



The image features a background map of Romania with its administrative regions outlined. A single region in the north is highlighted in green. Below this, a large aerial photograph is split vertically. The left side shows a modern, developed village with dense housing and infrastructure, labeled '2024' at the bottom. The right side shows the same area in 2004, appearing much more rural with large open fields and less developed infrastructure, labeled '2004' at the bottom. The text 'Planificarea Strategică Locală' is overlaid on the center of the image, with the subtitle '<insularitate><vs><conectivitate>' below it.

Planificarea Strategică Locală

<insularitate><vs><conectivitate>

Ghid privind Planificarea Strategică Locală – insularitate vs. conectivitate a fost redactat de către echipa *Agenției de Dezvoltare Regională Nord-Vest* în legătura cu *Foaia de Parcurs Regională pentru 2021-2027*, pe componenta Planificare Strategică.

Contact:

text și analiză: Departamentul de Dezvoltare Strategică și Valorificare Resurse

Cătălin Hădădea - catalin.hadadea@nord-vest.ro

Ștefania Cazacu - stefania.cazacu@nord-vest.ro

hărți: Departamentul de Dezvoltare Urbană

Disclaimer:

Opiniile exprimate aparțin exclusiv autorilor și nu ar trebui considerate ca reprezentând poziția oficială a Agenției de Dezvoltare Regională Nord-Vest.

Acest document nu reprezintă componente, priorități sau acțiuni dintr-un program aprobat sau agreat la nivel european, național sau regional.

Acest studiu nu implică nicio obligație din partea ADR Nord-Vest privind integrarea sau deschiderea unor apeluri care să vizeze intervențiile recomandate în conținutul acestui studiu.

@Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest, Cluj-Napoca, 2026

Cover: © imagini satelitare - Oradea Sud - Sânmartin - 2004 stânga vs. 2024 dreapta

Reutilizarea este autorizată cu condiția ca sursa să fie menționată și ca sensul sau mesajul original al documentului să nu fie denaturat. ADR Nord-Vest nu va fi responsabilă pentru niciuna dintre consecințele rezultate din reutilizare.





Cuprins

Cuprins

CONTEXT

05	Regiunea Nord-Vest
09	Contextul ghidului
10	Premise și principii
14	Constatări în Planificarea Locală 2021-2027
25	Cadrul strategic și alinierea multinivel
28	Despre date
30	Biblioteca potențială de date
31	Dimensiuni de analiză
32	Așezarea
33	Demografie
36	Educație
38	Sănătate
40	Cultură
42	Conectivitate și teritoriu
45	Mediu
47	Energie
48	Guvernare locală
50	Economie
52	Agricultură
53	Turism
54	Participare publică și guvernanta comunitară
56	Conturarea profilului
58	Profilul strategic
59	Elemente fundamentale
64	Implementarea
65	Elemente fundamentale
66	Livrabile
67	Recomandări generale
69	Perioada de programare 2028-2034
73	Obiectivele din propunerea de Regulament a Comisiei
75	Tranziția la nivelul României
73	Obiectivele din propunerea de Regulament a Comisiei
77	Cum și cât influențează pilonii și obiectivele SDL?
78	Cum influențează structurarea pe jaloane și ținte SDL?
79	Ce reprezintă un cadru unic de performanță?
80	Ce înseamnă contribuția la verde și la social?
81	Exemplu de calcul al coeficienților
83	Care sunt condițiile?
85	Abrevieri
86	Bibliografie



Harta 1: România, Regiuni de Dezvoltare - în conformitate cu L315/2024



Cadrul legal actual este definit de Legea nr. 315/2004 privind dezvoltarea regională. Aceasta definește regiunea nu ca un teritoriu administrativ, ci ca o arie de dezvoltare constituită prin asocierea voluntară a județelor vecine.

Din perspectivă constituțională, regiunile nu există ca entități administrative, însă din perspectivă operațională și a politicii de coeziune, acestea au dobândit puteri extinse, mai ales în ciclul financiar 2021-2027.

Comisia Europeană utilizează clasificarea NUTS și, în mod special, nivelul NUTS 2 pentru administrarea propriilor programe dar și pentru orice analiză de politică europeană.

NUTS 2 este conceput pentru a asigura un standard comun, în timp ce diviziunile administrative interne, cum sunt județele, pot varia semnificativ ca dimensiune și structură

Regiunea Nord-Vest

A fost înființată în **1998** prin asocierea a **6 județe**:



Bistrița-Năsăud



Cluj



Maramureș



Bihor



Satu Mare



Sălaj



SUPRAFAȚĂ
34.159. km²

național
14.3%

POPULAȚIE
2.7 mln.

COMUNITĂȚI
NUTS 3 - 6 județe

15 Municipii
28 Orașe
403 Comune

FIRME ACTIVE
aprox. 100k



PIB PER CAPITA
12.742

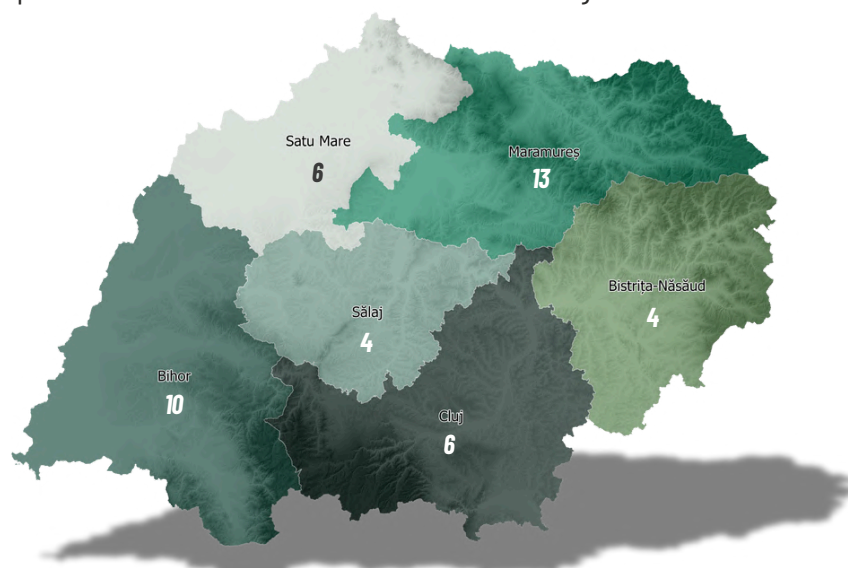
FORȚĂ DE MUNCĂ
1.1 milioane

Harta 2: Județele Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest - în conformitate cu L315/2024

URBAN

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest a României prezintă o structură urbană complexă, fiind compusă din 43 de localități cu statut urban. Această rețea este ierarhizată în jurul a 15 municipii, dintre care șase îndeplinesc funcția strategică de reședință de județ, constituind poli de creștere economică.

Complementar, regiunea cuprinde 28 de orașe care asigură echilibrul teritorial și funcționează ca centre de servicii pentru ariile rurale adiacente. Această configurație policentrică favorizează o planificare strategică axată pe conectivitate și coeziune, valorificând potențialul specific al fiecărui centru urban în contextul dezvoltării regionale durabile.



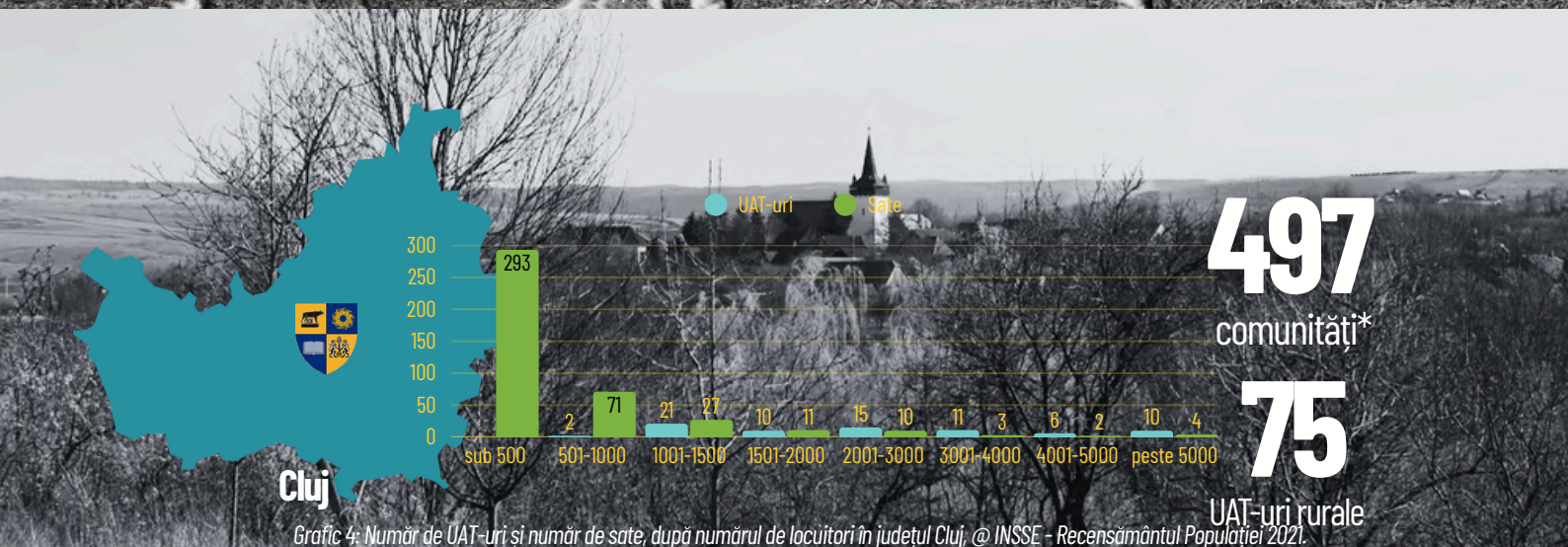
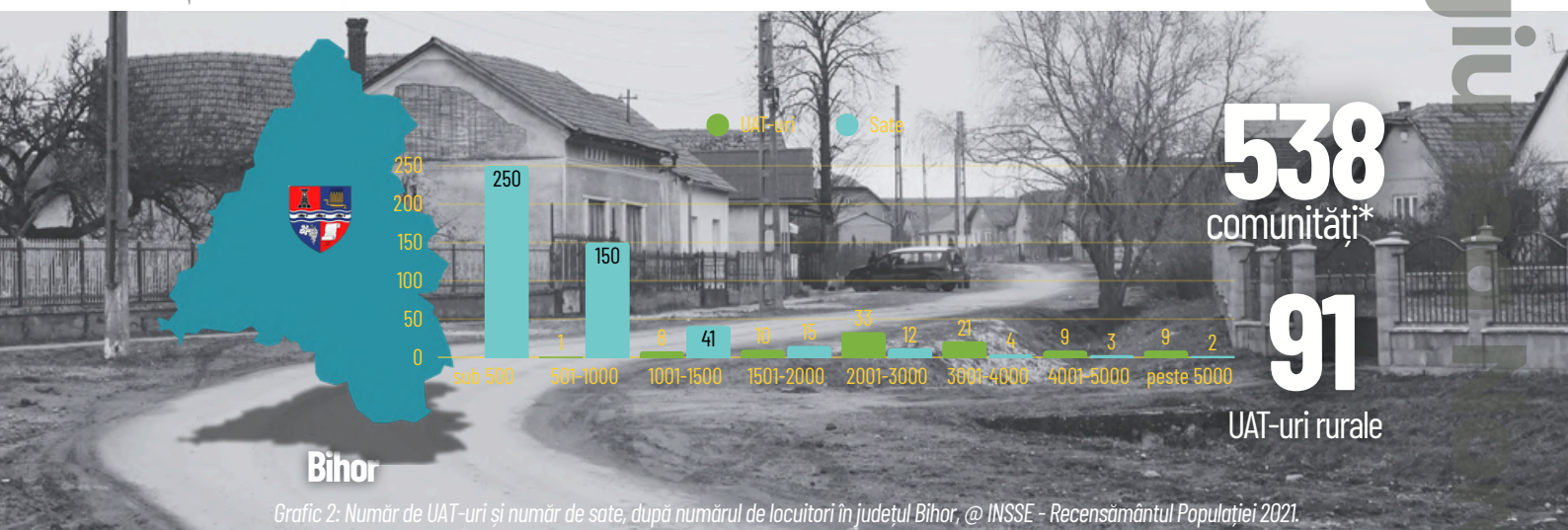
Harta 3: Județele Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest - unități administrativ teritoriale urbane



Grafic 1: UAT-uri urbane din Regiunea Nord-Vest

RURAL

Dimensiunea rurală a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest se definește printr-o complexitate structurală remarcabilă, fiind fundamentată pe activitatea a 403 unități administrativ-teritoriale de tip comună. Această rețea vastă înglobează peste 2000 de comunități rurale distincte, care conferă teritoriului o identitate multiculturală unică în context național și european.



*Termenul de comunități se referă la satele componente ale UAT-ului rural, inclusiv satul cu rol de centru de comună și sate aparținătoare ale UAT-urilor urbane.



Grafic 5: Număr de UAT-uri și număr de sate, după numărul de locuitori în județul Maramureș, @ INSSE - Recensământul Populației 2021.



Grafic 6: Număr de UAT-uri și număr de sate, după numărul de locuitori în județul Satu Mare, @ INSSE - Recensământul Populației 2021.



Grafic 7: Număr de UAT-uri și număr de sate, după numărul de locuitori în județul Sălaj, @ INSSE - Recensământul Populației 2021.

Spațiul rural din regiune este caracterizat de conviețuirea armonioasă a diverselor grupuri etnice, lingvistice și confesionale, generând un patrimoniu imaterial de o valoare ridicată. Din perspectiva planificării, această diversitate reprezintă un activ pentru dezvoltarea durabilă, impunând abordări personalizate care să conserve specificul cultural local, facilitând totodată integrarea și coeziunea la nivel regional.

*Termenul de comunități se referă la satele componente ale UAT-ului rural, inclusiv satul cu rol de centru de comună și sate aparținătoare ale UAT-urilor urbane.

CONTEXT

Contextul ghidului

Acest ghid a fost conceput ca un instrument de sprijin pentru autoritățile publice locale din **Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest**, cu precădere din arealul urban, în vederea fundamentării și elaborării strategiilor de dezvoltare aferente orizontului de programare 2028-2034. Scopul său este de a oferi un cadru metodologic, care să faciliteze tranziția de la simpla conformare birocratică la o planificare coerentă, care să prioritizeze investițiile și să maximizeze absorbția resurselor.

Un principiu fundamental promovat de acest material este **internalizarea procesului de planificare**. Elaborarea unei strategii de dezvoltare **nu trebuie tratată ca un serviciu externalizabil în totalitate**, ci ca un exercițiu de responsabilitate administrativă care justifică însăși existența autonomiei locale a unei unități administrativ-teritoriale. Deși expertiza externă este valoroasă pe segmente tehnice, **viziunea și direcțiile de dezvoltare sunt apanajul exclusiv al administrației locale și al comunității**. Strategia **nu este un simplu livrabil**, ci principalul instrument de guvernanță prin care administrația își exercită mandatul, fundamentând deciziile privind alocarea resurselor și prioritizarea proiectelor.

Prezentul ghid subliniază necesarul **alinierii teritoriale pe orizontală dar și multinivel**, în sensul în care orice demers strategic local trebuie să se raporteze la ecosistemul din care face parte localitatea:

- Armonizarea cu strategiile localităților limitrofe și dezvoltarea de parteneriate, interurbane, intercomunale, metropolitane, zone funcționale etc.
- Integrarea în direcțiile trasate de strategiile județene și de Planul de Dezvoltare Regională Nord-Vest, pentru a asigura complementaritatea investițiilor și reducerea disparităților.

Ghidul pune un accent major pe conceptul de conectivitate extinsă:

- Soluții de mobilitate inteligentă, infrastructură critică și digitalizare administrativă.
- Colaborarea administrativă pentru proiecte integrate care depășesc granițele administrative ale UAT-ului.

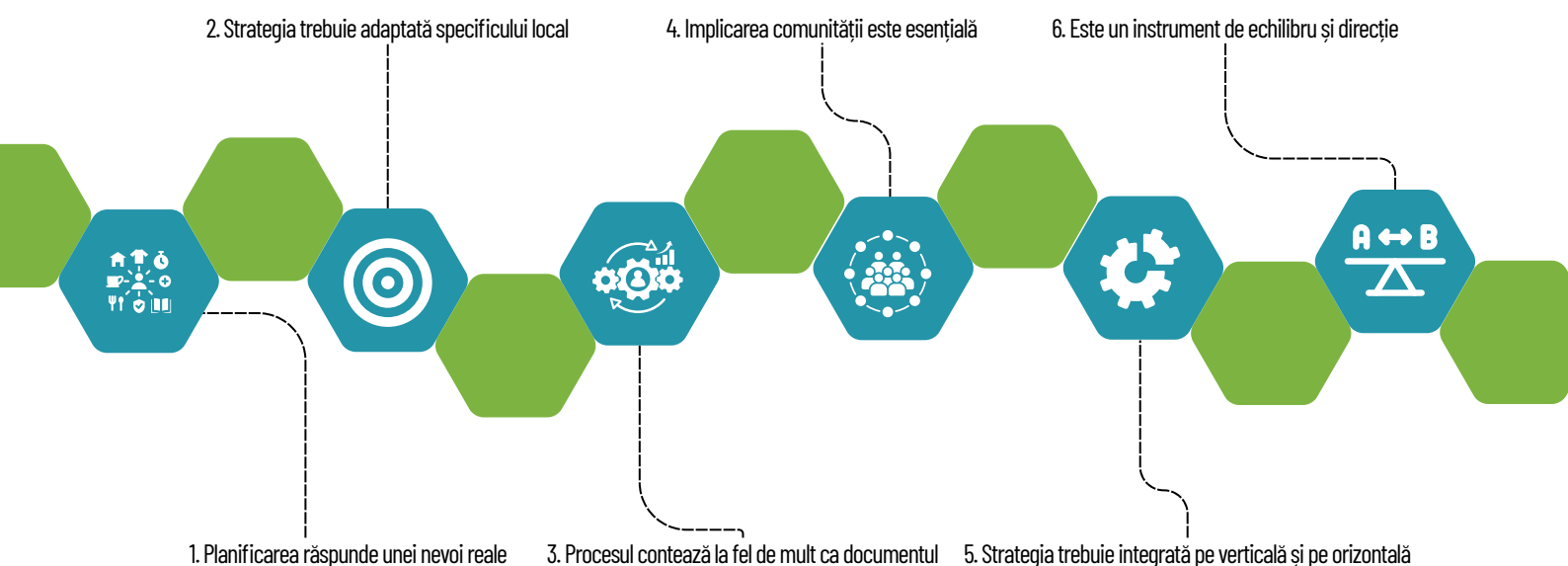
Utilizând acest ghid, administrațiile locale vor putea construi strategii pentru ciclul 2028-2034 care nu sunt doar documente de arhivat, ci foi de parcurs asumate, **bine conectate la realitățile regionale și capabile să genereze o dezvoltare sustenabilă și echilibrată**.



PREMISE ȘI PRINCIPII ÎN PLANIFICAREA LOCALĂ

Planificarea strategică locală nu este un simplu exercițiu administrativ, ci **un proces care permite comunităților să înțeleagă, să decidă și să acționeze** în mod coordonat. O strategie bine elaborată oferă o **direcție clară de dezvoltare**, contribuie la utilizarea eficientă a resurselor și creează un **cadru coerent pentru investiții**, parteneriate și **politici publice locale**.

Stabilirea premiselor în planificarea strategică a unei unități administrativ-teritoriale reprezintă fundamentul de validitate și predictibilitate al întregului demers, transformând un document programatic într-un instrument de management public riguros. Într-un orizont de timp marcat de volatilitate economică și schimbări legislative, premisele **definesc ipotezele de lucru și situația de referință**, oferind o **perspectivă realistă** pentru obiectivele propuse. Acestea permit dimensionarea corectă a capacității financiare și logistice, asigurând corelarea necesităților locale cu tendințele macroeconomice și prioritățile de finanțare. Mai mult, definirea clară a premiselor ajută la gestionarea riscurilor, astfel în cazul unor schimbări structurale în mediul extern, strategia poate fi **recalibrată rapid** deoarece punctele de plecare au fost explicit asumate. În absența acestor fundamente, monitorizarea progresului devine imposibilă, iar **strategia riscă să rămână o simplă listă de dorințe**.



Grafic 8: Premise în Planificarea Strategică

Din perspectivă teoretică, fundamentarea întregului proces de planificare strategică urmărește un **set de principii** care vor crește acuratețea documentului și vor oferi o imagine reală ca suport pentru un instrument de politică publică locală. În textul de mai jos, abordăm câteva principii care recomandă ca strategia să constituie un răspuns pragmatic la nevoile reale ale comunității, fiind adaptată specificului local și acționând ca un instrument de echilibru între resurse și dorințe. Validitatea demersului este condiționată de integrarea pe verticală și orizontală cu politicile sectoriale și regionale, recunoscând totodată faptul că procesul participativ de elaborare este la fel de valoros ca documentul final pentru garantarea sustenabilității și asumării locale.

1. Planificarea este un răspuns la provocări reale

Orice demers de construcție a strategiei locale trebuie să debuteze cu o premisă privind **definirea riguroasă a situației actuale** a comunității, status quo, ca punct de plecare pentru proiectarea traiectoriei de dezvoltare. Această analiză diagnostic nu este un simplu inventar de probleme, ci **fundamentul pe care se construiește relevanța intervenției publice**. În prezent, comunitățile din Regiune se regăsesc într-un ecosistem marcat de provocări structurale complexe și interdependente. Premisa este că asistăm la o eroziune a capitalului uman, cauzată de **declinul demografic și de migrația segmentului tânăr** și activ către polii urbani sau către piețele externe, fenomen ce **limitează potențialul de creștere economică și vitalitatea socială**. Această dinamică negativă este amplificată de disparitățile economice teritoriale, care împart Regiunea între zone urbane dinamice și areale rurale lipsite de oportunități și servicii esențiale. Situația este complicată de **deficitul de infrastructură critică, de la rețele edilitare la căi de transport**, care limitează atractivitatea investițională și calitatea vieții. Peste aceste vulnerabilități structurale se suprapune presiunea schimbărilor climatice impunând o regândire a politicilor locale în cheia rezilienței și adaptării. În acest context, **planificarea** este principalul instrument de guvernanta anticipativă permițând administrației să ierarhizeze prioritățile **trecând la construcția proactivă**.

2. Strategia trebuie adaptată la specificul local

Fiecare comunitate are caracteristici unice în ceea ce privește resursele naturale, structura economică, patrimoniul cultural și nevoile populației. O strategie eficientă trebuie să fie construită pe baza unei analize detaliate a acestor factori locali, **evitând aplicarea unor modele generale** care nu reflectă realitățile specifice. De exemplu, o localitate cu potențial turistic semnificativ ar trebui să își concentreze eforturile pe dezvoltarea infrastructurii turistice și promovarea patrimoniului local, în timp ce o comunitate cu o bază agricolă puternică prioritizează modernizarea infrastructurii agricole și dezvoltarea lanțurilor de aprovizionare. Adaptarea strategiei la contextul local asigură relevanța și eficacitatea măsurilor propuse, facilitând totodată acceptarea și implicarea comunității în implementarea acestora.

3. Procesul contează la fel de mult ca documentul

Elaborarea unei strategii implică un proces complex și participativ care include **colectarea și analiza datelor** cu o **înțelegere profundă a situației actuale** a comunității, bazată pe date concrete și relevante. Consultarea comunității prin implicarea activă a cetățenilor, mediului de afaceri, organizațiilor non-guvernamentale și altor actori locali în identificarea problemelor și soluțiilor. **Stabilirea unei viziuni comune și a unui consens** asupra direcției de dezvoltare și a obiectivelor pe termen mediu și lung, cu o prioritizare a acțiunilor prin **selectarea și ordonarea inițiativelor** în funcție de **impactul potențial și resursele disponibile**. Acest proces nu doar că îmbunătățește calitatea strategiei rezultate, dar și **consolidează încrederea și colaborarea** între administrația publică și comunitate, facilitând implementarea măsurilor propuse.

4. Implicarea comunității este esențială

Participarea activă a comunității în procesul de planificare strategică este necesară pentru succesul și sustenabilitatea strategiei. Implicarea cetățenilor și a altor părți interesate asigură identificarea corectă a nevoilor pornește de la premisa că cetățenii cunosc cel mai bine problemele cu care se confruntă și **pot oferi perspective valoroase asupra soluțiilor posibile**. O strategie elaborată cu participarea comunității are șanse mai mari de a fi susținută și implementată cu succes. Identificarea și utilizarea eficientă a resurselor locale, fie ele financiare, umane sau materiale se identifică prin metode eficiente de implicare precum organizarea de consultări publice, ateliere participative, sondaje și platforme de feedback.

5. Strategia trebuie integrată pe verticală și pe orizontală

Pentru a asigura coerența și eficiența, strategia locală trebuie să fie **aliniată atât cu politicile și strategiile de la nivel județean, regional, național și european**, cât și complementare cu planurile și inițiativele ale altor sectoare sau comunități învecinate.

- Alinierea **permite localității să beneficieze de oportunități** de finanțare și să contribuie la atingerea unor obiective colective.
- Alinierea creează **un cadru coerent de politici publice în care acțiunile locale devin părți ale unui sistem mai larg**, interdependent.
- Încurajează **cooperarea inter-comunitară, în special în zonele metropolitane sau în microregiuni** unde serviciile publice sunt partajate.
- Permite **proiecte comune mature**, eligibile pentru finanțări europene prin ITI sau CLLD, ZUF, ZM.

Premise

6. Strategia este un instrument de echilibru și direcție

În contextul unui buget limitat, al nevoilor multiple și al presiunii decizionale constante, strategia devine busola administrației publice locale, iar această oferă:

Echilibru între:

1. investiții mari și intervenții punctuale;
2. interesele diferitelor grupuri sociale;
3. dezvoltarea economică și protecția mediului;

Direcție prin:

1. stabilirea unei viziuni comune pe termen lung;
2. prioritizarea proiectelor relevante;
3. anticiparea schimbărilor din mediu și economie

Fundamentare pentru:

1. a ajuta la evitarea deciziilor haotice sau politizate;
2. a sprijini administrația să răspundă rapid și coerent la oportunități;
3. a crește transparența deciziei și responsabilitatea față de cetățeni.



An aerial photograph of a large lake, likely a reservoir, during the 'golden hour' of sunset. The sky is filled with dramatic, colorful clouds in shades of orange, pink, and blue. The sun is low on the horizon, casting a warm glow over the landscape. The lake's surface is calm, reflecting the vibrant colors of the sky. In the background, a range of mountains is visible under the twilight sky. The middle ground shows a peninsula or shoreline covered in dense green forest, with a few small buildings and a small dock. In the foreground, the corner of a large, modern building with a white facade and a dark roof is visible, situated on a grassy slope. The overall scene is peaceful and scenic.

Constatări preliminare

CONSTATĂRI ÎN PLANIFICAREA LOCALĂ 2021-2027

MEDIUL RURAL

Procesul a implicat o cercetare comparativă a conținutului unui eșantion de strategii de dezvoltare locală. În acest sens, **au fost examinate 75 de strategii de dezvoltare din mediul rural**, cu scopul de a identifica de calibrare a instrumentelor de planificare strategică la nevoile specifice ale teritoriului, asigurând o coerență metodologică între obiectivele asumate și capacitatea administrativă de implementare. Pe baza analizei putem **să subliniem următoarele constatări:**

Constatări generale

1. Capitolele referitoare la analiza SWOT, în cele mai multe cazuri, sunt aproape interschimbabile, deși localitățile au profile economice diferite, punctele tari și slabe sunt formulate **în limbaj standard precum lipsa resurselor financiare proprii, migrația forței de muncă, potențial agricol neexploatat.**
2. **Punctele tari și amenințările sunt de multe ori standardizate**, ceea ce anulează rolul de diagnostic al analizei, spre exemplu **se consideră puncte tari** cadrul natural deosebit, personal administrativ calificat, tradiții și obiceiuri locale păstrate. În cazul amenințărilor se constată instabilitatea legislativă, lipsa fondurilor de cofinanțare, schimbările climatice.
3. În secțiuni care ar trebui să fie specifice, apar ocazional referințe sau priorități care par extrase dintr-un document cadru destinat unei zone cu relief diferit sau cu alte dotări edilitare. **Se folosesc aceleași fraze** de legătură precum *Comuna se află la un punct de răscruce în dezvoltarea sa...* în multe dintre strategiile analizate, ceea ce indică faptul că redactarea nu a fost precedată de o consultare publică reală.
4. **Viziunea este identică** pentru o bună parte dintre Strategii, precum *Transformarea comunei într-o localitate modernă, europeană, cu infrastructură dezvoltată*, prin aceasta nu înțelegem o viziune strategică, ci un deziderat administrativ universal.
5. Multe proiecte sunt identice ca formulare și fac referire la nevoile de bază, ceea ce nu considerăm ca fiind greșit, dar modalitatea standardizată de abordare nu transmite o prioritizare a unor nevoi care sunt reale. **Lipsa unei eșalonări bazate pe analiza de impact** transformă strategia într-un *inventar de investiții eligibile*, nu într-un plan de dezvoltare pe termen lung.
6. Un procent semnificativ dintre **autori recunosc**, în conținutul strategiei, că **principalul motor al adoptării unei strategii este cerința obligatorie de a accesa fonduri europene nerambursabile**. Această motivație transformă planificarea dintr-o nevoie internă de prioritizare a resurselor într-o reacție la o condiționalitate externă. Pentru a fundamenta acesată afirmație, putem menționa un pasaj din strategiile analizate, autorii scriu clar că *programele Uniunii Europene necesită o asemenea exigență și concluzionează că accesarea unor fonduri de finanțare nerambursabile, nu poate fi făcută altfel.*

„În acțiunile noastre privind transformarea comunei ... vom folosi strategia pentru a demonstra finanțatorilor locali, naționali, europeni sau internaționali, coerența acțiunilor noastre și convergența proiectelor pentru care vom primi co-finanțare.”

Expunerea unor slogane

Prezența acestora este susținută de o confruntare a textelor din strategiile de dezvoltare locală, acestea demonstrează o preluare a unor șabloane, ignorând specificul local. Reciclarea aceluiași fragment teoretic în numeroase Strategii aparținând unor comune diferite precum paragraful nu ar fi o problemă dacă acestea nu ar fi prezentate doar ca simple sloganuri

„Cele șapte caracteristici ale strategiilor sunt următoarele (CSATH, 1993): imagine asupra viitorului, creativitate, flexibilitate, activitate, create pentru acțiune, orientare spre schimbare, orientare spre un câștig durabil”

Pentru a justifica modul de lucru, autorii folosesc un paragraf în care afirmă că au parcurs exact aceiași pași, schimbând doar numele localității. Fraza „**Așadar, în această fază au fost studiate documentele realizate la nivelul comunei: monografie, plan urbanistic general, strategie elaborată în trecut, alte planuri și proiecte**” se regăsește absolut identic în mai multe Strategii. O altă frază șablon care este printre puținele ancore pentru alinierea pe verticală a Strategiei este **Prin urmare, pentru colectarea de informații cu privire la prezentarea comunei, s-au studiat** Strategia de Dezvoltare GAL, Strategia de Dezvoltare a Județului pentru perioada 2021 – 2027, Programul Regional Nord-Vest 2021 – 2027, în faza de draft, Programul de Convergență România este copiată integral, formând blocuri întregi de text identic între strategiile mai multor comune.

Prioritizarea volumului în detrimentul calității

Contextul strategic local începe la pagina 143

Această prioritarizare este confirmată tehnic de însăși structura și cuprinsul documentelor analizate, se constată un complex al numărului de pagini, unde în multe cazuri **se livrează documente de sute de pagini umplute cu text irelevant, îngropând prioritățile reale ale comunității într-un context general** a cărei legătură cu situația locală nu este menționată sau explicată.

