UNIUNEA EUROPEANA
Fondul Social European

GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administraţiei şi Internelor

Inovaţie in administraţie
Programul Operaţional "Dezvoltarea Capacitaţii Administrative"

Ghid de bune practici și greșeli de evitat în realizarea Masterplan-ului de Dezvoltare Locală

Coordonatori: Marius Bulgaru și Rodica Niță

Primăria Municipiului Drăgășani
Str. Piața Pandurilor nr. 1, Drăgășani, jud. Vâlcea
Tel. / Fax: 0250 811 990

Material elaborat in cadrul proiectului: „Masterplanul de dezvoltare durabila a Municipiului Dragasani – Instrument la standarde europene pentru luarea deciziilor in mod eficient si eficace la nivel politico-administrativ", cod SMIS 3019

1. Introducere

Realizarea acestui Ghid este un pas complementar realizarii analizei institutionale, analizei indicatorilor de performanta si analizelor privind capacitatea institutionala a UAT Dragasani in pregatirea, implementarea, monitorizarea si controlul Master Plan-ului de Dezvoltare Locala. Ghidul propune un model de evaluare strategica ce va permite UAT Dragasani sa actualizeze si sa masoare periodic progresele realizate pe marginea obiectivelor propuse in Master Plan-ului de Dezvoltare Locala.

Nevoia de a evalua performanta sistemului plublic local se incadreaza in obiectivul mai larg de reducere a costurilor serviciilor publice si imbunatatire a calitatii acestora. Satisfactia cetateanului si sustenabilitatea cheltuielilor angajate sunt elemente centrale ale unei viziuni manageriale noi, bazate pe managementul performantei. Managementul performantei presupune asadar, in contextul descentralizarii modului de livrare a serviciilor sociale, utilizarea unor modele ce implica masurarea performantei prin instrumente inovative, propuse de catre noul management public.

Ghidul de realizare a planificarii strategice contine si instrumentele masurarii implicite a analizei performantei institutionale, prin prisma faptului ca, activitatea acestei institutii nu poate fi disociata de obiectivele strategice asumate si bugetarii pe baza de programe, cea care completeaza acest model de guvernare bazata pe politici publice si evaluare a performantei.

De ce este nevoie de un ghid de realizare a Master Plan-ului de Dezvoltare Locala? Ghidul ofera instrumentele unei evaluari permanente a obiectivelor strategice precum si a performantei institutionale, componenta cheie in planificarea strategica. Din acest punct de vedere, ghidul este:

- Un instrument de lucru modern si facil pentru elaborarea si actualizarea al Master Plan-ului de Dezvoltare Locala
- Permite monitorizarea, evaluarea, masurarea performantei, revizuirea si actualizarea periodica a Master Plan-ului de Dezvoltare Locala

UAT Dragasani va beneficia de o metodologie detaliata pentru a facilita procesul de formulare a unui document strategic care sa raspunda obiectivului central de garantare a dreptului fiecarei persoane fizice sau juridice din Municipiul Dragasani, de a beneficia de servicii publice corespunzatoare si nediscriminatorii.

Planificarea strategica reprezinta un instrument care are in vedere imbunatatirea procesului de luare a deciziilor la nivelul UAT Dragasani in ceea ce priveste elaborarea de obiective, programe, politici si proiecte de accesare de fonduri structurale, corelat cu identificarea oportunitatilor de dezvoltare a serviciilor comunitare, de invatamant, de sanatate sociale si de protectie a copilului si cu generarea unei viziuni de dezvoltare pe termen lung.

Master Plan-ului de Dezvoltare Locala reprezinta un document programatic de politici publice, menit a identifica solutiile optime de utilizare a resurselor existente pentru asigurarea nevoilor sociale, cresterea calitatii vietii si promovarea principiilor de coeziune si incluziune sociala.

Dintre beneficiile derularii procesului de planificare strategica si evaluare a gradului de implementare a strategiilor, pot fi mentionate:

- Crearea unei foi de parcurs pentru UAT Dragasani;
- Identificarea si analiza punctelor tari, punctelor slabe, oportunitatilor si amenintarilor;
- Stabilirea unor tinte fezabile;
- Dezvoltarea capacitatii de luare a deciziei si imbunatatirea alocarii resurselor;
- Imbunatatirea comunicarii cu partenerii interni si externi;
- Posibilitatea de a dezvolta termeni de referinta pentru fundamentarea bugetelor si planurilor operationale;
- Realizarea unui cadru stabil care sa permita evaluarea pe programele derulate si imbunatatirea performantei institutionale in general.

.

Evaluarea institutionala aduce servicii importante decidentilor si forurilor de conducere datorita unor variabile care sunt mai usor de observat la nivel organizational. Principalele obiective ale planificarii strategice sunt atingerea unor niveluri ridicate de eficacitate si eficienta. Eficacitatea poate fi definita ca "gradul in care o institutie publica ofera servicii publice la nivelul acceptabil asteptat din punct de vedere al calitatii ". Eficienta este definita ca "utilizarea in cel mai bun mod posibil a resurselor disponibile pentru ca nevoile beneficiarilor sa fie realizate". Acesti indicatori sunt motorul unui proces corect de planificare strategica.

Evaluarea institutionala este un proces care cuprinde cei doi indicatori de performanta si care urmareste "procesul sistematic de examinare a unei organizatii pentru a crea o intelegere comuna a acelor elemente care sunt critice pentru atingerea cu succes a obiectivelor propuse" . Din acest punct de vedere, acest ghid va urmari sa ofere acele metode care pot fi aplicate de catre beneficiar, atat cu resurse interne sau cu resurse externe, atunci cand acestea exista, pentru identificarea gradului de atingere a obiectivelor strategice.

1.1. PLANUL INTEGRAT DE DEZVOLTARE URBANA al Municipiului Dragasani

Principalul document strategic care traseaza activitatea de dezvoltare economica, de infrastructura si spatiala a UAT Dragasani este PLANUL INTEGRAT DE DEZVOLTARE URBANA. Acest document strategic este completat anual de planurile operationale dar activitatea UAT-ului nu se axeaza pe aceste planuri operationale iar evaluarea performantei administrative si calitatii serviciilor livrate nu corespund in totalitate acestor planuri.

PIDU a fost realizat pe baza unei situatii existente si in corelare cu politicile publice si legislatia la nivel national cu privire dezvoltarea infrastructurii care cad sub responsabilitatea UAT. Aceasta institutie nu este singurul actor la nivel local cu atributii in furnizare de servicii comunitare, in acest domeniu fiind si alti actori implicati, plasati fie pe verticala la nivel national cu responsabilitati privind aplicarea politicii publice in domeniu, cat si pe orizontala, atunci cand actorii sunt autoritatile locale sau alti actori din sectorul privat ce furnizeaza la randul lor servicii comunitare.
Astfel, capitolul 2. STRATEGIA DEZVOLTARII ZONEI DE ACTIUNE URBANA din PIDU ne releva urmatoarele:

OBIECTIVE
Obiectivul strategic al autoritatilor publice din Dragasani este sa utilizeze cit mai eficient oportunitatile de finantare din fondurile europene pentru a creste calitatea vietii locuitorilor.

PRIORITATI DE DEZVOLTARE
(1) infrastructura,
(2) utilitatile publice,
(3) serviciile oferite cetatenilor, in special celor in dificultate,
(4) valorificarea traditiei locale.

Pina acum, municipalitatea a solicitat si a obtinut mai multe finantari europene pentru proiecte care se subordoneaza acestor prioritati:
• Este in curs de implementare, in cadrul Programului Operational Regional, o varianta ocolitoare a municipiului pe DN 64 (Caracal – Ramnicu Valcea). [prioritatea 1]
• Retelele de apa potabila dintr-o parte a orasului au fost reabilitate in cadrul unui proiect realizat pe o schema de finantare din fonduri de preaderare. In acelasi timp, master-planul de apa si apa uzata pentru judetul Valcea include si reabilitari de retele de apa si extinderi de canalizari, in vederea finantarii din Programul Operational Sectorial pentru Mediu. [prioritatea 2]
• S-au realizat din fonduri europene de preaderare un adapost de noapte pentru persoane in dificultate si o cantina de ajutor social. S-a solicitat finantare, in cadrul Programului Operational Regional pentru realizarea unui centru de recuperare pentru copii cu handicap neuromotoriu. [prioritatea 3]
• S-a solicitat finantare in cadrul Programului Operational Regional pentru modernizarea ambulatoriului Spitalului Municipal. [prioritatea 3]

In momentul lansarii axei 1 din cadrul Programului Operational Regional, municipalitatea a analizat maniera in care prioritatile de dezvoltare pot fi materializate din aceasta finantare.

LISTA PROIECTELOR SI BUGETUL ESTIMAT PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI INTEGRAT
Planul integrat de dezvoltare urbana din Dragasani va fi transpus in viata prin un pachet de 4 proiecte, al carui continut este prezentat in continuare:

Modernizarea spatiilor publice urbane (strazi si pasaj inferior) in Dragasani

Proiectul raspunde prioritatii 1 (infrastructura) a Planului.

Consta in:
• Reabilitarea perimetrului de strazi centrale din municipiu. Include o lungime de 3.490 m de strazi deschise circulatiei rutiere si 335 m de strada cu circulatie pietonala.
• Realizarea unui pasaj rutier inferior pe strada Gib Mihaescu sub linia de cale ferata. Strada Gib Mihaescu este strada din Dragasani inclusa in drumul national 67 B Pitesti – Targu Jiu. Intensitatea traficului rutier este de peste 3.000 de vehicule pe zi. Se intersecteaza, actualmente, printr-o trecere la nivel cu linia de cale ferata principala Piatra Olt – Podul Olt, chiar linga gara Dragasani. In graficul de circulatie al trenurilor (anul 2009) sunt programate un numar 66 de garnituri care trebuie sa treaca zilnic in dreptul barierei de cale ferata. Pasajul va rezolva un punct de gituire a traficului care are efecte nu numai asupra Dragasaniului, dar si asupra circulatiei rutiere regionale.

Dezvoltarea si modernizarea iluminatului public si spatiilor verzi in Dragasani

Proiectul raspunde prioritatii 2 (utilitati publice) a Planului.

Consta in:
• Realizarea unui iluminat stradal modern, in strazile perimetrului central al orasului care sa asigure: siguranta participantilor la trafic si a pietonilor; scaderea criminalitatii prin violenta in spatiul public; punerea in valoare a spatiului urban.
• Modernizarea spatiilor verzi: Parcul Central, Parcul Garii, extinderea gradinii publice, scuaruri in spatiul pietonal.

Reabilitarea Muzeului Viei si Vinului, monument istoric in municipiul Dragasani

Proiectul raspunde prioritatii 4 (valorificarea traditiei locale) a Planului.

Consta in reabilitarea cladirii muzeului. Cladirea a fost construita in anii 1920 in stilul arhitectural neoromanesc. Este trecuta in lista monumentelor istorice. Cladirea are dubla importanta: este o dovada a traditiei nationale in domeniul constructiilor si gazduieste Muzeul Viei si Vinului, de la care se asteapta declansarea unui proces de atragere a turistilor in oras.

Modernizarea infrastructurii fizice a serviciilor sociale in municipiul Dragasani

Proiectul raspunde prioritatii 3 (servicii oferite cetatenilor) a Planului.

