanentă a capacității resurselor umane de a dezvolta și a pune în aplicare măsuri de dezvoltare la nivel local.

Resurse materiale

Dezvoltarea economică, socială și de mediu înseamnă efecte durabile asupra patrimoniului material al județului și presupune afectarea și transformarea unor resurse materiale de care județul dispune, în totalitatea sa. Este vizată totalitatea terenurilor și a clădirilor care pot fi valorificate cu scopul de a obține valoare adăugată la nivel local, în special a celor care pot fi utilizate pentru a obține avantaje competitive. În cazul județului Brăila se identifică cel puțin trei mari categorii de resurse materiale care pot reprezenta baza dezvoltării economice a județului: terenurile agricole, Dunărea și patrimoniul cultural construit.

Resurse imateriale

Implementarea strategiei de dezvoltare vizează o serie de resurse intangibile care fie sunt utilizate ca instrumente de reglementare și planificare (ex: documente urbanistice, strategii, studii, analize etc.) sau fie reprezintă însuși motorul activităților de dezvoltare locală. Este cazul tradițiilor, al elementelor de cultură și istorie, definițiilor pentru comunitatea județeană, care pot fi valorificate în scopul obținerii dezvoltării locale în plan economic și social.

Utilizarea resurselor imateriale nu este la fel de accesată precum este cazul resurselor tangibile, mai ales că nu presupun, de obicei, investiții majore care să deservească un public larg. Însă, rolul acestui tip de resurse este la fel de important ca și cel al resurselor materiale, putând contribui deopotrivă la dezvoltarea economică și socială a județului, dar, mai ales, asigurând identitatea locală.