Se identifică un tipar în cazul mai multor comune, unde, **prima referire la comuna însăși apare abia după pagina 130**, până acolo, documentele sunt umplute cu teorie europeană, națională și regională. Astfel **identificăm, situații unde doar după 70 de pagini se ajunge la un context regional și doar după 130 de pagini se ajunge la contextul local**, astfel strategia ajungând la peste 200 de pagini.

Strategiile copiază integral rezumate ale unor documente Europene precum Tratatul de la Lisabona, Carta Drepturilor Fundamentale în UE, Tratatul de Aderare a României, Agenda 2030 a ONU, Acordul de la Paris privind schimbările climatice, și detalii despre structura Fondului European Maritim și pentru Pescuit, detalii despre Politica de Coeziune etc. **Validăm faptul că strategia trebuie să țină cont de aceste contexte, dar este important ca acest lucru să se realizeze printr-o corelație sau o referință la situația locală.** În strategiile unor comune apar fraze complet rupte de contextul unei primării rurale, cum ar fi **necesitatea de a sprijini cercetarea științifică sau lanțurile valorice globale**, lucruri copiate din programele mari.

Există situații în care nu se prezintă direct rezultatele analizei, autorii realizează pagini întregi explicând principii **de management sau istoria teoretică a unor instrumente**. Modul de descoperire al SWOT de către **Albert Humphrey la Stanford University sau** citate din „**Bryson’s Strategic Planning in Public and...**”, care explică diferența de manual dintre politică și strategie „**Politica se deosebește de strategie prin orizontul de timp...**”

Includerea investițiilor în categorii tematice diverse

Această practică prin care autorii clasifică în mod forțat și artificial anumite obiective de investiții sub umbrela unor axe de finanțare atractive, **deși rolul acestora pentru comunitate și oamenii nu este explicat, sau importanța edificiului ca impact în comunitate nu este menționată**, iar menționarea se referă strict la construcția fizică. Avertizăm că această abordare nu este doar incorectă din punct de vedere tehnic, ci este de-a dreptul periculoasă pentru administrația locală, riscul de a aplica la ghidurile de finanțare prin trecerea unor investiții obișnuite de infrastructură sub umbrela, spre exemplu, conservării patrimoniului poate duce la respingerea proiectelor sau, și mai grav, la pierderea finanțării și aplicarea unor corecții financiare drastice în etapele ulterioare de audit, atunci când se constată că investiția nu este în concordanță cu obiectivul monumentului.

Lipsa de proprietate a terminologiei

Multe documente de planificare folosesc și **fragmentează planul introducând noțiunea de sub-obiective**, deși, din punct de vedere metodologic, această clasificare nu are nicio funcție și nu există în mod real într-o arhitectură strategică. **O altă confuzie majoră constă în tratarea obiectivelor ca fiind entități complet distincte de Planul de implementare a Strategiilor.**

Tot din perspectiva **utilizării de termeni preciși, asociați cu indicatori tehnici** putem să identificăm lacune în ceea ce privește **investițiile exced atributul autorității locale de a furniza servicii publice**, cele care intră **sub incidența legislației pe ajutor de stat**. În această situație planificarea **se face cu bugete 100% nerambursabile, lucru care aduce comunitatea într-o zonă de speranță falsă.**

Confuzia structurală între obiective, măsuri și acțiuni

Obiectiv Specific 1: Consiliul Local și aparatul de specialitate al primarului vor exercita, într-o perioadă de 5 ani, toate atribuțiile/îndatoririle și va asigura serviciile adresate cetățenilor.

Faptul că o primărie își exercită atribuțiile legale nu este un obiectiv strategic de dezvoltare, ci o simplă obligație de serviciu prevăzută de lege, includerea acestora ca obiectiv specific demonstrează lipsa de proprietate asupra conceptului de planificare

La capitolul de definire a termenilor, unele dintre strategii explică ierarhia, afirmând că Submăsura - reprezintă componenta unei măsuri care are la rândul ei obiective specifice. **În încercarea de a defini structura strategiei, autorii creează un labirint teoretic**, ei definesc nivelul doi al strategiei ca fiind format din direcțiile strategice și obiectivele de dezvoltare comune, **explicând că obiectivelor strategice le sunt asociate** „două obiective de dezvoltare comune care au rolul de a potența și de a condiționa direcțiile. Apoi, la nivelul trei, amestecă din nou termenii: „Al treilea nivel este cel al intervențiilor și măsurilor. Acestea sunt reprezentate de proiecte/acțiuni concrete”. **Când intervenția, măsura, proiectul și acțiunea sunt folosite la grămadă ca sinonime, cei responsabili cu monitorizarea nu vor ști niciodată ce anume trebuie să monitorizeze efectiv.**

Confuzia structurală între obiective, măsuri și acțiuni descrie o eroare metodologică, în care autorii strategiilor reprioritizează ierarhia de bază a planificării strategice. Într-un document corect fundamentat, logica curge de sus în jos **de la viziune până la acțiune.**

Raportarea la contexte care nu sunt în controlul strategiei

Puncte slabe: Instabilitatea politică și lipsa de continuitate a politicilor publice și fiscale

Strategiile de dezvoltare locală prezintă o șablonizare a analizei SWOT și **confuzii între mediul intern și cel extern**. O parte dintre secțiunile SWOT nu sunt o analiză reală a comunității, ci o preluare mecanică a aceluiași text introductiv teoretic, multiplicat în zeci de strategii. **O parte dintre punctele externe, cu rol de amenințări, sunt preluate ca fiind puncte slabe interne** ale administrației locale, spre exemplu politicile fiscale și instabilitatea politică națională. Politicile fiscale și instabilitatea politică națională sunt factori macroeconomici externi, nu puncte slabe interne ale administrației locale.

În strategia uneia dintre comune, la secțiunea de **amenințări**, autorii au înscris „**Starea infrastructurii rutiere dintre satele comunei nu încurajează investițiile private**”. Infrastructura comunei este un bun aflat în proprietatea și administrarea directă a primăriei, așadar starea ei proastă este un punct slab, intern, nu o amenințare externă. În aceeași ordine de idei, la avantajele interne, se regăsește formularea: „**Existența unui cadru legal coerent și stabil privind liberul acces la informația de interes public și transparența actului de administrare**”

Utilizarea datelor statistice de tip instantaneu în locul trendurilor multianuale

Această practică descrie **o eroare metodologică fundamentală în realizarea strategiilor de dezvoltare**. Această practică transformă strategia dintr-un instrument de prognoză într-o simplă constatare a unei situații izolate, anulând capacitatea administrației de a lua decizii corecte pe termen mediu și lung.

În loc să prezinte o evoluție a comunității, autorii care redactează strategiile inserează frecvent date statistice valabile pentru un singur an de referință. **Se remarcă faptul că analiza demografică și economică se bazează adesea pe date dintr-un singur an, ceea ce face imposibilă identificarea evoluțiilor, existența sau inexistența unui fenomen**. Sunt citate detalii care nu folosesc în contextul planificării pentru mai mulți ani, de exemplu numărul de elevi de la școala X în anul Y. **Pentru a putea trage concluzii demografice și economice valide, datele ar trebui prezentate și analizate pe perioade de cel puțin 3-5 ani**. Diferența dintre o analiză statică și un trend evolutiv face diferența dintre o investiție utilă și o risipă. Fără trenduri pe 3-5 ani, autoritățile nu pot anticipa, de exemplu, dacă investiția într-o grădiniță este sustenabilă în contextul unei natalități în scădere constantă sau al unei migrații masive către zonele periurbane

Ignorarea totală a costurilor de mentenanță și operare

Planificarea unor obiective de lux în localități care nu au rețeaua electrică sau de apă capabilă să susțină funcționarea acestora.

Afirmația referitoare la propunerea unor proiecte fără ca localitatea să dispună de infrastructura de bază necesară descrie una dintre cele mai flagrante erori de planificare identificate în strategiile de dezvoltare locală. Reprezintă dovada că aceste sunt în multe dintre cazuri documente de tip liste de dorințe, complet deconectate de realitatea din teren și de capacitățile tehnice ale comunității.



Mediul urban

Acest proces a implicat o cercetare, bazată pe analiza comparativă a unui eșantion de strategii de dezvoltare locală. În acest sens, au fost examinate **32 de strategii de dezvoltare din mediul urban, din Regiune**, cu scopul de a identifica nevoia de calibrare a instrumentelor de planificare strategică la nevoile specifice ale teritoriului, asigurând o coerență metodologică între obiectivele asumate și capacitatea administrativă de implementare.

Pe baza analizei putem să subliniem următoarele situații pe care noi le considerăm problematice:

În analiza documentelor de planificare, putem identifica anumite situații punctuale în care se recurge la **utilizarea șabloanelor** predefinite și la preluarea unor secțiuni de text fără o adaptare deplină la specificul local, rezultând pe alocuri documente asamblate din paragrafe prefabricate unde personalizarea se limitează la înlocuirea numelui localității țintă, în detrimentul unei radiografii organice a nevoilor unice ale așezării. Această practică situațională poate fi observată prin exemple precum inserarea în capitolul de implementare și monitorizare a unor tabele extinse, care reproduc repetitiv aceleași formulări în strategiile mai multor orașe din regiune, în locul stabilirii unor mecanisme concrete de consultare publică pe parcursul celor 7 ani sau prezența, în strategiile a patru orașe diferite din Regiune, a unui calup de teorie de manual reprodus cuvânt cu cuvânt, inclusiv cu aceleași sublinieri și exemple generice, acolo unde ar fi fost necesar un filtru financiar și tehnic clar pentru prioritizarea proiectelor. Alte ilustrări ale acestor cazuri includ preluarea unei liste teoretice dintr-o strategie a Academiei Române, prin copierea a zeci de rânduri absolut identice în documentele unor localități extrem de diferite, precum și utilizarea unui text-șablon lung de câteva pagini pentru descrierea modului de abordare a nevoilor specifice ale comunităților, în care pare că a fost modificată exclusiv denumirea orașului.

Un alt aspect observat situațional în procesul de planificare este tendința de transformare a portofoliului de proiecte într-o **listă de dorințe**, în loc de a se planifica pornind strict de la potențialul financiar efectiv al localității. Această dinamică punctuală poate fi identificată prin exemple precum situațiile în care portofoliul numără nu mai puțin de 443 de proiecte individuale, cu bugete estimative enorme, ce ar necesita o capacitate de implementare mult peste ceea ce dispune autoritatea locală, reliefând faptul că atunci când tot ceea ce dorește autoritatea să realizeze devine strategic, în fapt nimic nu mai este strategic. O altă ilustrare a acestor cazuri o reprezintă bilanțul unor strategii trecute unde se recunoaște că până în anul 2022 au fost implementate proiecte în valoare de circa 68,1 mil. EUR, reprezentând doar aproximativ 11% din totalul alocat în portofoliul perioadei 2014-2020. De asemenea, se remarcă situațional includerea unor proiecte de zeci de milioane de euro susținute de un buget de investiții mic, cum este cazul unui oraș din Regiune a cărui strategie punctează că ponderea cheltuielilor cu investițiile în totalul cheltuielilor din execuția bugetară este extrem de mică, situându-se la 0,01% la finalul anului 2019.

O altă practică observată situațional în elaborarea documentațiilor constă în inserarea la începutul documentului a unui **volum extins de conținut teoretic** privind contextul european și național, o abordare care poate îngreuna parcurgerea analizei locale propriu-zise prin utilizarea unor calupuri de text standardizate, ce descriu politici și documente cadru, inserate uneori fără modificări de substanță în strategiile unor orașe cu profiluri complet diferite.

Această tendință punctuală este ilustrată de exemple precum situațiile în care parcurgerea documentului presupune citirea a zeci de pagini care explică concepte de la nivelul ONU sau al Comisiei Europene, înainte de a se aborda specific problemele reale ale orașului, dar și de cazurile în care la secțiunea dedicată auditului proiectului și coerenței cu strategiile europene, pentru inițiative extrem de diferite, de la regenerare urbană, la educație sau mediu, s-a integrat același text predefinit referitor la contextul european și Politica de Coeziune a Uniunii Europene 2021-2027 privind o Europă mai verde, fără emisii de carbon”.

Un alt aspect identificat este realizarea unei **analize a riscurilor cu un pronunțat caracter teoretic**, axată pe vulnerabilități generice, în detrimentul identificării și atenuării riscurilor specifice comunității. Această abordare punctuală este evidențiată de exemple precum adaptarea tipologiei și clasificării utilizate în Manualul de procedură pentru managementul riscurilor, unde riscul teoretic enunțat vizează posibile întârzieri în implementare cauzate de lipsa unei asumări sau a unui plan concret, iar măsura propusă recomandă generic prevenirea prin stabilirea clară a responsabilităților pentru implementarea strategiei și prin implicarea tuturor actorilor relevanți. Totodată, aceste cazuri pot fi ilustrate și de situațiile în care, deși secțiunile de diagnoză indică probleme reale de relief și aspecte geotehnice, cum ar fi pante care se înscriu în categoria abrupturi, risc mediu de alunecări de teren sau riscul de inundabilitate, în momentul analizei propriu-zise a riscurilor de implementare a proiectelor la secțiunea de riscuri și măsuri adecvate de atenuare a acestora se revine la aceleași șabloane administrative, lăsând în plan secund riscurile tehnice specifice de pe teren.

O altă practică constă în tendința de a aborda elaborarea strategiei mai degrabă ca pe **un demers administrativ** orientat cu precădere spre îndeplinirea condițiilor pentru atragerea de fonduri europene, diminuându-se uneori potențialul documentului de a fi asimilat ca un instrument de management urban. Această perspectivă punctuală poate fi identificată prin prezența unor formulări care argumentează că „elaborarea unei Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană este necesară pentru a beneficia de noi finanțări nerambursabile”, sau prin mențiuni care subliniază că „necesitatea elaborării strategiei derivă din obligațiile Administrației publice Locale în ceea ce privește [...] coordonarea investițiilor și pregătirea administrației publice locale pentru absorbția fondurilor europene nerambursabile”. Totodată, ilustrarea acestor cazuri se regăsește și în abordări care justifică documentul prin precizări conform cărora „accesarea fondurilor va continua să fie condiționată de existența Strategiilor Integrate de Dezvoltare Urbană”.

Un alt aspect constă în tendința de **a omite indicatorii de impact**, concentrându-se cu precădere pe evaluarea rezultatelor imediate. Această abordare punctuală poate fi exemplificată prin referiri la documente de planificare precedente, unde administrațiile constată că „*metodologic, evaluarea succesului unei strategii de dezvoltare se face de obicei pe două paliere. Pe de o parte, se analizează «output-urile», mai exact ce s-a implementat. Pe de altă parte, și mult mai important, se analizează impactul efectiv [...] Documentul nu a inclus o secțiune dedicată monitorizării și implementării strategiei, care să cuprindă indicatori sau ținte cuantificabile pentru un anumit orizont de timp. Ca atare, nu este posibilă o analiză a impactului strategiei*”. De asemenea, aceste cazuri sunt ilustrate de situațiile în care în capitolele destinate indicatorilor de monitorizare și evaluare, marea majoritate a orașelor prezintă exclusiv măsurători cantitative brute, nu se evaluează dacă o investiție a generat dezvoltare economică sau a redus poluarea, ci doar dacă s-a construit fizic, o practică dublată pe alocuri de „copierea din manualele de management a definiției teoretice a indicatorilor, inserând exact același text în documentațiile mai multor orașe complet diferite” pentru a suplini lipsa unor indicatori specifici de impact.

Tendința de a trece în plan secund capacitatea administrativă redusă și deficitul de personal specializat în fundamentarea portofoliului de investiții. Astfel, deși la nivel de planificare se propun punctual liste cu sute de proiecte complexe ce însumează bugete considerabile, se observă o discrepanță în raport cu diagnosticul intern, existând situații în care se recunoaște, dar nu se calibrează pe deplin planificarea finală în funcție de lipsa efectivă a resursei umane și a expertizei necesare pentru gestionarea acestora. Această dinamică este evidențiată de exemple precum „menționarea, la capitolul de puncte slabe ale administrației, a limitării posibilităților de a atrage persoane cu o calificare superioară, dar mai ales a încărcării cu sarcini suplimentare peste cele prevăzute în fișa postului din cauza insuficienței personalului din instituție”. De asemenea, aceste cazuri pot fi ilustrate prin avertismentele formulate în secțiunile de risc, unde se subliniază că *„aparitia unor conflicte profesionale și manageriale prin supraîncărcarea personalului și lipsa motivării acestuia poate genera riscul părăsirii sistemului APL de către personalul calificat și cu experiență”*, fără ca aceste limitări tehnice să ajusteze în mod direct anvergura listei de dorințe investiționale

Un alt aspect observat constă într-o anumită **asimetrie între concluziile analizei diagnostice**, în special cele derivate din analiza SWOT, **și lista finală a proiectelor propuse spre finanțare**. Această dinamică punctuală poate fi ilustrată prin situații în care, deși SWOT-ul subliniază foarte clar specificul localității printr-un potențial agricol ridicat datorat fertilității solului, o climă favorabilă, existența apelor termale și o tradiție locală puternică în viticultură și prelucrarea lemnului, pe lista proiectelor prioritare apar investiții aparent necorelate cu acest profil agricol și de turism balnear sau viticol, precum construirea unei părții de bob și a unui aerodrom. În mod similar, se pot identifica anumite cazuri în care, deși diagnosticul evidențiază resurse locale valoroase, transpunerea lor în măsuri specifice de valorificare întârzie să apară, așa cum se întâmplă atunci când în analiza SWOT este menționată explicit ca punct tare prezența fructelor de pădure și a ciupercilor comestibile în cantități semnificative economice, însă în portofoliul vast de proiecte prioritizate nu se regăsește o investiție propusă, cum ar fi un centru de colectare, o facilitate de procesare sau o schemă de sprijin pentru micii antreprenori, care să capitalizeze această resursă, constatarea din diagnostic rămânând fără un corespondent practic imediat pe lista de investiții.

O altă practică identificată constă în **propunerea unor idei de proiecte care pot părea, pe alocuri, decuplate de contextul economic** sau socio-demografic real al așezării respective. Această dinamică punctuală este evidențiată de exemple precum menționarea regăsită chiar în strategia unuia dintre municipii, conform căreia planificarea strategică trebuie făcută pornind de la potențialul efectiv, nu de la lista de dorințe”. De asemenea, aceste cazuri particulare pot fi ilustrate prin situații care vizează „inclusiunea unor proiecte precum aerodromuri sau parcuri Lego în orașe mici, o abordare ce poate semnală o analiză insuficientă a sustenabilității investiției pe termen lung, ridicând semne de întrebare atât privind asigurarea resurselor financiare pentru funcționarea acestor obiective post-construcție, cât și referitor la capacitatea administrativă necesară pentru redactarea și gestionarea unor proiecte tehnice de o asemenea complexitate, aspecte care riscă să transforme documentele strategice în simple exerciții de imaginație”.



Un alt aspect este **tendința de a aborda într-o manieră sumară consultarea publică**, ceea ce se reflectă uneori într-un grad redus de implicare a actorilor locali și a societății civile în procesul de planificare strategică. Se constată anumite cazuri în care participarea populației și a mediului de afaceri la acest demers este limitată, documentarea acestor etape realizându-se, pe alocuri, prin recurgerea la texte-șablon sau prin raportarea la eșantioane nesemnificative. Această dinamică punctuală este ilustrată de exemple precum *„recunoașterea, la capitolul dedicat identificării și consultării grupurilor țintă, a limitărilor procesului participativ, o parte dintre strategii menționând că din partea unor sectoare vitale ale orașului nu s-a primit absolut niciun răspuns la chestionarele transmise”*.

Un alt aspect constă într-o anumită tendință de **a limita viziunea investițională strict la granițele administrative ale localității**, estompându-se pe alocuri necesitatea unei abordări integrate la nivel de zonă urbană funcțională sau teritoriu metropolitan. Această dinamică punctuală poate fi ilustrată prin cazuri în care „documentația aferentă unui SIDU dintr-un municipiu reședință de județ face o evaluare onestă a vechii strategii și recunoaște că izolarea planificării a reprezentat o vulnerabilitate, evidențiindu-se o lipsă de coordonare administrativă care afectează investițiile”, sau prin situații în care „teritoriul zonei metropolitane nu coincide cu zona urbană funcțională reală a orașului, cum se întâmplă atunci când o comună de proximitate face parte din ZUF, dar nu este inclusă în structura metropolitană”. Aceste neconcordanțe administrative se traduc prin vulnerabilități asumate în documente ca provocări strategice majore, manifestate printr-o *„abordare reactivă față de oportunitățile oferite de conectarea cu centrele urbane din vecinătate și o valorificare insuficientă a rolului polarizator al municipiului față de ruralul adiacent orașului”*, dar și printr-o „cooperare insuficientă la nivel metropolitan și județean în definirea obiectivelor strategice principale și în implementarea proiectelor operaționale”. Totodată, ilustrarea acestor limitări se regăsește situațional și în gestionarea expansiunii rezidențiale către comunele limitrofe, realizată adesea fără o planificare coordonată a utilităților, generând astfel *„zone destructurate sau în curs de constituire, în care zonele rezidențiale se îmbină cu zonele industriale sau cu zonele destinate gospodăriei comunale, reprezentând o provocare importantă a spațiului urban”*, context în care, deși polul urban suportă presiunea inerentă a traficului, abia în prezent se propune pe lista lungă de proiecte *„realizarea unui studiu de oportunitate privind constituirea unei zone metropolitane”*, confirmând că până la acest moment deciziile investiționale au rămas adesea fragmentate la nivelul fiecărui UAT în parte.

Un alt aspect vizează provocările legate de **actualizarea datelor spațiale și de dezvoltarea unor sisteme informatice geografice** integrate, necesare pentru clarificarea regimului juridic al teritoriului vizat de investiții. Această dinamică punctuală poate fi observată prin exemple precum situațiile în care administrațiile planifică proiecte de zeci de milioane de euro pe terenuri a căror situație juridică sau spațială, incluzând rețelele subterane sau regimul de proprietate, nu este clarificată digital la momentul planificării. De asemenea, ilustrarea acestor cazuri particulare se regăsește în documentele care subliniază că *„se remarcă nivelul scăzut de dezvoltare a bazelor de date spațiale care să ofere o imagine clară și permanent actualizată asupra orașelor, ce poate fundamenta decizii de dezvoltare a infrastructurii”*, aspect corelat frecvent cu vulnerabilități asumate la nivel local referitoare la lipsa cadastrului imobiliar definitiv la nivel local, ceea ce creează disfuncționalități în stabilirea regimului juridic clar al proprietății, pentru evitarea suprapunerilor și conflictelor generate de acestea.

Un alt aspect constă în **menținerea unor inadvertențe de tehnoredactare și în reluarea repetitivă a unor secțiuni extinse**

de text în interiorul aceluiași document. Această dinamică punctuală poate fi ilustrată prin exemple precum situațiile în care, în anexa dedicată auditului de proiecte, s-a repetat fix același calup de text pe parcursul mai multor pagini, la fiecare fișă de proiect, perpetuându-se de zeci de ori inclusiv o eroare de dactilografiere, sau prin cazurile în care, în anexa cu proiectele propuse, care în unele cazuri se întinde pe zeci de pagini, absolut fiecare fișă de proiect conține același bloc de text generic, în loc să justifice aplicat de ce un proiect local este necesar. Această abordare este evidențiată și de inserarea recurentă a aceleiași formulări standardizate pentru a acoperi justificarea strategică: „Context: Coerența cu strategiile europene / naționale / regionale: Context european: Politica de Coeziune a Uniunii Europene 2021-2027 Context național: Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a a României 2030 Context regional: POR Nord-Vest 2021-2027”. Totodată, aceste practici situaționale se reflectă și la nivel vizual, acolo unde „multe dintre graficele sau schemele logice introduse în strategii sunt tratate ca niște poze, inserate fără nicio atenție la formatare”.

Un alt aspect observat vizează utilizarea unor **date statistice neactualizate sau interpretarea lor într-o manieră pur**

descriptivă, estompându-se uneori generarea unor corelații logice sau a unor analize economice aplicate. Această practică punctuală poate fi ilustrată de situațiile în care multe strategii destinate perioadei 2021-2027/2030 fundamentează direcțiile de dezvoltare pe date vechi de 10 sau chiar 18 ani, iar interpretarea lor se reduce adesea la paragrafe predefinite, copiate mecanic din alte documente sau din manuale de geografie, ajungându-se inclusiv la cazuri în care „analiza agriculturii și a zootehniei se bazează pe tabele ale INS oprite în anul 2003, autorii notând explicit în document întreruperea seriei”. De asemenea, se constată situațional că, „în loc să explice impactul economic de cum afectează scăderea populației încasările din taxe locale sau necesarul de școli, strategiile descriu graficele la nivel pur teoretic, fără nicio aplicabilitate locală, alocând spațiu pentru grafice uriașe care arată evoluția populației la nivelul întregii țări și al întregii Regiuni între 2014-2020, informații de context mult prea largi pentru a rezolva problemele stricte ale unui oraș mic”, textul substituind pe alocuri analiza economică cu definiții copiate din manuale, precum „numărul înregistrat al populației este numărul determinat nemijlocit cu prilejul recensământului... acesta este primordial în demografie”. Nu în ultimul rând, lipsa unei calibrări riguroase pe datele locale este evidențiată de preluarea unor texte-șablon în localități cu profiluri economice divergente, cum ar fi utilizarea aceleiași constatări privind „reducerea drastică a numărului persoanelor ocupate în sectoarele miniere, valorile mari ale șomajului” atât într-un oraș care a fost centru minier, cât și într-o stațiune balneară, aspect ce indică mai degrabă o inserare a unor formulări standardizate peste grafice vechi decât o procesare analitică a realităților locale.

Se observă elaborarea documentelor de planificare vizează **absența unui mecanism pe deplin clarificat de priorizare a investițiilor** în funcție de impactul lor strategic asupra problemelor majore identificate în comunitate. Această dinamică punctuală poate fi ilustrată prin cazuri în care *„decizia strategică aplicată este substituită, pe alocuri, prin inserarea unor teorii din manualele de management, constatându-se că, în loc să se aplice un filtru, adaptat bugetului și problemelor locale, anumite strategii conțin aceleași pagini de metodologie teoretică ce nu sunt aplicate transparent pe portofoliul de proiecte”*. Totodată, aceste practici situaționale sunt evidențiate de situațiile în care, *„pentru a argumenta existența unui mecanism de ierarhizare a proiectelor, s-a integrat același calup de text teoretic în documentațiile a patru orașe diferite din același județ, explicându-se matricea de management a timpului, fără ca aceasta să fie urmată de o aplicare matematică și transparentă pe sutele de proiecte din anexă”*. În astfel de contexte procedurale, deși se explică detaliat această matrice teoretică, strategiile respective nu prezintă o grilă clară din care să reiasă de ce un anumit proiect de asfaltare a fost încadrat la categoria *Urgent*, iar altul la *Puțin Urgent*, lăsând astfel ierarhizarea la latitudinea unor posibile decizii de moment.



Analiza preliminară

CADRUL STRATEGIC ȘI ALINIEREA MULTINIVEL

Viziunea integrată este elementul cheie pentru succesul pe termen lung. O comunitate trebuie să planifice privind constant la vecini, înțelegând că prosperitatea sa este legată de cea a vecinilor.

Planificarea nu poate fi privită ca un exercițiu izolat, ea trebuie să fie **coordonată și cu alte documente locale și cu strategiile localităților învecinate**. Cooperarea intercomunală și proiectele comune aduc eficiență și rezultate mai bune. **Alinierea orizontală evită fragmentarea intervențiilor și valorifică potențialul zonei ca întreg.**

Corelarea strategiei de dezvoltare locală cu **comunele și orașele** din apropiere este esențială pentru a construi un **teritoriu coerent, eficient și echilibrat**. În loc să acționăm izolat sau să intrăm într-o competiție nesănătoasă pentru aceleași tipuri de investiții și servicii, este mult mai eficient să existe coordonare și completare reciprocă. Astfel, putem folosi de **atuurile fiecărui UAT** din zonă, punând resursele în comun și evitând dublările inutile. Corelarea se face analizând **nevoile și resursele fiecărei localități**, proiectele deja existente sau în pregătire, mobilitatea locuitorilor între UAT-uri, infrastructura disponibilă și potențialul economic și social. Când stabilim prioritățile, ne uităm unde există deja **dotări sau servicii funcționale** și unde este **realist** și eficient **să investim în completare, nu în replicare**. Printr-o abordare integrată și colaborativă, transformăm diferențele în puncte forte și ne asigurăm că dezvoltarea este armonioasă și mai sustenabilă pentru toți.

Ținta nu este doar să construiești un trotuar, ci să te asiguri că acel trotuar face parte dintr-un traseu pietonal **coerent**, care leagă un cartier rezidențial de o stație de transport metropolitan, care duce călătorii spre un parc industrial poziționat strategic lângă cea mai bună conexiune, un **proiect aliniat la prioritățile de dezvoltare regională și finanțat prin programe europene**.

Orice planificare urbană trebuie să vizeze în primul rând **o creștere a calității vieții**, prin prisma locuirii, serviciilor publice, spațiilor, creșterii siguranței. Pe lângă calitatea vieții oamenilor ca rezultat final avem câteva **dimensiuni generale de atins**:

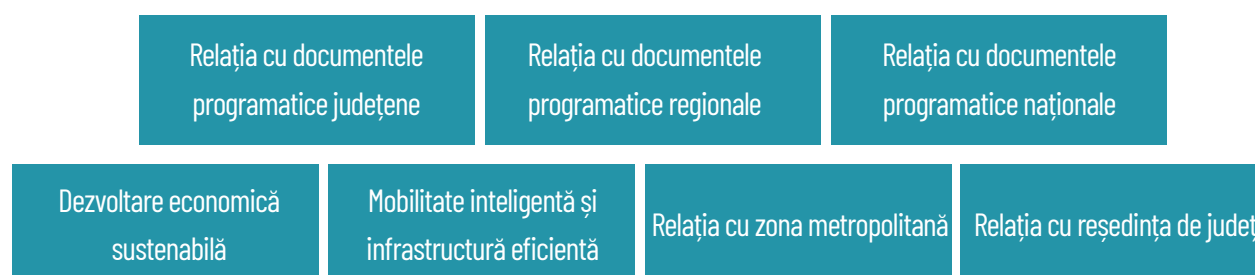
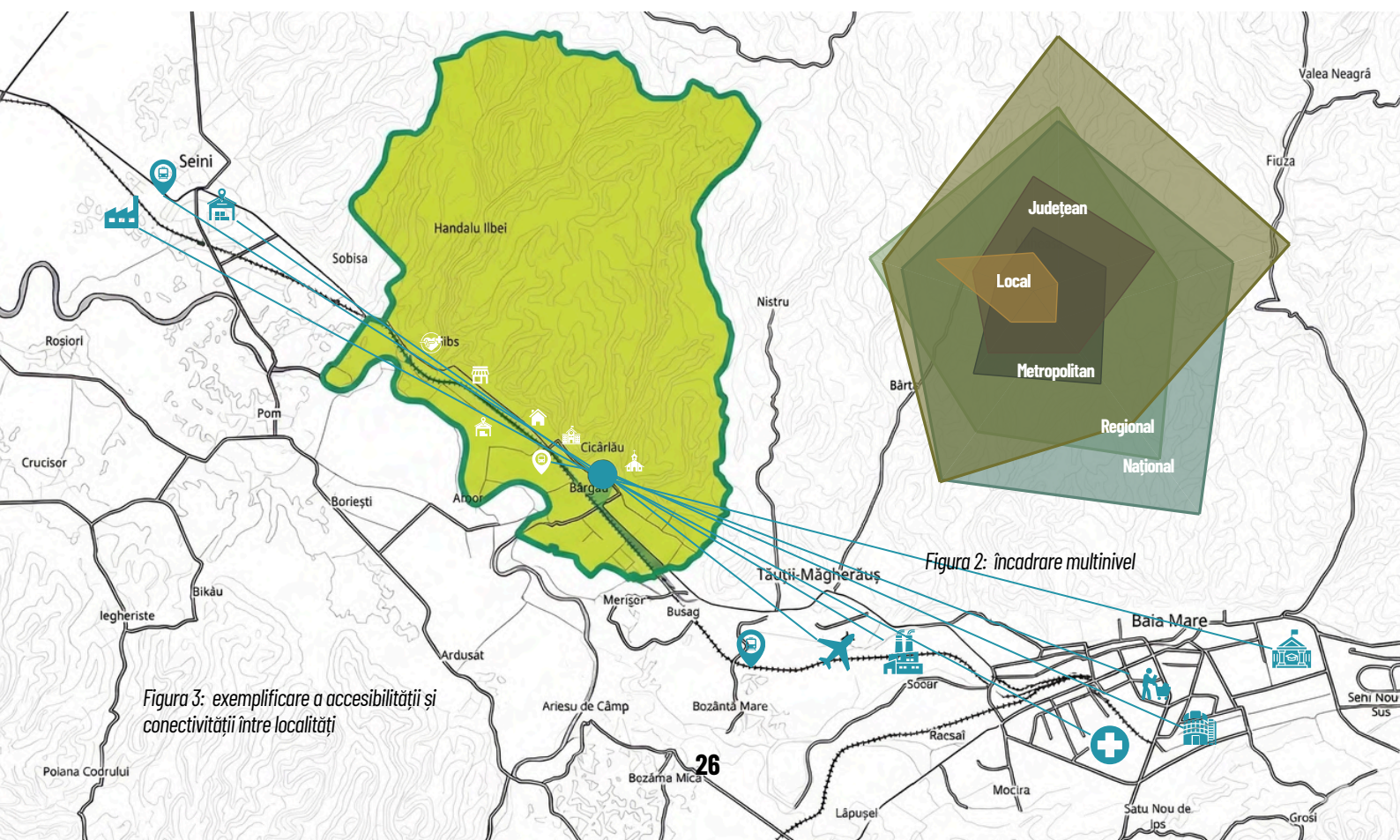


Figura 1: Structură probabilă a cadrului strategic.