Consta in realizarea unui centru de zi pentru persoane virstnice. El va fi gazduit in spatiul creat prin suprainaltarea cladirii in care functioneaza acum cantina de ajutor social. Este o constructie S+P. In locul podului cladirii se construieste un etaj care va fi amenajat pentru a functiona drept centru de zi.
In continuare se prezinta corelarile intre proiectele Planului si lista proiectelor individuale.

Prezentul Ghid va permite beneficiarului sa implementeze un proces de planificare strategica care sa tina cont de toate etapele consacrate si strict necesare, pornind de la setarea unor obiective realiste care sa tina cont si de actiunile orizontale ale altor actori la nivel local dar si judetean, sa reflecte importanta strategiei si principalii pasi ai acesteia: la ce foloseste, cum este elaborata acum, cu ce fel de sprijin, cum sunt masurate performantele, cine elaboreaza/coordoneaza realizarea si monitorizarea strategiei, cum colaboreaza UAT Dragasani si ceilalti actori sociali implicati in elaborarea, monitorizarea si actualizarea Master Plan-ului.

In cazul PIDU, exista nevoia identificarii de surse de finantare proprii, tipul de programe si proiecte care vor servi la indeplinirea scopului si misiunii organizatiei, tipul de cunostinte care trebuie internalizate la nivelul UAT pentru a putea monitoriza si raporta, pe de o parte si pentru a putea intelege concluziile evaluarii, pe de alta parte.

Ghidul va prezenta acei pasi obligatorii care trebuie realizati pentru planificarea strategica coerenta si va completa acele elemente care lipsesc actualei strategii, in principal cu trimitere la formularea unui sistem de monitorizare si evaluare bazat pe indicatori clari, sistem care sa permita o actualizare permanenta a obiectivelor strategice care pot deveni caduce.

1.2. Cui de adreseaza ghidul

In modul de prezentare a fiecarei etape cu pasii aferenti, se vor putea urmari responsabilitatile atat ale autoritatilor locale cat si ale altor institutii publice, dar si ale actorilor care provin din mediul privat sau ONG care reprezinta comunitatea judeteana (beneficiara a interventiilor).

Rolurile definite in ghid sunt:

- Roluri de decizie - care se concretizeaza in proiecte de hotarari ale UAT Dragasani, , documente interne unor departamente prin care directorii desemneaza responsabili pentru diverse misiuni, etc.
- Management institutional - roluri de coordonare (managementul unui program, a unui proiect): realizarea obiectivelor unui proiect sau program prin efectuarea unor misiuni (inscrise in fisa postului sau intr-un contract) care se concretizeaza in documente de lucru ale angajatilor UAT Dragasani - scrierea unui raport de evaluare institutionala, organizarea unei dezbateri publice, a unui atelier de planificare participativa etc.
- Expertiza - roluri tehnice: input tehnic care poate sa vina de la angajatii UAT Dragasani sau de la experti catre care s-au externalizat misiuni de expertiza, si care se concretizeaza prin rapoarte de analiza (diagnostic), prin elaborarea unor propuneri preliminare care sunt apoi prezentate decidentilor cu analize de fundamentare, astfel incat decizia sa fie fundamentata in mod obiectiv.
- Surse de informatii: beneficiari, angajati, institutii care detin date (Directia Regionala de Statistica, etc.).
- Posibili parteneri: fie ca provin din sectorul ONG sau privat, sau sunt un grup de locuitori care au in vedere un obiectiv comun, posibilii parteneri ar trebui avuti in vedere inca de la primele etape planificarii strategice.
- Roluri de executie: implementarea si masurarea impactului.

1.3. Master Plan-ului de Dezvoltare Locala si planificarea strategica

Master Plan-ului de Dezvoltare Locala este acel document de politica publica care cuprinde formularea nevoilor de interventie in domeniul furnizarii serviciilor la nivel local, stabileste actorii coordonarii, organizarea acestora, diagnosticheaza problemele si le transforma in obiective masurabile, stabileste parteneriatele si agenda, nevoile in ceea ce priveste resursele implicate, rezultatele asteptate intr-o anumita unitate de timp si indicatorii cu ajutorul carora se realizeaza masurarea impactului si nu in ultimul rand acceptabilitatea politica si administrativa a masurilor formulate. Master Plan-ului de Dezvoltare Locala reprezinta un cadru general care trebui actualizat si revizuit anual pentru a putea pastra o adecvare a obiectivelor in functie de modificarile de context aparute: politice, administrative, financiare.

Master Plan-ul de Dezvoltare Locala va cuprinde, pe baza analizei ce o fundamenteaza, problemele de rezolvat, evolutia problemelor in context socio-economic la nivelul judetului, regional si national, relatia cu actorii implicati in furnizarea serviciilor sociale la nivel judetean. Procesul de planificare strategica pune bazele pentru evaluarea permanenta a resurselor organizationale si managementului intern precum si alocarea acestora in functie de obiectivele stabilite.

1.4. Evaluarea capacitatii institutionale

Evaluarea capacitatii institutionale a UAT Dragasani este un proces inerent realizarii planificarii strategice. Pasii majori pe care ii presupune aceasta evaluare sunt:

Intelegerea situatiei curente a organizatiei
- Colectarea de informatii si analizarea acestora

Viziunea si imbunatatirea anumitor servicii in conformitate cu nevoile curente ale beneficiarilor („gap analysis")
- Identificarea punctelor tari si oportunitatilor pentru imbunatatirea activitatii
- Dezvoltarea unor planuri operationale pentru imbunatatirea situatiei

Imbunatatirea planificarii strategice si a prioritizarii
- Prioritizarea oportunitatilor de imbunatatire a situatiei
- Dezvoltarea unui plan/planuri pentru imbunatatirea situatiei existente

Rezultate si feedback
- Comunicarea rezultatelor evaluarii
- Implementarea prioritatilor

Pasii evaluarii organizationale si planificarii strategice se suprapun in ceea ce priveste: integrarea evaluarii in misiunea organizatiei in sensul in care performanta resurselor umane sau a unui program trebuie corelata constant cu scopul organizatiei; identificare unor categorii clare pentru realizarea analizei, categorii care vor furniza un ghidaj pentru toate evaluarile institutionale; implicarea angajatilor din UAT Dragasani in etapele evaluarii, fie in conditii de implicare pasiva fie de implicare activa, avand ca argument faptul ca acestia controleaza cel mai bine realitatile organizationale; utilizarea echilibrata a metodelor calitative cu cele calitative in procesul de analiza si evaluare a institutiei.

Evaluarea institutionala trebuie sa surprinda raspunsul la 4 intrebari majore, ce privesc intreaga activitate a organizatiei:

1. Cum se realizeaza evaluarea programelor?
2. Cum se realizeaza planificarea strategica si strategia?
3. Cum se aplica managementul, responsabilitate financiara si imbunatatirea activitatii?
4. Care sunt rezultatele?

In functie de aceste elemente, ghidul de fata va oferi un model de planificare strategica si analiza a capacitatii interne.

Planificarea strategica institutionala

Planificarea strategica institutionala este un instrument care are ca rezultat realizarea sau actualizarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala sau progrese obtinute la nivelul dezvoltarii organizationale.

Planificarea strategica si realizarea strategiei reprezinta:

- Un document
- Un proces
- Un instrument de politica publica

Realizarea si implementarea procesului de planificare strategica are ca scop realizarea si actualizarea permanenta a Master Plan-ului de Dezvoltare Locala si PIDU, rationalizarea alocarii resurselor si imbunatatirea generica a performantei serviciilor publice.

Strategia este utila si relevanta pentru UAT Dragasani din mai multe perspective:

- permite o mai buna cunoastere a problemelor existente si a nevoilor comunitatii, fiind asadar mai bine fundamentata dezvoltarea de programe si proiecte adecvate;
- permite utilizarea mai eficienta a resurselor prin canalizarea catre nevoile identificate si prioritizate ale grupului tinta;
- permite rezolvarea cauzelor problemelor si nu alocarea resurselor pentru „atenuarea simptomelor";
- creste rapiditatea reactiei vizavi de problemele aparute prin intocmirea unor planuri si proiecte realiste, in functie de resursele existente si de prioritatile stabilite;
- contribuie la atragerea de resurse suplimentare;
- contribuie la cresterea transparentei decizionale, la reformarea si la responsabilizarea administratiei, dar si la cresterea legitimitatii actiunilor acesteia, odata ce Master Plan-ului de Dezvoltare Locala a fost acceptat de actorii implicati si de partenerii din societatea civila;
- promoveaza incluziunea sociala;
- creeaza punti de comunicare intre administratie, societatea civila, mediul de afaceri si beneficiarii serviciilor si creste gradul de coordonare intre actorii decizionali in plan judetean si local.

Avantajele utilizarii planificarii strategice sunt:

- viziune si directii clare asupra dezvoltarii serviciilor comunitare;
- punti de comunicare cu celelalte autoritatile ale administratiei publice (la nivel judetean si local) si cu societatea civila;
- cunoasterea nevoilor, resurselor si oportunitatilor;
- legitimitatea deciziei – transparenta;
- acces la alte resurse;
- mecanism de masurare a performantei.

Planificarea strategica - Instrument de politica publica

Master Plan-ul de Dezvoltare Locala si procesul de planificare strategica trebuie sa contina instrumentele de implementare, monitorizare si evaluare care sa conduca la o aplicare adecvata, conform procesului politicilor publice

Procesul de realizare a unei politici publice cuprinde urmatoarele etape:

1. Identificarea problemei - are loc atunci cand un eveniment, o persoana, un grup reusesc sa atraga atentia asupra unei probleme, spre solutionare, prin interventia puterii publice.

Includerea pe agenda politica - este faza in care problema identificata este luata serios in consideratie de catre oficiali (putere publica si politica). Nu toate problemele identificate ajung si pe agenda politica.

2. Formularea cadrului de politica publica - atunci cand o anume problema ajunge sa fie considerata de catre oficiali, nu inseamna automat ca o politica publica va fi creata. Cineva (o anume autoritate) trebuie sa dezvolte un program care sa se refere la rezolvarea problemei.
3. Adoptarea unei politici publice - aici ne referim la toate eforturile pentru ca un anume program sa fie adoptat ca si program guvernamental. In aceasta faza sunt concentrate elementele de negociere, dictate de interese, care pot schimba viziunea initiala asupra unei politici publice.
4. Implementarea unei politici publice - este un stadiu critic de realizare a unei politici publice. Aici rolul administratiei este decisiv.
5. Evaluarea de politici publice - care are ca scop determinarea eficientei unei politici publice. Se analizeaza modul in care diversele activitati au condus la indeplinirea scopurilor initiale.

Durata

Procesul de realizare a planificarii strategice este unul relativ indelungat datorita faptului ca necesita consultari cu toti actori implicati (autoritati locale, autoritati judetene, ONG-uri, mediul de afaceri, beneficiari) pentru stabilirea prioritatilor strategice si o planificare realista a implementarii.

Planificarea strategica este bazata pe interactivitate si participare iar procesul se deruleaza pe tot cuprinsul anului, in functie de modificarile care apar in ceea ce priveste contextul politico-administrativ, socio-economic si de investitii in ceea ce priveste modificarea rezultatelor asteptate ale proiectelor, dimensiunea si fluctuatii ale finantarilor existente, schimbarilor legislative. Raportarea efectiva poate dura aproximativ 2 luni, perioada in care se colecteaza toate rapoartele de monitorizare la nivel de departamente, pe functiunile specifice ale UAT Dragasani si se agrega raportul strategic si de evaluare a capacitatii institutionale de catre departamentele si serviciile componente care au atributii in acest sens, incluzand in acest proces dezbaterile realizate pe marginea propunerii preliminare si aprobarii raportului de catre managementul institutiei.