Eficientizarea planificării strategice locale **necesită alinierea riguroasă** la prioritățile europene, însă acest proces **nu trebuie confundat cu o adaptare oportunistă la liniile de finanțare disponibile**. Este imperativă selectarea obiectivelor comunitare care rezonază cu profilul teritoriului, transformând directivele supranaționale în vectori de dezvoltare sustenabilă.

Este util să urmărim sursele de finanțare, dar **nu este de dorit ca acestea să ne influențeze 100% din prioritățile locale**, proiectele finanțate pot aduce **un beneficiu temporar**, dar pot fi total lipsite de utilitate ulterior sau chiar aduce **cheltuieli majore pentru bugetul local**.

- Primul pas îl reprezintă analiza priorităților europene, naționale sau regionale; ulterior identificării acestora, se va proceda, în cadrul analizei preliminare, **la determinarea situației de fapt de la nivel local**. După existența acestor analize locale se va proceda la corelarea sub-domeniilor cu strategiile existente.
- Prioritățile transversale sunt cele care este important să fie luate în calcul indiferent de natura direcțiilor strategice. **Digitalizarea sau reducerea emisiilor pot fi efecte directe ale implementării unui proiect** pe eficientizarea transportului sau modernizarea învățământului, acestea nu trebuie transpuse ca atare în Strategia de Dezvoltare Locală;
- În procesul de corelare, prioritatea trebuie acordată acelor sub-domenii care valorifică resursele specifice zonei. **Planificarea nu trebuie să fie un exercițiu de conformitate pasivă**, ci unul de specializare locală, unde avantajele competitive locale răspund provocărilor europene.
- După identificarea situației de fapt, recomandăm ierarhizarea intervențiilor locale în funcție de potențialul lor de a contribui la indicatorii de performanță europeni. **Nu toate nevoile locale au aceeași relevanță strategică în raport cu politicile europene.**
- Alinierea strategică trebuie dublată de o evaluare realistă a capacității de implementare de la nivel local. O strategie ambițioasă, dar **necorelată cu resursele umane și financiare disponibile, riscă să rămână la stadiul de document programatic fără finalitate.**
- Analiza preliminară trebuie să includă **o cartografiere a proiectelor** aflate în gestiunea autorităților județene, a structurilor deconcentrate sau a companiilor de utilități. Strategia locală nu trebuie să replice aceste investiții, ci să creeze conexiuni care să maximizeze impactul lor.



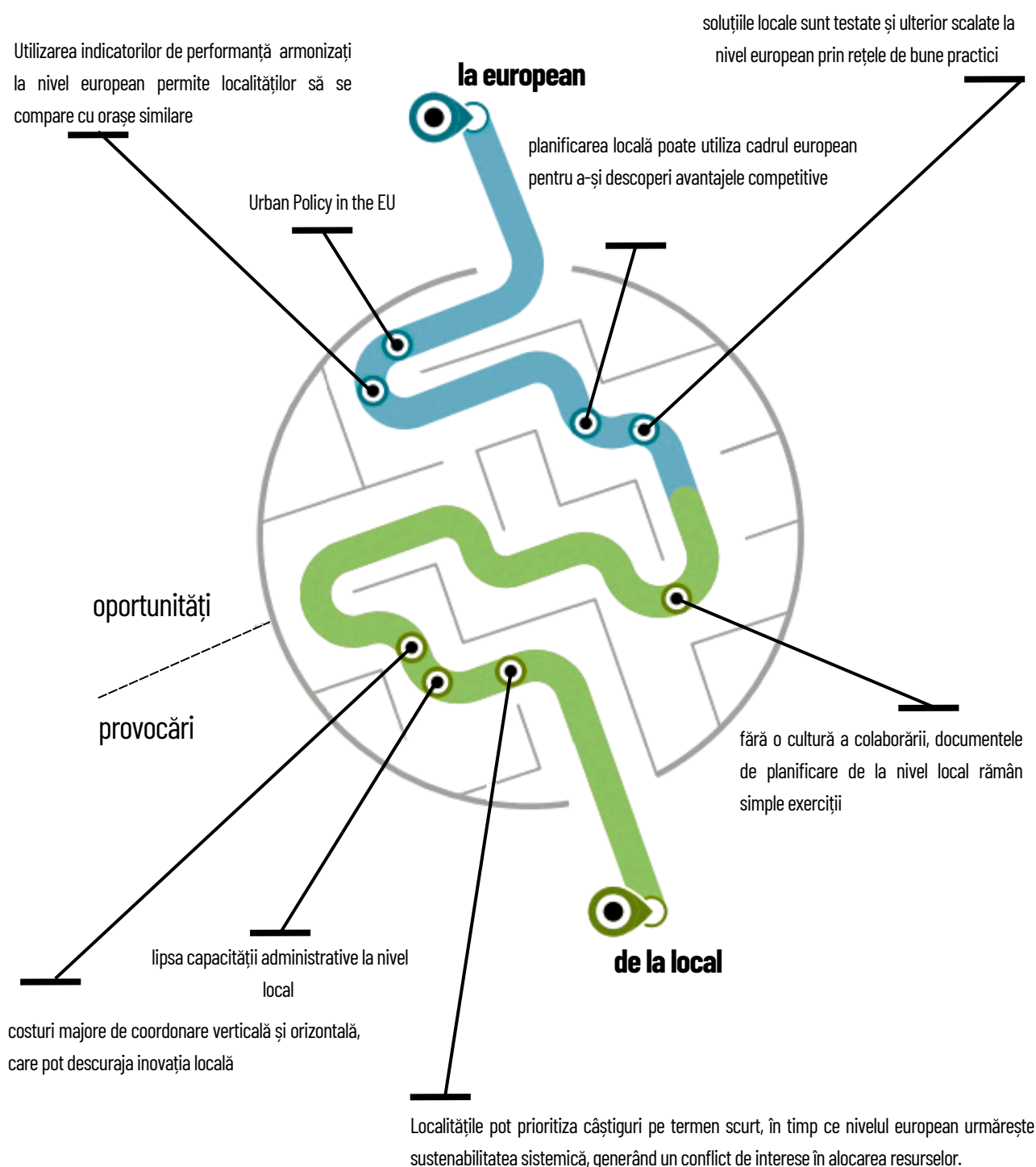


Figura 4: de la local spre european

Figură adaptată după: Regions and cities – strengthening democracy in Europe Source: CoR compilation

Hooghe, L. & Marks, G. (2002) – Multi-level Governance and European Integration - https://www.researchgate.net/publication/398753025_Multi-Level_Governance_and_European_Integration

Schakel, A. H. (2016) – Applying Multilevel Governance - http://www.arjanschakel.nl/images/pub_chapters/Schakel_2016.pdf

Faludi, A. (2010) – Cohesion, Coherence, Cooperation: European Spatial Planning Coming of Age <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343400600868937>

Foray, D. (2014) – Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy <https://www.emerald.com/cr/article/26/4/476/81927/Smart-specialisation-opportunities-and-challenges>

European Commission – A Guide to Multi-level Governance - <https://www.local2030.org/library/210/A-Guide-to-Multi-level-Governance-For-Local-and-Regional-Public-Authorities.pdf>

DESPRE DATE

Enumerarea unor date statistice din anul scrierii strategiei ne va oferi doar o imagine a momentului analizat, **fără a înțelege** dacă în anii precedenți direcția fost una **pozitivă sau negativă**. Pentru o strategie clară, datele trebuie analizate în serii de timp pentru a identifica tendințele, **nu doar valorile absolute**. Spre exemplu, o scădere a populației școlare pe 5 ani consecutivi indică un fenomen demografic, nu o fluctuație conjuncturală, iar această situație implică o reanalizare a dorinței de extindere a spațiilor de învățământ, chiar dacă acestea sunt eligibile la finanțare.

Corelația dintre date nu implică întotdeauna cauzalitate. Strategia trebuie să treacă dincolo de descrierea efectului, spre exemplu o rată a șomajului ridicată și să utilizeze datele pentru a izola cauza, fie ea o necorelare între oferta educațională și nevoia pieței, sau lipsa unei zone funcționale destinată activității economice, parcelată și conectată la utilități. Pentru un exemplu mai practic am putea spune că statisticile pot indica faptul că, după modernizarea unui drum județean prin așternerea unui covor asfaltic nou, numărul accidentelor rutiere pe acel tronson crește semnificativ față de perioada în care drumul era degradat. Asfaltul este doar facilitatorul unei schimbări de comportament a șoferilor, nu cauza intrinsecă a coliziunilor.

Este important să **filtrați datele în funcție de capacitatea de intervenție a autorității locale**. Analizați indicatorii prin prisma unei matrice de control, lucruri care sunt direct în controlul autorității locale și lucruri care sunt în controlul indirect. Spre exemplu o autoritate locală care își propune asigurarea internetului de mare viteză în localitate își asumă o sarcină pe care nu o controlează și care depinde de deciziile comerciale. Obiectivul corect filtrat prin matricea de control se referă la acordarea de facilități pentru ocuparea domeniului public de către operatori în vederea extinderii rețelelor și oferirea de servicii administrative digitale.

Datele medii pot masca disparități majore. Pentru o planificare echitabilă, dezagregați datele la nivel de cartier, zonă marginalizată sau grupuri vulnerabile. O medie ridicată a veniturilor în oraș poate ascunde pungi de sărăcie extremă care necesită măsuri specifice de regenerare urbană. Un municipiu din Regiunea Nord-Vest poate raporta o rată a șomajului foarte scăzută, sugerând că piața muncii este echilibrată și nu necesită intervenții de sprijin, la o analiză dezagregată pe grupuri de vârstă sau cartiere periferice, datele pot revela o rată a șomajului foarte mare în rândul tinerilor sau în anumite zone. Astfel utilizând dezagregarea datelor în loc de politici generale de stimulare a economiei, strategia va include măsuri țintite.

Nu confundați activitatea cu impactul. Strategia trebuie să se fundamenteze pe indicatori de rezultat, spre exemplu reducerea timpului de tranzit cu 15%, creșterea numărului de cetățeni care utilizează transportul în comun, creșterea participării la evenimente culturale în cadrul casei de cultură și nu doar pe realizări fizice, legate de kilometri sau metri pătrați de clădire construită. Datele trebuie să demonstreze cum rezultatul conduce la impact.

Datele locale sunt irelevante fără un context comparativ. Comparați indicatorii localității cu media Regiunii Nord-Vest, cu localități similare ca dimensiune sau cu țintele europene. Dacă orașul își propune o creștere de 10% a numărului de înnopțări față de anul precedent, iar media regională de creștere a turismului este de 25% pe anul respectiv, atunci creșterea locală de 10% indică, de fapt, o pierdere de cotă de piață la nivel regional.

În absența datelor oficiale recente, **utilizați indicatori indirecti pentru a estima fenomenele**, spre exemplu consumul de energie electrică pentru activitatea economică reală, volumul deșeurilor colectate pentru populația flotantă sau datele de trafic din anumite aplicații pentru congestii. Utilizarea acestor indicatori indirecti oferă o imagine vie a orașului. Pentru o strategie de dezvoltare locală riguroasă, acești indicatori servesc drept mecanism de validare a ipotezelor atunci când datele de la Institutul Național de Statistică sunt insuficiente. Practic, datele oficiale de rezidență pot subestima semnificativ populația reală, necaptând studenții sau lucrătorii care nu și-au schimbat domiciliul stabil, dacă volumul de deșeuri indică o masă de 45.000 de locuitori echivalenți, în timp ce datele oficiale menționează doar 33.000, planificarea serviciilor de transport public și a capacității unităților sanitare trebuie dimensionată după prima cifră pentru a evita colapsul infrastructurii.

Garantarea calității și a trasabilității datelor în procesul de planificare necesită o ierarhizare riguroasă a surselor în funcție de **gradul lor de fiabilitate și autoritate metodologică**. Nucleul analizei trebuie să se fundamenteze pe surse oficiale, precum bazele de date ale INS, Eurostat sau registrele ministerelor și ale instituțiilor deconcentrate, care oferă comparabilitate și rigoare științifică. Această bază este consolidată prin utilizarea datelor administrative proprii ale unității administrativ-teritoriale, extrase din Registrul Agricol, evidența persoanelor sau compartimentele de taxe și impozite, acestea oferind o imagine fidelă și actualizată a realității locale. În completare, pentru captarea unor dinamici complexe și emergente, se utilizează surse neconvenționale, precum studiile de piață, datele de telefonie mobilă sau imaginile satelitare, care aduc o valoare adăugată prin capacitatea lor de a nuanța tendințele identificate prin indicatorii statistici clasici.

O strategie modernă depășește simpla analiză retrospectivă, utilizând datele istorice ca fundament pentru construirea unor scenarii de evoluție, clasificate în variante de tip trend, pesimist sau optimist. Prin aplicarea unor modele matematice riguroase, **administrația poate previziona cu acuratețe nevoile viitoare de infrastructură și servicii publice**, cum ar fi necesarul de locuri în creșe pe un orizont de patru ani, corelând rata actuală a natalității cu dinamica fluxurilor migratorii. Această abordare transformă planificarea într-un **exercițiu de anticipare strategică**, permițând calibrarea investițiilor în funcție de evoluțiile demografice și socio-economice estimate, asigurând astfel sustenabilitatea și relevanța intervențiilor pe termen mediu și lung.

Adoptarea principiului **actualizării continue** este esențială pentru viabilitatea strategiei, impunând selecția unor indicatori care pot fi monitorizați cu o frecvență cel puțin anuală. Din perspectivă metodologică, utilizarea unor indicatori a căror **rată de actualizare** este decenală, precum datele complexe de recensământ, se dovedește ineficientă **pentru monitorizarea implementării**, deoarece nu permite calibrarea intervențiilor pe parcursul celor șapte ani. Astfel, sistemul de monitorizare trebuie să prioritizeze variabilele care oferă un flux constant de date, asigurând un mecanism de feedback în timp real care să valideze succesul strategiei și să permită ajustări proactive în funcție de performanțele înregistrate anual.



BIBLIOTECĂ POTENȚIALĂ DE DATE

Pentru ca o strategie de dezvoltare locală să fie realistă și bine fundamentată, este esențial ca analiza de bază să se sprijine pe date credibile, actuale și ușor de verificat.

Această „bibliotecă de date” oferă o selecție de surse utile pentru colectarea informațiilor necesare în elaborarea strategiilor locale. Documentele și platformele recomandate acoperă cele mai importante domenii: demografie, economie, educație, sănătate, infrastructură, servicii publice, teritoriu și mediu.

Exemple de platforme cu date utile pentru procesul de planificare:

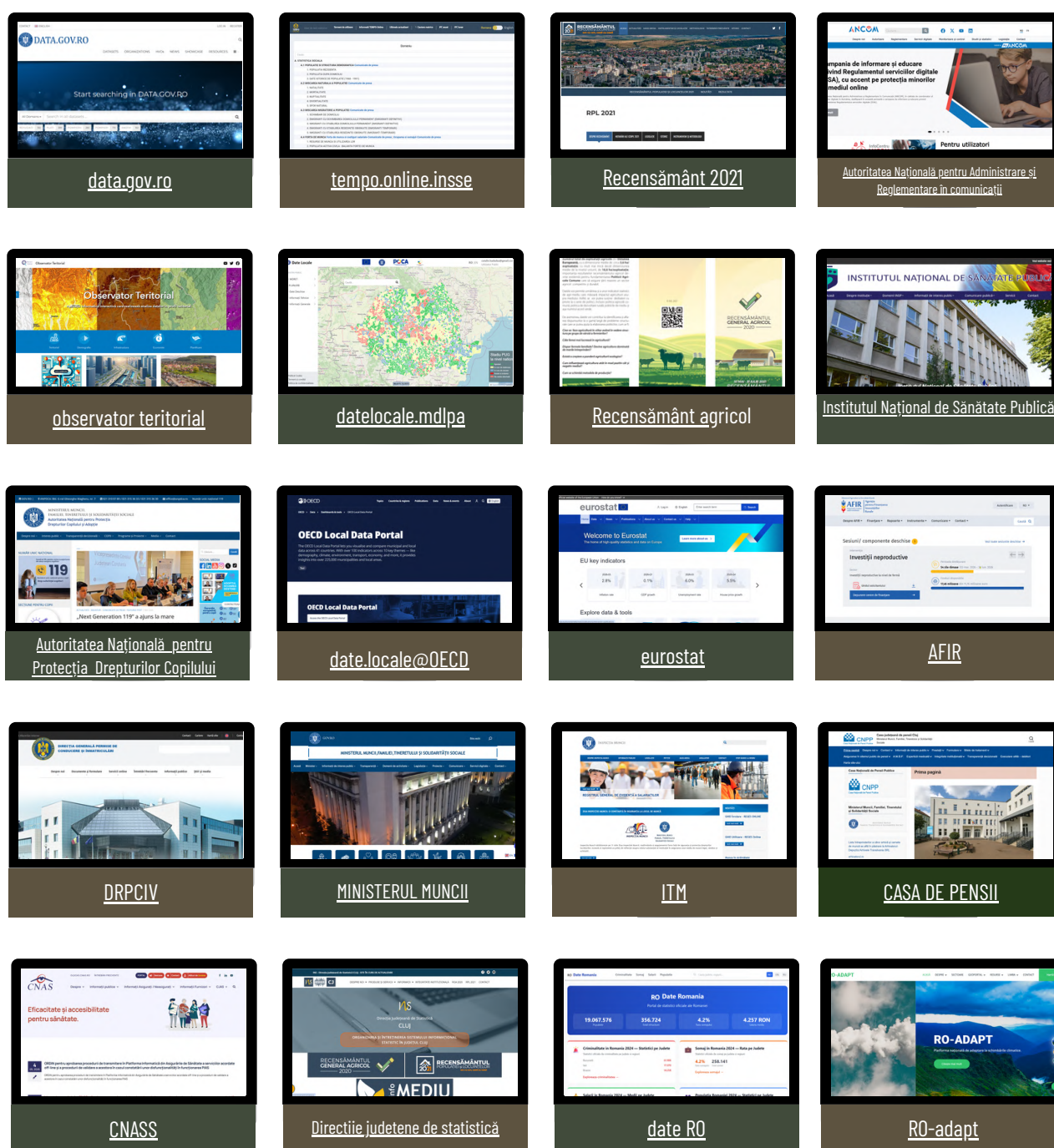


Figura 5: Instituții care dețin date cu posibilitate de utilizare în analiza preliminară a localității

DE AVUT ÎN VEDERE

Profunzimea datelor și complexitatea analizelor de corelare **variază în funcție de dimensiunea demografică a comunității și de tipologia serviciilor publice existente**. În procesul de diagnosticare, este esențial ca volumul de informații colectate să fie **proporțional cu capacitatea administrativă și cu complexitatea infrastructurii socio-economice locale**.

Domeniile de intervenție propuse sunt derivate din prioritățile stabilite prin **Acordul de Parteneriat la nivel național și regional**, având un rol orientativ. Această structură nu constituie un cadru restrictiv, ci reprezintă un **reper metodologic menit să faciliteze convergența obiectivelor locale cu liniile de finanțare disponibile**.

Dincolo de axele de dezvoltare standard, **planificarea trebuie să includă domenii specifice fundamentate pe identitatea istorică, culturală sau economică a localității**. Integrarea acestor particularități microregionale asigură **autenticitatea strategiei și transformă moștenirea locală într-un avantaj competitiv sustenabil**.



Regenerare urbană, Cluj-Napoca, POR 2014-2020



Prezentarea localității

Analiza preliminară începe cu **poziționarea teritorială**, evaluând amplasamentul strategic în cadrul județului, vecinătățile administrative și proximitatea față de polii de creștere economică relevanți, indiferent de granița administrativă județeană. Aceasta este interconectată cu dimensiunea de **accesibilitate și conectivitate**, care examinează existența infrastructurii de transport și fluxurile de mobilitate, identificând totodată barierele fizice existente. Tabloul este completat de **integrarea teritorială**, care determină gradul de racordare la structuri asociative de tip ZUF, GAL sau ADI și maturitatea parteneriatelor strategice cu unitățile acomunități limitrofe.



Arhitectură instituțională locală

Evaluarea instituțională debutează cu analiza **structurii administrative**, examinând funcționalitatea organizațiilor publice și tipologia acestora. Totodată o radiografie instituțională legată de capacitatea administrativă și **capacitatea de implementare**, cuantificată prin portofoliul de proiecte derulate, rata de absorbție a fondurilor și eficiența parteneriatelor intercomunitare. Procesul de guvernare este validat prin componenta de **colaborare și consultare**, care măsoară calitatea dialogului cu actorii locali, societatea civilă și mediul privat, precum și eficacitatea mecanismelor participative adoptate.



Poziționare
teritorială



Accesibilitate și
conectivitate



Integrare
teritorială



Structură
administrativă



Capacitate



Colaborare și
consultare

Așezările urbane din proximitate

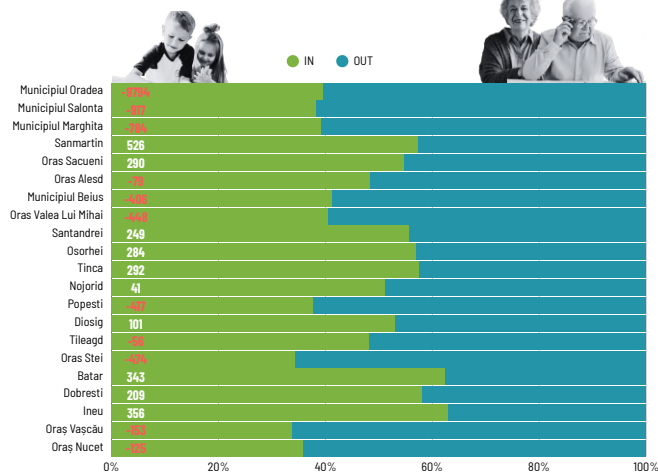
Centru de comună

Localități componente



Evoluția demografică

Analiza socio-demografică a teritoriului este necesar să includă **evaluarea structurii populației** și a **distribuției pe grupe de vârstă și sexe**, permițând identificarea rapidă a **dezechilibrelor demografice** și calcularea **raportului de dependență** demografică, un indicator critic privind presiunea exercitată asupra sistemelor socio-economice locale. Pe o axă temporală, **dinamica populației** sau sporul natural și fenomenele de **mobilitate și migrație** internă și transnațională, explică evoluția populației. Aceste variabile fundamentează direct **proiecțiile demografice**, instrumente necesare pentru anticiparea corectă a **viitoarei cereri de infrastructură și servicii publice**. În plan social, **compoziția etnică și structura confesională** conturează profilul comunității. Integrarea acestor dimensiuni facilitează depistarea unor **nevoi și vulnerabilități specifice**, etapă esențială în planificarea intervențiilor pentru coeziune și incluziune socială.



Grafic 9: Raport de înlocuire a populației active

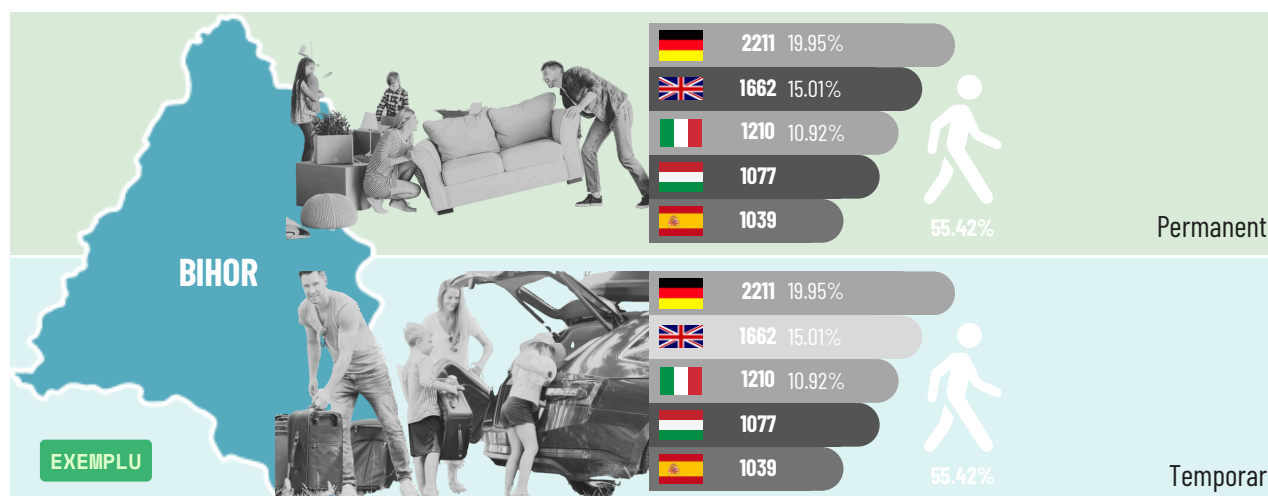
EXEMPLU

Putem considera ca exemplu câteva localități din județul Bihor, în ceea ce privește raportul dintre numărul celor care urmează să intre în câmpul muncii în următorii 10 ani și numărul celor care urmează să se pensioneze în următorii 10 ani, putem constata variații masive, localități unde este nevoie urgentă de populație tânără sau localități care au o bază viitoare solidă pentru creștere. Astfel putem constata care este dezechilibrul și ce măsuri tactice și operaționale sunt necesare.



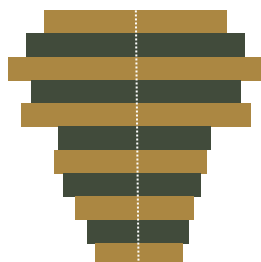
Premise și perspective demografice

Sinteza analizei socio-demografice continuă cu **interpretarea tendințelor demografice** structurale, evidențiind fenomene majore precum declinul, îmbătrânirea demografică, migrația accelerată sau polarizarea teritorială rural-urbană. Aceste evoluții curente sunt instrumentate tehnic pentru a construi **proiecții demografice** pe orizonturi de 5-10 ani. Valoarea adăugată a acestui demers rezidă în transpunerea directă a datelor în implicații pentru planificarea strategică. Astfel, există argumentele necesare pentru a **adapta proactiv investițiile și politicile publice** la noile realități teritoriale, precum recalibrarea rețelei școlare în raport cu scăderea cererii, extinderea serviciilor de sănătate și asistență pentru seniori, respectiv stimularea dezvoltării infrastructurii de locuire pentru tineri.



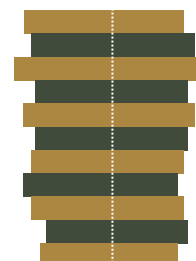
Grafic 10: Mobilitatea externă a populației în județul Bihor, INSS 2021

Analizele demografice reprezintă **fundamentul esențial** pentru orice strategie de dezvoltare a unei localități, fie ea **comună, oraș sau municipiu**. Departe de a fi simple înșiruri de date statistice, aceste studii oferă o **radiografie detaliată a comunității**, permițând administrațiilor publice să înțeleagă nu doar cine locuiește într-un anumit spațiu, ci și cum trăiește, ce nevoi are și, cel mai important, încotro se îndreaptă. O strategie de dezvoltare locală eficientă **nu poate fi concepută în vid, ea trebuie să răspundă direct realităților** și tendințelor populației pe care o deservește.

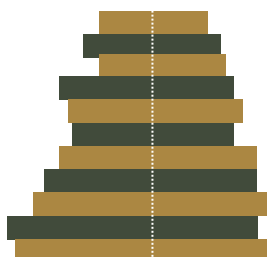


Îmbătrânirea populației impune realocarea investițiilor spre infrastructură medicală și servicii de îngrijire adaptate vârstnicilor. Deficitul de forță de muncă necesită o planificare riguroasă a cheltuielilor publice pentru a menține sustenabilitatea bugetară la nivel local.

EXEMPLU

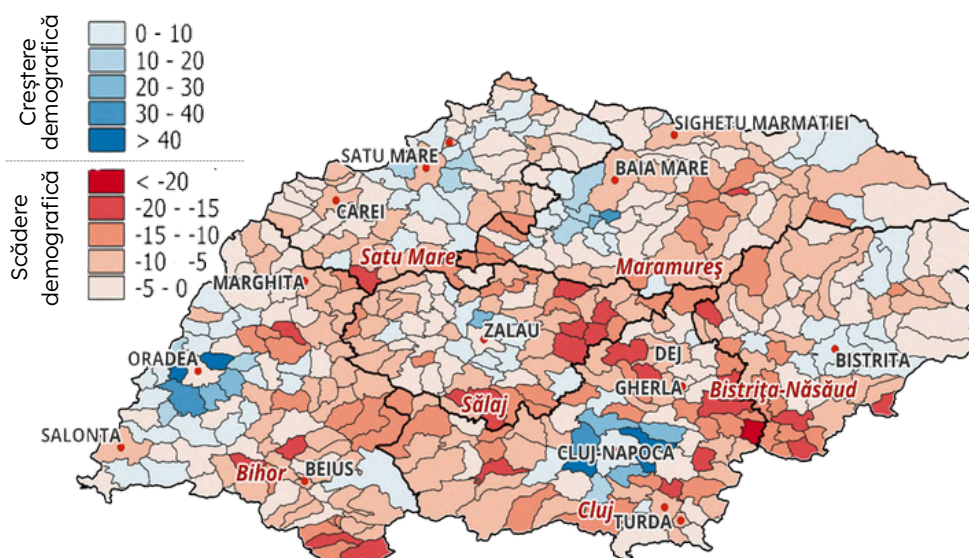


Stabilitatea grupelor de vârstă favorizează investițiile în calitatea vieții, regenerare urbană și servicii publice de înaltă performanță pentru toate segmentele generaționale.



O piramidă a populației tânără impune investiții în infrastructură educațională și în crearea de locuri de muncă pentru absorbția noilor grupe de vârstă în piața muncii. Presiunea demografică necesită extinderea rapidă a fondului locativ și a rețelelor de utilități urbane pentru a susține familiile tinere și mobilitatea acestora.

În majoritatea comunităților din regiunea Nord-Vest, ultimii zece ani au fost marcați de un declin demografic constant. Această tendință este alimentată de sporul natural negativ și de migrația externă a populației tinere. Scăderea numărului de locuitori pune presiuni semnificative asupra planificării strategice și a sustenabilității serviciilor publice locale.