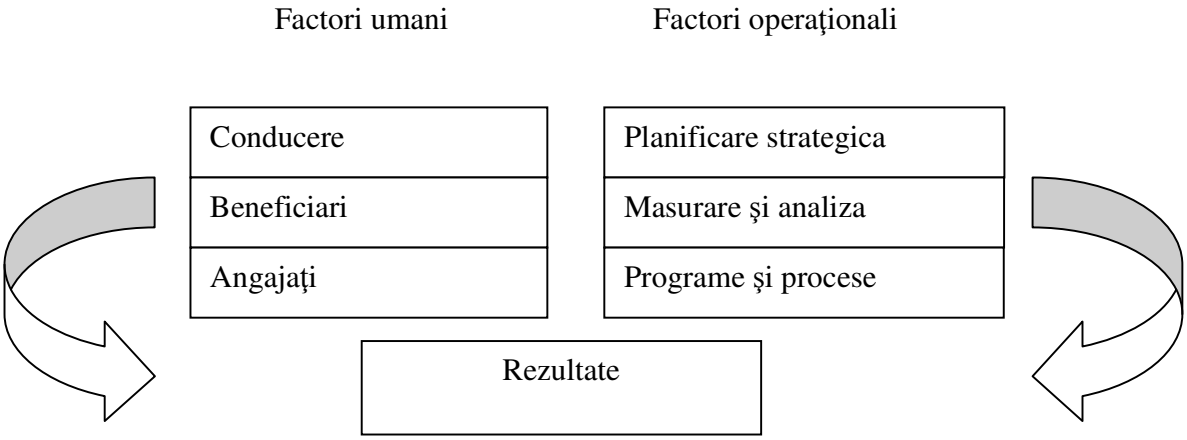
2. Evaluarea institutionala

2.1. Model propus spre utilizare

O serie de metode si modele sunt folosite pentru evaluarea capacitatii institutionale si pentru realizarea planificarii strategice in institutiile publice. Majoritatea modelelor sunt adaptari ale unor instrumente utilizate in prima faza in mediul privat, unde orientarea este catre performanta si satisfactia beneficiarului. Propunem un astfel de model datorita faptului ca acopera toate caracteristicile unei institutii de tipul UAT Dragasani, de la evaluarea resurselor umane, la planificarea strategica si masurarea impactului pe care directia il genereaza atat la nivelul serviciilor comunitare cat si la nivelul institutiei Consiliului Judetean.

Inspirat din modelul Balridge aplicat institutiilor private, Modelul de Evaluare si Imbunatatire in Sectorul Public este un model format din 7 categorii care reflecta aria de interes a unei institutii publice:

Modelul de Evaluare si Imbunatatire



Sursa: Immordino, K, 2010

Prima categorie de evaluare institutionala se refera la factorii umani, deoarece urmareste modul in care angajatii se comporta, comunica precum si modul in care acestia modifica obiectivele organizationale. Aceasta categorie cuprinde liderii sau factorii de conducere, ca fiind cei responsabili cu setarea obiectivelor, viziunii, misiunii organizatiei, beneficiarii organizatiei, cei in relatie cu care se masoara eficacitatea organizatiei si angajatii care vin in relatie directa cu beneficiarii si care pot fi evaluati dupa criterii de: competenta, abilitati de comunicare, inteligenta emotionala.

A doua categorie se refera la factorii operationali si acopera planificarea strategica, masurarea / monitorizarea si analiza organizationala si programele si procesele care reflecta activitatea institutiei. Planificarea strategica cuprinde obiectivele, viziunea si activitatile care trebuie setate pentru a ghida activitatea institutiei; masurarea si analiza pun in actiune planificarea strategica si sunt responsabile cu monitorizarea aplicarii strategiei; programele, procesele si proiectele sunt mijloacele prin care se realizeaza activitatea institutiei.

Fiecare dintre aceste categorii reprezinta un factor de evaluare ce este responsabil de buna functiune a institutiei publice.

In primul rand, anual, UAT Dragasani trebuie sa evalueze nevoile comunitatii, astfel incat acestea sa fie corect reflectate in obiectivele, programele si proiectele la nivelul strategiei. In ceea ce priveste conducatorii institutiei, evaluarea va contine elemente care sa identifice modul in care acestia se implica in diseminarea valorilor organizationale, comunica cu exteriorul si reprezinta interesele institutiei. O monitorizare a mass media indica modul in care liderii au reprezentat institutia precum si punctele de discurs pe care trebuie sa le imbunatateasca. In ceea ce priveste angajatii, exista 3 pasi pentru evaluarea acestora:

- Planificarea resurselor umane
- Evaluarea profesionala
- Invatare si dezvoltare profesionala

A doua categorie de factori, cei operationali, sunt determinanti pentru obtinerea rezultatelor organizatiei, complementari setului de factori umani. Primul si cel mai important factor este cel privind planificarea strategica. Aceasta consta in:

- Identificarea scopurilor organizatiei – avand grija ca acestea sa nu fie in exces;
- Identificarea strategiilor pentru pregatirea organizatiei de a face fata prioritatilor si problemelor;
- Alocarea functiilor si resurselor (financiare, umane, tehnologice) si corelarea acestora cu scopurile;
- Prioritizarea resurselor in functie de prioritati;
- Transferarea obiectivelor in planuri operationale;
- Realizarea de sisteme de masurare a progresului si revizuirea obiectivelor.

Principiile care stau la baza fazei urmatoare din procesul de crearea a cadrului institutional de planificare strategica si analiza institutionala, masurarea si analiza sunt utile datorita faptului ca acestea ofera adecvarea la realitate a obiectivelor strategice. Masuratorile privind performanta programelor, serviciilor si activitatilor UAT Dragasani trebuie sa indice progresul in raport cu tintele de performanta dar si indicatori precum calitate, eficienta si eficacitate. In ceea ce priveste indicatorii, pe langa indicatorii cantitativi care masoara progresul fizic al unor activitati, trebuie utilizati si indicatorii calitativi care dau masura satisfactiei beneficiarilor de servicii. Indicatorii privind resursele umane cuprind si gradul de satisfactie al angajatilor. Acestia pot fi masurati prin sondaje sau interviuri, profitabilitate, absenteism, demisii, etc.

Elementele utilizare in masurarea si analiza institutionala de care trebuie tinut cont pentru o evaluare si planificare eficiente sunt urmatoarele:

- Colectarea de informatii legate de programele derulate;
- Identificarea clara a mijloacelor de colectare a acestor informatii;
- Identificarea separata a informatiilor solicitate de institutii carora UAT Dragasani le raporteaza;
- Imbunatatirea modalitatilor de transfer si pastrare a informatiei;
- Raportarea intr-un mod simplu, usor accesibil atat in interiorul cat si exteriorul institutiei;
- Management corespunzator al timpului de colectare si transmitere, management al securitatii transmiterii datelor.

In ceea ce priveste masurarea performantei, elementele cheie si intrebarile care trebuie adresate sunt urmatoarele:

- Sunt utilizate instrumente de masurare a performantei in legatura cu obiectivele, misiunea si planurile organizatiei?
- Exista sisteme de indicatori dezvoltati in acest sens?
- Cum se monitorizeaza si raporteaza indicatorii in organizatie si cine are rolul de a coordona acest proces?
- Cum se realizeaza analiza de performanta la nivel organizational?

Un al treilea element care asigura completitudinea instrumentelor de evaluare institutionala este comparatia. Pentru a putea observa progresul, rezultatele institutionale trebuie comparate cu alte serii de date care reprezinta un model de succes/referinta (benchmark). Acest model referential poate exista chiar in interiorul institutiei, comparand evolutia pe mai multi ani, sau prin comparatie cu institutii externe. Este foarte util ca anual, UAT Dragasani sa iti compare performantele cu alte servicii de acelasi tip la nivelul altor judete, atat pentru a observa diferente cat si a identifica anumite benchmark-uri.

Identificarea principalelor Programe, Servicii si Procese (activitati), ca factor al modelului, permite institutiei sa actualizeze permanent aceste elemente de organizare si functionare. Intrebarile care trebuie adresate fie de evaluatorii interni, fie de evaluatorii externi sunt urmatoarele:

- Care sunt programele si serviciile cheie oferite de institutie?
- Care sunt procesele majore asociate cu programele si serviciile cheie?
- Cum sunt dezvoltate noile programe si servicii?
- Ce pasi sunt realizati pentru a te asigura la nivel institutional ca serviciile cheie sunt standardizate ca si procedura, monitorizate permanent?
- Sunt utilizate cele mai noi tehnologii pentru noile servicii?
- Ce masuri de performanta si indicatori sunt utilizate pentru a evalua eficacitatea si eficienta proceselor cheie?
- Cat de des sunt aceste procese/activitati cheie evaluate si regandite?

Rezultatele reprezinta efectele imediate si pe termen lung ale implementarii celor doua categorii de factori. Pentru a putea masura impactul programelor si serviciilor intr-o perioada de timp, institutia va pregati un set de masuri care urmaresc:

- Rezultatele asociate cu masurile de performanta organizationala;
- Daca rezultatele sunt comparabile cu rezultatele anterioare;
- Daca rezultatele pot fi comparate cu obiectivele propuse.

Din punct de vedere organizational, stabilirea unor rezultate este absolut necesara pentru evaluarea anuala si remedierea problemelor care pot aparea. Acestea sunt aplicabile UAT Dragasani, care va putea aplicand aceste principii sa isi evalueze toate functiile organizationale neevaluate pana in prezent.

Tabelul 1. Matricea rezultatelor

Planificare strategica	Progres in directia obiectivelor
	Implementarea planurilor operationale
Beneficiari	Nivel de satisfactie crescut
	Reducerea timpului necesar livrarii serviciilor
Angajati	Scaderea absenteismului
	Cresterea veniturilor
	Cresterea nivelului de satisfactie
Programe si procese/activitati	Numar sau procent de beneficiari care au primit servicii
	Cresterea numarului de servicii raportat la anii anteriori

Aceste repere ale modelului ofera UAT Dragasani posibilitatea de a crea un sistem de evaluare institutionala care sa se refere la categoriile mentionate. In continuare, ghidul isi propune sa construiasca un sistem de planificare strategica pe care UAT DRAGASANI sa il poata utiliza in procesul de realizare si actualizare a strategiei judetene privind serviciile sociale.

3. Etapele de realizare a planificarii strategice si evaluarii institutionale

Elaborarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala si implementarea procesului de planificare strategica presupune urmatoarele etape:

- Planificarea implementarii

Crearea grupului de management/lucru/subcontractarea serviciului

- Planificarea procesului consultativ
- Analiza diagnostic: analiza mediului institutional intern si extern

Identificarea constrangerilor si oportunitatilor, punctelor tari si slabe (SWOT)

- Planificare Strategica – elaborarea Masterplan-ului de Dezvoltare Locala
- Realizarea planului operational
- Monitorizare continua si evaluare a planului

Toate aceste etape sunt esentiale pentru obtinerea unui proces coerent de planificare strategica si ulterior de evaluare, actualizare si revizuire a obiectivelor, programelor si proceselor identificate si operationalizate la nivelul strategiei.

3.1. Planificarea procesului de planificare strategica

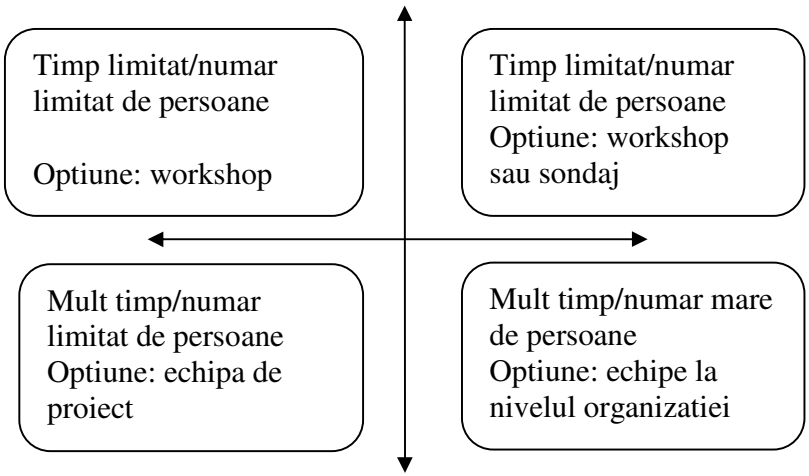
Aceasta faza include:

- Definirea scopurilor procesului de planificare strategica,
- Identificarea unui angajat sau unei echipe si unei metode de analiza,
- Identificarea si pregatirea persoanelor/angajatilor care vor participa la realizarea procesului.

Procesele de evaluare institutionala pentru setarea scopurilor strategice pot varia in scop si profunzime, in functie de nevoile institutiei sau gradul de implicare a angajatilor.

In functie de resursele disponibile pentru realizarea Strategiei, echipa de proiect poate alege intre mai multe strategii de implementare:

Strategii de planificare a resurselor



Prima faza a procesului de planificare strategica consta in desemnarea structurii de management (manager, echipa, directie strategica). La modul ideal, daca exista situatia ideala descrisa in figura de mai sus atunci in echipa de management trebuie implicata si o persoana de la nivelul Consiliului Judetean, care va fi implicata pe tot parcursul procesului de planificare cu privire la progresul evaluarii si programarii.

Aceasta etapa va fi realizata de managerul de proiect. Recomandarea pentru selectarea sefului de proiect este realizata de catre conducerea institutiei si poate fi seful Serviciului Strategii, Programe, Proiecte, Directorul Executiv sau un Director adjunct al UAT DRAGASANI. In continuare este desemnata echipa de lucru care se va constitui pentru elaborarea strategiei.

Angajatii desemnati ca parte in echipa de management a planificarii sunt responsabili pentru tot procesul, incluzand modul in care informatiile sunt colectate. Membrii echipei de proiect se vor intalni conform unui orar determinat si vor stabili termenele activitatilor presupuse de procesul de planificare. Acestia vor stabili agenda proiectului prin realizarea unui grafic de tip GANTT, divizat in activitati, sub-activitati si etape critice ale proiectului. Aceste etape critice („milestones"), vor fi evidentiate cu claritate in graficul de desfasurare de tip GANTT.

A doua varianta de implementare priveste externalizarea evaluarii si realizarii procesului de planificare. In cazul in care realizarea planificarii se licitata catre un consultant extern, se recomanda stipularea clara in procedura de atribuire si contract modul de implicare a consultantului si rolul acestuia la nivelul intregului proces. Daca institutia decide sa angajeze un consultant pentru realizarea planificarii strategice sau evaluarii, atunci va mentine coordonarea proiectului si va decide ce componente ale planificarii contracteaza catre consultant. Este recomandabil ca serviciile subcontractate de catre tert sa fie acele servicii legate de competente care nu exista la nivelul organizatiei. De cele mai multe ori acestea se refera la: analiza, implementarea instrumentelor de evaluare, participare, utilizarea instrumentelor sociologice sau econometrice ce permit analiza mediului institutional.

In ceea ce priveste modul de respectare al planificarii initiale, rapoartele de progres reprezinta o resursa utila pentru monitorizarea constanta a realizarii procesului de planificare. Rapoartele pot fi:

- Raport Initial, doar la sfarsitul primei luni de la demararea procesului de planificare/evaluare, daca elaborarea strategiei sau actualizarea sa se realizeaza pe o perioada mai lunga (recomandabil 2, maxim 3 luni). Raportul va specifica exact rezultatele de atins in cadrul fiecarei activitati separate si sarcinile care vor fi indeplinite pentru a permite atingerea rezultatelor. De asemenea, Raportul va confirma asumptiile legate de colaborarea intre actorii cheie cu impact asupra calitatii managementului de proiect, va trece in revista riscurile identificate initial si revizuite dupa cunoasterea mai buna a partilor implicate. Raportul initial va constitui principalul instrument de lucru si se va face referire la el pe toata perioada de implementare a proiectului. Raportul va cuprinde un calendar de implementare a activitatilor, a numarului expertilor si a zilelor de lucru necesare pentru fiecare activitate si pe fiecare expert in parte.

- Raportul de progres. Echipa interna va realiza un raport de progres pentru a putea prezenta stadiul implementarii procesului de planificare strategica. Acesta poate fi lunar sau trimestrial, in functie de durata procesului de planificare/evaluare. Daca o parte din proces este realizata de un subcontractant, acestuia i se vor solicita rapoarte de progres ori de cate ori se considera necesar.

• Raport Final. In functie de sursa de finantare a realizarii procesului de planificare strategica si evaluare, in conditiile in care UAT DRAGASANI va trebui sa ramburseze anumite cheltuieli de la o autoritate finantatoare, atunci este necesara realizarea unui Raport Final ce va fundamenta solicitarea de rambursare a cheltuielilor precum si gradul de realizare a indicatorilor propusi.

Pentru a avea o imagine clara asupra procesului de planificare, inca din prima faza, se poate utiliza o matrice a desfasurarii intregului proces de felul urmator:

Tabelul 2. Matricea procesului de planificare strategica

Obiectivele	Consolidarea unui grup de lucru care sa coroboreze impreuna partea decizionala (reprezentanti ai UAT DRAGASANI) cu cea executiva (reprezentanti ai diverselor departamente) a autoritatii publice judetene in jurul problematicii privind realizarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala
Responsabilitati si beneficii: **Cine face?** **Cui se adreseaza?**	UAT DRAGASANI are, conform legislatiei in vigoare, responsabilitatea bunei implementari a prioritatilor Consiliului Judetean in ceea ce priveste livrarea si coordonarea serviciilor in teritoriul administrat. Pentru a indeplini aceste responsabilitati, este esential ca reprezentantii UAT DRAGASANI sa aiba deja in vedere eforturile care sunt necesare pentru ameliorarea calitatii serviciilor judetene. Daca serviciile sunt insa livrate fara planificare, aceste efectele sunt strict pe termen scurt, problemele serioase la nivel social ramanand fara solutii. Directorul UAT DRAGASANI si directorii adjuncti au deci responsabilitatea initierii efortului de planificare strategica pentru realizarea sau actualizarea strategiei: este rolul specific al liderilor sa mobilizeze resurse pentru atingerea unui obiectiv.
Conditii necesare	*Leadership* politic care isi asuma responsabilitati legate de imbunatatirea livrarii serviciilor sociale de calitate si reducerea costurilor pentru atingerea indicatorilor de eficienta si eficacitate, transparenta, etc. O colaborare intre departamentele si serviciile din cadrul UAT DRAGASANI, cel putin intre directiile cu rol in monitorizare si planificare strategica/programe. Departamentele cheie, cele ce administreaza direct livrarea serviciilor catre Adult si Copil, trebuie sa colaboreze pe tot parcursul procesului.
Continutul procesului - activitati derulate	Intrebari la care trebuie sa raspunda UAT DRAGASANI: • De ce dorim acest proces/evaluare? • Pe cine vrem sa asociem acestui program din actorii locali? • Ce fel de competente sunt necesare pentru pregatirea acestui document strategic? • Ce surse de informatii exista si care sunt costurile prelucrarii acestor informatii? **Este obligatorie in aceasta etapa corelarea tuturor strategiilor existente la nivel intern si judetean.**
Rezultatul	Tema de lucru pentru echipa administratiei publice locale, daca exista capacitate tehnica suficienta pentru pregatirea acestui document strategic in cadrul UAT DRAGASANI, **sau**

	Documentatia de atribuire pentru licitatie publica de selectare a elaboratorului strategiei sau evaluarii daca acest document strategic nu poate fi pregatit cu echipa interna. Desemnarea, prin Decizie a Directorului, a persoanei si departamentului responsabile cu derularea etapei de planificare strategica.

3.2. Realizarea consultarii

In prima etapa a proiectului de elaborare a strategiei se vor desfasura activitatile care privesc initierea proiectului, implicarea si responsabilizarea tuturor directiilor si serviciilor din cadrul UAT DRAGASANI si popularizarea proiectului.

Procesul de consultare are un dublu scop, pe de o parte de asigurare a transparentei procesului de elaborare a strategiei, si pe de alta parte de reprezinta o sursa de informatii si /sau solutii in vederea rezolvarii problemelor.

Avantajele consultarii:

- Poate oferi perspective dificil de surprins prin alte metode:
  - perspective culturale diferite;
  - costuri ascunse si riscuri;
  - castigatori si perdanti probabili;
  - determinantii pozitiilor indarjite;
  - cauze de baza sau ascunse;
  - diferente locale;

- Poate intari legitimitatea deciziilor;
- Poate imbunatati reactiile administratiei si corelarea dintre politici si circumstantele locale;
- Poate spori increderea beneficiarilor sau a grupurilor de interese in abordarea anumitor probleme;

Dezavantajele consultarii:

- Poate conduce la intarzieri si suprasarcina in administratie;
- Identificarea si informarea grupurilor de interese, obtinerea punctelor de vedere, includerea acestor informatii in analiza efectuata si transmiterea informatiilor in sens invers reprezinta un proces care consuma timp si care poate avea implicatii financiare mari;
- Poate oferi un centru pentru mobilizarea rezistentei, creand probleme legate de prezentarea informatiilor catre public;
- Poate spori asteptarile persoanelor consultate;
- Poate conduce la obtinerea unor puncte de vedere nereprezentative.

Initierea si consultarea actorilor externi

Popularizarea proiectului are drept scop promovarea proiectului si informarea factorilor interesati asupra proiectului desfasurat de catre UAT DRAGASANI. Actualizarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala trebuie sa constea in aceiasi pasi utilizati la realizarea acestui document. Consultarea trebuie sa fie

realizata atat la nivel intern cat si extern pentru a putea angrena mai multi factori interesati in aceasta problematica

Exista o serie intreaga de abordari pentru consultarea actorilor externi si a comunitatii in general si pentru angajarea unei relatii cu actorii interesati. Intre acestea se numara:

- Interviuri;
- Cooptarea partilor interesate in comitete consultative sau in grupuri de lucru tematice;
- Prezentari in fata echipelor de angajati sau a conducerii;
- Recrutarea membrilor de echipa din randul organizatiilor interesate;
- Colaborarea in activitati cheie cu organizatiile partilor interesate;
- Desfasurarea unui exercitiu de consultare publica;
- Seminarii pentru dezbaterea larga a unor aspecte sau teme specifice;
- Comunicarea in scris - buletine informative, materiale actualizate sau in forma preliminara;
- Liste de e-mailuri.