EXEMPLU

Harta 4: Evoluția demografică în UAT-urile din Regiunea Nord-Vest - OECD-Preparing for Demographic Change in Nord-Vest, Romania, 2025



Asistență socială

Diagnoza sistemului de asistență socială implică identificarea **categoriilor vulnerabile**, demers ce fundamentează direct evaluarea **serviciilor sociale disponibile** prin măsurarea capacității și a gradului de acoperire a infrastructurii locale de suport. Sustenabilitatea acestor intervenții este strict condiționată de **resursele umane și financiare** mobilizate, necesitând o analiză clară a capacității administrative. Optimizarea impactului se realizează prin **colaborare și parteneriate** active între autorități, ONG-uri și actori comunitari. Întregul demers este validat prin prisma **alinierii strategice**, care atestă sinergia acțiunilor locale cu legislația și documentele de programare de nivel județean, național și european.



Comunități marginalizate

Elaborarea unui **profil social** riguros vizează nivelul de educație, sursele de venit și gradul de ocupare al grupurilor vulnerabile, evidențiind riscuri majore precum șomajul, dependența de sprijin sau abandonul școlar. Această vulnerabilitate este frecvent agravată de **condițiile de locuire**, fiind necesară evaluarea precarității locative, a gradului de supraaglomerare și a deficitului de utilități esențiale, cu o atenție deosebită acordată zonelor de locuire informală. Marginalizarea fizică și economică se traduce adesea printr-un **acces limitat la servicii publice**, generat de bariere de infrastructură, de mobilitate sau administrative. Cumulat, acești factori pot conduce la fenomene de **discriminare și excluziune**, manifestate prin segregare, stigmatizare și o erodare severă a încrederii în instituții, afectând profund coeziunea la nivel comunitar.



Siguranță publică

Evaluarea climatului de ordine și siguranță publică necesită o analiză obiectivă a **situației infracționalității**, vizând tipologia, frecvența și distribuția spațială a faptelor antisociale. Gestionarea și atenuarea acestor riscuri depind direct de capacitatea de intervenție a structurilor abilitate, impunându-se o evaluare clară a prezenței în teritoriu, a dotărilor și a nivelului de interoperabilitate operativă între instituții.

În plan fizic, prevenția este susținută activ de **infrastructura de siguranță** precum iluminat public adecvat, sisteme de supraveghere video și de **siguranța rutieră**. Aceasta din urmă necesită maparea **incidenței accidentelor și a vulnerabilităților de infrastructură**, precum intersecțiile periculoase sau deficitul de facilități pentru pietoni și micromobilitate. Dincolo de datele statistice, o dimensiune esențială în planificarea strategică rămâne **percepția comunității**, evaluată prin instrumente sociologice pentru a calibra gradul de siguranță real resimțit și nivelul de încredere în autorități.



Infrastructură școlară

Analiza infrastructurii educaționale teritoriale necesită **inventarierea unităților de învățământ**, vizând maparea clădirilor destinate educației, alături de regimul lor juridic și stadiul operațional. Dincolo de capacitatea fizică a rețelei școlare, calitatea și siguranța actului didactic sunt direct condiționate de **starea fizică și dotările aferente**. Aceasta impune o evaluare riguroasă a gradului de uzură sau degradare a clădirilor, a conectivității la utilitățile de bază și a conformării spațiilor pentru persoanele cu dizabilități, și auditul bazei materiale. Pentru a asigura un proces educațional incluziv, eficacitatea rețelei școlare trebuie validată prin prisma **accesibilității infrastructurii**. O diagnoză teritorială completă măsoară distanțele fizice și timpii de deplasare către unitățile de învățământ, precum și disponibilitatea și rutele transportului școlar dedicat, punând accent pe asigurarea unui grad optim de acoperire pentru elevii proveniți din zone rurale, dispersate sau izolate.



Resurse umane în educație

Calitatea actului educațional este intrinsec legată de resursa umană implicată, motiv pentru care o componentă fundamentală a diagnozei teritoriale o reprezintă **analiza personalului didactic și auxiliar**. Aceasta presupune o evaluare a efectivelor, a nivelului de calificare, a structurii de vârstă și a distribuției geografice a cadrelor, demers esențial pentru identificarea proactivă a nevoilor de formare profesională și pentru anticiparea unor eventuale deficite structurale de personal pe termen mediu și lung. În strânsă corelație cu această radiografie, se impune o evaluare aprofundată privind **stabilitatea, fluctuația personalului** dar și acoperirea **tipologiei de educație necesare la nivel local**. Prin determinarea ratei de retenție și investigarea cauzelor care generează mobilitatea sau exodul cadrelor didactice.

65%

Doar 65% din municipiile din Regiunea Nord-Vest, acoperă o formă de învățământ post-liceal. Astfel elevii absolvenți ai ciclului liceal **trebuie să părăsească orașul sau să devină navetiști pentru a urma un post-liceal. Proporțiile sunt mai mici în cazul învățământului terțiar.**

În cele 28 de orașe din Regiunea Nord-Vest, se constată că în 86% dintre acestea există formă de învățământ liceal. Pentru 4 dintre orașe, copii absolvenți ai ciclului gimnazial **trebuie să părăsească orașul sau să devină navetiști.**

86%

Grafic 11: Acoperirea pe nivel de învățământ la nivelul municipiilor și orașelor din Regiunea Nord-Vest





Rezultate școlare

Analiza ar trebui să cuprindă evaluarea **evoluției numerice** a efectivelor de preșcolari și elevi, defalcate pe niveluri de educație. Analiza seriilor de date pe orizonturi de 5-10 ani este esențială pentru a decela tendințele structurale de declin, stagnare sau creștere. Această dinamică se transpune direct în **distribuția teritorială** a beneficiarilor la nivelul rețelei școlare, permițând măsurarea **gradului de încărcare a infrastructurii**. O astfel de abordare spațială facilitează **identificarea timpurie** atât a polilor de aglomerare, care pun presiune pe capacitatea de preluare a unităților de învățământ, cât și a zonelor marcate de subocupare, aflate sub **riscul iminent de comasare sau închidere**. Rafinarea acestei radiografii impune cuantificarea **proporției elevilor din grupuri vulnerabile**, a celor cu părinți implicați în migrația transnațională de muncă sau a celor expuși riscului de excluziune educațională reprezintă o etapă obligatorie pentru fundamentarea politicilor publice locale de intervenție și sprijin.



Populația școlară

Pentru a asigura o planificare teritorială sustenabilă, este imperativă corelarea dinamicii populației școlare cu **tendențele demografice relevante pentru educație**. Această analiză integrată a fenomenelor de declin sau îmbătrânire demografică permite anticiparea riguroasă a cererii viitoare pentru serviciile educaționale. Pe baza acestor proiecții, se evaluează **capacitatea de adaptare a sistemului educațional**, măsurând nivelul de reziliență și flexibilitate structurală a rețelei școlare în fața provocărilor iminente. Sinteza acestor variabile se concretizează prin modelarea a 2-3 **scenarii de dezvoltare** privind evoluția simultană a efectivelor de elevi și a infrastructurii aferente.





Infrastructură sanitară

Analiza infrastructurii de sănătate la nivel teritorial necesită **inventarierea unităților medicale existente**, un demers ce presupune maparea tuturor facilităților de asistență sanitară, detaliind amplasamentul și tipologia serviciilor furnizate. Siguranța și calitatea acestui ecosistem sanitar sunt direct condiționate de **starea fizică a clădirilor**, impunându-se un audit tehnic riguros privind gradul de uzură structurală, necesarul de reabilitare, asigurarea accesibilității și, conformarea spațiilor la normele de igienă și funcționare. Capacitatea de răspuns a rețelei depinde de **dotarea cu echipamente medicale**, fiind necesară evaluarea bazei materiale curente, de la aparatură de diagnostic și instrumentar specific, până la lanțul de frig pentru vaccinuri, infrastructură IT și conectivitate. Echitatea în acordarea asistenței este determinată de **accesibilitatea geografică**, o analiză spațială critică pentru identificarea arealelor rezidențiale izolate sau deficitare, coroborată cu opțiunile de mobilitate și transport public disponibile. În final, eficacitatea reală a investițiilor publice este validată prin **gradul de funcționare al infrastructurii**, etapă care verifică dacă spațiile amenajate sunt operate la capacitate optimă sau funcționează doar parțial.



Resursă umană în sănătate

Analiza capacității sistemului sanitar local necesită o evaluare riguroasă a **numărului și tipului cadrelor medicale disponibile**, cartografiind personalul activ, medici de familie, asistenți medicali comunitari, moașe, farmaciști și personal auxiliar, alături de regimul contractual și distribuția teritorială la nivel de unitate administrativ teritorială și zonă de deservire. Această radiografie de bază permite determinarea precisă a **gradului de acoperire și specializare**, evidențiind obiectiv raportul populație/medic și depistând deficitele structurale majore, precum comunitățile lipsite de asistență medicală primară. Eficacitatea actului medical este profund influențată de **distribuția și mobilitatea personalului**, fiind imperativă analiza stabilității pentru a înțelege cauzele fluctuației, ale pensionărilor iminente sau ale refuzului de a profesa în areale izolate. În strânsă corelație, documentele de planificare trebuie să măsoare nivelul de încărcare și eficiență, evaluând numărul de pacienți înscrși pe listele fiecărui medic de familie pentru a identifica vulnerabilitățile.



Medicina primară

Analiza accesului populației la medicii de familie, vizând cartografierea rețelei active și identificarea disparităților teritoriale, în special a zonelor rurale izolate sau a arealelor cu program de deservire limitat. Această mapare se corelează direct cu determinarea capacității de preluare și a **volumului de pacienți**, pentru a depista vulnerabilități sistemice precum supra solicitarea medicilor titulari, blocajele administrative sau deficitul de personal de sprijin. Calitatea și siguranța actului medical sunt strict condiționate de **dotarea cabinetelor de medicină de familie**, aspect ce necesită un audit al spațiilor, de la asigurarea echipamentelor medicale de bază și conformarea la normele de igienă, până la accesibilizarea infrastructurii pentru persoanele cu dizabilități și garantarea conectivității IT, indispensabilă pentru interoperabilitatea cu platformele naționale de sănătate.



Medicina de urgență

Eficacitatea intervențiilor în situații critice depinde fundamental de accesul la servicii de urgență, etapă care impune cartografierea infrastructurii specifice pentru a determina razele de acoperire teritorială. Corelat cu aceasta, evaluarea timpului de reacție și a frecvenței intervențiilor facilitează identificarea zonelor cu incidență ridicată a apelurilor și a vulnerabilităților logistice. Reziliența comunitară este completată la nivel micro de dotarea pentru intervenții rapide în spațiile publice și instituții, aspect ce vizează disponibilitatea echipamentelor de prim ajutor și gradul de instruire a populației.



Turism medical

Evaluarea potențialului de turism medical și balneoclimateric al teritoriului impune cartografierea existenței serviciilor cu potențial turistic, identificând clinicile private, bazele de tratament, centrele SPA și facilitățile termale capabile să atragă fluxuri de pacienți naționali sau internaționali. Necesită o analiză detaliată privind volumul și profilul beneficiarilor, pentru a determina structura cererii, tipologia serviciilor solicitate și gradul de sezonabilitate.



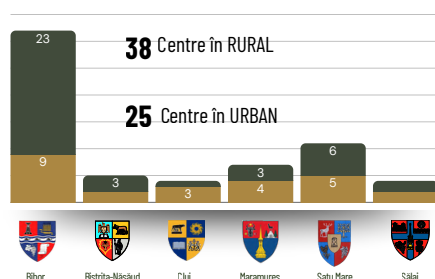
Medicină secundară

Evaluarea asistenței medicale de specialitate impune, cu precădere pentru UAT-urile rurale, o analiză riguroasă privind accesul la spitale și specializări. Acest demers constă în identificarea celei mai apropiate infrastructuri spitalicești de rang superior situate în polii urbani, măsurând capacitatea secțiilor de profil, timpii fizici de deplasare, costurile de tranzit și raza reală de deservire teritorială. Dinamica acestor fluxuri spațiale conturează direct trimiterile și rutele medicale frecvente.



Sănătatea populația

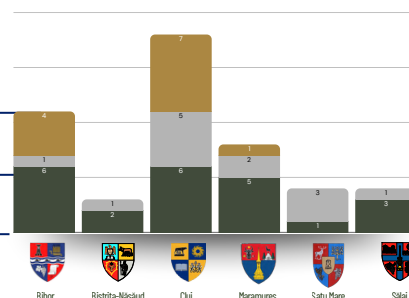
Diagnoza stării de sănătate a comunității se bazează pe monitorizarea unor indicatori de sănătate relevanți. Aceste date obiective se corelează direct cu analiza pentru comportamente de risc și prevenție, evaluând nivelul de educație sanitară și accesul real la programele profilactice locale. O planificare teritorială echitabilă impune identificarea unor probleme specifice grupurilor vulnerabile, cu scopul de a calibra intervențiile și a acoperi deficitele de asistență medicală pentru aceste segmente.



Grafic 12: Centre de permanență în Regiunea Nord-Vest

- 12 Spitale aflate în subordinea MS, MTI sau MAPN
- 13 Spitale aflate în subordinea Consiliului Județean
- 23 Spitale aflate în subordinea administrației publice locale

EXEMPLU



Grafic 13: Unități spitalicești în Regiunea Nord-Vest



Apartenența la țări și ținuturi

Diagnoza profilului cultural al teritoriului este necesar să evalueze **elementele de identitate locală și moștenire culturală**, măsurând gradul de coeziune și apartenență comunitară la areale etno-istorice consacrate. Acest fundament socio-cultural determină direct **potențialul de valorificare a patrimoniului local**, ce presupune **cartografierea tradițiilor, a portului, a gastronomiei specifice și a arhitecturii**. Integrarea acestor resurse endogene în circuite turistice și inițiative de antreprenoriat cultural reprezintă un avantaj competitiv major pentru comunitate. Viabilitatea pe termen lung a acestui ecosistem este garantată prin transmiterea intergenerațională, impunându-se **auditarea modului în care zestrea identitară este asimilată, promovată** prin agenda de evenimente locale și susținută activ de mediul asociativ de profil.



Instituții de cultură

Diagnoza vitalității culturale la nivel teritorial necesită, o inventariere a instituțiilor culturale, demers ce presupune **cartografierea infrastructurii de profil**, detaliind amplasamentul, specificul activităților și **gradul real de utilizare a spațiilor**. Capacitatea de a susține un act cultural de calitate este direct condiționată de starea infrastructurii și a dotărilor, impunându-se un audit tehnic care să evalueze gradul de uzură fizică a clădirilor, nivelul de echipare, **asigurarea accesibilității publicului** și conformarea spațiilor la normativele de siguranță. Dincolo de componenta materială, **impactul comunitar este validat prin activitate și frecvență**, indicatori care măsoară dinamica ofertei, facilitând totodată identificarea și activarea potențialului cultural, nevalorificat suficient la nivel local.



Muzee și spații expoziționale

Evaluarea infrastructurii necesită stabilirea existenței și tipologiei muzeelor, implicând **cartografierea a caselor memoriale, a galeriilor și a spațiilor expoziționale**, alături de clarificarea regimului lor administrativ. Această rețea este validată funcțional prin accesibilitate și relevanță locală, impunându-se **măsurarea fluxurilor anuale de vizitatori**, evaluarea barierelor de acces și a gradului de integrare a acestor obiective în circuitele de turism cultural. Sustenabilitatea actului expozițional este consolidată prin **parteneriate și activitate educativă**, etapă ce auditează colaborările cu mediul școlar și sectorul neguvernamental pentru dezvoltarea programelor de mediere culturală.



Biblioteci

O diagnoză a rețelei locale de biblioteci, demers ce presupune cartografierea unităților și evaluarea gradului de profesionalizare a personalului de specialitate. Viabilitatea și atractivitatea acestui serviciu sunt direct condiționate de **dotări și modernizare**, etapă ce impune un audit al fondului de carte, al infrastructurii IT și al conectivității, evidențiind cu prioritate gradul de digitalizare și calitatea spațiilor de lucru. În final, eficiența acestor așezăminte este măsurată prin **activitate și impact în comunitate**, utilizând atât indicatori cantitativi referitori la dinamica utilizatorilor activi, volumul împrumuturilor anuale, cât și calitativi cum ar fi frecvența cluburilor de lectură și a programelor educative pentru a valida transformarea bibliotecii într-un hub comunitar integrator.





Grupuri culturale locale

Diagnoza vitalității cultural-artistice a comunității impune maparea existenței și profilului grupurilor de performanță, evaluând atât structura lor organizatorică, cât și mecanismele de coordonare. Această radiografie este validată de activității și participării la evenimente, ritmicitatea repetițiilor, portofoliul anual de spectacole și nivelul de reprezentare al comunității în cadrul circuitelor de festival.



Meșteșuguri și activități locale

Diagnoza patrimoniului imaterial impune inventarierea meșteșugarilor locali, demers ce presupune cartografierea riguroasă a îndeletnicirilor tradiționale active, identificarea artizanilor și evaluarea statutului lor de certificare. Continuitatea acestui fond identitar este strict condiționată de transmiterea meșteșugurilor, fiind necesară auditarea mecanismelor de perpetuare a acestora în rândul tinerilor prin ateliere educaționale, programe de ucenicie și parteneriate strategice cu instituțiile de cultură. Pentru a asigura viabilitatea este necesară integrarea în economia locală și turism, cuantificând modul în care produsele artisanale sunt capitalizate comercial, promovate sub umbrela unor branduri teritoriale și incluse activ în rute turistice.



Obiective culturale

Diagnoza integrată a patrimoniului local necesită inventarierea obiectivelor culturale materiale și imateriale, un demers ce reunește atât fondul construit, monumente istorice, situri arheologice, cât și patrimoniul imaterial al comunității. Capacitatea de a integra aceste resurse în circuitul socio-economic este strict condiționată de starea de conservare și accesibilitate, etapă ce impune un audit tehnic al integrității fizice, al calității turistice și al gradului real de valorificare expozițională sau educațională. O altă acțiune o reprezintă maparea potențialului de revitalizare, vizând cu precădere reactivarea fondului dezafectat precum conace, cetăți, arhitectură vernaculară sau preindustrială prin reconversie funcțională și reinsertia acestuia.





Conectivitate

Analiza spațială a teritoriului necesită evaluarea legăturilor cu localitățile învecinate, cartografiază conectivitatea funcțională prin prisma infrastructurii de transport și a apartenenței la structuri asociative formalizate. Această matrice de accesibilitate determină direct integrarea teritorială în rețele regionale, permițând definirea profilului spațial al localității, centru polarizator, areal satelit sau nod de tranzit. O astfel de clasificare este esențială pentru a cuantifica accesul real al comunității la oportunitățile economice, educaționale și de mobilitate de la nivel regional. Demersul auditează maturitatea și potențialul parteneriatelor teritoriale menite să susțină furnizarea de servicii publice integrate, dezvoltarea infrastructurii la scară microregională.



Accesibilitate internă

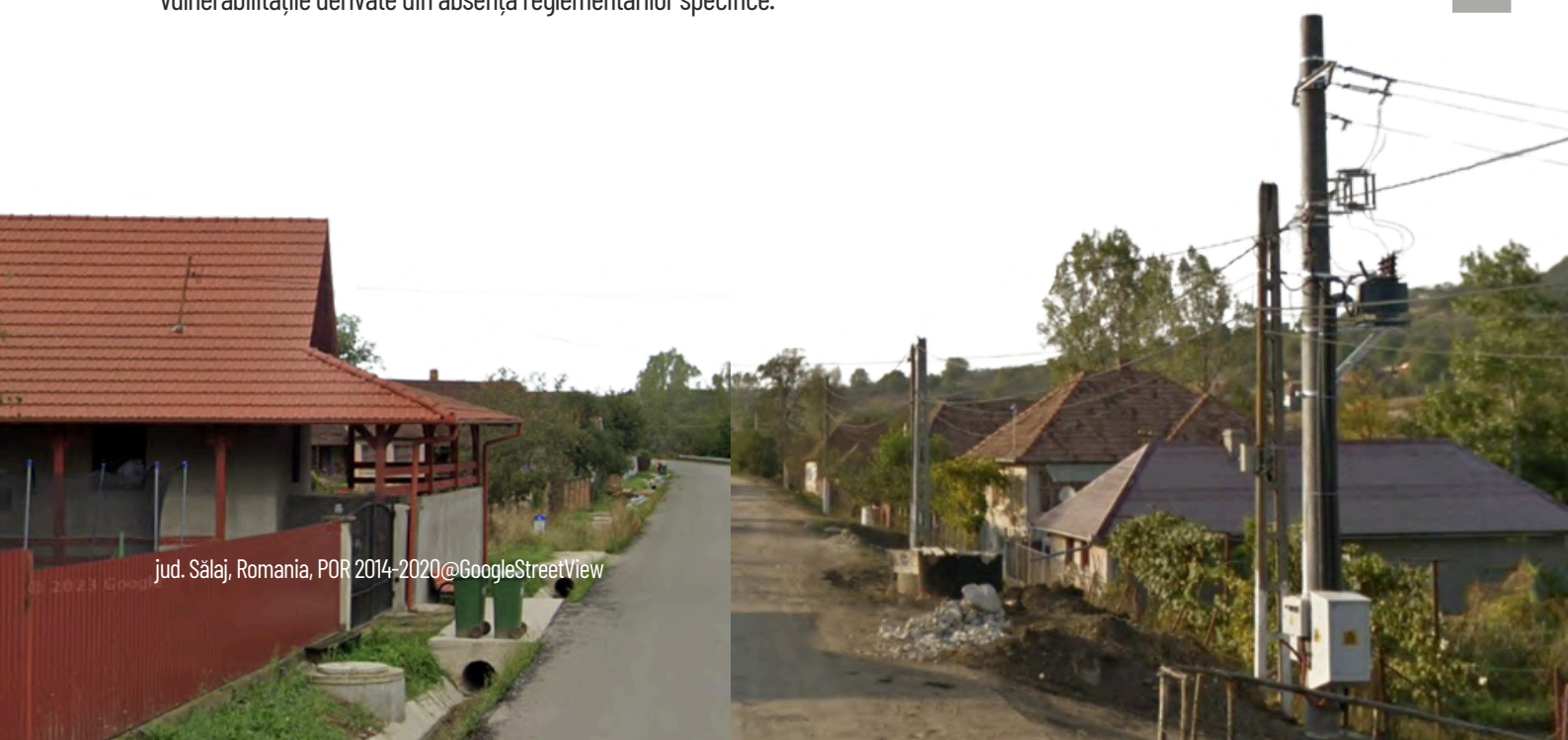
Evaluarea mobilității intra-comunitare presupune o radiografie tehnică a calității rețelei interne de drumuri, demers ce presupune inventarierea tramei stradale și a drumurilor comunale în funcție de starea de viabilitate și gradul de modernizare, fundamentând astfel nivelul real de conectivitate dintre satele aparținătoare sau cartiere. Funcționalitatea acestei infrastructuri este măsurată prin accesul către punctele de interes, o analiză spațială care auditează fluxurile de mobilitate rutieră și pietonală spre echipamentele publice majore, integrând imperativ criteriile de accesibilizare a spațiului public. Transpunerea acestor date în modelări teritoriale facilitează identificarea zonelor slab conectate, etapă de cartografiere a arealelor izolate sau expuse riscului de excluziune spațială, reprezentând instrumentul decizional optim pentru fundamentarea și prioritizarea intervențiilor de capital în infrastructura locală de transport.



Planul Urbanistic

Fundamentarea oricărei strategii de dezvoltare spațială necesită validarea riguroasă a existenței și actualizării documentației urbanistice, o etapă decizională critică ce presupune identificarea stadiului de valabilitate a Planului Urbanistic General, Regulamentului de Urbanism. Această bază determină structural compatibilitatea cu dezvoltarea teritorială, impunând evaluarea capacității reglementărilor în vigoare de a susține expansiunea controlată a intravilanului, de a facilita atragerea de noi investiții și de a asigura o organizare funcțională coerentă a perimetrului administrativ. În plan operațional, modelarea previzională trebuie să cartografieze exhaustiv constrângerile urbanistice, identificând zonele de servitute sau interdicție tehnică generate de suprapunerea cu ariile naturale protejate, culoarele rețelelor majore de utilități, hărțile de hazard sau vulnerabilitățile derivate din absența reglementărilor specifice.

Conectivitate și teritoriu





Gradul de dispersie

Morfologia spațială a așezărilor impune analiza distribuției locuirii în teritoriu, demers ce clasifică tiparul de habitat. Această configurație determină direct impactul asupra serviciilor și infrastructurii, fiind necesară o evaluare a modului în care gradul de dispersie teritorială fragilizează viabilitatea economică a utilităților publice și limitează accesul echitabil la sănătate, educație și mobilitate, generând vulnerabilități și areale subdeservite. Strategia locală se concretizează printr-o planificare pentru conectarea nucleelor dispersate, fundamentând direcții de intervenție ancorate spațial: prioritizarea axelor de transport, calibrarea extinderilor de rețele edilitare și concentrarea investițiilor de capital în polii cu densitate critică.



Terenuri și construcții

O evaluare riguroasă a situației fondului construit, cuantificând dinamica rezidențială recentă, incidența locuințelor degradate sau abandonate, precum și auditarea clădirilor publice subutilizate, susceptibile de reconversie funcțională. Acest demers este complinit de cartografierea terenurilor disponibile pentru dezvoltare, etapă strategică ce identifică rezervele funciare din intravilan, clarifică regimul juridic și stadiul intabulării, determinând capacitatea reală de absorbție pentru noi investiții rezidențiale, de servicii sau industriale. În planul conformității, este indispensabilă maparea problemelor de urbanism și legalitate, vizând evaluarea incidenței construcțiilor edificate clandestin sau aflate în disonanță cu reglementările tehnice și urbanistice în vigoare.



Servicii publice locale

Diagnoza funcțională a teritoriului impune maparea privind accesul și distribuția serviciilor publice esențiale, măsurând gradul de acoperire spațială și echitatea deservirii comunitare. Performanța acestui ecosistem este determinată de capacitatea instituțională, etapă ce necesită un audit al aparatului administrativ axat pe dimensionarea resursei umane, calitatea dotărilor și nivelul de digitalizare a interacțiunii cu cetățeanul. Identificarea disfuncționalităților și a nevoilor de extindere, demers de cartografiere a arealelor deficitare în vederea calibrării investițiilor pentru eficientizarea și modernizarea rețelei de utilitate publică.





Infrastructură tehnică și edilitară

Diagnoza infrastructurii tehnico-edilitare debutează cu cuantificarea gradului de acoperire cu utilități, implicând cartografierea accesului populației și al agenților economici la rețelele vitale, demers esențial pentru evidențierea disparităților teritoriale intra-comunitare. Eficiența acestui ecosistem este validată prin auditarea calității și funcționării rețelor, etapă analitică ce evaluează capacitatea tehnică a sistemelor, frecvența disfuncționalităților și volumul pierderilor tehnologice. Sinteza acestor vulnerabilități determină obiectiv nevoile de extindere și modernizare, fundamentând prioritizarea investițiilor de capital prin corelarea directă a noilor capacități cu proiecțiile de densificare a locuirii și strategiile de dezvoltare teritorială.



Locuire

Diagnoza sectorului rezidențial debutează cu evaluarea structurală a stării fondului locativ, un demers analitic ce cuantifică volumul total al parcului imobiliar, ritmul de înnoire din ultimul deceniu și incidența unităților aflate în stare precară sau dezafectate, fundamentând astfel raportul real dintre cererea și oferta pieței imobiliare. Echitatea politicilor de habitat reclamă o analiză riguroasă a accesibilității locuirii pentru categoriile vulnerabile, etapă care dimensionează necesarul de unități locative sociale și identifică rezervele funciare viabile pentru dezvoltarea acestor proiecte publice. Configurația spațială a așezării este definitivată de tipologia locuirii, impunându-se maparea formelor dominante pentru a calibra coerent direcțiile de expansiune urbanistică și dimensionarea viitoarelor rețele tehnico-edilitare.



Infrastructură de transport

Diagnoza mobilității teritoriale debutează cu un audit tehnic privind starea rețelei de transport rutier, etapă ce cuantifică lungimea și viabilitatea tramei stradale, incluzând infrastructura pietonală adiacentă și elementele de siguranță rutieră. Optimizarea fluxurilor de deplasare impune, complementar, evaluarea sistemului de transport public și mobilitate alternativă, analizând acoperirea spațială, cadența curselor și gradul de utilizare a rețelei, coroborate cu maparea infrastructurii dedicate transportului nemotorizat. Capacitatea acestui sistem determină direct conectivitatea între localități și centrele de servicii, o analiză spațială esențială pentru măsurarea accesibilității către echipamentele publice majore, facilitând astfel identificarea arealelor izolate și prioritizarea intervențiilor de dez-enclavare teritorială. A se avea în vedere transpunerea acestor analize și în zona feroviară, acolo unde aceasta există.



Starea teritoriului

Diagnoza rezilienței teritoriale debutează cu maparea riscurilor naturale și a vulnerabilităților, etapă ce impune delimitarea spațială a arealelor expuse hazardelor. Integrarea acestora în hărți de risc validate constituie premisa obligatorie pentru securizarea viitoarelor direcții de dezvoltare. Complementar, se realizează un audit al suprafețelor neutilizate sau degradate, inventariind riguros aceste resurse locale. Această bază de date spațială fundamentează direct identificarea zonelor cu potențial de regenerare, vizând reconversia funcțională a acestor pasive imobiliare în active comunitare strategice.



Calitatea aerului

Diagnoza calității factorilor de mediu impune o cartografiere a surselor locale de poluare, demers ce presupune identificarea și cuantificarea emisiilor majore generate de traficul rutier greu, sistemele individuale de încălzire, activitățile industriale și practicile neconforme de ardere a deșeurilor sau a biomasei. Validarea științifică a acestor presiuni antropice este strict condiționată de nivelul de monitorizare a calității aerului. Modelarea spațială a acestor date permite evaluarea directă a impactului asupra sănătății și mediului, prin corelarea arealelor cu depășiri frecvente ale valorilor limită cu amplasamentul infrastructurii sociale vulnerabile, fundamentând astfel intervențiile decizionale pentru atenuarea poluării.



Calitatea apei

Diagnoza infrastructurii hidroedilitare și a managementului resurselor necesită evaluarea accesului la apă potabilă, un demers ce cuantifică gradul de acoperire teritorială a rețelilor centralizate, conformitatea parametrilor de potabilitate și vulnerabilitatea surselor alternative la riscurile de contaminare incidentală sau cronică. Sustenabilitatea acestui ecosistem vital este direct amenințată de poluarea surselor de apă, impunându-se cartografierea riguroasă a presiunilor antropice asupra rețelei hidrografice de suprafață și a corpurilor de apă subterană, presiuni generate cu precădere de deversările apelor uzate neepurate, depozitățile clandestine de deșeuri, gestionarea neconformă a platformelor zootehnice sau deficitul infrastructurii de canalizare. Eficiența tehnică și siguranța sanitară a serviciului sunt garantate exclusiv prin monitorizarea și întreținerea rețelilor, etapă ce auditează periodicitatea programelor de testare în laborator, randamentul stațiilor de tratare și epurare și delimitarea exactă a arealelor neconectate.



Calitatea solurilor

Diagnoza stării pedologice necesită evaluarea riguroasă a stării terenurilor agricole și intravilane, vizând identificarea fenomenelor de degradare a solului cauzate de agricultura intensivă sau de presiunile antropice urbane. Această analiză este complinită de localizarea zonelor afectate de poluarea istorică sau punctuală, demers ce cartografiază fostele situri industriale, depozitele de deșeuri sistate sau arealele cu suspiciuni de contaminare chimică, fundamentând astfel necesarul de intervenții pentru remediere. Orientarea către o gestionare sustenabilă a solului presupune auditarea acoperirii forestiere și a prezenței perdelelor de protecție, alături de evaluarea aplicării bunelor practici agricole, esențiale pentru conservarea capitalului natural și a productivității pe termen lung.