3.3. Analiza diagnostic

Aceasta analiza cuprinde elemente cu privire la mediul intern si extern al UAT DRAGASANI, dinamica cifrelor statistice de la un an la altul la nivelul fiecarui departament si serviciu, raportat la Strategia existenta si la politicile nationale care trebuie implementate la nivel judetean, politica privind externalizarea, parteneriatul public-privat, modernizarea sau inchiderea unor servicii comunitare. In principal:

- Elemente de istorie a serviciilor si beneficiarilor acestora;
- Analiza de mediu (elemente socio-economice, elemente de infrastructura, etc.);
- Analiza cadrului strategic la nivel national, regional si judetean;

Principala misiune a analizei mediului se refera la structurarea contextului in care se plaseaza serviciile comunitare si la identificarea capacitatilor reale detinute de acestea.

Rezultatele procesarii datelor cantitative vor reflecta valori medii si tendinte generale. In analiza datelor se vor folosi urmatoarele tehnici de analiza a datelor statistice:
- se va compara un indicator judetean cu media regionala/nationala/europeana;
- se va urmari dinamica in timp a unui indicator dat.

In procesarea datelor se va recurge la corelarea datelor cantitative cu acelea obtinute prin metode calitative.

Instrumente pentru colectarea datelor, consultarea si implicarea actorilor

Metodologia de colectare a datelor

Procesul de colectare a datelor constituie o etapa importanta pentru a realiza o analiza corecta a contextului actual al furnizarii serviciilor comunitare. Informatiile despre situatia existenta reprezinta un element-cheie in lipsa caruia sau, fara cantitatea necesara de informatii, toata evolutia proiectului ar putea fi compromisa.

In procesul de realizare a analizei situatiei actuale se va tine cont de doua componente de baza: date factuale/statistice si analiza opiniilor si perceptia beneficiarilor si a partenerilor.

In procesul de realizare a Master Plan-ului de Dezvoltare Locala se va avea in vedere gestionarea a doua tipuri de date ce vor fi folosite: date primare si date secundare.

In acest sens, echipa de proiect a UAT DRAGASANI va avea la indemana o baza de date permanenta cu informatii necesare pentru analiza mediului institutional intern si extern. Acestea reprezinta datele secundare.

In demersul de elaborare a Master Plan-ului de Dezvoltare Locala vor exista intotdeauna noi informatii specifice necesar a fi analizate, in functie de mediul natural, economic, social, etc. Acestea, care se vor colecta pentru proiectul in cauza, constituie datele primare.

La baza procesului de selectie a surselor de colectare a datelor, se va face o evaluare preliminara asupra situatiei actuale a serviciilor. In acest demers se vor identifica aspectele referitor la care sunt necesare informatii suplimentare (separat de baza de date existenta) si se va identifica motivul pentru care au fost selectate anumite domenii sau servicii pentru a cere mai multe informatii.

Datele primare se pot colecta prin intermediul: sondajului, interviurilor, observatiei, etc., in functie de nevoile analizei si resurselor disponibile la nivelul beneficiarului.

Metode de colectare a datelor

Pentru identificarea problemelor cu care se confrunta comunitatea din Municipiu si pentru a reusi o evaluare obiectiva a alternativelor de interventie se va realiza o imbinare de metode cantitative si calitative de cercetare.

Datele calitative permit o mai buna examinare a cauzelor problemelor, in timp ce datele cantitative permit o descriere masurabila a situatiei.

Date cantitative

Sunt informatii care pot fi prezentate sub forma numerica si se refera, in cazul prezent, la colectarea datelor statistice necesare la nivel judetean si local si la datele rezultate in urma unui sondaj.

Date statistice

In aceasta etapa se va consulta baza de date statistice existenta, in vederea identificarii unor date suplimentare relevante privind situatia curenta la nivel de comunitate.

Sondaj

Pentru realizarea unui sondaj, in mod uzual se selecteaza un esantion reprezentativ pentru populatia statistica si se aplica un chestionar. Sondajele pot fi folosite pentru colectarea diferitelor tipuri de informatii referitoare la atitudini, motivatie, comportament, etc. Prin sondaj se vor consulta diferite categorii de beneficiari asupra problemelor pe care ei le identifica si asupra ordinii prioritatilor de dezvoltare care se aplica mediului in care traiesc.

Date calitative

Chestionar de evaluare

Un chestionar de evaluare aplicat unui serviciu reprezinta o modalitate eficienta de a colecta informatiile relevante pentru evaluarea gradului de dezvoltare a serviciului. Pentru a surprinde o imagine cat mai completa asupra situatiei actuale se recomanda atat aplicarea unui chestionar pentru toate centrele (serviciile primare si specializate) gestionate de UAT DRAGASANI, cat si un chestionar auto-aplicat in cadrul directiilor din aparatul central al organizatiei.

Pentru evaluarea mediului intern, evaluarea poate fi realizata prin aplicarea modelului prezentat anterior. Astfel, prin aplicarea unor grile de interviu la nivelul UAT DRAGASANI asupra factorilor prezentati in model, pot fi identificate problemele organizationale pentru care trebuie identificate solutii la nivel strategic. Rezultatele acestei componente pot fi transpuse in strategie sau pot fi puse in discutie de management pentru realizarea unei strategii institutionale de raspuns.

Tabelul 3. Chestionar pentru conducere

	Aplicabil intregii organizatii	Aplicabil majoritatii	Aplicabil unei minoritati	Nu este aplicabil
Liderii sunt vizibili si pot fi consultati de angajati				
Liderii si-au diseminat prioritatile				
Exista o orientare a liderilor catre beneficiari				
Comportament etic				

Sursa: Modelul de Evaluare si Imbunatatire in Sectorul Public

Tabelul 4. Chestionar pentru beneficiari

	Aplicabil intregii organizatii	Aplicabil majoritatii	Aplicabil unei minoritati	Nu este aplicabil
Beneficiarii cheie pot fi usor cuantificati si identificati				
Exista informatii legate de nevoile acute ale acestora si de asteptari				
Nevoile acestora sunt cuprinse in procesul de planificare				
Satisfactia acestora fata de servicii este evaluata si exista dovezi in acest sens				
Exista indicatori de performanta privind satisfactia beneficiarilor				
Se monitorizeaza permanent accesul la servicii				

Sursa: Modelul de Evaluare si Imbunatatire in Sectorul Public

Tabelul 5. Chestionar pentru angajati

	Aplicabil intregii organizatii	Aplicabil majoritatii	Aplicabil unei minoritati	Nu este aplicabil
Proces de identificare a nevoilor angajatilor				

Au fost identificate competentele cheie si corelate cu fisele de post				
Procesul de recrutare ia in calcul respectarea non discriminarii				
Excelenta este recunoscuta si stimulata				
Oportunitatile de dezvoltare profesionala sunt accesibile tuturor				
Se asigura conditiile de securitate la locul de munca in mod permanent				

Sursa: Modelul de Evaluare si Imbunatatire in Sectorul Public

Tabelul 6. Chestionar pentru factorul masurare si analiza

	Aplicabil intregii organizatii	Aplicabil majoritatii	Aplicabil unei minoritati	Nu este aplicabil
Informatiile cu privire la programele majore din institutie sunt colectate si diseminate				
Exista sisteme care sa asigure securitatea si confidentialitatea datelor pentru a nu expune angajatul				
Indicatori de performanta exista si sunt raportati la progresul realizat fata de obiective, misiune, planuri				
Datele factuale sunt utilizate pentru compararea cu performanta anilor precedenti				
Informatia este comparata cu anumite bune practici				

Sursa: Modelul de Evaluare si Imbunatatire in Sectorul Public

Tabelul 7. Chestionar pentru factorul programe si procese/activitati

	Aplicabil intregii organizatii	Aplicabil majoritatii	Aplicabil unei minoritati	Nu este aplicabil
Activitatile cheie asociate programelor/serviciilor cheie din institutie sunt adecvate obiectivelor strategice, analizate si revizuite periodic				
Indicatorii sunt utilizati pentru a masura eficienta si eficacitatea proceselor cheie				
Se utilizeaza cele mai performante tehnologii pentru a facilita implementarea acestora				

Sursa: Modelul de Evaluare si Imbunatatire in Sectorul Public

Pentru a avea o imagine globala ce poate fundamenta realizarea obiectivelor si celorlalte componente ale strategiei de dezvoltare a serviciilor sociale, este utila realizarea unei matrice organizationale complete, pe baza interviurilor de mai sus.

Tabelul 8. Rezultate si impact

	Pozitiv	Mai	Acelasi	Nu este	Mai	Negativ

		degraba pozitiv	nivel/stadiu	aplicabil	degraba negativ	
Conducere						
Beneficiari						
Angajati						
Planificarea strategica (vezi Anexa 1)						
Masurare si analiza						
Programe si procese						

Sursa: Modelul de Evaluare si Imbunatatire in Sectorul Public

Interviul

Principalele tipuri de interviuri in domeniul stiintelor sociale, si care vor fi aplicate si in elaborarea Strategiei de dezvoltare a serviciilor sociale, sunt: interviul de tip conversatie si interviul bazat pe ghid (interviul structurat).

Diferenta dintre acestea provine din nivelul de formalizare a chestionarului. Valoarea interviurilor informale consta in posibilitatea de a surprinde problemele in contextul practic larg si, in acelasi timp, in posibilitatea de a strange informatii cu privire la solutiile practice care au fost deja identificate la nivelul mai multor servicii.

Interviul este unul dintre cele mai bune instrumente pentru a strange opinia factorilor implicati (institutii publice si parteneri din societatea civila), in vederea crearii unei imagini de ansamblu asupra problemelor existente ce trebuie remediate prin masurile formulate de strategie.

Tot in aceasta etapa se va realiza un ghid al tuturor factorilor interesati – institutii publice, mediu de afaceri, societate civila - care vor fi intervievati in cursul procesului de evaluare.

Dintre acestia, cele mai importante categorii sunt:

- Directii, servicii si departamentele din cadrul UAT DRAGASANI;
- Autoritati locale din judetul Bacau;
- Servicii publice comunitare din oras si judet;
- Autoritati si institutii publice din oras si judet cu care UAT DRAGASANI colaboreaza pentru a asigura protectia copilului si a persoanelor adulte aflate in dificultate (inspectorat scolar, directia de munca, etc.);
- Autoritati si institutii publice cu rol de reglementare la nivel national MAI, SGG, etc;
- Organizatiile nonguvernamentale cu activitate relevanta;
- Furnizorii de servicii din mediul privat;

Principalele etape ale realizarii unui interviu sunt:

1. Selectarea persoanelor ce urmeaza a fi intervievate;
2. Ghidul de interviu sau lista cu principalele intrebari, care va fi pregatit dinainte;
3. Intr-o etapa ulterioara, se vor realiza ghiduri de interviuri generale pentru diferite categorii de actori intervievati;
4. Trebuie luate notite in timpul interviului sau se va inregistra audio; ulterior interviul trebuie transcris si rezultatele transmise intregii echipe de proiect (atat UAT DRAGASANI, cat si consultantului extern, daca exista);
5. Analiza rezultatelor. Se va trece la analiza rezultatelor interviurilor, in etapa de procesare a tuturor informatiilor colectate, pentru elaborarea Analizei socio-economice.

Modele participative

Focus-grupul, analiza SWOT, etc. sunt considerate metode de analiza de tip participativ - clasificate drept o subgrupa de metode calitative – deoarece sunt organizate sub forma unor discutii de grup la care participa reprezentantii institutiilor implicate, a partenerilor sociali si a grupurilor tinta.

Focus-grupul

Acest tip de cercetare se refera la realizarea unor grupuri de invitati, din acelasi sector de activitate de obicei. Acestea sunt eficiente prin faptul ca, prin consultarea directa a actorilor, se va genera un plus de informatii care nu pot fi acoperite de datele statistice sau chiar de informatiile oficiale solicitate de la actorii invitati. Discutiile din cadrul focus-grupurilor vor fi conduse de o persoana din Grupului de Management.

Principale etape in organizarea focus-grupurilor:

- Realizarea unei agende care va contine si invitatia pentru participanti;
- Realizarea ghidurilor de focus grup si identificarea grupurilor relevante de discutii si actori cheie la nivel local/judetean/regional, pe fiecare componenta;
- Elaborarea minutei/raportului (din partea consultantului se va delega o persoana care va tine minuta intalnirii).

Focus-grupurile sunt formate de regula din sase pana la zece persoane (dar se pot extinde si la grupuri mai mari), care au cunostinte sau experienta cu privire la subiectul discutat. Moderatorul indruma grupul in timpul discutiilor, asigurandu-se ca fiecare dintre participanti sa raspunda, cerand detalii atunci cand este necesar si incurajand interactiunea intre membrii grupului.

In unele grupuri focus interactiunea este intentionat lasata nestructurata pentru a asigura o discutie mai spontana, insa in majoritatea cazurilor grupul focus se bazeaza pe intrebari foarte bine pregatite dinainte astfel incat sa obtina informatiile dorite. Intrebarile sunt de obicei deschise, dand participantilor cat mai multa libertate in a raspunde, dar pastrand discutia concentrata pe subiect.

Metoda Delphi

Aceasta metoda este folosita atunci cand datele statistice nu sunt suficiente pentru a contura o imagine clara asupra diferitelor aspecte ce stau la baza dezvoltarii serviciilor sociale. Rezultatul metodei Delphi il reprezinta o masa informationala care contine opinii individuale exprimate de experti.

Principiile metodei Delphi sunt urmatoarele:

- Se folosesc mai multe runde de chestionare asupra expertilor si cu fiecare runda intrebarile devin mai precise
- Dupa fiecare runda se face procesarea statistica a opiniilor expertilor
- Rezumatul statistic al opiniilor expertilor este prezentat tuturor expertilor
- In cazul in care parerea unui expert este fundamental diferita de parerea majoritatii, expertul in cauza trebuie sa isi justifice optiunea
- De obicei, chestionarele completate de experti sunt anonime

In consecinta, aplicarea metodei Delphi permite obtinerea unei opinii comune. Aceasta metoda va fi utila in definirea unor elemente importante pentru Strategia de dezvoltare a serviciilor sociale, care necesita o abordare comuna, cum sunt: viziunea, prioritatile strategice de dezvoltare, etc.

Studiul de caz

Studiul de caz reprezinta o metoda folosita la analizarea diferitelor tendinte sau exemple de urmat, folosind reprezentarea individuala. Se va apela la prezentarea unor studii de caz reprezentative pentru cele doua componente majore: protectia copilului si protectia persoanelor adulte.

Analiza factorilor interesati

In domeniul participarii publice, un factor interesat („stakeholder”) este acea persoana careia ii pasa de rezultatul unei decizii particulare a administratiei, deoarece acea decizie va afecta direct interesele lui personale .

Aceasta analiza este folosita cu scopul de a identifica:
- Interesele diferitelor grupuri care ar putea beneficia sau ar putea fi afectate de Master Plan;
- Riscurile sau eventuale consecinte neprevazute care se pot rasfrange asupra grupurilor sau pot fi provocate de acestea;
- Eventuale roluri pe care grupurile le pot juca pe parcursul formularii si implementarii Master Plan-ului.

Un instrument util pentru realizarea acestei analizei este matricea actorilor interesati, care prevede mijloace de estimare a importantei si impactului potential al diferitilor actori interesati intr-un anumit domeniu al strategiei.

Tabelul 9. Matricea Lindberg si Crosby

Grup	Interesul grupului pentru serviciile comunitare	Resurse disponibile	Capacitatea de a mobiliza resursele	Pozitia grupului asupra problemei

Factorii care trebuie luati in considerare in realizarea matricei actorilor interesati sunt:

- Tipul si nivelul resurselor pe care grupurile/organizatiile le poseda;
- Capacitatea de a mobiliza aceste resurse;
- Pozitia grupului in legatura cu problema discutata.

Diamantul lui Porter

Competitivitatea inseamna productivitate, inteleasa ca valoare adaugata realizata pe baza unei unitati de factor de productie utilizat. Ea are un caracter dinamic, iar noutatile joaca un rol de acceleratori ai activitatii intreprinderilor, care sunt obligate sa renunte la inertie si sa stimuleze inovatia.

Diverse alte acceptiuni – nivelul redus al costului fortei de munca, fiscalitate scazuta, deprecierea monedei nationale, exporturi crescute sau resurse naturale abundente – sunt fie rezultate ale unei competitivitati crescute, fie eventuale stadii ale dezvoltarii competitive, fara a fi factori sau nici macar conditii necesare. In acceptiunea Uniunii Europene competitivitatea inseamna, cumulativ, productivitate si avantaj comparativ, pe plan international. Productivitatea subsumeaza, in fapt elementele intrinseci avantajului comparativ, insa include o gama mai larga de factori.

Si in viziunea comunitara, „competitivitatea este determinata de cresterea productivitatii". Competitivitatea se creeaza la nivel microeconomic. Prosperitatea sustenabila este creata de catre firme. In consecinta, calitatea mediului de afaceri este un factor fundamental. Factorii care determina nivelul productivitatii sunt multipli. Printre acesti deosebiti sunt cei ce se refera la stimularea investitiilor nivelul concurentei si capacitatea de a inova.

Avantajul competitiv se fundamenteaza pe economia normativa ale carei analize ofera prescriptii sau formulari, mai degraba, despre ceea ce trebuie sa fie decat despre ceea ce este. Noul concept se bazeaza pe politici active, selective si directionate catre realizarea anumitor tinte in contextul mecanismelor concurentiale de piata.

Avantajele competitive in dezvoltarea economica rezulta dintr-un sistem de conditii din ale caror dimensiuni si interconditionari cantitative si calitativ – structurale rezulta nivelul de competitivitate.

Noul concept se sprijina explicit pe patru piloni:
a) firma si nu ramura sau economia nationala;
b) competitia intre firme;
c) mediul economic favorabil;
d) politicile adecvate, active si directionate aplicate de catre firme si guverne.

Pentru a avea o interpretare corecta a conceptului de avantaj competitiv trebuie luati in considerare toti cei patru piloni in stransa interdependenta. Numai asa ei formeaza si se manifesta ca „diamant a lui Porter".

Modelul Porter prezinta certe avantaje:

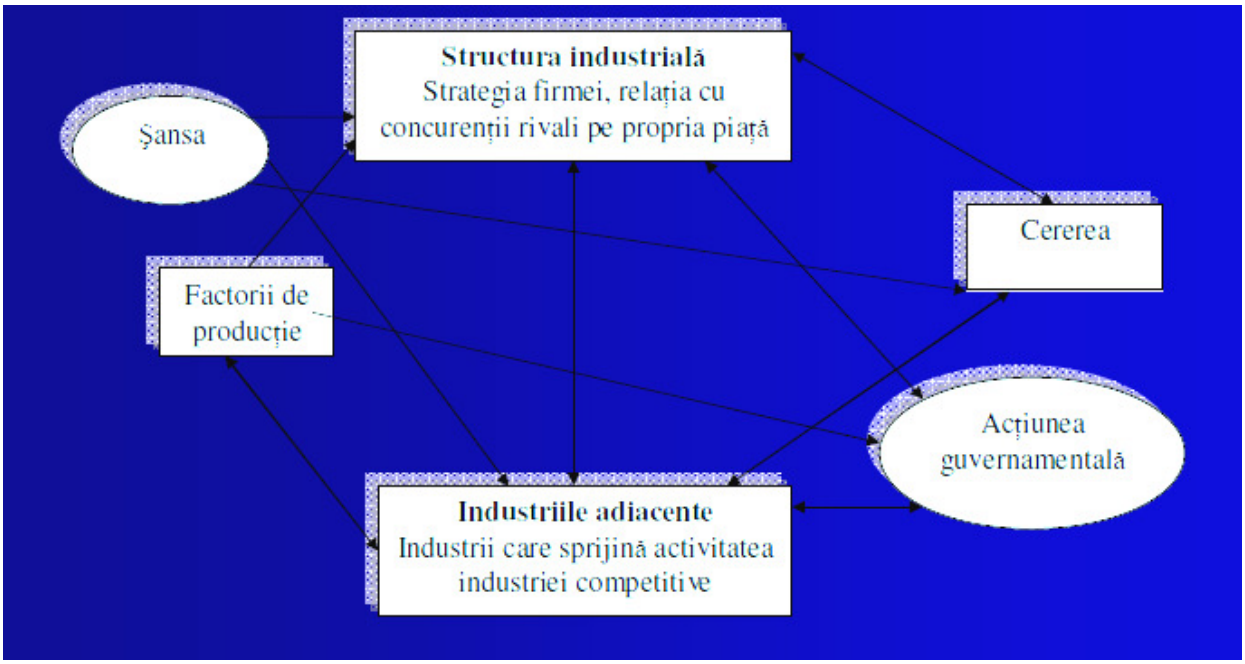
a) este dinamic. Conform acestui model, prosperitatea este creata, nu mostenita. Dotarea cu factori de productie naturali sau mostenirea unui nivel de prosperitate economica nu reprezinta o garantie si nici o conditie a competitivitatii.

b) este cuprinzator. Modelele traditionale includ, mai ales, conditii legate de factori de productie. Principalele modele concurente din domeniul avantajului competitiv, opun viziuni bazate pe elemente ce tin de oferta, celor bazate pe elemente ale cererii. Modelul Porter include atat factori din sfera ofertei (tehnologie, dotare cu factori), cat si factori din sfera cererii (dimensiunea si caracteristicile cererii).
c) discerne dimensiunea geografica a factorilor competitivi, ceea ce da posibilitatea sa fie incluse in analiza elementele ale „diamantului" care se manifesta la nivel regional, national sau transfrontalier. Diversi factori care influenteaza competitivitatea pot fi identificati in dimensiunea lor geografica reala. Factorii sau cererea „interna" ca elemente ale diamantului competitiv pot fi identificati, in unele cazuri ca tari membre UE, ca resurse la nivel transfrontalier, dupa caz, avand in vedere libertatea de circulatie si gradul de interconectivitate al multor dintre aceste economii.

„Diamantul" include patru factori principali, influentati in ansamblul lor de actiunea guvernamentala:
1) avantajul competitiv consistente si care sunt specializati;
2) cererea interna ale carei caracteristici au efecte semnificative asupra strategiei firmelor nationale, prin gusturi, dimensiune si prin presiunea indusa asupra costurilor, a inovatiei si calitatii;
3) existenta industriei conexe sau complementare competitive la nivel international reprezinta o conditie a succesului. O firma sau ramura nu poate excela izolat de restul retelei economice pe care se sprijina performanta sa de ansamblu;
4) strategia, structura si concurenta intre firme. se construieste pe factorii creati prin investitii.