Managementul deșeurilor

Evaluarea managementului integrat al deșeurilor debutează cu auditarea procesului de colectare și acoperire a serviciului, demers ce presupune analiza regimului de operare, a gradului de acoperire teritorială și a frecvenței de ridicare, raportate la rata reală de contractare a serviciului de salubritate de către populație și agenții economici. Eficiența politicilor de economie circulară este determinată de performanța sistemului de colectare separată și reciclare, etapă ce impune inventarierea infrastructurii dedicate, evaluarea campaniilor de conștientizare publică și monitorizarea cantităților deviate de la depozitare. În planul conformității de mediu, este imperativă identificarea zonelor afectate de deșeuri ilegale și puncte negre, cartografiind arealele cu abandonări necontrolate și rampele clandestine, în vederea fundamentării acțiunilor de igienizare și a implementării sistemelor de supraveghere și sancționare.



Poluare fonică

Diagnoza impune o cartografiere a surselor de zgomot în comunitate, identificând cu precizie arealele expuse presiunilor acustice generate de traficul rutier intens, nodurile feroviare, activitățile industriale sau utilizarea utilajelor agricole în proximitatea zonelor rezidențiale. Evaluarea vulnerabilității se realizează prin analiza impactului asupra locuințelor și spațiilor publice, demers ce măsoară distanța de securitate și gradul de expunere a infrastructurii critice, unități de învățământ, instituții sanitare și zone de recreere, la pragurile de zgomot ce pot afecta sănătatea publică și calitatea vieții. În plan strategic, se impune auditarea eficienței setului de măsuri de reducere a zgomotului, gradul de izolare acustică a fondului construit și robustețea reglementărilor locale privind orarul și limitele admisibile pentru activitățile generatoare de disconfort fonic.



Riscuri de mediu

Evaluarea rezilienței teritoriale impune identificarea riscurilor naturale, prin delimitarea spațială a arealelor vulnerabile la fenomene geomorfologice, hidrologice sau climatice extreme. Această diagnoză este completată de analiza riscurilor antropice, care auditează pericolele derivate din activități umane defectuoase, precum depozitarea ilegală a deșeurilor, poluarea industrială accidentală sau expansiunea fondului construit în zone expuse hazardelor. Eficiența gestionării acestor crize depinde de capacitatea de răspuns a unității administrative, etapă ce presupune auditarea planurilor de analiză și acoperire a riscurilor, nivelul de operativitate în colaborarea cu Inspectoratul pentru Situații de Urgență, precum și gradul de pregătire a comunității, programe de informare și exerciții de simulare periodice.



Areale protejate

Diagnoza impune, în primă instanță, inventarierea zonelor naturale protejate, demers ce presupune identificarea și localizarea riguroasă a siturilor de importanță comunitară, a rezervațiilor naturale, a corpurilor de pădure cu regim special de protecție și a zonelor umede, corelate cu statutul lor juridic și administrativ. Viabilitatea acestor areale este determinată de starea de conservare și amenințări, etapă ce auditează prezența factorilor de degradare, precum tăierile ilegale de vegetație, extinderea fondului construit în zone tampon, poluarea habitatelor sau presiunea unui turism necontrolat. Sustenabilitatea pe termen lung depinde de integrarea în planuri locale, proces ce evaluează transpunerea restricțiilor de mediu în reglementările urbanistice, alături de potențialul de valorificare responsabilă și infrastructură dedicată turismului verde, transformând conservarea într-un activ de dezvoltare locală.

Bilanțul energetic local

În această etapă, este imperativă realizarea unei diagnoze detaliate a consumului final de energie, dezagregat pe sectoare critice: rezidențial, industrial, servicii și transporturi. Analiza trebuie să includă evaluarea intensității energetice locale prin raportarea consumului la Valoarea Adăugată Brută și determinarea coeficienților de elasticitate a cererii în raport cu creșterea economică prognozată. Un element central îl constituie bilanțul termic al fondului construit, unde utilizarea termografiei aeriene și a modelelor de simulare energetică a clădirilor poate identifica zonele cu cele mai mari pierderi, fundamentând astfel prioritizarea investițiilor în eficiență energetică.

Evaluarea multicriterială a potențialului de resurse

Analiza resurselor locale trebuie să depășească simpla inventariere, trecând spre o modelare spațială de tip GIS pentru determinarea zonelor optime de implementare a tehnologiilor SRE. Pentru Regiune, o importanță strategică o are evaluarea potențialului geotermal de joasă și medie entalpie, care necesită studii geofizice de detaliu și analize de flux termic pentru a stabili viabilitatea sistemelor de termoficare bazate pe pompe de căldură sau extracție directă. De asemenea, trebuie cuantificat potențialul biomasei agricole și forestiere prin analiza lanțurilor de aprovizionare și a densității energetice pe unitatea de suprafață, asigurând sustenabilitatea pe termen lung a mixului propus.

Auditul capacității de reziliență

Această dimensiune vizează evaluarea stării tehnice a rețelelor de transport și distribuție pentru identificarea gradului de uzură fizică și morală a activelor. Analiza trebuie să se concentreze pe determinarea capacității de absorbție a rețelelor pentru noi unități de producție intermitentă și pe identificarea punctelor de congestie prin modelări de flux de putere. Totodată, este necesară o evaluare a gradului de digitalizare a infrastructurii, elemente esențiale pentru tranziția către rețele inteligente și pentru asigurarea securității aprovizionării în scenarii de stres climatic sau tehnic.

Analiza cadrului de guvernare

Ultimul pilon vizează dimensiunea umană și administrativă, impunând o analiză cantitativă a fenomenului de sărăcie energetică prin corelarea veniturilor gospodăriilor cu prețurile de piață și eficiența locuințelor. Din perspectivă strategică, este esențială evaluarea capacității instituționale a unităților administrativ-teritoriale de a gestiona parteneriate public-private și de a accesa mecanisme de finanțare europene. Analiza trebuie completată de un studiu privind acceptabilitatea socială a proiectelor energetice și evaluarea potențialului de creare a comunităților de energie, care să permită democratizarea producției și consumului la nivel local.



Servicii de guvernare electronică

Evaluarea modernizării administrative debutează cu auditarea procesului de digitalizare a serviciilor, analizând ponderea interacțiunilor care pot fi procesate exclusiv online. Eficiența acestor instrumente este validată prin gradul de utilizare de către populație, etapă ce identifică barierele de adopție, de la deficitul de competențe digitale și lipsa de informare, până la vulnerabilitățile infrastructurii de conectivitate. Un factor operațional central al strategiei îl reprezintă interoperabilitatea între sisteme, care auditează nivelul de integrare a fluxurilor interne de la managementul documentelor, semnătura electronică la registratură digitală și, esențial, gradul de conformitate cu platformele naționale de interoperabilitate, facilitând schimbul automatizat de date între instituții și simplificarea parcursului administrativ pentru cetățean.



Digitalizare locală

Evaluarea maturității tehnologice a administrației debutează cu auditarea gradului de digitalizare a instituției publice, demers ce urmărește implementarea sistemelor informatice integrate pentru gestiunea resurselor interne precum contabilitate, arhivare electronică, baze de date locale și utilizarea sistemelor de informații geografice, stereo, în procesul planificare. Această infrastructură software este validată operațional prin analiza fluxurilor interne și a automatizării, evaluând tranziția de la procesele analogice către fluxuri de lucru digitale, securizate prin utilizarea extinsă a semnăturii electronice calificate. Sustenabilitatea acestui ecosistem digital depinde de capacitatea tehnică a primăriei, etapă ce presupune un audit al dotărilor hardware, al licențierii software, al calității conectivității la internet și al existenței serviciilor specializate de mentenanță și suport tehnic, coroborate cu nivelul de instruire a personalului de execuție.



Infrastructură digitală

Evaluarea conectivității teritoriale debutează cu auditarea gradului de acoperire cu internet de mare viteză, demers ce presupune cartografierea rețelilor fixe de fibră optică și a rețelilor mobile, raportate la viteza medie de transfer și stabilitatea infrastructurii pe întreg arealul unității administrativ-teritoriale. Această diagnoză tehnică permite localizarea precisă a zonelor fără semnal sau cu conectivitate redusă, prin identificarea zonelor albe din așezările rurale izolate sau cartierele periurbane neacoperite, fundamentând astfel necesarul de investiții. În plan social, se analizează accesul comunității la echipamente digitale, etapă ce auditează prezența punctelor de acces public și nivelul de dotare tehnologică a gospodăriilor, indicatori critici pentru gradul de incluziune digitală a populației.



Transparență și acces la informații

Evaluarea bunei guvernante debutează cu auditarea modului în care este asigurat accesul public la deciziile administrației, analizând riguros promptitudinea și gradul de publicare a documentelor strategice atât în format fizic, cât și pe platformele digitale oficiale. Această dimensiune a transparenței este crescută de disponibilitatea de date deschise și informare digitală, etapă ce verifică existența seturilor de date în formate reutilizabile, asigurând un control civic fundamentat asupra utilizării resurselor. În final, calitatea actului administrativ este validată prin transparența decizională, evaluând eficiența mecanismelor de consultare publică și capacitatea de integrare a feedback-ului cetățenesc în procesul de fundamentare a politicilor locale.



Asocierea locală

Analiza guvernantei colaborative debutează cu auditarea participării în structuri intercomunale, demers ce presupune inventarierea afilierii unității administrativ-teritoriale la Asociații de Dezvoltare Intercomunitară, Grupuri de Acțiune Locală sau rețele tematice de cooperare transfrontalieră și regională. Dincolo de apartenența statutară, este necesară evaluarea eficienței cooperării, o etapă calitativă ce măsoară impactul real al asocierii prin prisma proiectelor integrate implementate, a volumului de fonduri nerambursabile atrase în parteneriat și a transferului de bune practici administrative. Această diagnoză fundamentează identificarea de inițiative noi de cooperare, vizând configurarea unor asocieri funcționale emergente în domenii precum digitalizarea serviciilor publice, reziliența sistemelor de sănătate sau dezvoltarea zonelor urbane/rurale funcționale, capabile să genereze economii de scară și o planificare teritorială coerentă.



Bugetare participativă

Evaluarea democrației participative la nivel local reprezintă auditarea existenței unui mecanism de bugetare participativă, demers ce verifică implementarea unui cadru procedural formal prin care membrii comunității pot exercita un rol direct în prioritizarea cheltuielilor publice, prin propunerea și votarea unor proiecte de interes comunitar. Eficacitatea acestui instrument este măsurată prin prisma indicatorilor de transparență și implicare, etapă ce auditează amploarea campaniilor de informare, diversitatea demografică a participanților, coerența criteriilor de eligibilitate și, esențial, transpunerea efectivă în realitate a proiectelor selectate de cetățeni. Sinteza acestui demers vizează extragerea de lecții învățate și scalabilitate, evaluând sustenabilitatea administrativă a procesului în vederea consolidării încrederii în instituțiile publice și a creșterii calității capitalului social local.



Inițiativa cetățenească

Evaluarea calității democrației locale presupune, în primă instanță, auditarea mecanismelor formale de consultare publică, dezbateri publice, sondaje de opinie, platforme digitale de consultare sau grupuri de lucru tematice pentru a asigura fundamentarea participativă a deciziilor administrative. Relevanța acestor instrumente este determinată de gradul de participare și feedback, etapă ce măsoară nivelul de angajament civic, diversitatea propunerilor formulate de cetățeni și, critic, rata de absorbție a acestor recomandări în actele normative finale. Consolidarea ecosistemului participativ este definitivată prin susținerea inițiativelor civice, proces ce evaluează deschiderea administrației spre parteneriate cu sectorul asociativ, sprijinirea grupurilor informale și promovarea voluntariatului ca motor al dezvoltării locale sustenabile.



Contexte economice

Determinarea poziționării economice a localității necesită o analiză de geografie economică ce vizează identificarea gradului de polarizare exercitat de centrele urbane secundare sau de polii de creștere regionali, evaluând integrarea UAT-ului în areale industriale, clustere agro-turistice sau coridoare logistice. Această perspectivă spațială este contextualizată prin examinarea istoricului economic și profilul actual, demers ce urmărește traiectoria de la specializările tradiționale către noile dinamici funcționale, evidențiind schimbările structurale și capacitatea de adaptare a economiei locale la fluxurile de capital contemporane.



Fluxurile economice micro-regionale

Evaluarea dinamismului economic impune analiza riguroasă a mobilității forței de muncă, demers ce urmărește cuantificarea soldului migrației navetiste prin identificarea fluxurilor zilnice, exportul versus importul de capital uman și a polilor de atracție profesională pentru populația activă locală. Această dinamică este intrinsec legată de legăturile economice cu alte UAT-uri, etapă ce auditează gradul de interdependență a piețelor prin fluxurile de mărfuri, distribuția produselor agro-alimentare și lanțurile de aprovizionare logistice care configurează economia de proximitate. În plan strategic, sustenabilitatea locală este determinată de integrarea în ecosisteme regionale, proces ce evaluează nivelul de conectare cu marile hub-uri economice și potențialul de dezvoltare sinergică în rețea cu unitățile administrativ-teritoriale limitrofe, în vederea consolidării unor zone funcționale competitive.



Economie locală

Analiza structurii firmelor active reprezintă pilonul central în evaluarea vitalității economice locale, necesitând o inventariere a operatorilor economici și a segmentării acestora pe domenii de activitate, precum și a distribuției lor spațiale în intravilan sau zonele funcționale. Această radiografie este completată de examinarea dimensiunii și dinamicii activității, demers ce vizează sustenabilitatea mediului de afaceri prin corelarea ratei de regenerare antreprenorială în sensul înmatriculărilor și radierilor, a performanței financiare și a caracterului temporal al fluxurilor economice. În planul vulnerabilităților structurale, diagnoza vizează estimarea economiei informale, etapă analitică ce încearcă să dimensioneze ponderea activităților nereglementate, element esențial pentru fundamentarea unor politici de conformare și sprijinire a tranziției către economia formală.



Performanță financiară

Evaluarea performanței economice teritoriale necesită analizarea riguroasă a puterii financiare a firmelor locale, demers ce presupune auditarea indicatorilor agregați de rentabilitate și a dinamicii investițiilor de capital realizate de operatorii economici. Această analiză devine relevantă prin raportarea datelor la mediile județene sau regionale, facilitând determinarea gradului de competitivitate a mediului de afaceri local. Un pilon esențial al sustenabilității administrative îl reprezintă veniturile fiscale locale, etapă în care se evaluează ponderea contribuțiilor mediului economic la formarea bugetului propriu. Analiza tendințelor multianuale permite identificarea gradului de autonomie financiară și a nivelului de dependență a unității administrativ-teritoriale de transferurile și subvențiile de la bugetul de stat sau județean.



Reziliență economică

Evaluarea rezilienței structurale a economiei locale impune analizarea gradului de diversificare economică, demers ce urmărește identificarea vulnerabilităților derivate din dependența de un singur angajator major sau de un sector dominant, versus avantajele unei economii mixte ce integrează agricultura de precizie, producția manufacturieră și sectorul serviciilor. Această configurație determină direct capacitatea de adaptare la crize, etapă în care se auditează elasticitatea mediului de afaceri în raport cu șocurile exogene și fenomenele climatice extreme, corelate cu impactul migrației forței de muncă asupra continuității operaționale.



Structuri de sprijinire a afacerilor

Evaluarea competitivității teritoriale necesită identificarea prezenței infrastructurii suport, demers ce presupune inventarierea activelor logistice și productive de tipul parcurilor industriale, incubatoarelor de afaceri, halelor de depozitare sau a hub-urilor tehnologice, elemente care constituie infrastructura fizică necesară ancorării capitalului. Această componentă hardware este dublată de analiza existenței unor servicii de sprijin pentru antreprenariat, etapă ce auditează disponibilitatea ecosistemelor de mentorat, a programelor de consultanță pentru accesarea finanțărilor nerambursabile și a evenimentelor de networking economic, vitale pentru maturizarea mediului de afaceri local. În plan strategic, sustenabilitatea investițiilor este determinată de colaborarea cu administrația locală, proces ce evaluează eficiența pârgurilor de sprijin oferite, precum și gradul de predictibilitate a actului decizional, factor critic pentru atragerea și retenția investitorilor.



Forța de muncă

Analiza dinamicii capitalului uman debutează cu auditarea structurii forței de muncă locale, demers ce presupune cuantificarea populației ocupate și a ratei șomajului, corelate cu tipologia angajatorilor dominanți și cu fenomenul migrației externe sau interne. Această radiografie cantitativă este completată de evaluarea nivelului de calificare și a compatibilității cu cererea, etapă ce măsoară adecvarea competențelor disponibile la necesitățile reale ale mediului economic, analizând totodată indicatorii de participare pe segmente demografice. Sustenabilitatea pieței muncii este determinată de mobilitatea și disponibilitatea pentru muncă, proces ce investighează distanțele de navetism, eficiența infrastructurii de transport, incidența activităților cu caracter sezonier și integrarea rezidenților în lanțurile valorice extra-locale.



Analiză sectorială economică

Determinarea profilului economic teritorial impune, în primă instanță, identificarea sectoarelor dominante, demers ce presupune clusterizarea operatorilor economici și a activităților productive pe domenii strategice: agroalimentar, turism, construcții, servicii avansate, transporturi sau industrie manufacturieră. Această segmentare permite o analiză granulară a evoluției și potențialului fiecărui sector, etapă în care se auditează traiectoriile multianuale de creștere sau stagnare, ponderea acestora în absorbția forței de muncă locale și rolul lor specific în consolidarea veniturilor fiscale ale unității administrativ-teritoriale.



Fondului funciar și a capacității de producție

Punctul de plecare constă în evaluarea structurii și calității resursei primare, respectiv distribuția suprafețelor pe categorii de folosință și gradul de fragmentare a proprietății. Această diagnoză necesită o analiză a claselor de calitate a solurilor și a stării sistemelor de îmbunătățiri funciare, cu accent pe infrastructura de irigații și desecări, elemente critice în contextul schimbărilor climatice. Totodată, se evaluează gradul de dotare tehnică și mecanizare a exploatațiilor, precum și accesul la inputuri moderne, pentru a determina capacitatea reală de producție și randamentele medii obținute la principalele culturi.



Structura sistemelor de producție și integrarea zootehnică

Această etapă vizează analiza specializării agricole locale, urmărind echilibrul dintre sectorul vegetal și cel zootehnic pentru a asigura o economie circulară la nivel de fermă. Se examinează ponderea culturilor cu valoare adăugată ridicată și efectivele de animale pe specii, evaluând în mod specific randamentele și standardele de bunăstare. Analiza trebuie să evidențieze gradul de diversificare a producției și capacitatea de procesare primară la nivel local, factori esențiali pentru reducerea dependenței de vânzarea materiei prime și pentru creșterea rezilienței economice a exploatațiilor în fața volatilității prețurilor de pe piețele de mărfuri.



Analiza lanțului de valoare și a formelor de asociere

Evaluarea dimensiunii comerciale se concentrează pe parcursul produsului de la fermă la consumator, identificând blocajele în infrastructura de colectare, depozitare și condiționare. Un indicator strategic este gradul de asociere a producătorilor în cooperative sau grupuri de producători, mecanisme vitale pentru creșterea puterii de negociere și accesul la piețele de retail moderne sau la achizițiile publice locale. Analiza trebuie să cuantifice prezența produselor locale în rețelele de distribuție și existența schemelor de calitate precum DOP, IGP sau Produs Tradițional, care pot genera o primă de preț și o identitate teritorială puternică.



Sustenabilitatea mediului și riscurile agricole

Sinteza strategică abordează vulnerabilitatea sectorului în fața fenomenelor meteorologice extreme și necesitatea adaptării la politicile ecologice. Se analizează impactul practicilor agricole asupra biodiversității și resurselor de apă, evaluând totodată rata de adopție a tehnologiilor de agricultură de precizie și a practicilor de conservare a solului. În plan socio-economic, analiza vizează structura demografică a forței de muncă, gradul de îmbătrânire a șefilor de exploatații și nivelul de pregătire profesională, elemente care condiționează capacitatea de inovare și absorbția fondurilor europene destinate dezvoltării rurale.



Analiza diagnostic a ofertei turistice

Analiza ofertei turistice pornește de la inventarierea și evaluarea calitativă a patrimoniului natural și antropic, vizând determinarea gradului de atractivitate și a stării de conservare a obiectivelor primare. Această etapă presupune un audit riguros al infrastructurii de primire, evaluând nu doar capacitatea de cazare și alimentație pe categorii de clasificare, ci și starea infrastructurii tehnico-utilitare și de acces. Se urmărește identificarea disfuncționalităților în conectivitatea către nodurile de transport majore și analiza serviciilor suport, precum centrele de informare și semnalistica specifică, elemente esențiale pentru asigurarea unei experiențe turistice coerente și sigure.



Dinamica și profilul pieței

Fundamentarea strategiei necesită o înțelegere profundă a circulației turistice, bazată pe indicatori precum numărul de sosiri, înnoptările și, în mod critic, durata medie a sejurului și indicii de utilizare a capacității de cazare în funcțiune. Analiza trebuie să segmenteze fluxurile pe piețe emițătoare pentru a identifica gradul de dependență de turiștii autohtoni sau internaționali, evaluând totodată sezonabilitatea pentru a calibra politicile de atenuare a vârfurilor și golurilor de activitate. În completare, profilarea vizitatorilor — motivația vizitei, comportamentul de consum și gradul de satisfacție — permite adaptarea produselor turistice la cerințele pieței și creșterea loialității acestora față de destinație.



Impactul economic și eficiența guvernantei locale

Evaluarea dimensiunii economice a turismului se concentrează pe cuantificarea contribuției sectorului la produsul intern brut local, generarea de locuri de muncă și volumul veniturilor colectate prin taxe specifice la bugetul public. Un aspect central îl reprezintă analiza lanțului de valoare, respectiv gradul de integrare a furnizorilor locali în economia turistică pentru a maximiza efectul multiplicator în comunitate. Simultan, se analizează cadrul de guvernare, evaluând capacitatea instituțională a administrației și eficiența parteneriatelor public-private, precum Organizațiile de Management al Destinației, în implementarea proiectelor de dezvoltare.



Analiza strategică de context și sustenabilitate

Sinteza strategică utilizează instrumente precum SWOT și PESTEL pentru a poziționa destinația într-un context competitiv regional și pentru a anticipa impactul factorilor macro-economi, tehnologici și climatici asupra turismului local. O componentă critică a acestei analize este determinarea capacității de suport a teritoriului, care stabilește pragul maxim de vizitatori ce pot fi primiți fără a degrada resursele naturale sau a altera calitatea vieții rezidenților. Prin corelarea trendurilor globale cu vulnerabilitățile locale, se pot formula direcții de dezvoltare sustenabilă care să asigure reziliența destinației pe termen lung în fața schimbărilor de paradigmă în consumul turistic.



Regenerare comuna Cociuba, Bihor@Google Street View

PARTICIPARE PUBLICĂ ȘI GUVERNANȚĂ COMUNITARĂ

Strategia nu este un document realizat de managementul superior și câțiva consultanți, fără implicarea stakeholderilor. Nu este un produs pe care angajații trebuie doar să îl aplice fără să înțeleagă importanța sau logica acestuia.[2]

Implicarea activă a comunității este o componentă esențială în elaborarea unei strategii de dezvoltare locală relevante și durabile. O strategie nu trebuie să reflecte doar viziunea administrației, ci să integreze așteptările, ideile și preocupările celor care locuiesc, muncesc și investesc în localitate.

Prin consultare publică, autoritățile pot identifica mai corect nevoile reale ale cetățenilor, pot descoperi soluții viabile direct de la nivel local și pot construi direcții de dezvoltare cu un grad ridicat de asumare publică.

Implicarea trebuie să aibă loc pe tot parcursul procesului strategic de la analiza inițială a situației locale, până la formularea viziunii, a obiectivelor și a planului de acțiune. Grupurile vulnerabile, actorii economici locali, organizațiile neguvernamentale, tinerii, seniorii, educatorii sau antreprenorii pot aduce perspective diferite, complementare, care dau sens documentului final.

Pentru ca procesul să fie eficient, este important ca implicarea să fie:

- deschisă, adresată tuturor celor interesați;
- transparentă, cu informare clară și publică despre etapă;
- structurată folosind metode adecvate: ateliere, sondaje, consultări online sau directe;
- documentată cu rezultate sintetizate și valorificate în conținutul strategiei.

Asumarea locală este esențială pentru succesul unei strategii de dezvoltare locală. Prin urmare, trebuie să impună utilizarea unor metode participative solide:

- Trebuie specificat nivelul așteptat și tipurile de consultare comunitară și implicare a părților interesate în toate etapele de elaborare a SDL
 - diagnostic,
 - definirea viziunii,
 - stabilirea obiectivelor,
 - planificarea acțiunilor,
 - validare.
- Acestea pot include întâlniri publice, ateliere tematice cu grupuri specifice de părți interesate :
 - afaceri locale,
 - producători agricoli,
 - ONG-uri,
 - grupuri de tineri,
 - asociații culturale,
 - grupuri vulnerabile,
 - sondaje,
 - discuții în grupuri focalizate, precum și utilizarea platformelor online de consultare sau a rețelelor sociale pentru colectarea de feedback.
- Autorul trebuie să fie obligat să elaboreze o documentație clară a procesului participativ, care să includă rapoarte de consultare, procese-verbale ale întâlnirilor, sinteze ale feedbackului primit și explicații privind modul în care acest feedback a fost luat în considerare și integrat în SDL.

[7] Călin Emilian HINȚEA, CUM SE CONSTRUIEȘTE PROFILUL STRATEGIC AL UNEI COMUNITĂȚI* Revista Transilvană de Științe Administrative, 2 (37)/2015, pp. 101-119

Profilul comunității și prioritățile strategice

Trecerea de la analiza preliminară la profilul comunității

Profilul comunității

Asigurarea legăturii între analiza preliminară și priorități:

1. **Definirea viziunii și misiunii:** Pe baza analizei preliminare, se construiește proiecția pe termen lung a unui viitor dezirabil, ambițios, dar realist, stabilită cu implicarea comunității.
2. **Analiza strategică sectorială:** Definirea domeniilor strategice de interes și constituirea unor grupuri de lucru specifice. Aceste grupuri preiau datele preliminare și realizează analize SWOT/PEST sectoriale, identificând direcțiile și primele pericole.
3. **Conceptul strategic:** o formulare sintetică a esenței orientării strategice a comunității care evită problema documentelor prea stufoase în care este dificil să identifice ce este important;
 - a. Factorii strategici cheie : principalii factori, de regulă maximum 3, care vor afecta comunitatea pe termen lung de o manieră determinantă.
 - b. Problemele strategice: marile pericole care, lăsate nerezolvate, pot afecta puternic viitorul și pot bloca dezvoltarea
 - c. Determinarea surselor de avantaj competitiv: definirea ariilor de excelență pe două paliere: fie comunitatea face ceva ce nu fac competitorii, fie face același lucru, dar mai bine. Dacă acest avantaj nu există inițial, el trebuie construit
 - d. Direcțiile strategice de acțiune: reprezentarea tactică pe termen lung a obiectivelor strategice

Asigurarea legăturii între analiza preliminară și priorități:

- Integrarea logică prin instrumente diagnostice: Analizele precum SWOT joacă un rol vital, făcând legătura între faza de evaluare și elaborarea obiectivelor.
- Opțiunile strategice derivă corelând factorii interni cu cei externi pentru a transforma punctele tari în avantaje și a minimiza amenințările.
- Derivarea obiectivelor direct din nevoi: Pentru ca strategia să aibă valoare practică, prioritățile, viziunea și măsurile alese trebuie stabilite strict pentru a răspunde disfuncționalităților și condiționalităților identificate în faza de profilare a comunității
- Obiectivele trebuie să aibă un nivel înalt de relevanță și realism
- Procesul de prioritizare obiectivă: Instrumentul managerial trebuie nu doar să definească prioritățile de dezvoltare, ci și să identifice și să concentreze resursele necesare și optime pentru realizarea acestora, asigurând implementarea cu succes.
- Abordarea participativă: Stabilirea și menținerea legăturii între diagnoză și realitate se realizează obținând consensul prin consultarea societății.
- Discuțiile din atelierele de lucru trebuie să coreleze interesul membrilor comunității cu informațiile tehnice. O strategie inteligentă și coerentă nu se poate construi în afara implicării comunității, deoarece cetățenii validați structural pot oferi răspunsurile cele mai valide asupra marilor preocupări.

Pașii necesari pentru conturarea profilului, formularea strategiei și asigurarea legăturii cu prioritățile:

1. **Profilul strategic al comunității** se definește raportându-se la starea de fapt, resursele deținute, specificul regional și tendințele naționale sau globale. În competiția între administrații, este esențial să se identifice sursele de avantaj competitiv, precum existența unei baze economice solide, a forței de muncă pregătite, a patrimoniului construit sau o poziționare geografică și conectivitate optimă. Profilarea teritoriului ajută la o poziționare unică pe piața regională, orientând dezvoltarea spre anumite atribute.

2. **Pe baza resurselor existente și a posibilităților de valorificare a oportunităților** și de eliminare a punctelor slabe rezultate din analiza SWOT, se definește viziunea. Viziunea reprezintă viitorul dezirabil și aspirația comunității pe termen mediu și lung. Aceasta este imediat translatată în obiective strategice, care fac legătura directă între viziunea abstractă și acțiunile propuse, în conformitate cu politicile de coeziune regionale și europene.

3. Pentru a transpune obiectivele în realitate, se realizează un **inventar al nevoilor și propunerilor de investiții**, adunate prin implicarea participativă a tuturor grupurilor din comunitate. Acest lucru generează o listă vastă de idei și proiecte grupate pe direcțiile de acțiune stabilite.

4. Pentru ca strategia să nu fie o simplă listă de dorințe decuplată de la realitate, veriga care asigură legătura între analiza preliminară și prioritățile de finanțare este **mecanismul de prioritizare multicriterială**. Investițiile publice sunt trecute printr-o matrice de notare având la bază criterii stricte, precum:

- Contribuția directă la atingerea obiectivelor strategice de dezvoltare identificate în diagnoză.
- Gradul în care proiectul răspunde nevoilor stringente și urgente identificate prin consultările publice.
- Sustenabilitatea financiară și posibilitatea atragerii de fonduri nerambursabile.
- Maturitatea proiectului și complementaritatea cu alte inițiative (abordare integrată).

Prin aplicarea acestui filtru, lista lungă este rafinată într-o listă scurtă de proiecte prioritare, ale căror bugete cumulate sunt corelate cu capacitatea financiară efectivă de investiții de capital a comunității asigurându-se astfel că fondurile limitate sunt dirijate exact spre rezolvarea problemelor majore diagnosticate inițial.

Din perspectiva analizelor necesare putem menționa următoarele:

- **Analiza SWOT:** Este o metodă fundamentală de planificare care sintetizează constatările diagnosticului preliminar, evaluând factorii interni – punctele tari și punctele slabe – și factorii externi – oportunitățile și amenințările. Rolul acestei analize este de a realiza o generalizare și o esențializare critică a realității teritoriale pentru a facilita identificarea alternativelor strategice.
- **Arborele problemelor și Arborele obiectivelor:** Aceasta este o analiză esențială pentru stabilirea relațiilor de cauză-efect. Pornind de la punctele slabe identificate în SWOT, se întocmește o listă a necesităților și constrângerilor. Această radiografie se transformă vizual în „arborele problemelor”, care constituie fundamentul direct pentru instrumentul invers, „arborele obiectivelor”, prin care problemele sunt transpuse în scopuri și ținte strategice clare de dezvoltare.
- **Analiza performanțelor economice și a avantajelor competitive:** Pentru a contura profilul competitiv, se folosesc instrumente analitice precum Coeficientul locațional și Variația diferențială. Acestea indică sectoarele economice în care localitatea are un avantaj competitiv, arătând care domenii se dezvoltă mai rapid datorită factorilor latenți locali.

Profilul Strategic

De ce este nevoie de un profil strategic? Comunitatea are trăsături specifice care o disting de alte entități similare. Dacă suntem capabili să identificăm corect acest profil, cu avantaje și dezavantaje, vom putea construi o strategie realistă capabilă să minimizeze slăbiciunile și să maximizeze arile de excelență.