Elementele care pot sustine sau nu o prezenta competitiva in diverse industrii sau segmente de piata, sunt reprezentate de diferitele metode de management, orizontul de performanta investitionala, dimensiunea firmelor si tipul de pozitionare pe piata. Toate cele patru elemente, trebuie privite in stransa interdependenta, avantajul competitiv bazandu-se pe „diamant" ca sistem, nu ca elemente disparate.
Analizele empirice releva un fapt deosebit: competitivitatea se manifesta la nivelul firmelor si numai prin intermediul lor ea se realizeaza la nivelul unor industrii si al economiei. Firmele sunt cele care creeaza si sustin avantajul competitiv si numai prin ele se poate ajunge la atingerea unor obiective sau tinte stabilite la nivel national.

Factorii determinanti ai avantajului competitiv – „Diamantul lui Porter":



Analiza problemelor (arborele problema)

Analiza problemelor si identificarea problemelor specifice este necesara pentru ca se obtin mai multe informatii utile pentru rezolvare, pentru ca numarul celor care le vor cunoaste va creste. Definirea problemelor specifice are avantajul ca duce la identificarea / definirea clara a grupurilor direct afectate, poate sa ofere criterii de alegere a obiectivelor si a rezultatelor dorite.

Analiza cauzelor si efectelor, reprezinta o metoda numita si arborele problemei. Problema specifica (trunchiul arborelui), reformulata in termeni pozitivi, va da scopul. Primul rand de radacini se constituie, prin reformulare, in obiective, iar primul rand de ramuri, reformulate, vor fi rezultatele asteptate. Dupa identificarea problemelor, trebuie sa fie explorate cauzele si efectele acestora. In unele cazuri, acestea vor fi evidente; deseori, efectele sunt primul indicator al unei probleme, deci ele sunt cunoscute. Alteori, cauzele si efectele sunt mai putin evidente. Va exista o ierarhie a cauzelor fiecarei probleme si, daca acestea pot fi identificate in mod realist, poate fi posibila izolarea unor cauze fundamentale ce pot fi atacate in mod direct

Analiza SWOT

Analiza SWOT se poate folosi atat in situatia in care Grupul de Coordonare a Planificarii la nivelul UAT DRAGASANI a realizat analiza diagnostic anterior cat si in situatia in care aceasta analiza nu a fost realizata. Este obligatoriu sa fie realizate analize SWOT pentru fiecare componenta cat si o analiza SWOT generala, pentru toata activitatea UAT DRAGASANI.

Analiza SWOT cuprinde atat analiza mediului organizatiei - pentru identificarea oportunitatilor si amenintarilor – cat si diagnoza interna a organizatiei pentru a identifica punctele slabe si punctele tari.

Puncte forte – se refera la acele calitati pe care le are un serviciul care o diferentiaza, avantaje, elemente competitive.
Puncte slabe – surprinde acele aspecte care trebuie imbunatatite, la ceea ce impiedica in prezent dezvoltarea serviciilor.
Oportunitati – se refera la acele aspecte ale serviciilor care valorificate pot constitui parghii de dezvoltare in viitor.
Amenintari – insumeaza acele obstacole care, in lipsa unor actiuni sustinute asupra lor, pot impiedica dezvoltarea serviciilor in viitor.

Identificarea nevoilor de dezvoltare a serviciilor va duce la stabilirea problemelor prioritare de tratat in strategie. Prin prioritizarea problemelor UAT DRAGASANI va putea distribui resursele problemelor majore identificate.

In aceasta etapa, echipa de proiect va lucra la formularea mai multor directii de dezvoltare a serviciilor, care vor fi dezbatute pentru identificarea unui model final aplicabil serviciilor din Municipiu.

Pe langa analiza situatiei actuale specifica pentru fiecare componenta, va fi urmarita in mod special situatia parteneriatelor:

- Re-analizarea parteneriatelor existente si studierea oportunitatii unor noi asocieri;
- Identificarea potentialelor parteneriate de tip public–privat.

O prezentare sintetica a principalelor metode de analiza utilizate in planificarea strategica poate fi consultata in Anexa 2.

Prima componenta majora a Master Plan-ului, Analiza mediului institutional va avea drept rezultate:

- Identificarea problemelor existente si a cauzelor acestora;
- Identificarea nevoilor de dezvoltare prioritare a serviciilor;
- Identificarea resurselor si a oportunitatilor disponibile.

3.4. Elaborarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala

Dupa ce echipa de lucru si-a construit o imagine clara asupra problemelor existente si asupra cauzelor acestor probleme, se trece la etapa urmatoare, de identificare a celor mai potrivite solutii pentru aceste probleme. Master Plan-ul va fi structurata in: misiune, viziune, obiective, prioritati strategice de dezvoltare si domenii de interventie.

Trebuie reflectata in Master Plan-ul, misiunea organizatiei, aceasta reprezentand scopul general si functiile institutiei publice. In conditiile in care este initiat un proces de planificare strategica sau actualizare a strategiei, un pas important este actualizarea misiunii, daca aceasta a fost modificata intre timp. Aceasta analiza critica se realizeaza cu ajutorul unor intrebari, in cadrul Grupului de Coordonare a Planificarii extins:

- Misiunea organizatiei este clara si tinteste realitatea in care organizatia exista?
- Misiunea organizatiei se regaseste si la alta organizatie
- Exista intrebari specifice sau modificari care tintesc respectiva misiune?
- Credeti ca este important sa schimbati misiunea organizatiei?

Pentru a putea formula viziunea UAT DRAGASANI trebuie decisa perioada pentru care se realizeaza Master Plan-ul . Astfel, strategia poate fi pentru o durata scurta (1-5 ani), medie (5-10 ani) sau lunga (peste 10 ani).

Viziunea – una dintre tehnicile recomandate pentru realizarea viziunii este de a reflecta intr-o fraza de dimensiuni reduse (7-10 randuri) raspunsul la intrebarea privind scopul urmarit pe termen lung prin livrarea serviciilor sociale care va exprima gradul de dezvoltare a serviciilor, proiectat de UAT DRAGASANI pe termen lung, dincolo de perioada de implementare a strategiei. De asemenea, in formularea viziunii se va tine cont de identificarea cuvintelor cheie pentru fiecare parghie identificata a contribui la dezvoltarea serviciilor in viitor.

Nevoile de dezvoltare prioritare identificate de realizare a analizei contextului actual, vor fi transpuse in prioritatile strategice de dezvoltare in faza prezenta. Prioritatile strategice de dezvoltare sunt formulari despre ce intentioneaza UAT DRAGASANI la nivelul Master Plan-ului de Dezvoltare Locala sa realizeze pe termen mediu si lung, cu scopul de a rezolva problemele, si implicit de a contribuie la implinirea viziunii strategice. Altfel, aceste prioritati ar trebui sa creeze puntea intre realitatea curenta si viziune.

Metode de identificare a prioritatilor de dezvoltare: intalniri de lucru interne ale echipei de proiect, analogii. Baza acestor dezbateri este constituita de rezultatele analizei, un rol important avandu-l confruntarea analizelor SWOT, realizate pentru fiecare componenta.

Odata ce s-a stabilit unde se vrea sa se ajunga (viziunea) si pe ce parghii este nevoie sa se actioneze pentru a se indeplini viziunea (prioritatile strategice de dezvoltare), urmatorul pas este identificarea prioritatilor de interventie. Acestea aduc raspunsurile despre cum ar trebui UAT DRAGASANI sa indeplineasca obiectivele, reprezentand totodata decizii strategice despre modalitatile cele mai potrivite de interventie pentru a indeplini obiectivele.

Dupa identificarea prioritatilor de dezvoltare strategica se va recurge la dezbaterea prioritatilor de dezvoltare strategica in intalniri consultative cu toti actorii din Grupul de Coordonare a Planificarii, care poate fi constituit din liderii institutiei si coordonat din punct de vedere operational de Serviciul sau Directia de Strategii, Programe, Proiecte. Numarul acestora va fi stabilit de la inceputul proiectului.

Selectarea prioritatilor de dezvoltare - alternative

Variantele de solutionare a unei nevoi identificate trebuie sa raspunda urmatoarelor cerinte:

- Varianta trebuie sa explice clar modul in care va rezolva problema ce necesita o interventie;
- A nu face nimic poate fi o optiune!
- Variantele trebuie insotite de estimari bugetare si prezentari generale despre implementarea lor.

Analiza costurilor

Analiza costurilor este utila deoarece stabileste un standard comun pentru a putea determina daca un program/proiect merita sa fie implementat, dar si pentru a putea alege intre diferite programe/proiecte care concureaza pentru resurse publice.

Tipuri de analiza a costurilor:
- cost-eficacitate
- cost-beneficiu
- cost-utilitate
- cost-fezabilitate: estimarea costurilor unei alternative pentru a se asigura daca poate fi luata in considerare sau nu (ex. depaseste bugetul deci este exclusa din analiza ulterioara)

Analiza multi-criteriala

O alta varianta de analiza pentru a masura performanta si impactul fiecarei prioritati strategice de dezvoltare identificate este metoda analizei multi-criteriale.

Aceasta permite evaluarea comparativa a proiectelor alternative sau masurilor eterogene si este menita sa ajute factorii de decizie sa integreze diverse opinii intr-un anumit cadru.

Analiza multi-criteriala poate fi organizata in:

- O singura concluzie sintetica
- Mai multe concluzii conform preferintelor factorilor de interes/actorilor

In analiza multi-criteriala sunt foarte importante:

1. Alegerea criteriilor de evaluare
2. Definirea exacta a criteriilor
3. Ponderarea criteriilor in functie de importanta (valoarea ponderata totala este 100%)

Toti factorii interesati trebuie sa joace un rol in cadrul acestui proces.

Analiza multi-criteriala cuprinde urmatoarele etape:

1. Definirea alternativelor sau actiunilor care trebuie judecate/analizate
- Inventarul actiunilor asupra carora se va face rationamentul comparativ;
- Trebuie incluse toate actiunile care vor fi evaluate.

2. Definirea criteriilor de evaluare
- Criteriile trebuie sa reflecte opiniile factorilor implicati;
- Criteriile trebuie sa se aplice unui numar cat mai mare de masuri;
- Numarul maxim de criterii: 8.

3. Analiza impactului alternativelor
- Impactul actiunilor vizavi de criterii;
- Matricea evaluarii multi-criteriala;
- Poate utiliza o combinatie a descrierii calitative si cantitative a impactului.

4. Analiza efectelor fiecarei alternative conform criteriilor selectate

- Analiza multi-criteriala prin compensatie

Ponderea fiecarui criteriu, calcularea punctajului global pentru fiecare alternativa (media aritmetica ponderata a punctajelor vizavi de criterii);
Face posibila compensarea intre criterii;

- Analiza multi-criteriala prin supra-clasificare

Nu toate criteriile sunt comensurabile;
Alternativa 1 supra-clasifica Alternativa 2 din punctul de vedere al unui anumit criteriu;
Alternativa 1 este cel putin tot atat de buna ca Alternativa 2 prin relationare cu majoritatea criteriilor.

5. Centralizarea rationamentelor

Cand se foloseste evaluarea multi-criteriala trebuie sa se aiba in vedere urmatoarele:
- Criteriile de evaluare au fost validate de catre Grupul de Coordonare a Planificarii;
- Au fost validate concluziile impactului fiecarei masuri, precum si a matricei punctajului impactului, care le rezuma pe toate;
- Au fost stabiliti coeficientii ponderati pentru criterii, cu acordul Grupului Coordonare.

Tabelul 10. Exemplu de analiza multi-criteriala a alternativelor

Calcularea punctajelor globale ale masurilor					
Contributia masurilor la impactul scontat (punctaj intre 0 si 10)	Integrare sociala	Ocupare	Echilibru intre cartierele unui oras	Echilibru intre orasele din judet	**Punctaj mediu ponderat**
Alternativa 1	1	1	1	2	**1,2**
Alternativa 2	5	4	4	3	**4,1**
Alternativa 3	6	5	3	3	**4,4**
Alternativa 4	6	6	2	2	**4,2**
Coeficientul ponderat pentru criterii	*35%*	*20%*	*20%*	*25%*	*100%*

Sursa: Suport de curs: Metode de evaluare a politicilor publice 2008 (Institutul National de Administratie)

3.5. Realizarea sau actualizarea Planului Operational - Operationalizarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala

Odata ce au fost formulate prioritatile de dezvoltare, urmeaza numirea actiunilor si a proiectelor pentru operationalizarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala.

Dupa etapa anterioara, de planificare strategica a parghiilor de interventie pentru dezvoltarea serviciilor, in aceasta etapa se trece la formularea Planului de actiune si a Portofoliului de proiecte care va operationaliza prioritatile stabilite.

Proiectele sunt formulate in numar de 1-5 proiecte pentru fiecare actiune. Pentru fiecare proiect se va specifica: sursa de finantare (inclusiv identificarea oportunitatilor de finantare nerambursabila din surse europene, cu precizarea programului si axa prin care poate fi finantat), celelalte resurse (umane, materiale) necesare pentru implementare, valoarea proiectului, institutia/institutiile publice, reprezentanti ai mediului privat sau ai societatii civile care sunt responsabili sau doar parteneri in proiect, beneficiarii si perioada aproximativa de desfasurare a proiectului (inceput si incheiere). In aceasta sectiune a Strategiei UAT DRAGASANI va elabora si o lista de Criterii de prioritizare a proiectelor, care ii va folosi pentru stabilirea ordinii de implementare a acestora. In urma consultarilor interne se va selecta un numar de aproximativ 15 proiecte, considerate cele mai importante pentru dezvoltarea serviciilor sociale, pentru care se va realiza o Fisa de proiect . Un model pentru Fisa de proiect poate fi consultat in Anexa 3.

Tabelul 11. Model pentru prioritizarea proiectelor

Indicatori	Fisa 1: Titlu …	Fisa 2: Titlu …	Fisa 1: Titlu …	Fisa 1: Titlu …	Fisa 5: Titlu …	Fisa 6: Titlu …	Fisa 7: Titlu …	Fisa 8: Titlu …
Eficienta								
Costuri								
Rentabilitate								
Impact de mediu								
Impact social								
Timp de implementare								
Resurse existente								
Acceptabilitate publica								
Urgenta								
Situatia juridica								
Media								
Categoria proiectului								

Sursa: Agenda Locala 21

3.6. Adoptarea si Implementarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala

Dupa finalizarea si predarea documentelor, se va realiza o dezbatere publica pentru aprobarea si adoptarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala. Orice observatii rezultate in urma dezbaterii publice vor fi evaluate de membrii Grupului de Coordonare a Planificarii si se va stabili ulterior daca vor fi integrate sau nu in forma finala a Strategiei, supusa spre aprobare Consiliului Local Dragasani.

Anterior etapei de implementare propriu-zisa, este foarte important:

- Sa se disponibilizeze resursele necesare;
- Sa se stabileasca toate detaliile logistice si operationale;
- Sa se asigure o buna comunicare si cooperare intre toti actorii implicati.

Responsabilitatea pentru aceste etape premergatoare si pentru managementul procesului de implementare revine UAT DRAGASANI (pentru planificarea logistica si operationala).

3.7. Monitorizarea, evaluarea si consolidarea Master Plan-ului de Dezvoltare Locala

Definirea conceptelor

Monitorizarea este analiza continua a progresului proiectului pentru atingerea rezultatelor planificate cu scopul imbunatatirii managementului implementarii Master Plan-ului.

Evaluarea impactului, la sfarsitul perioadei de implementare, are rolul de masurare a relevantei, eficacitatii, eficientei, impactului si durabilitatii acestuia.

Auditul reprezinta analiza legalitatii si corectitudinii veniturilor si cheltuielilor, daca fondurile au fost cheltuite in conformitate cu un management financiar corect si pentru scopurile propuse. Auditul se

poate referi si la performanta financiara daca se doreste corelarea activitatilor cu bugetele si identificarea performantei generale a institutiei.

Tipuri de evaluare:

- Sumativa (evaluare impact). Ce impact are strategia ca efect asupra unui grup tinta? Estimeaza efectele prin comparatie cu intentiile, starea anterioara, etc.
- Formativa: Accent pe factorii de context, mecanismele si procesele care stau la baza succesului sau esecului unei strategii. La ce nivel a functionat sau nu strategia, pentru ce grup etc.?

Criterii de evaluare a strategiei:

- Relevanta – este strategia/programul/proiectul relevant pentru nevoile actorilor implicati?
- Eficacitatea – isi atinge strategia/programul/proiectul obiectivele?
- Eficienta – valoarea obtinuta justifica fondurile cheltuite?
- Impact – ce se schimba ca rezultat al implementarii?
- Durabilitatea – efectele programului dureaza si dupa perioada de implementare?

Rolul componentei de monitorizare si evaluare este acela de a determina eficienta si eficacitatea implementarii strategiei, actionand drept politica publica. Evaluarea de la finalul implementarii, realizata pe baza unui set de indicatori masurabili stabiliti de la inceputul perioadei de implementare, va stabili in ce masura scopul si obiectivele initial stabilite, au fost atinse. Procesul de monitorizare si evaluare are un rol esential in ajustarea politicii publice pe parcursul desfasurarii ei.

Master Plan-ul va contine un capitol de Monitorizare si Evaluare care va stabili un numar de indicatori pentru fiecare prioritate identificata. Indicatori de performanta vor permite monitorizarea si evaluarea modului de implementare a Strategiei.

Limitarea numarului de rezultate si indicatori rezida din doua considerente principale:

- Strategia trebuie sa prezinte doar cei mai relevanti indicatori (restul indicatorilor pot fi utilizati in alte procese de management operational)
- Colectarea datelor pentru un numar mare de indicatori este extrem de costisitoare si nu intotdeauna datele rezultate sunt relevante la acest nivel

Tabelul 12. Indicatori de implementare si impact

Indicator	**Dimensiune masurata**	**Scop**
Input	Control cheltuieli	Control resurse
Output	Eficienta	Executie buna (eficienta tehnica)
Impact/Efect	Eficacitate	Alocare buna a resurselor (eficienta alocativa)

Sursa: Agenda Locala 21

Indicatorii de impact sunt selectati pentru fiecare prioritate strategica de dezvoltare din cadrul Strategiei. Rolul determinat al acestora este de a ilustra evolutia unor valori relevante, care pot reflecta beneficiile pe care le-a adus implementarea Strategiei.

Metode utilizate in evaluare

Cele mai des intalnite metode utilizate pentru evaluarea implementarii strategiilor si planurilor strategice sunt:

- Analiza datelor din monitorizare:

Date colectate de la institutiile care au capacitatea de a furniza date pentru un grup de indicatori stabilit initial – indicatori de impact;

- Benchmarking (comparatia cu modele de buna practica);
- Analiza opiniei beneficiarilor/factorilor interesati prin:

Chestionare;
Focus grupuri;
Interviuri;

- Studii de caz;
- Econometrie;
- Analiza costurilor;
- Analiza statistica.

Sondajul de perceptie, alaturi de metode de cercetare optionale de genul interviurilor, studiilor de caz, va reflecta perceptia categoriilor de beneficiari asupra efectelor implementarii actiunilor prevazute de Strategie.

Principalele institutii au dreptul de a desfasura activitati de monitorizare si evaluare sunt cele implicate in implementarea politicilor, respectiv beneficiarul. Totodata, este foarte important, mai ales in cazul planificarii strategice, ca aceasta responsabilitate sa cada in sarcina UAT DRAGASANI.

Exemplu Chestionar pentru planificarea strategica

	Aplicabil intregii organizatii	Aplicabil majoritatii	Aplicabil unei minoritati	Nu este aplicabil
Organizatia are definita o **misiune** clara, accesibila atat liderilor cat si angajatilor si beneficiarilor				
Linia de actiune si **viziunea** liderilor a fost impartasita angajatilor				
Valorile de baza ale organizatiei au fost definite si comunicate angajatilor				
Exista un document formal privind procesul de planificare strategica/**strategie**				
Informatiile transmise de **angajati** au fost incluse in procesul strategic				
Procesul de planificare strategica **coreleaza resursele** umane si financiare cu obiectivele asumate				
Strategia este comunicata la nivelul intregii organizatii				

Metode uzuale de analiza

Etape in procesul de elaborare a strategiei	**Metode calitative**	**Metode cantitative**
Analiza situatiei / informatii generale	Brainstorming Focus grupuri Interviuri Panel experti Analiza de text Analiza de documente Analiza legislativa Studii biografice, povesti ale vietii Studii de caz	Studii de colectare a datelor primare Analiza statistica Cercetare reprezentativa Analiza datelor secundare
Definirea problemelor	Analiza SWOT Analiza arborelui problemelor Diagrama "os de peste"	Analiza datelor secundare
Analiza problemelor, definirea cauzelor	Analiza arborelui problemelor Diagrama "os de peste"	Analiza statistica Corelare, regresie
Definirea obiectivelor	Arborele obiectivelor	
Identificarea alternativelor	Brainstorming Panel experti Analogie Benchmarking – analiza comparativa Studii rapide	
Selectarea alternativelor	Analiza SWOT Analiza multi-criteriala	
Modelarea alternativelor	Planificarea scenariilor Analogie Meta-analiza Metoda Delphi	Planificarea scenariilor Simulare Extrapolare, Corelare, Regresie
Evaluarea alternativelor	Analiza SWOT Analiza multi-criteriala Alternative non-dominante Metoda matricei Metoda Delphi Pilotare	Analiza cost-beneficii Disponibilitatea de a plati Metoda hedonica Analiza cost-eficacitate Analiza riscului Analiza sensibilitatii Analiza pragului de rentabilitate Cercetare reprezentativa

Model Fisa Proiect

FISA DE PROIECT

1.1 Titlu:

1.2 Domeniul de interventie:

1.3 Analiza problemei pe care proiectul doreste sa o rezolve

1.4 Descrierea activitatilor propuse:

1.5 Durata proiectului:
Prezentati durata exprimata in luni si data estimata pentru inceperea proiectului.

1.6 Buget

1.7 Echipa de management

Str. Lecturii nr. 4, sector 2, Bucuresti
Telefon / Fax: 031 – 8170165 / 0722 562 052, *bseuropa@bseuropa.ro*
J40 /11262 / 2006, CUI: RO18841413 , RO49 DAFB 108000 141682RO02, Leumi Bank, – Sucursala Mosilor

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

Material elaborat in cadrul proiectului: „Masterplanul de dezvoltare durabila a Municipiului Dragasani – Instrument la standarde europene pentru luarea deciziilor in mod eficient si eficace la nivel politico-administrativ", cod SMIS 3019