Profilul strategic al unei comunități locale, indiferent dacă vorbim despre o comună, un oraș, un municipiu sau un județ, reprezintă faza finală și cea mai valoroasă a procesului de planificare strategică. Acesta nu este în niciun caz o simplă listă de date statistice, un inventar contabil sau un document birocratic, ci o imagine coerentă, sintetică și profund ancorată în realitate, care definește identitatea și orientarea pe termen lung a acelei așezări. **Construcția acestui profil extrage esența din analizele preliminare sectoriale și o transformă într-un concept strategic unitar, definind clar factorii cheie care vor afecta viața cetățenilor, marile pericole de evitat și, mai ales, sursele de avantaj competitiv.** Astfel, profilul funcționează ca o oglindă fidelă a comunității, ajutând factorii de decizie să treacă de la o abordare operațională limitată la o gândire cu adevărat vizionară, capabilă să facă distincția vitală între acțiunile urgente și cele cu adevărat importante pe termen lung.

Un profil strategic bine articulat **ajută comunitatea să își proiecteze un viitor dezirabil și să se poziționeze inteligent** în competiția cu alte localități pentru atragerea de cetățeni, fonduri și investitori. Cunoscându-și cu obiectivitate atât atuurile cât și vulnerabilitățile, comunitatea își poate modela o strategie realistă, menită să maximizeze arile de excelență și să minimizeze punctele slabe.

Profilul oferă fundamentul necesar pentru a stabili direcțiile de acțiune și pentru a construi un portofoliu prioritarizat de programe operaționale, garantând că resursele financiare limitate sunt direcționate exact acolo unde generează cel mai mare impact. Totodată, **el coagulează energiile locale și creează un consens valoros între administrație, mediul de afaceri și societatea civilă, transformând planificarea dintr-un exercițiu teoretic într-un motor real al prosperității economice și al creșterii calității vieții locuitorilor.**

În absența unui profil strategic clar definit, comunitatea rămâne lipsită de o direcție asumată, fiind dominată de nesiguranță și dependentă exclusiv de hazard în fața schimbărilor din mediul extern. **Fără a-și cunoaște caracteristicile reale și fără a avea un avantaj competitiv asumat,** administrația locală are tendința periculoasă de a se concentra doar pe activități operaționale mărunte, pe care le controlează ușor, dar care nu contează absolut deloc pe termen lung pentru dezvoltarea așezării.

Această lipsă de viziune duce inevitabil la elaborarea unor strategii formale, lipsite de substanță, realizate adesea prin preluarea mecanică a altor documente, unde singurele elemente urmărite sunt listele de dorințe investiționale rupte complet de realitate. Pe termen lung, ignorarea necesității unui profil strategic condamnă localitatea la stagnare, o poate transforma într-o comunitate depresivă și o privează de orice șansă de a inova și de a asigura un viitor prosper propriilor cetățeni.

[3] Călin Emilian HINTEA, CUM SE CONSTRUIEȘTE PROFILUL STRATEGIC AL UNEI COMUNITĂȚI, Revista Transilvană de Științe Administrative, (37)/2015, pp. 101-119

Elemente fundamentale ale planificării strategice:

Odată finalizată analiza preliminară, diagnosticul socio-economic și analiza SWOT, procesul trece la Formularea Strategiei. Această etapă reprezintă efortul organizat de luare a deciziilor fundamentale și de planificare a acțiunilor viitoare, transformând constatările din teren într-un parcurs clar de dezvoltare.

1. **Viziunea Strategică reprezintă proiecția pe termen lung**, a unui viitor dezirabil pentru comunitate [8] aceasta nu este o simplă proiecție operațională și nici un vis neclar, ci funcționează ca o busolă [9] care arată direcția de urmat pentru a spori calitatea vieții cetățenilor. Viziunea trebuie să fie o declarație concisă, ambițioasă dar realistă, puternic ancorată în valorile fundamentale ale comunității. Pentru a avea succes și legitimitate, ea trebuie generată prin implicarea directă a publicului și a tuturor grupurilor sociale [10].
2. Dacă viziunea arată destinația, **obiectivele strategice fixează reperele și țintele** față de care va fi măsurat succesul implementării planului [11]. Pentru a avea valoare reală și a permite monitorizarea corectă, obiectivele trebuie să evite formulările vagi și să fie definite cât mai aproape conform metodei SMART [12]. Aceste obiective se derivează logic din nevoile și disfuncționalitățile identificate în etapa de profilare și analiză, vizând dezvoltarea pe mai multe dimensiuni: economică, spațială, de mediu, sau socio-culturală [13].
3. Pentru fiecare obiectiv strategic se identifică **priorități sau direcții strategice de acțiune specifice** care transpun teoria în practică [14]. Stabilirea priorităților este un proces iterativ și o componentă centrală a planificării integrate. Deoarece resursele sunt mereu limitate, filtrarea priorităților ajută o primărie sau o organizație să se concentreze pe intervențiile durabile esențiale și să constituie un portofoliu de proiecte fezabile [15].
4. Conform teoriei lui Michael Porter, succesul pe termen lung se obține doar prin proiectarea realistă și obținerea unui **avantaj competitiv** puternic față de alte comunități aflate în competiție pentru resurse financiare, investitori și cetățeni. Spre deosebire de un avantaj comparativ [16], care este moștenit și ține de localizarea geografică sau de resurse naturale dificil de schimbat, avantajul competitiv se construiește prin acțiune și inovație [17]. El se definește pe două paliere clare de excelență: fie comunitatea alege să facă ceva ce competitorii ei nu fac, fie face același lucru, dar vizibil mai bine. În cazul în care o analiză internă arată că acest avantaj nu există inițial, el nu trebuie ignorat, ci trebuie asumat ca direcție vitală de construit.

Odată ce aceste repere generale sunt stabilite și validate, ele sunt operaționalizate prin construcția planului de acțiune, care reprezintă un instrument managerial esențial menit să detalieze implementarea tactică a strategiei prin alocarea exactă a resurselor financiare, a responsabilităților și a termenelor de execuție [18]. Acest plan funcționează ca un portofoliu prioritizat de proiecte, structurat de regulă sub formă tabelară sau prin diagrame Gantt, cu scopul de a transla direcțiile strategice teoretice în intervenții practice, o astfel de intervenție asumată la nivel local putând fi renovarea și realizarea de reparații curente în cadrul instituțiilor educative [19].

[8] Ministerul Administrației și Internelor, Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice (UCRAP) – Planificare strategică (Suport de curs).

[9] Hîntea, Călin Emilian – Cum se construiește profilul strategic al unei comunități (articol publicat în Revista Transilvană de Științe Administrative 2 (37)/2015, pp. 101-119)

[10] Mintzberg, H. – Ascensiunea și declinul planificării strategice, București: Editura Publica, 2008 (ediția originală: The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994)

[11] Moldovan, B.A., Lazăr, D.T. și Pavel, A. – Local Economic Development, București: Editura Tritonic, 2013

[12] Osborne, D. și Gaebler, T. – Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, London: Plume, 1993

[13] Rumelt, R. – Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters, London: Profile Books, 2011

[14] Sun Tzu – Arta războiului, Nicol, 2012

[15] Tabatoni, P. și Jamiou, P. – Les Systèmes de Gestion: Politiques et Structures, Paris: Presses Universitaires de France, 1975

[16] Valéry, P. – Cahiers: Edition établie, vol. 2, Paris: Pleiade, 1973-1974

[17] Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2014-2020 (SN CDI 2020)

[18] A. Vasilache, D. Bunyan, Ghid de Planificare Strategică Locală, 2010, p. 102.

[19] Planificarea strategică integrată la nivel local și regional – Ghid pentru participanți, Chișinău, 2013, p. 113-114.

În construcția unui plan operațional, teoria și ghidurile de planificare indică obligativitatea luării în calcul a următoarelor elemente critice:

- Strategiile nu se auto-implementează, motiv pentru care definirea unor operaționalizări care construiesc portofolii specifice de proiecte este esențială. În această etapă, trebuie luate în considerare importanța și fezabilitatea intervențiilor, proiectele trebuind prioritizate în ordinea importanței pentru a facilita deciziile aleșilor locali, un exemplu pertinent fiind clasarea reabilitării infrastructurii de sănătate ca prioritate zero înaintea construirii unui centru de agrement[20].
- Un plan de acțiune viabil trebuie să precizeze clar resursele financiare necesare și sursele posibile pentru asigurarea lor. Aceasta presupune estimarea riguroasă a costurilor și identificarea surselor de finanțare, incluzând fonduri atrase sau locale [21]. Literatura recomandă ca, în acest demers, planificatorii să utilizeze analize de tip cost-beneficiu sau simulări de finanțare multianuală care să permită o eșalonare corectă a proiectelor pe o perioadă de mai mulți ani.
- Stabilirea responsabilităților clare este o condiție esențială în construcția planului prin identificarea actorilor implicați. Se precizează că trebuie definite rolurile și responsabilitățile forurilor de conducere, a echipelor de coordonare și a personalului cu rol executiv implicat. [22] Planificatorii trebuie să verifice dacă există o persoană cheie responsabilă de supervizarea și coordonarea implementării, un exemplu corect formulat fiind desemnarea direcției tehnice din primărie drept responsabilă directă pentru recepția lucrărilor de modernizare rutieră.
- Pentru fiecare intervenție trebuie luată în considerare perioada de derulare și trebuie fixate termene scadente realiste. În stabilirea acestui calendar, se atrage atenția că trebuie avute în vedere constrângerile operaționale curente [23], cum ar fi concediile de odihnă ale personalului sau întârzierile care pot apărea cu privire la plăți și la virarea fondurilor financiare. Eșalonarea se face de regulă sub formă tabelară, utilizând instrumente clasice de management precum diagramele Gantt pentru urmărirea grafică a stadiului fiecărei asfaltări în parte.[24]
- Planul operațional trebuie să ia în calcul modalitatea de măsurare a succesului. Orice plan de acțiune trebuie să conțină indicatori de succes, rezultatele scontate și surse de verificare care permit controlul implementării. De asemenea, elaborarea planului de acțiune necesită și o atenție deosebită acordată cadrului normativ, fiind necesară luarea în calcul a legislației care guvernează proiectul.[25]

Procesul de prioritizare a listei de intervenții sau proiecte trebuie să fie o analiză multicriterială riguroasă, care să țină cont de constrângerile legate de resurse, oportunități și riscuri. Atunci când o comunitate sau organizație stabilește ce proiecte trebuie implementate cu prioritate, trebuie luate în calcul mai multe categorii fundamentale de criterii.

[20] Managementul strategic (Suport de curs), p. 72-73. Subliniază importanța dezvoltării unui proces eficient de implementare prin definirea rolurilor personalului cu rol executiv și a echipelor de coordonare.

[21] Hîntea, C. E., Cum se construiește profilul strategic al unei comunități, p. 102.

[22] Manual Planificare Strategică, p. 63-64

[23] Comisia Europeană – EUROPE 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth (Europa 2020: O strategie pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii), 2010

[24] Planificarea Strategică Integrată la Nivel Local și Regional, p. 80-82

[25] Programul de formare continuă „PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ LA NIVEL LOCAL ȘI REGIONAL” Modulul „Management și planificare strategică”

În primul rând, se prioritizează relevanța și impactul intervenției asupra comunității. Trebuie selectate acele obiective și proiecte care au un impact pozitiv asupra unui număr mare de oameni și care rezolvă probleme critice sau urgente, cum ar fi asigurarea accesului populației la apă curată. De asemenea, literatura recomandă prioritizarea proiectelor care aduc beneficii celor mai sărace sau discriminate grupuri sau care au un efect de bulgăre de zăpadă, facilitând și impulsționând astfel realizarea altor obiective strategice. Un alt aspect vital al relevanței este gradul în care intervenția aleasă răspunde direct nevoilor fundamentale ale cetățenilor, mediului economic și turiștilor.

În al doilea rând, viabilitatea financiară și accesibilitatea resurselor reprezintă un filtru absolut necesar. Proiectele prioritare trebuie să fie fezabile din punct de vedere economic, având acoperire bugetară internă sau surse clare de finanțare externă. Teoria subliniază că pachetul financiar necesar implementării trebuie să fie cât mai puțin împovăraător pentru administrație și să respecte principiul valorii pentru bani, garantând așadar un nivel ridicat de sustenabilitate. Sunt vizate cu o prioritate mai mare acele proiecte care au potențialul de a genera venituri proprii sau care presupun costuri reduse de operare și mentenanță pe termen lung.

Un al treilea element central luat în calcul este capacitatea de implementare și orizontul de timp necesar. Specialiștii recomandă culegerea cu prioritate a fructelor la care se ajunge mai ușor, adică selectarea și implementarea acelor proiecte care pot fi finalizate rapid și cu resurse puține, pentru a demonstra obținerea unor rezultate concrete și a menține încrederea publicului în procesul de planificare. În această etapă se analizează totodată dacă proiectul este deja pregătit la nivel de documentație prin studii de fezabilitate și dacă instituția responsabilă dispune de expertiza și de resursele umane necesare pentru a-l duce la bun sfârșit.

Acceptabilitatea și consensul public reprezintă o altă condiție esențială în departajare. O intervenție prioritară trebuie să se bucure de sprijinul și angajamentul ferm al principalilor factori interesați, trecând în prealabil printr-un proces transparent de negociere politică și publică. Lipsa consensului poate bloca chiar și cele mai bine fundamentate inițiative tehnice, motiv pentru care susținerea din partea comunității și potențialul de a crea parteneriate de dezvoltare sunt definitorii în stabilirea ierarhiei.

Nu în ultimul rând, literatura menționează obligativitatea includerii unor criterii transversale și a alinierii strategice. Proiectele selectate pe lista scurtă trebuie să demonstreze un caracter integrat și să fie puternic corelate cu planurile de dezvoltare naționale sau cu directivele Uniunii Europene, acest aspect facilitând în mod direct atragerea de fonduri. În evaluarea priorităților finale sunt punctate deciziv și efectele pe care proiectul le are asupra mediului înconjurător, reziliența la schimbările climatice, promovarea egalității de șanse și de gen, precum și respectarea sau protejarea valorilor culturale locale



EXEMPLU

Ce țintește planificarea locală?

Exemplu

Planificarea strategică locală funcționează pe aceste trei niveluri. În acest ghid, ne concentrăm în special pe nivelul strategic, dar cu legături clare către dimensiunile tactice și operaționale, esențiale pentru implementare.

Transformarea orașului într-un centru urban cu **mobilitate inteligentă, verde și integrată** până în 2035, care prioritizează transportul public, mersul pe jos și cu bicicleta, reducând semnificativ poluarea și timpii de deplasare.

Nivel strategic

se referă la determinarea obiectivelor, misiunilor și viziunii

- Adoptarea unui Plan de Mobilitate Urbană Durabilă actualizat, cu ținte clare și măsurabile.
- Alocarea multianuală a unor bugete semnificative pentru infrastructura de transport alternativ și modernizarea celui public.
- Stabilirea unor parteneriate strategice.
- Modificări în Planul Urbanistic General.

**în Strategie
în Planul de acțiune**

Nivel tactic

alegerea unei modalități de atingere a obiectivelor definite la nivel strategic

- Modernizarea și extinderea rețelei de transport public
- Dezvoltarea infrastructurii pentru bicicliști și pietoni
- Implementarea unui sistem inteligent de management al traficului și parcarilor

Nivel operațional

activitățile cotidiene realizate pentru punerea în aplicare a tacticilor definite

- Publicarea zilnică a orarelor de circulație actualizate.
- Efectuarea reviziilor tehnice ale autobuzelor.
- Derularea unei campanii de informare lunară despre noile rute sau beneficiile e-ticketing-ului.
- Pregătirea documentației și lansarea licitației pentru achiziția de autobuze electrice
- Emiterea autorizațiilor de construire pentru noile piste
- Pregătirea documentației și lansarea licitației pentru achiziția de autobuze electrice
- Monitorizarea zilnică a funcționării semafoarelor inteligente și intervenția rapidă în caz de defecțiuni.

Beneficii



Un sentiment de apartenență și creșterea sănătății mintale



Primele încercări de a avea vecini din case diferite care colaborează la proiecte comune



Propunere de valoare rafinată



O rețea implicată de „ambasadori” (cetățeni și organizații)



O comunitate de cartier implicată și responsabilizată



Un set de acțiuni la scară comunitară care contribuie la implementarea extinsă a mai multor elemente de modernizare comunitară

Componente



Cultură și Participare



Bazat pe Loc



Guvernanță



Finanțe și Contabilitate

Activități



Coach pentru stradă



Informații pentru a impulsiona modelele de comportament și consum



Listă de cunoștințe



Noi piste de pentru bicicletă



Eliminarea spațiului pentru mașini



Storytelling la nivel de stradă



Cunoștințe despre energie



Colectarea apei de ploaie



Comunicare oraș-stradă



Managementul și organizarea străzii și a orașului



Contract Climatic



Coproprietate asupra arborilor



Spațiu pentru obiecte oferite gratuit

CADRUL DE IMPLEMENTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Cadrul de implementare

Implementarea necesită existența unei structuri formale la nivelul organizației publice care să asigure continuitatea a fluxurilor și după aprobarea strategiei de dezvoltare locală, astfel se recomandă următoarele:

- Existența unei persoane sau unui grup responsabil cu monitorizarea strategiei, care să coordoneze și să urmărească cu precădere portofoliul de proiecte;
- Operaționalizarea strategiei prin transpunerea obiectivelor specifice asumate în linii bugetare anuale;
- Identificarea și monitorizarea mixurilor de finanțare;
- Transpunerea activităților sub formă de calendar pentru ca pe baza colectării datelor să existe un proces clar de monitorizare;

Matrice de monitorizare

Sistemul de monitorizare se fundamentează pe trei tipuri de indicatori, conform bunelor practici de evaluare a politicilor publice:

Tip indicator:	Definiție:	Exemplu:
realizare	produse directe ale activităților	numărul de kilometri de pistă de biciclete construiți
rezultat	efecte imediate asupra beneficiarilor	creșterea numărului utilizatorilor
impactul pe obiective	schimbări pe termen lung la nivel sistemic	reducerea emisiilor de CO2 la nivel urban până în 2030

Analiza Valorii Adăugate

Spre deosebire de monitorizare, evaluarea analizează de ce s-au obținut anumite rezultate.

- Evaluarea ex-ante: realizată înainte de adoptare.
- Evaluarea intermediară: se efectuează la jumătatea perioadei de implementare pentru a permite recalibrarea obiectivelor în funcție de dinamica socio-economică regională.
- Evaluarea ex-post: analiza impactului final și a sustenabilității investițiilor.

Arhitectura Indicatorilor de Performanță

Pentru a măsura succesul, strategiile trebuie să utilizeze un set coordonat de indicatori, clasificați în trei categorii fundamentale:

- Resurse : Cuantifică efortul investit .
- Realizări : Măsoară livrabilele directe ale intervenției .
- Rezultate : Reflectă beneficiile și efectele imediate asupra grupului țintă .

Întrebări-cheie pentru Validarea Logicii de Intervenție

- Dezvoltarea sistemului de monitorizare trebuie să răspundă la o succesiune logică de întrebări:
- Nevoia și Obiectivul: Ce problemă adresăm și care este contribuția strategică? (Ex: Creșterea IMM-urilor cu potențial de dezvoltare).
- Acțiunea și Output-ul: Ce sprijin oferim beneficiarilor? (Ex: Granturi pentru diversificarea activității; Indicatori: număr de firme sprijinite, volumul investițiilor).
- Schimbarea Scontată: Care este impactul direct asupra beneficiarului? (Ex: Metode inovative de valorificare a produselor locale, creșterea ocupării forței de muncă; Indicatori: Valoarea Adăugată Brută, numărul de produse noi dezvoltate).

CADRUL DE IMPLEMENTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Cadru de implementare

1. **Stabilirea aranjamentelor instituționale și a responsabilităților** este primul pas în operaționalizarea cadrului este definirea clară a contextului instituțional, a structurilor și a rolurilor persoanelor responsabile cu implementarea și urmărirea strategiei. Este esențială crearea unui mecanism decizional dedicat, un exemplu practic și recomandat fiind constituirea unui comitet de monitorizare format din reprezentanți ai administrației publice locale și ai instituțiilor subordonate, structură care trebuie să asigure totodată și participarea directă a societății civile. Acest comitet sau o unitate specifică de politici publice are rolul de a supraveghea derularea proiectelor, de a garanta colectarea constantă a datelor și de a elabora documentele periodice de raportare.[26]
2. Un cadru de monitorizare funcțional necesită construirea unei **baze cu indicatori de performanță** clari și ușor de documentat. Acești indicatori trebuie să măsoare în mod sistematic intrările, procesele, ieșirile imediate și rezultatele finale ale tuturor intervențiilor planificate. Pentru a putea fi evaluați în mod relevant, indicatorii trebuie să aibă stabilită o linie de referință, care ilustrează situația existentă înainte de implementare, și o țintă asumată, un exemplu adecvat de formulare fiind creșterea procentului de copii din familii defavorizate care frecventează școala de la o valoare de bază de patruzeci la sută la o țintă de șaptezeci la sută în al doilea an.[27]
3. Monitorizarea reprezintă o sarcină permanentă de culegere sistematică a informațiilor referitoare la **stadiul activităților** fizice și la execuția resurselor bugetare. Acest demers generează date cantitative și oferă feedback direct cu privire la nivelul de îndeplinire a țătelor, facilitând astfel corectarea rapidă a eventualelor abateri și întârzieri de la planul operațional.[28] Culegerea informațiilor se realizează prin metode diverse de cercetare, un instrument tehnic eficient fiind utilizarea unui tablou de bord centralizat sau a unor sisteme informatice care ajută la urmărirea dinamică a variațiilor și la realizarea de previziuni cu privire la activitate.
4. Spre deosebire de simpla monitorizare cantitativă, evaluarea **presupune o analiză periodică**, aprofundată și o judecată critică a stării comunității sau a serviciilor în funcție de rezultatele efectiv obținute. Activitatea de evaluare se axează pe măsurarea relevanței, eficienței, eficacității și durabilității programelor finanțate, un aspect central de analiză fiind schimbarea semnificativă pe termen lung indusă în societate și în rândul beneficiarilor direcți. Cu ajutorul acestui instrument diagnostic, decidenții pot valida teoriile care au stat la baza planificării și pot fundamenta viitoarele alegeri operaționale, înțelegând exact contextul în care o anumită măsură a funcționat sau de ce a eșuat.[29]
5. **Informațiile rezultate din evaluare trebuie comunicate în mod clar** factorilor interesați, deoarece un sistem de implementare este valoros doar dacă rapoartele generate sunt citite, înțelese și se concretizează în acțiuni manageriale de corecție. În acest scop, responsabilii trebuie să elaboreze rapoarte anuale și semestriale de implementare care sintetizează progresul și sunt supuse avizării forurilor de conducere. Pe baza acestor constatări, strategia necesită o revizuire periodică iterativă pentru a integra noile oportunități de dezvoltare, constrângerile de mediu apărute sau modificările legislative. [30] Menținerea încrederii publice se realizează prin acțiuni de transparență, o practică obligatorie care consolidează responsabilitatea administrativă fiind publicarea raportului anual de performanță pe pagina de internet a instituției pentru accesul neîngrădit al comunității

[26] A. Vasilache, D. Bunyan, Ghid de Planificare Strategică Locală, 2010.

[27] Secretariatul General al Guvernului, Manual de Planificare Strategică, p. 48, p. 50.

[28] Ministerul Administrației și Internelor, Planificare Strategică (Suport de curs UCRA), p. 43.

[29] Banca Mondială, Elaborarea Strategiilor Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU), 2020, p. 10.

[30] POCA, Metodologie cadru pentru evaluarea performanței serviciilor publice, p. 14 (Indicatorii de proces, intrare, ieșire și rezultat).

Tipologia livrabilelor necesare

-  **Raport de înțelegere comună:** detaliază înțelegerea consultantului asupra sarcinii, metodologia propusă, planul de lucru detaliat și calendarul de implementare.
-  **Raport de Diagnostic Local sau Analiză preliminară:** Prezintă concluziile analizelor menționate în capitolul despre Analiza preliminară.
-  **Raport SWOT, PESTLE sau alt tip de analiză**
-  **Raport privind Consultările și implicarea stakeholderilor:** Documentează procesele participative și rezultatele acestora în diferitele etape.
-  **Document preliminar al Strategiei :** Include viziunea, obiectivele strategice, prioritățile, măsurile și un plan de acțiune/portofoliu de proiecte preliminar.
-  **Baza de date cu ierarhia și punctajele proiectelor:** Un fișier livrabil care demonstrează aplicarea concretă a metodologiei, conținând notele acordate fiecărui proiect din lista lungă pe diferite dimensiuni
-  **Lista scurtă a proiectelor prioritare:** Selecția finală a proiectelor strategice considerate fezabile, filtrate în funcție de urgență, impact și de încadrarea lor realistă în bugetul de investiții estimat
-  **Fișele de proiect detaliate:** Documente individuale standardizate pentru proiectele majore prioritizate, cuprinzând descrierea activităților, stadiul maturității, valoarea estimată și posibilele surse de finanțare
-  **Planul local de acțiune :** Un instrument detaliat pe termen scurt și mediu care eșalonează în timp pașii necesari aplicării strategiei, alocă responsabilități clare și prevede resursele necesare.
-  **Cadru preliminar de monitorizare și evaluare:** Prezintă indicatorii măsurabili propuși, metodele de colectare a datelor și responsabilitățile privind monitorizarea și evaluarea.
-  **Document final al strategiei:** Integrează feedbackul autorității locale și al consultărilor publice.
-  **Prezentări:** Pentru dezbateri publice, ateliere și ședințe ale Consiliului Local pentru adoptarea SDL.
-  **Materiale Suport:** Toate datele brute colectate, modelele analitice utilizate, baze de date și hărți GIS.
-  **Cerințe privind formatele:** Specificarea cerințelor atât pentru formatele tipărite, cât și pentru cele electronice .

Recomandări generale

- **Planificarea strategică reprezintă esența guvernării locale și nu trebuie externalizată integral** firmelor de consultanță. Deși sprijinul tehnic este util pentru rigoare, delegarea completă a procesului înseamnă cedarea responsabilității manageriale, fără implicarea directă și totală a administrației, rezultă strategii pur formale, artificiale, caracterizate prin fenomenul „copy/paste”, care nu reflectă absolut deloc nevoile și profilul comunității.
- **0 capcană majoră este elaborarea unor strategii axate exclusiv pe absorbția imediată și facilă de fonduri europene** sau guvernamentale, ignorând problemele structurale. Strategia nu trebuie să fie o simplă listă de cheltuieli fanteziste. Proiectele trebuie prioritizate strict pe baza nevoilor cetățenilor și ale mediului de afaceri, evitând deciziile luate doar pentru că un anumit domeniu este mai facil de finanțat într-un anumit moment.
- **Nicio strategie nu se poate construi coerent și inteligent în afara implicării societății.** Documentul final este proprietatea comunității locale,. Consultarea cetățenilor, a ONG-urilor și a antreprenorilor aduce realism, validează obiectivele și garantează că direcțiile de dezvoltare vor beneficia de sprijin la momentul implementării,. Fără acest consens social, inițiativele sunt sortite eșecului.
- **Liderii locali trebuie să depășească modelul tradițional, izolat,** în care se ocupă exclusiv de problemele urgente de zi cu zi,. Planificarea strategică oferă administrației șansa de a deveni un adevărat „arhitect al viitorului”, proactiv, capabil să anticipeze provocările și să genereze un climat predictibil și stabil, esențial pentru a atrage investitori și a reține forța de muncă.
- **Strategia nu este un document abstract ce trebuie uitat într-un sertar după aprobare,** ci un instrument managerial viu. Ea capătă valoare doar când se finalizează cu o listă asumată de intervenții prioritare, corelată cu un buget realist și termene clare de acțiune,. Documentul trebuie să fie suficient de flexibil pentru a fi adaptat la noile realități sau constrângeri din mediul extern, fiind monitorizat constant.



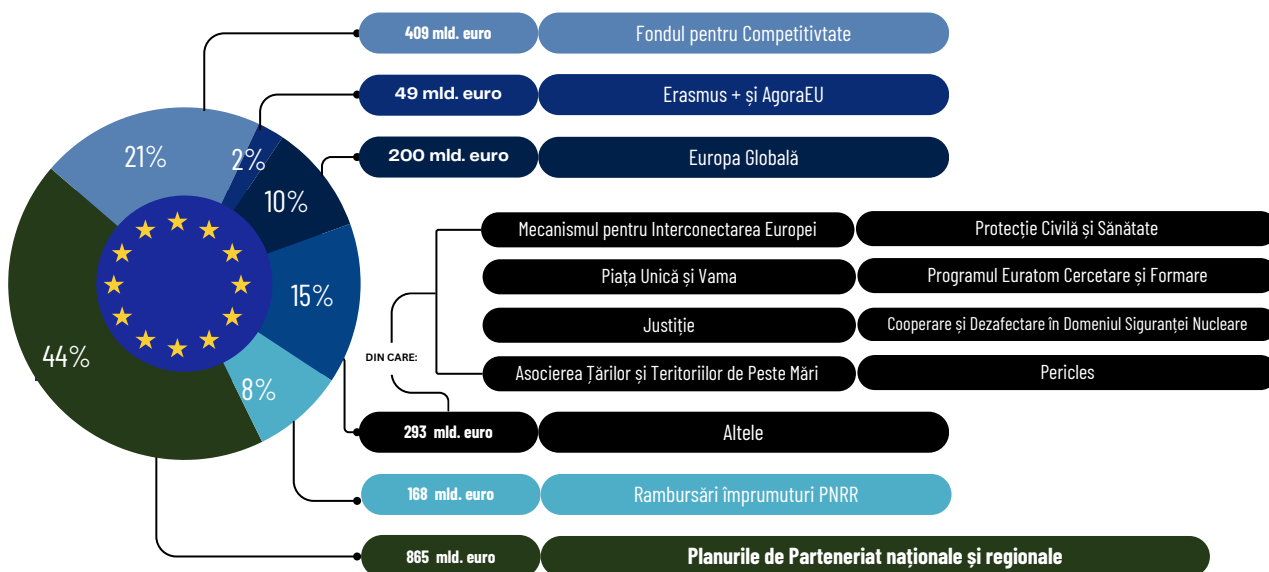
NORTH WEST

Perioada de programare 2028–2034

Evoluția numărului de nopți tropicale > 20°C din perioada 1981-2010 până în perioada 2020-2024 (nopți/an) în Regiunea Nord-Vest @OECD Local Data Portal, 2025

PERIOADA DE PROGRAMARE 2028-2034

Conform propunerii Comisiei Europene din 16 iulie 2025, bugetul aferent perioadei 2028-2034 este proiectat la o valoare totală de 2.000 miliarde euro. Această resursă este distribuită strategic pentru a răspunde noii paradigme europene, trecerea de la modalitatea clasică de administrare a fondurilor la finanțarea bazată pe performanță și rezultate cuantificabile.



2000 mld. euro*

*buget propus la 16 iulie 2025 aferent perioadei 2028-2034

Viitorul buget al Uniunii Europene pentru perioada 2028-2034 este proiectat ca un instrument ambițios și strategic, având o valoare totală de aproximativ 2 trilioane euro, ceea ce reprezintă circa 1,26% din VNB al UE. Această propunere marchează o schimbare fundamentală de paradigmă, vizând simplificarea administrativă prin reducerea numărului de programe, cu scopul de a facilita accesul beneficiarilor la finanțare și de a accelera impactul investițiilor. Noua structură pune un accent deosebit pe flexibilitate și agilitate, fiind concepută să răspundă rapid noilor provocări geopolitice și economice, precum și crizelor neprevăzute, asigurând în același timp o orientare strictă spre rezultate.

Din punct de vedere al priorităților, bugetul se concentrează pe piloni esențiali precum Planurile de Parteneriat Național și Regional, care dețin cea mai mare pondere, urmate de Fondul European pentru Competitivitate, dedicat inovării și securizării lanțurilor de aprovizionare. O componentă transversală majoră este angajamentul față de mediu, **cel puțin 35% din totalul fondurilor fiind destinate proiectelor legate de climă și protecția mediului**. În centrul acestui cadru financiar rămân coeziunea și agricultura, condiționate însă riguros de respectarea statului de drept, în timp ce pe plan extern se consolidează rolul Uniunii prin instrumentul Global Europe, care include sprijinul strategic pentru Ucraina și procesul de extindere.

Arhitectura financiară este divizată în șase categorii majore de investiții:

- **Planurile de Parteneriat Naționale și Regionale** : Reprezintă nucleul dur al noii strategii, consolidând sub o singură umbrelă politicile de Coeziune, Agricultură și Securitate. Această consolidare vizează reducerea fragmentării prin trecerea de la peste 500 de programe la un singur Plan Național de investiții per stat membru.
- **Fondul pentru Competitivitate** : Destinat stimulării inovării și capacității industriale la nivel unional.
- **Europa Globală** (10% - 200 mld. EUR): Alocări pentru acțiunea externă și prezența strategică a UE pe plan mondial.
- **Rambursări împrumuturi PNRR** : Componentă dedicată onorării obligațiilor financiare derivate din mecanismul NextGenerationEU.

- **Erasmus+ și AgoraEU** : Investiții continue în capitalul uman și mobilitatea educațională.
- **Alte Programe** : Include mecanisme critice precum Mecanismul pentru Interconectarea Europei, Sănătate, Piața Unică, Justiție și Euratom .

Priorități în dezvoltarea Europei pentru perioada 2021-2027



Politica de coeziune pentru perioada actuală este concepută ca un pilon central al integrării europene, având misiunea fundamentală de a sprijini **adaptarea regiunilor la schimbările structurale majore**. Viziunea strategică a Uniunii Europene se concentrează pe **o dublă tranziție, ecologică și digitală, menită să modernizeze economia socială de piață și să asigure o convergență teritorială durabilă**, această viziune este transpusă într-un set de priorități tematice care orientează fluxurile de investiții către obiective specifice de dezvoltare, asigurându-se că nicio regiune nu este lăsată în urmă.

Prioritatea dedicată unei Europe mai inteligente și mai competitive se transformă în obiective de consolidare a capacităților de cercetare și inovare prin adoptarea tehnologiilor avansate. În plan operațional, această prioritate prinde formă prin proiecte care vizează digitalizarea administrațiilor publice și a întreprinderilor, extinderea conectivității digitale în zonele rurale și sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii pentru a-și spori competitivitatea pe piața internă. Strategiile de specializare inteligentă acționează ca un mecanism de filtrare, asigurându-se că investițiile sunt direcționate către sectoarele cu cel mai mare potențial de creștere locală.

Dimensiunea ecologică a politicii urmărește **transformarea Europei într-un continent rezistent la schimbările climatice și neutru din punct de vedere al emisiilor**. Obiectivele urmărite includ promovarea eficienței energetice, dezvoltarea sistemelor de energie regenerabilă și implementarea economiei circulare. Acestea se materializează în proiecte de renovare a clădirilor publice pentru îmbunătățirea performanței energetice, protejarea biodiversității prin măsuri de restaurare a siturilor naturale și modernizarea infrastructurii de gestionare a apei și a deșeurilor.

Conectivitatea europeană este abordată prin prioritizarea sistemelor de transport sustenabile și sigure. Obiectivele vizează completarea verigilor lipsă din rețelele transeuropene și facilitarea mobilității regionale. Proiectele rezultate pun un accent deosebit pe infrastructura feroviară, considerată unul dintre cele mai curate moduri de transport, dar și pe dezvoltarea unor soluții de mobilitate urbană multimodale care să reducă dependența de combustibilii fosili. **Prioritatea socială este strâns aliniată cu principiile Pilonului European al Drepturilor Sociale**, având ca scop creșterea rezilienței sistemelor de educație și sănătate. Obiectivele se concentrează pe îmbunătățirea accesului la locuri de muncă de calitate, formarea continuă a forței de muncă și incluziunea socială a grupurilor vulnerabile. Implementarea se face prin proiecte care oferă programe de recalificare profesională, investiții în infrastructura educațională modernă și dezvoltarea serviciilor de îngrijire medicală comunitară.

Apropierea Europei de cetățeni reprezintă o prioritate care promovează abordările teritoriale integrate, bazate pe nevoile specifice ale fiecărei comunități. Obiectivele urmăresc consolidarea legăturilor dintre mediul urban și cel rural și susținerea strategiilor de dezvoltare locală conduse de actori relevanți de la nivel sub-regional. Proiectele pot varia de la regenerarea spațiilor publice urbane la valorificarea patrimoniului cultural și natural pentru stimularea turismului sustenabil în zonele izolate. Pentru regiunile dependente de industrii intensiv poluante, a fost creat un **mecanism specific de tranziție justă** care să atenueze impactul social al decarbonizării. Obiectivul este de a ajuta aceste teritorii să își diversifice economia și să creeze noi oportunități profesionale pentru lucrătorii afectați. Proiectele includ regenerarea siturilor industriale dezafectate, sprijinirea start-up-urilor tehnologice și investiții în competențe pentru noile industrii verzi. Eficacitatea acestor transformări este garantată de un cadru de performanță și de respectarea unor condiții favorizante care obligă statele membre să adopte reforme structurale înainte de rambursarea cheltuielilor.

Piloni în dezvoltarea Europei pentru perioada 2028 - 2034

Pentru perioada de programare 2028-2034, Comisia Europeană propune o arhitectură financiară și strategică radical simplificată și integrată. Spre deosebire de perioada actuală, când fondurile europene au fost fragmentate în sute de programe cu reguli separate, noul cadru reunește fondurile cu alocare națională sub o singură „umbrelă”. Această umbrelă este un fond unic, guvernat printr-un singur instrument strategic: Planul de Parteneriat Național și Regional



contribuția la **prosperitatea** durabilă a Europei în toate regiunile



sprijinirea capacităților de **apărare și securitatea** Europei;



sprijin acordat **oamenilor**, consolidarea **societății** Uniunii și modelul social al Uniunii;



susținerea **calității vieții** în Uniune;



protejarea și consolidarea **drepturilor fundamentale, democrației**, statului de drept

Pentru perioada de programare 2028-2034, Comisia Europeană propune o arhitectură financiară și strategică radical simplificată și integrată. Spre deosebire de perioada actuală, când fondurile europene au fost fragmentate în sute de programe cu reguli separate, noul cadru reunește fondurile cu alocare națională sub o singură umbrelă.

- **Pilonul 1 vizează prosperitatea durabilă în toate regiunile**, axându-se pe coeziunea teritorială, competitivitatea industrială și dubla tranziție verde și digitală. Acesta sprijină tehnologiile avansate, infrastructura de transport și decarbonizarea pentru a asigura o dezvoltare economică sustenabilă.
- **Pilonul 2 este dedicat apărării și securității europene**, susținând consolidarea bazei industriale de apărare și mobilitatea militară, inclusiv dezvoltarea infrastructurii cu dublă utilizare. Totodată, urmărește creșterea capacității de detectare a amenințărilor, pregătirea pentru crize și protejarea infrastructurilor critice.
- **Pilonul 3 se concentrează pe cetățeni și pe modelul social european**, punând accent pe ocuparea forței de muncă, perfecționare, educație și combaterea sărăciei. Sprijină incluziunea socială, egalitatea de șanse și reziliența sistemelor de sănătate, abordând direct provocările demografice.
- **Pilonul 4 susține calitatea vieții prin politicile agricole și de pescuit**, garantând securitatea alimentară pe termen lung și venituri echitabile pentru fermieri. Acesta promovează practici agricole și maritime durabile, protejarea biodiversității și vitalitatea socio-economică a comunităților rurale și costiere.
- **Pilonul 5 protejează democrația, statul de drept și valorile fundamentale ale Uniunii**, sprijinind societățile deschise, bazate pe drepturi. Finanțările sunt direcționate către consolidarea sistemelor de justiție, cadrele anticorupție, pluralismul mass-mediei și creșterea eficienței administrației publice

Tranziția către cadrul financiar 2028-2034 marchează o schimbare fundamentală de paradigmă în politica de coeziune, prin introducerea Planului de Parteneriat Național și Regional ca instrument strategic unic de investiții. Această nouă arhitectură consolidează sub o singură umbrelă domenii critice precum Coeziunea, Agricultură și Securitatea, vizând o simplificare administrativă masivă prin reducerea celor aproximativ 540 de programe anterioare la circa 27 de planuri naționale. Pentru România, această evoluție se traduce printr-o alocare financiară totală de 60,20 miliarde de euro, reprezentând al șaselea cel mai mare buget din Uniunea Europeană și o creștere de 8,25% față de perioada 2021-2027.

Deși alocarea totală propusă este de aproximativ 2 trilioane de euro (1,26% din VNB-ul UE), **valoarea nu diferă semnificativ de perioada 2021-2027 dacă se cumulează MFF și instrumentul NextGenerationEU**. O noutate majoră o reprezintă diversificarea surselor proprii de venit, menită să reducă dependența de contribuțiile naționale (GNI) de la 70% la 62% prin introducerea unor taxe verzi precum ETS extins și CBAM.

Un instrument strategic de 865 miliarde EUR care consolidează Coeziunea, Agricultură și Securitatea sub o singură umbrelă.

Trecerea de la 540 de programe la un singur Plan Național de investiții per stat membru (~27 de programe)

O schimbare de paradigmă — finanțarea este condiționată direct de performanță și atingerea obiectivelor



REGULAMENTUL de instituire a Fondului european pentru coeziune economică, socială și teritorială, agricultură și dezvoltare rurală, pescuit și afaceri maritime, prosperitate și securitate pentru perioada 2028-2034[1] + 18 Anexe [2]

Noua formulă de calcul pentru alocările prealocate introduce mecanisme de stabilizare pentru a asigura predictibilitatea bugetară. Astfel, se aplică un mecanism de plafonare de +5% și o plasă de siguranță de -20% față de alocările din perioada 2021-2027.

Pentru Regiunea Nord-Vest și restul regiunilor din România, este relevant faptul că Regiunile mai puțin dezvoltate rămân o prioritate, cu un buget minim earmarcat la nivelul UE de peste 217 miliarde EUR. Metodologia de calcul pentru aceste regiuni utilizează media PIB-ului pe cap de locuitor din perioada 2021-2023, pragul de eligibilitate rămânând sub 75% din media UE.

Reformele pentru perioada 2028-2034 vizează, de asemenea, o eficientizare a mecanismelor de finanțare și o flexibilitate sporită în fața crizelor neprevăzute. Se introduce conceptul de **un singur manual de reguli, care elimină necesitatea navigării prin reglementări sectoriale complexe și divergente**, această unificare se traduce prin reguli armonizate pentru cofinanțare, prefinanțare și asistență tehnică pentru întregul fond. Mai mult, pentru a accelera execuția, au fost eliminate evaluările ex-ante pentru instrumentele financiare, iar plățile vor fi de tip *frontloaded*, sprijinind beneficiarii mici care au o capacitate financiară limitată

Standardizează modul în care măsurăm succesul investițiilor UE, eliminând diferențele de raportare dintre sutele de programe actuale.

Un set comun de indicatori pentru toate fondurile (Coeziune, Agricultură, Dezvoltare Rurală), reducând povara administrativă.

Plățile nu mai sunt legate strict de facturi (costuri), ci de atingerea bornelor și țintelor

Monitorizare în timp real a „valorii adăugate europene”, permițând realocarea rapidă a resurselor acolo unde funcționează.

Obiectivele din propunerea de Regulament a Comisiei

Propunerea de regulament menționează 28 de obiective specifice, fiecare cu contribuție la unul din cei 5 piloni, așa cum sunt ele definite la Articolul 3 din Propunerea de Regulament:

A. pentru a sprijini prosperitatea durabilă a Uniunii în toate regiunile

1. Promovarea atractivității teritoriilor pentru a susține dreptul de a rămâne, inclusiv prin sprijinirea strategiilor de dezvoltare integrată a zonelor urbane și rurale, cu accent pe servicii și infrastructură teritorială.
2. Consolidarea bazei industriale a Uniunii, a lanțurilor de aprovizionare reziliente și stimularea producției durabile și competitive, în special în sectoarele tehnologiilor cu emisii nete zero și ale materiilor prime critice, acordând o atenție specială competitivității întreprinderilor mici și mijlocii, prin integrarea deplină a obiectivelor de mediu și climatice pentru a accelera o tranziție industrială curată.
3. Sprijinirea unei tranziții juste către obiectivele Uniunii pentru 2030, 2040 și 2050 în materie de energie și climă, în special prin prioritizarea sprijinului pentru producția și infrastructura de energie curată, promovarea eficienței energetice și a decarbonizării, a stocării și a tehnologiei, dezvoltarea de sisteme energetice inteligente și de rețele interne de transport și distribuție, ținând cont și de rețeaua transeuropeană și de tehnologie, și promovarea unei economii circulare, asigurând că toate teritoriile și toți cetățenii pot contribui la și pot beneficia de tranziția curată.
4. Sprijinirea transformării digitale în vederea atingerii țintelor și obiectivelor stabilite în Programul de politici pentru Deceniul Digital 2030, contribuind astfel la realizarea unei Uniuni suverane, sigure și incluzive din punct de vedere digital, și promovând dezvoltarea și utilizarea tehnologiilor avansate, inclusiv a inteligenței artificiale, a infrastructurii și serviciilor digitale sigure și de încredere, a competențelor digitale de bază și avansate, a serviciilor publice digitale și a conectivității TIC, abordând, în același timp, decalajul digital.
5. Sprijinirea cercetării, dezvoltării și inovării, inclusiv difuzarea inovației în toate regiunile.
6. Sprijinirea măsurilor, inclusiv a reformelor, pentru a consolida Uniunea piețelor de capital și a investițiilor și a încuraja dezvoltarea opțiunilor de finanțare bazate pe piață.
7. Sprijinirea locuințelor sociale și la prețuri accesibile.
8. Consolidarea infrastructurii de transport a Uniunii și contribuția la finalizarea rețelei transeuropene de transport, în special pe rețeaua centrală și extinsă, prin decarbonizare și îmbunătățirea conectivității, siguranței și accesibilității pentru zonele izolate, periferice și mai puțin conectate; sprijinirea tranziției verzi și digitale a transportului.
9. Sprijin pentru turism, inclusiv pentru durabilitate.
10. Sprijinirea gestionării eficiente a apei, a calității și rezilienței, a protecției mediului, a adaptării la schimbările climatice, a rezilienței climatice și a îmbunătățirii biodiversității, a calității solului și a resurselor naturale, promovarea circularității, a bioeconomiei și a unei eficiențe mai mari a resurselor, consolidarea prevenirii, controlului și remedierii poluării, conservarea și restaurarea naturii și îmbunătățirea biodiversității și a resurselor naturale, precum și promovarea soluțiilor Noului Bauhaus European în mediul construit.

B. pentru a sprijini capacitățile de apărare și securitate ale Uniunii în toate regiunile prin:

11. consolidarea bazei industriale de apărare și a mobilității militare a Uniunii, în special prin dezvoltarea infrastructurii TEN-T cu dublă utilizare;
12. consolidarea pregătirii Uniunii pentru crize și dezastre prin integrarea principiului „pregătire prin proiectare”;
13. consolidarea securității Uniunii prin îmbunătățirea capacităților de detectare, prevenire și răspuns la amenințări, inclusiv prin consolidarea infrastructurii critice din domeniul energiei și transporturilor și a securității cibernetice.

C. pentru a consolida coeziunea socială prin sprijinirea persoanelor și consolidarea societăților Uniunii și a modelului social al Uniunii prin:

14. sprijinirea ocupării forței de muncă, a accesului egal la piața muncii, a condițiilor de muncă echitabile și de calitate și a mobilității forței de muncă;
15. îmbunătățirea ofertei de forță de muncă și a educației și dobândirea pe tot parcursul vieții de competențe, în special prin promovarea recalificării și a perfecționării;
16. promovarea de șanse egale pentru toți, sprijinirea unor rețele de siguranță socială puternice, încurajarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei și a persoanelor fără adăpost, și sprijinirea investițiilor în infrastructura socială;
17. facilitarea accesului la servicii și la infrastructura asociată, inclusiv modernizarea, digitalizarea și consolidarea calității și rezilienței sistemelor de sănătate, a serviciilor de îngrijire a copiilor și a celor de îngrijire pe termen lung;
18. abordarea provocărilor legate de schimbările demografice în întreaga UE, care includ lipsa forței de muncă și disparitățile dintre generații și regiuni;
19. abordarea impacturilor sociale ale includerii emisiilor de gaze cu efect de seră din clădiri și transportul rutier în domeniul de aplicare al Directivei 2003/87/CE.1.

D. pentru a menține calitatea vieții în Uniune prin:

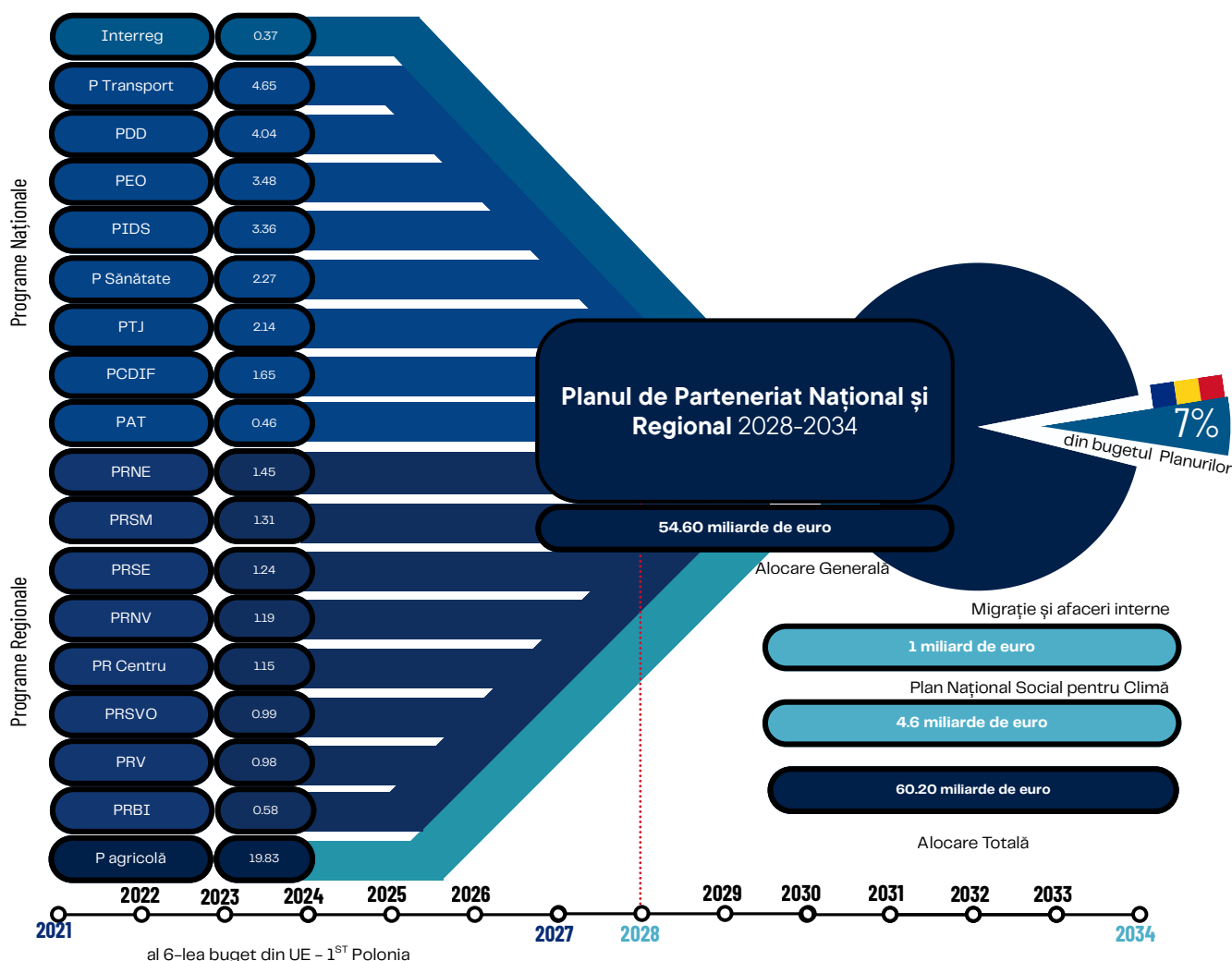
20. sprijinirea veniturilor mai echitabile și suficiente pentru fermieri și a competitivității lor pe termen lung, inclusiv a poziției fermierilor în lanțul valoric;
21. contribuirea la securitatea alimentară pe termen lung;
22. îmbunătățirea atractivității și a standardelor de viață, inclusiv a accesului la asistență medicală, în zonele rurale și a condițiilor de muncă echitabile, precum și încurajarea reînnoirii generaționale; îmbunătățirea pregătirii fermierilor și a capacității lor de a face față crizelor și riscurilor; îmbunătățirea accesului la cunoștințe și inovare și accelerarea tranziției digitale și ecologice pentru un sector agroalimentar prosper;
23. asigurarea sustenabilității, competitivității și rezilienței sectorului de pescuit și acvacultură al Uniunii, stimularea economiei albastre durabile și competitive în zonele de coastă, insulare și interioare, îmbunătățirea oportunităților socio-economice și a rezilienței comunităților locale și asigurarea unei guvernante maritime solide în toate dimensiunile, cu un ocean sigur, curat și gestionat în mod durabil.
24. Pentru a îmbunătăți practicile de gestionare durabilă a agriculturii și silviculturii, pentru a promova acțiuni climatice reziliente, pentru a oferi multiple servicii ecosistemice, a sprijini o gestionare eficientă, calitativă și rezilientă a apei, implementarea de soluții bazate pe natură, consolidarea dezvoltării durabile, protecția mediului, intensificarea conservării și restaurării biodiversității, a solului și a resurselor naturale și pentru a îmbunătăți bunăstarea animalelor.

E. pentru a proteja și a consolida drepturile fundamentale, democrația, statul de drept și pentru a susține valorile Uniunii prin:

25. menținerea și dezvoltarea în continuare a unor societăți deschise, bazate pe drepturi, democratice, egale și incluzive, inclusiv prin consolidarea capacităților societății civile și ale partenerilor sociali de a susține valorile Uniunii, prin educația civică și prin participarea tinerilor;
26. promovarea și susținerea statului de drept prin consolidarea sistemelor de justiție, a cadrelor anticorupție, a pluralismului mass-media, a integrității informației, a educației în domeniul mass-media și a unui sistem eficient de control și echilibru;
27. sporirea eficienței administrației publice și a capacității instituționale a autorităților publice și a părților interesate la nivel național, regional și local;
28. promovarea culturii ca un catalizator pentru valorile europene și sprijinirea unui sector cultural vibrant și divers.

Tranziția la nivelul României

Tranziția de la actuala arhitectură fragmentată a fondurilor europene către un plan unic pentru perioada 2028-2034 reprezintă o reformă structurală profundă, menită să elimine barierele și să asigure o sinergie reală între politicile de dezvoltare. În cadrul exercițiului financiar curent, România gestionează un sistem complex format din cele 16 programe din cadrul Politicii de Coeziune 2021-2027 și Planul Strategic PAC 2023-2027. Această dispersie a resurselor a generat adesea dificultăți în coordonarea investițiilor transversale și o complexitate administrativă semnificativă pentru beneficiari, care trebuie să navigheze prin seturi diferite de reguli și autorități de management.



Pentru România, **acest lucru înseamnă că prioritățile de infrastructură, inovare, coeziune socială și dezvoltare agricolă vor fi gestionate sub o singură umbrelă strategică**, permițând o alocare mai bună a resurselor în funcție de performanță și de **nevoile specifice identificate la nivel regional**. În noul plan unic, finanțarea nu va mai fi privită doar prin prisma absorbției, ci va fi **strâns legată de atingerea unor jaloane și ținte**, precum și de respectarea statului de drept. Astfel, agricultura și dezvoltarea rurală nu vor mai funcționa ca sectoare izolate, ci vor deveni piloni integrați în strategia generală de creștere a competitivității și a rezilienței climatice, beneficiind de un sistem de gestiune electronică unificat și de reguli de audit armonizate, ceea ce va reduce riscul de dublă finanțare și va accelera impactul economic pe teren.

Alocări Specifice pentru România pentru perioada 2028-2034:

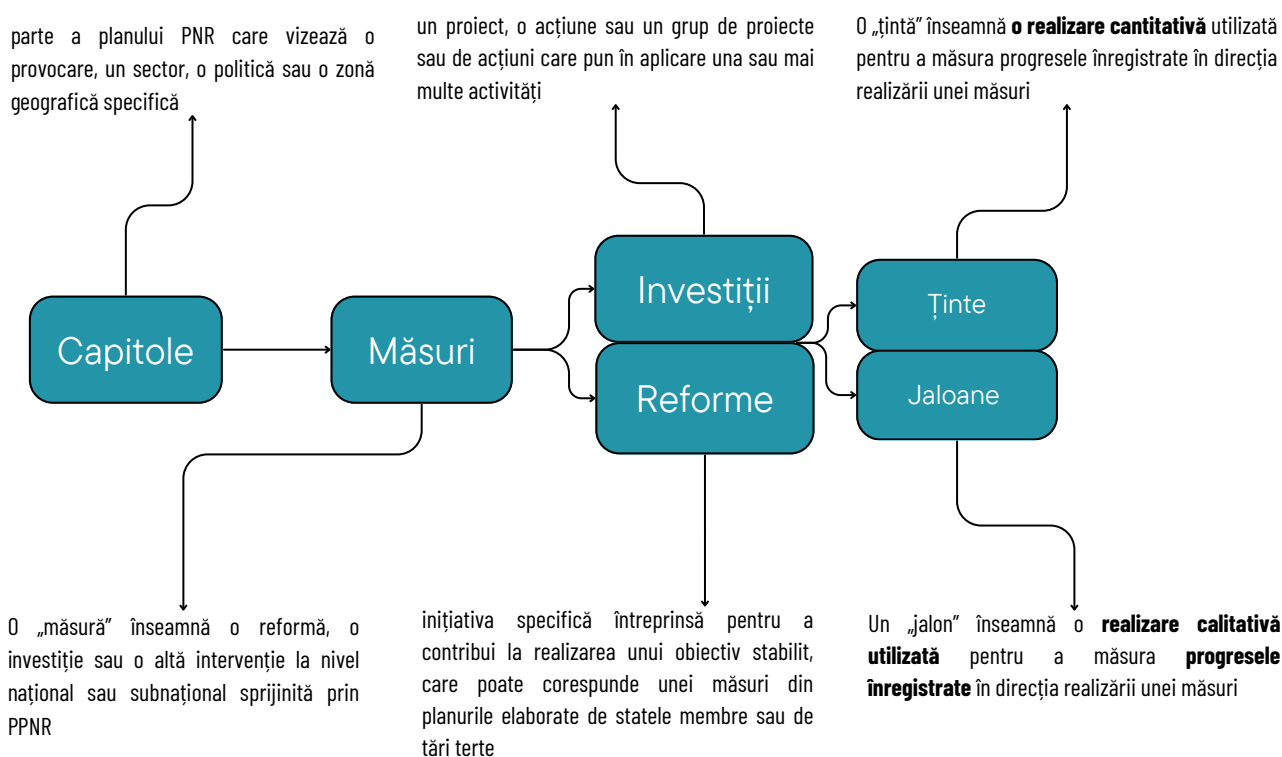
Conform datelor centralizate în propunere, România are prevăzută o alocare totală de 60,2 miliarde EUR, prețuri curente, distribuită astfel:

- Alocare Generală Plan : 54,6 miliarde EUR.
- Migrație și Afaceri Interne: 1,0 miliard EUR.
- Fondul Social pentru Climă: 4,6 miliarde EUR.
- Interreg: O contribuție financiară de aproximativ 412,9 milioane EUR, excluzând cooperarea interregională.

Pentru România, **noul cadru aduce o alocare propusă de aproximativ 60,2 miliarde de euro**, o creștere față de exercițiul anterior, susținută de principiul *no regression* care garantează că niciun stat membru nu va primi mai puțin în termeni nominali decât în 2021-2027.

Pilonul central al acestui mecanism este modelul de livrare bazat pe performanță, inspirat din experiența PNRR, unde fluxurile financiare sunt condiționate direct de atingerea unor jaloane calitative și ținte cantitative.

Planul de Parteneriat Național și Regional este **structurat la nivel macro în capitole, care pot fi tematice, sectoriale sau regionale**, fiecare având rolul de a **aborda provocări și obiective specifice ale unui anumit teritoriu sau domeniu**. În interiorul fiecărui capitol, strategia este transpusă în practică prin intermediul unui **pachet de măsuri, definite în mod clar de regulament ca fiind reforme, investiții sau alte intervenții implementate la nivel național ori subnațional**. Deoarece noul model financiar este axat strict pe performanță, **progresul și execuția fiecărei reforme sau investiții sunt monitorizate și evaluate prin două instrumente de control: jaloanele, care reprezintă realizări calitative**, precum adoptarea unui cadru legislativ sau semnarea unor contracte, și **țintele, care reprezintă realizări cantitative, măsurabile prin indicatori concreți**, cum ar fi finalizarea unui procent dintr-un proiect sau numărul de beneficiari atinși. Astfel, arhitectura planului se bazează pe o logică directă în care demonstrarea atingerii acestor jaloane și ținte condiționează aprobarea și eliberarea plăților de către Comisia Europeană



Cum și cât influențează pilonii și obiectivele SDL?

O Strategie de Dezvoltare Locală nu trebuie să fie o copie 1 la 1 a obiectivelor europene și nici nu trebuie să le atingă pe absolut toate. O strategie locală trebuie să fie ancorată în realitate și să răspundă nevoilor specifice ale comunității respective

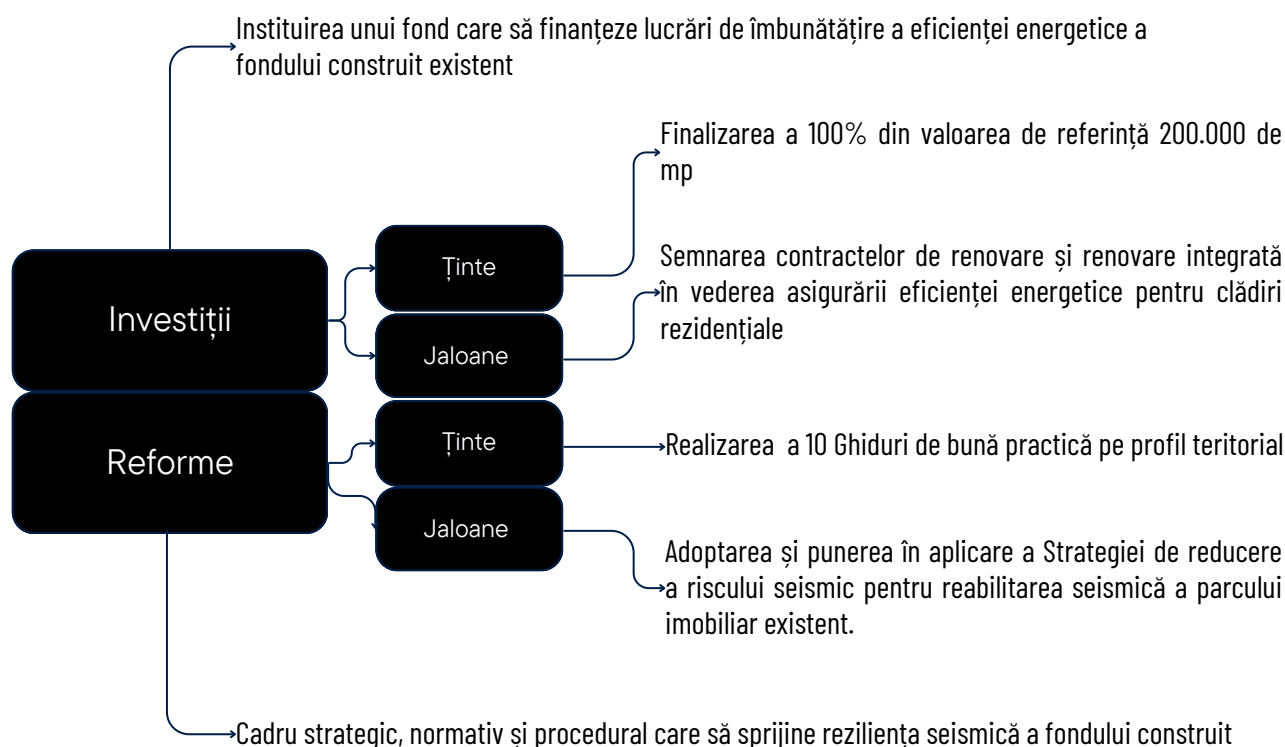
Din acest motiv, anumite lucrări sau investiții locale care nu au un impact direct, de exemplu, reparații curente minore, anumite infrastructuri de utilități de bază bazate pe combustibili fosili sau proiecte care nu se pot încadra în calendarul strict impus de UE trebuie gândite din start pentru a fi susținute din alte surse de finanțare .



Deși nu este necesară o mapare 1 la 1, pentru ca proiectele din strategie să poată atrage bani europeni, strategia trebuie să se alinieze la noul cadru de performanță stabilit prin Planul de Parteneriat Național și Regional. Influența majoră vine din faptul că noua arhitectură obligă strategiile locale să devină mult mai integrate și multisectoriale.

De exemplu, instrumentele precum CLLD și inițiativa LEADER oferă acum posibilități largite de a combina dezvoltarea rurală cu politica regională și cu politicile sociale și de ocupare a forței de muncă . Astfel, un GAL este încurajat să gândească proiecte care sprijină simultan mai multe obiective europene, creând un efect de sinergie. Mai mult, orice proiect finanțat va trebui să livreze rezultatele asumate în calendarul planului regional sau național, altfel riscând dezangajarea fondurilor..

EXEMPLU PE BAZA PNRR



Cum influențează structurarea pe jaloane și ținte SDL?

Noul model de finanțare bazat pe performanță schimbă fundamental modul în care o strategie de dezvoltare locală este concepută și implementată. Deoarece plățile de la Comisia Europeană nu se mai fac pe baza simplor facturi de cheltuieli, ci exclusiv pe baza atingerii unor rezultate prestabilite, o strategie locală nu mai poate fi doar o listă flexibilă de dorințe investiționale.

Orice proiect dintr-o strategie de dezvoltare locală, fie că vorbim de inițiative de tip LEADER sau de Dezvoltare Teritorială Integrată, trebuie să se alinieze perfect la indicatorii de realizare și la calendarul asumat de statul membru în capitolele planului. Astfel, actorii locali devin responsabili direcți de livrarea bucaților din țintele regionale sau naționale.

Să luăm un exemplu ipotetic. Să presupunem că Guvernul României a inclus în PNRP o măsură dedicată regenerării urbane urbane. Pentru a primi fondurile, autoritatea stabilește în anexa planului un calendar foarte strict:

- **Jalon (Trimestrul III, 2028):** Semnarea a 100 de contracte de finanțare pentru proiecte de regenerare urbană cuprinse în strategiile locale.
- **Țintă intermediară (Trimestrul IV, 2030):** Finalizarea lucrărilor de reabilitare pentru 50% din suprafața totală (ex. 100.000 de metri pătrați de spații publice) prevăzută în acele strategii.
- **Țintă finală (Trimestrul IV, 2032):** Finalizarea integrală a proiectelor și operaționalizarea a 20 de noi centre comunitare.

Dacă un municipiu are proiecte finanțate prin această măsură din PNRP, este obligat să respecte cu strictețe acest calendar. Autoritățile locale nu pot întârzia licitațiile sau execuția lucrărilor, deoarece orice întârziere la nivel local periclitează atingerea țintei cantitative agregate la nivel regional sau național.

Riscul pierderii finanțării este mult mai mare și mai rapid în acest nou sistem. Regulamentul propune o regulă foarte dură de dezangajare de tip N+1: Comisia Europeană va retrage automat orice sumă pentru care nu s-a depus o cerere de plată care să dovedească atingerea jalonului/țintei până la data de 31 octombrie a anului următor anului de angajament bugetar. În plus, dacă la finalul perioadei se constată că o țintă pentru care s-au primit bani anterior a fost inversată sau nu a fost menținută, Comisia va aplica corecții financiare și va recupera fondurile.

Ce înseamnă asta în practică?

Exact aceleași discuții și presiuni de la închiderea actualului PNRR. În prezent, la finalul unui ciclu, asistăm la o cursă contracronometru, autorități și constructori sunt presați să termine lucrările până la 31 august 2026, altfel proiectele devin nefuncționale, sunt etapizate cu greu sau autoritățile locale trebuie să dea banii europeni înapoi din bugetul propriu. **Diferența majoră este că, în noul PNRP, aceste situații de criză nu vor mai apărea doar la finalul programului, ci la finalul fiecărui an sau trimestru în care este asumată o țintă.**

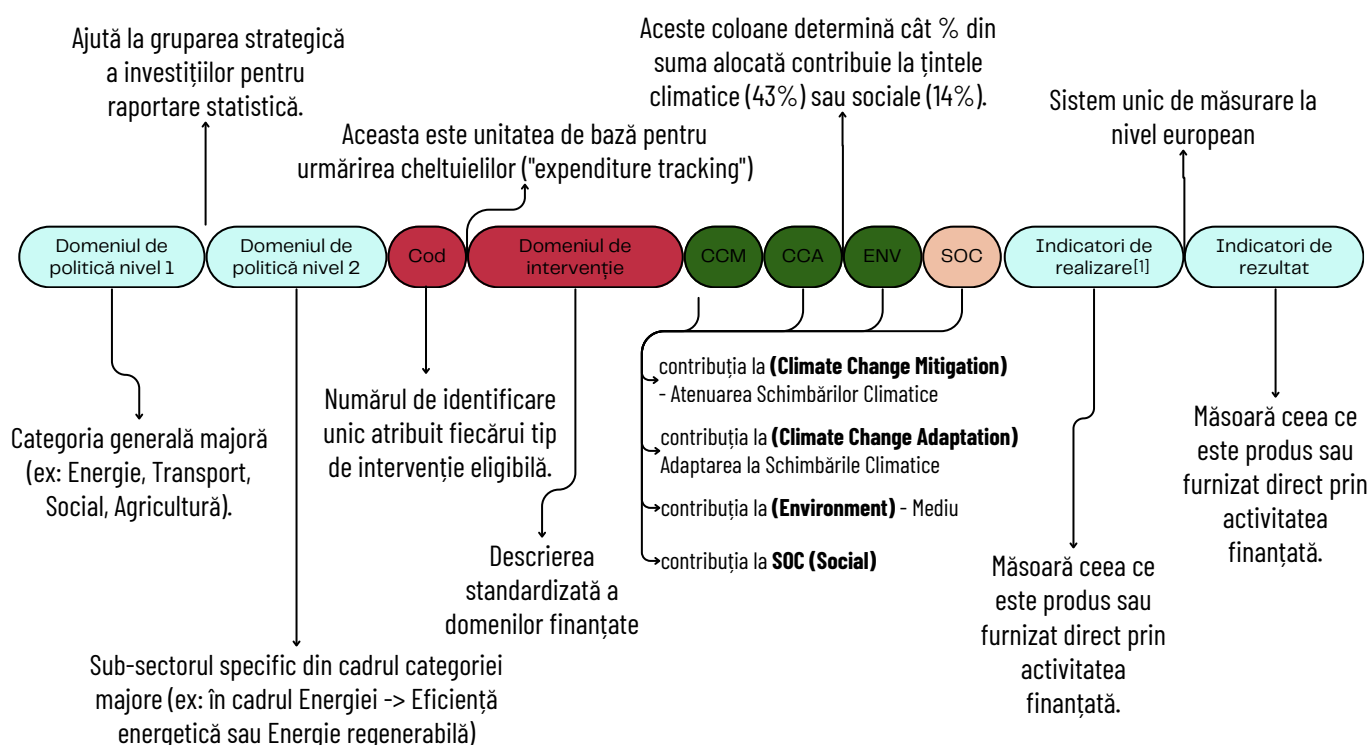
Dacă un grup de proiecte locale întârzie și ținta din Trimestrul IV 2030 nu se atinge, regiunea nu poate depune cererea de plată la Comisie și riscă să piardă definitiv acea tranșă de bani prin regula N+1. Astfel, presiunea "închiderii de program" va deveni o constantă pe tot parcursul implementării.

Ce reprezintă un cadru unic de performanță?

Cadrul unic de performanță, denumit oficial și cadrul de monitorizare a cheltuielilor bugetare și de performanță a bugetului reprezintă o inovație majoră a Comisiei Europene pentru perioada de programare 2028-2034, constând într-un set unic, orizontal și consolidat de norme aplicabile tuturor programelor și activităților finanțate din bugetul Uniunii Europene

Din punct de vedere tehnic, cadrul unic de performanță se bazează pe următoarea arhitectură formată din trei piloni centrali:

- Toate activitățile sprijinite de bugetul UE, indiferent de programul din care fac parte, sunt clasificate pe baza unei liste standardizate de categorii, domenii de intervenție, permițând Comisiei să urmărească unitar cum sunt cheltuiți banii la nivel european.
- Pentru a evalua dacă UE își atinge țintele majore, fiecărui domeniu de intervenție i se atribuie automat coeficienți. Aceștia măsoară precis și automat contribuția investițiilor la obiectivele climatice, din care rezultă ținta globală de 35% pentru climă și mediu și la obiectivele sociale, ținta minimă de 14%.
- Indicatori de performanță standardizați: Sistemul introduce un set comun de indicatori pentru întregul buget, numărul acestora fiind redus masiv de la peste 5.000 la aproximativ 700-900 de indicatori unici. Aceștia sunt direct legați de domeniile de intervenție și sunt împărțiți strict în:
 - Indicatori de realizare : măsoară direct ce se produce prin finanțare de exemplu numărul de metri pătrați de clădiri renovate.
 - Indicatori de rezultat: măsoară efectele obținute de exemplu emisiile de gaze cu efect de seră evitate.



Acest cadru de performanță stabilit prin noul regulament este **esențial pentru strategiile de dezvoltare locală și județeană**, deoarece **transformă modul în care investițiile publice sunt monitorizate, raportate și evaluate** la nivelul întregii Uniuni Europene. Pentru primării și consilii județene, relevanța acestuia derivă din necesitatea de a alinia proiectele locale la prioritățile transversale ale UE, precum clima, biodiversitatea și egalitatea de gen, asigurând în același timp o reducere semnificativă a sarcinii administrative.

[31] Articolul 2 indice 8 din 2025/0545

[33] Articolul 2 indice 10 din 2025/0545

[35] Anexa 3 la 2025/0545

[37] Anexa 1 la 2025/0545

[32] Articolul 2 indice 9 din 2025/0545

[34] Articolul 2 indice 5 din 2025/0545

[36] Anexa 4 la 2025/0545

[38] Articolul 4 alineat 2 din 2025/0545

Ce înseamnă contribuția la verde și la social?

Nu înseamnă că doar un procent din bani se plătește, ci că doar un procent din suma totală este contabilizat pentru atingerea țintelor de politică.

Sistemul de coeficienți europeni reprezintă o metodologie standardizată utilizată pentru a măsura și monitoriza contribuția intervențiilor bugetare la obiectivele politice majore ale Uniunii Europene, cum ar fi atenuarea schimbărilor climatice, protecția mediului și politicile sociale. Acest cadru de urmărire a cheltuielilor se bazează pe o listă unică de domenii de intervenție, cărora li se atribuie automat acești coeficienți pentru a evalua nivelul lor de sprijin strategic

Mecanismul funcționează pe trei niveluri clare de alocare, mai exact zero la sută, patruzeci la sută și o sută la sută. Un coeficient de o sută la sută este acordat activităților care aduc o contribuție substanțială la obiectivele climatice sau de mediu. Nivelul de patruzeci la sută se aplică acțiunilor cu o contribuție pozitivă nemarginală la aceste ținte, în timp ce coeficientul de zero la sută este rezervat investițiilor care au un impact pur neutru asupra respectivelor obiective.

Pentru a evita dubla contabilizare a cheltuielilor în situațiile în care o măsură sprijină simultan mai multe priorități ecologice, noua abordare metodologică va utiliza strict cel mai mare coeficient aplicabil alocat fiecărui domeniu de intervenție. Totodată, o metodologie similară bazată pe aceiași coeficienți europeni este folosită și pentru a urmări cu rigoare contribuția bugetului la politicile și țintele sociale ale Uniunii Europene

100% **Proiectul este, prin natura sa, o acțiune climatică sau socială.**

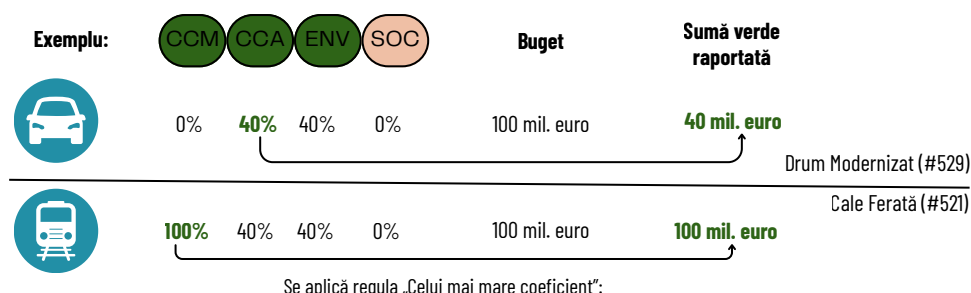
Se atribuie atunci când obiectivul principal al investiției este direct legat de climă, mediu sau social. Fără acest obiectiv, investiția probabil nu ar fi avut loc

40% **Proiectul este conceput pentru altceva (ex: transport, eficiență economică), dar este conceput astfel încât să ajute și mediul sau componenta socială.**

Se atribuie atunci când investiția are un efect pozitiv semnificativ, dar obiectivul climatic/social nu este cel principal, ci unul secundar.

0% **Investiția este necesară, dar nu ajută la atingerea țintelor specifice (climă/social).**

Se atribuie activităților care nu au un impact semnificativ (nici pozitiv, nici negativ, teoretic) asupra obiectivului respectiv.



- CCM (Atenuare Climă): 0% (Deoarece traficul rutier generează emisii, deci nu ajută la reducerea lor).
- CCA (Adaptare Climă): 40% (Deoarece drumul este construit să reziste la inundații și temperaturi extreme, crescând reziliența infrastructurii).
- ENV (Mediu): 40% (Dacă include pasaje pentru animale sau sisteme de scurgere care protejează pânza freatică).

[39] Propunere de REGULAMENT AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI de instituire a unui cadru de monitorizare a cheltuielilor bugetare și de performanță a bugetului și de stabilire a altor norme orizontale pentru programele și activitățile Uniunii, alin. (17), pag. 5

Exemplu de calcul al coeficienților:

Sistemul de coeficienți europeni reprezintă o metodologie standardizată utilizată pentru a măsura și monitoriza contribuția intervențiilor bugetare la obiectivele politice majore ale Uniunii Europene, cum ar fi atenuarea schimbărilor climatice, protecția mediului și politicile sociale. Acest cadru de urmărire a cheltuielilor se bazează pe o listă unică de domenii de intervenție, cărora li se atribuie automat acești coeficienți pentru a evalua nivelul lor de sprijin strategic

Scenariul 1: Ținte RATATE

Considerăm o alocare de **2 miliarde de EURO** la nivelul unui Plan, aceasta conține măsuri care se încadrează în **9 domenii de intervenție**, cu o alocare aferentă fiecărei măsuri

cod	Domeniu	Alocare	Verde	Soci al	Contribuție	Contribuție
66	Infrastructură de afaceri (parcuri industriale)	€500 M	0%	0%	€0	€0
529	Drumuri noi sau modernizate (fără TEN-T specificat)	€600 M	40%	0%	€240 M	€0
143	Digitalizarea administrației publice	€400 M	0%	0%	€0	€0
32	Digitalizarea fermelor	€100 M	0%	0%	€0	€0
530	Achiziția de vehicule rutiere (non-zero emisii)	€150 M	0%	0%	€0	€0
16	Investiții productive în agricultură (generale)	€100 M	0%	0%	€0	€0
190	Instalare contoare inteligente (energie)	€50 M	100%	0%	€50 M	€0
113	Învățământ secundar (fără infrastructură)	€50 M	0%	0%	€0	€0
94	Sprijin financiar pentru turism	€50 M	0%	40%	€0	€20 M

€ 2 mld.

€290 M

€20 M



€290M / €2.000M = 14,5% (Ținta 43%)



€20M / €2.000M = 1% (Ținta 14%)

În acest scenariu, statul membru investește masiv în infrastructură rutieră, digitalizare administrativă și sprijin general pentru afaceri. Deși drumurile și digitalizarea sunt importante, ele au coeficienți mici sau zero pentru mediu și social în acest context, ducând la neîndeplinirea obligațiilor.

Scenariul 2: Ținte ÎNDEPLINITE

Considerăm o alocare de **2 miliarde de EURO** la nivelul unui Plan, aceasta conține măsuri care se încadrează în **10 domenii de intervenție**, cu o alocare aferentă fiecărei măsuri.

În acest scenariu, se folosesc aceleași fonduri, dar realocate către domenii cu coeficienți de 100%. De asemenea, se utilizează domenii cu "dublu beneficiu" (care puntează atât la verde, cât și la social), cum ar fi renovarea locuințelor sociale sau școlile cu zero emisii.

cod	Domeniu	Alocare	Verde	Social	Contribuție	Contribuție
173	Energie electrică fotovoltaică	€500	100%	0%	€500 M	€0
504	Infrastructură pentru ciclism	€150	100%	0%	€150 M	€0
284	Protecția și restaurarea ecosistemelor	€150	100%	0%	€150 M	€0
311	Conversia clădirilor în locuințe sociale	€300	40%	100%	€120 M	€300 M
121	Facilități educație timpurie (clădiri zero-emisii)	€200 M	100%	40%	€200 M	€80 M
438	Îmbunătățirea accesului la ocuparea forței de muncă	€150 M	0%	100%	€0	€150 M
450	Asistență materială pentru cei defavorizați	€100 M	0%	100%	€0	€100 M
59	Sănătatea plantelor/animalelor (reziliență climatică)	€100 M	40%	0%	€40 M	€0
143	Digitalizarea administrației publice	€200	0%	0%	€0	€0
66	Infrastructură de afaceri	€150	0%	0%	€1.160 M	€630 M
		€ 2 mld.				

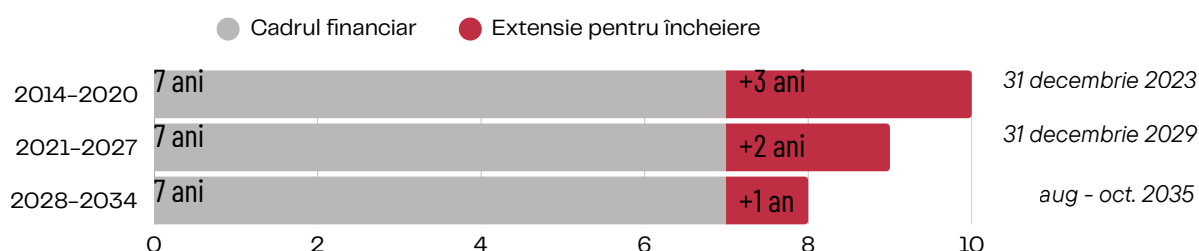
€1.160 M / €2.000 M = 58% (Ținta 43%)

€630 M / €2.000 M = 31,5% (Ținta 14%)

Despre proiecte:

Câștigătorii nu vor fi cei cu ideile cele mai bune, ci cei cu proiectele la cheie. În noul cadru financiar 2028-2034 instituit prin Planul de Parteneriat Național și Regional, trecerea de la sistemul clasic de decontare a facturilor la un model de finanțare bazat strict pe performanță schimbă radical regulile jocului

Prin urmare, o simplă viziune de dezvoltare locală, oricât de inovatoare, nu va mai fi suficientă pentru a atrage bani europeni dacă nu este susținută de documentații complete; autoritățile și beneficiarii de succes vor fi exclusiv cei care și-au pregătit din timp portofoliul de proiecte mature, care au rezolvat deja avizele și studiile tehnice și care sunt gata de implementare efectivă pe teren, respectând un calendar de execuție implacabil



câștigătorii **nu vor fi cei cu ideile cele mai bune**, ci cei cu **proiectele la cheie**.

Care sunt condițiile?

Planurile de parteneriat național și regional elaborate de statele membre trebuie să demonstreze o contribuție adecvată și cuprinzătoare la toate aceste obiective specifice de politică. **Accesarea fondurilor este strict condiționată de îndeplinirea unor reguli orizontale esențiale**, și anume instituirea unor mecanisme eficiente care să garanteze respectarea principiilor statului de drept și a Cartei Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene.

În plus față de aceste condiții esențiale, **regulamentul impune utilizarea unor metodologii transversale riguroase** pentru a asigura trasabilitatea clară a cheltuielilor bugetare. Acțiunile finanțate sunt evaluate printr-un sistem unic de coeficienți europeni pentru a garanta că se ating țintele minime obligatorii, mai exact alocarea a cel puțin treizeci și cinci la sută din bugetul total pentru acțiuni climatice și de mediu și a cel puțin paisprezece la sută pentru îndeplinirea obiectivelor sociale. Toate măsurile trebuie **să integreze perspectiva de gen și să respecte strict principiul de a nu aduce prejudicii semnificative mediului**. Din punct de vedere strategic, investițiile și reformele nu pot fi planificate izolat, ci trebuie să asigure o coerență deplină cu recomandările specifice fiecărei țări din cadrul **Semestrului European** și cu alte angajamente majore.



Regulamentele care guvernează finanțarea

- Piloni sau priorități;
- Obiectivele specifice;
- Tipologia măsurilor eligibile;
- Referința la directive;



Condiționalitățile

- Condiții legate de contribuția la Reziliență și adaptare Climatică, Mediu
- Condiții legate de Social
- Contribuția pe digital (metodologie)
- DNSH (metodologie)
- Egalitate de gen (metodologie)



Asumări naționale

- Recomandările specifice de țară, inclusiv cele legate de Pilonul european al drepturilor sociale, dar și recomandări din alte documente relevante
- Recomandările naționale Politică Agricolă Comună, în domeniul digital
- Planurile Naționale pentru energie și schimbări climatice
- Planurile pentru restaurarea naturii
- Planurile naționale structurale fiscale pe termen mediu

Concluzii generale

Planificarea strategică reprezintă pilonul central al bunei guvernante și fundamentul pe care se construiește dezvoltarea durabilă a oricărei organizații sau comunități. Într-un mediu socio-economic marcat de o dinamică accelerată și de provocări structurale complexe, lipsa unei viziuni asumate condamnă administrația la o abordare pur reactivă, limitată la gestionarea crizelor cotidiene. Prin urmare, **elaborarea unei strategii nu este un simplu exercițiu birocratic, ci un instrument decizional vital** care trebuie inițiat din timp, **permițând anticiparea vulnerabilităților și calibrarea resurselor** înainte ca oportunitățile de dezvoltare să se disipeze. **O planificare proactivă oferă claritatea** necesară pentru a direcționa energiile locale către rezultate cu impact real pe termen lung.

Un aspect fundamental al acestui proces este **asumarea internă a responsabilității manageriale**, motiv pentru care planificarea strategică **nu poate fi externalizată în totalitate către entități terțe**. Deși expertiza tehnică externă poate aduce rigoare metodologică și un plus de obiectivitate, **viziunea, prioritățile și direcțiile de acțiune trebuie să rămână apanajul exclusiv al factorilor locali** și al aparatului administrativ propriu. O strategie elaborată exclusiv în afara organizației riscă să devină un document artificial, decuplat de realitățile din teren și lipsit de susținerea necesară în faza de implementare. Astfel, **rolul administrației este de a orchestra acest demers**, asigurându-se că documentul final reflectă cu acuratețe profilul și voința comunității.

În egală măsură, **succesul oricărui demers de planificare este intrinsec legat de calitatea parteneriatului social și instituțional**. Dezvoltarea locală nu se poate realiza în izolare, ci necesită un dialog constant și onest cu toți actorii relevanți, de la mediul de afaceri și societatea civilă până la cetățenii direct vizați de politicile publice. **Implicarea activă a acestor factori în toate etapele de fundamentare transformă strategia dintr-un document administrativ într-un pact social** asumat la nivel comunitar. Această guvernanta colaborativă generează nu doar o mai bună identificare a nevoilor reale, ci și un **consens vital care va susține eforturile de implementare** pe termen lung, reducând considerabil rezistența la schimbare.

Totodată, **o eroare majoră în practica administrativă o reprezintă transformarea strategiei într-o simplă anexă a programelor de finanțare disponibile**. Deși atragerea fondurilor nerambursabile este un obiectiv legitim și vital, planificarea locală nu trebuie să țină cont exclusiv de proiectele eligibile pe diverse axe de finanțare externă. O abordare dictată strict de liniile de granturi **denaturează prioritățile reale ale comunității și poate genera investiții necorelate cu specificul local**, care vor fi dificil de susținut financiar ulterior. Strategia trebuie să definească mai întâi nevoile acute și viziunea de dezvoltare, iar abia apoi să identifice mixul optim de resurse, fie ele fonduri europene, guvernamentale, parteneriate public-privat sau bugete locale, necesare pentru materializarea acestora.

În cele din urmă, relevanța oricărui document strategic **se probează exclusiv prin capacitatea de a fi transpus în realitate**, motiv pentru care implementarea trebuie urmărită și monitorizată cu maximă rigoare. O strategie abandonată după momentul aprobării devine o simplă declarație de intenții. Stabilirea unui **cadru ferm de evaluare a performanței**, dotat cu indicatori măsurabili, termene precise și responsabilități directe, este imperativă pentru a cuantifica progresul asumat. Acest mecanism de monitorizare continuă asigură nu doar transparența actului decizional, ci și flexibilitatea necesară pentru a ajusta intervențiile atunci când contextul o impune, garantând astfel **o guvernare eficientă, orientată ferm către obținerea de rezultate concrete și sustenabile**.

Abrevieri

- ADI: Asociație de Dezvoltare Intercomunitară.
- ADR: Agenția de Dezvoltare Regională.
- AM: Autorități de Management.
- APL: Administrația Publică Locală / Autoritatea Publică Locală
- CBAM: Carbon Border Adjustment Mechanism.
- CCA: Climate Change Adaptation.
- CCGT: Combined Cycle Gas Turbine.
- CCM: Climate Change Mitigation .
- CES: Consiliul Economic și Social.
- CHP: Combined Heat and Power .
- CJ: Consiliul Județean
- CL: Consiliul Local
- CLLD: Community-Led Local Development .
- DNSH: Do No Significant Harm .
- DOP: Denumire de Origine Protejată.
- ENV: Environment .
- ETS: Sistemul de comercializare a certificatelor de emisii.
- GAL: Grup de Acțiune Locală.
- GES: Gaze cu Efect de Seră.
- GIS: Geographic Information System .
- GNI: Gross National Income .
- GW: Gigawatt.
- IGP: Indicație Geografică Protejată.
- ITI: Investiții Teritoriale Integrate
- IMM: Întreprinderi Mici și Mijlocii.
- INS / INSSE: Institutul Național de Statistică.
- ISU: Inspectoratul pentru Situații de Urgență.
- LEADER: Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale.
- MAPN: Ministerul Apărării Naționale.
- MFF: Multiannual Financial Framework.
- MIPE: Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene.
- MRJ: Municipiul Reședință de Județ.
- MS: Ministerul Sănătății.
- MTI: Ministerul Transporturilor și Infrastructurii.
- PPNR: Planul de Parteneriat Național și Regional.
- NUTS: Nomenclatorul unităților teritoriale de statistică.
- OMD: Organizație de Management al Destinației
- ONG: Organizație Non-Guvernamentală.
- ONU: Organizația Națiunilor Unite.
- PAC: Politica Agricolă Comună
- PC: Politica de Coeziune
- PNIESC: Planul Național Integrat în Domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice
- PEST / PESTEL: Instrument de analiză strategică a mediului extern.
- PIB: Produs Intern Brut.
- PNRR: Planul Național de Redresare și Reziliență.
- POR: Programul Operațional Regional.
- PUG: Plan Urbanistic General.
- SCADA: Sisteme de achiziție de date și control.
- SDL: Strategie de Dezvoltare Locală.
- SIDU: Strategie Integrată de Dezvoltare Urbană.
- SOC: Social.
- SRE: Surse Regenerabile de Energie.
- SWOT: Instrument de planificare strategică Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări.
- TEN-E: Rețeaua transeuropeană de energie.
- TEN-T: Rețeaua transeuropeană de transport.
- TIC: Tehnologia Informației și Comunicațiilor.
- UAT: Unitate Administrativ-Teritorială.
- UE: Uniunea Europeană.
- VAB: Valoarea Adăugată Brută.
- VNB: Venitul Național Brut.
- ZUF: Zona Urbană Funcțională.

Bibliografie

- Banca Mondială (2020). Elaborarea Strategiilor Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU).
- Comisia Europeană (2010). EUROPE 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth.
- Comisia Europeană (s.a.). A Guide to Multi-level Governance.
- Faludi, A. (2010). Cohesion, Coherence, Cooperation: European Spatial Planning Coming of Age.
- Foray, D. (2014). Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy.
- GLZ [Deutsche Gesellschaft pentru Cooperare Internațională] (2013). Planificarea Strategică Integrată la Nivel Local și Regional – Ghid pentru participanți. Chișinău.
- Guvernul României (2014). Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2014-2020 (SN CDI 2020).
- Hîntea, C. E. (2015). Cum se construiește profilul strategic al unei comunități. Revista Transilvană de Științe Administrative, 2(37), 101-119.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2002). Multi-level Governance and European Integration.
- Institutul de Politici Publice (s.a.). Ghid metodologic - Planificarea Strategică Locală.
- Ministerul Administrației și Internelor, Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice [UCRAP] (s.a.). Planificare strategică (Suport de curs).
- Mintzberg, H. (2008). Ascensiunea și declinul planificării strategice (ediția originală: The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994). București: Editura Publica.
- Moldovan, B. A., Lazăr, D. T., & Pavel, A. (2013). Local Economic Development. București: Editura Tritonic.
- OECD (2025). Preparing for Demographic Change in Nord-Vest, Romania.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Londra: Plume.
- PLANIFICAREA-STRATEGICA-LOCALA_Ghid.pdf (s.a.).
- Programul Operațional Capacitate Administrativă [POCA] (2020a). Metodologie sectorială - Cazier judiciar.
- Programul Operațional Capacitate Administrativă [POCA] (2020b). Metodologie sectorială - Evidența persoanelor.
- Programul Operațional Capacitate Administrativă [POCA] (s.a.). Metodologie cadru pentru evaluarea performanței serviciilor publice.
- Rumelt, R. (2011). Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Londra: Profile Books.
- Schakel, A. H. (2016). Applying Multilevel Governance.
- Secretariatul General al Guvernului (s.a.). Manual de Planificare Strategică.
- Sun Tzu (2012). Arta războiului. București: Editura Nicol.
- Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). Les Systèmes de Gestion: Politiques et Structures. Paris: Presses Universitaires de France.
- Uniunea Europeană (2025). Propunere de REGULAMENT AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI de instituire a unui cadru de monitorizare a cheltuielilor bugetare și de performanță a bugetului și de stabilire a altor norme orizontale pentru programele și activitățile Uniunii (Ref: 2025/0545).
- Valery, P. (1973-1974). Cahiers: Edition etablie (Vol. 2). Paris: Pleiade.
- Vasilache, A., & Bunyan, D. (2010). Ghid de Planificare Strategică Locală.



00-40-264-431550



www.nord-vest.ro



Donath Street 53a, Cluj-Napoca, Cluj



secretariat@nord-vest.ro

Membru a:



ROREG

Autoritate de Management :



Organism intermediar:



Program Sănătate

Regio