

**Recomandări metodologice
pentru elaborarea Planului strategic
de dezvoltare social – economică
a orașului Chișinău până în anul 2020**

Chișinău, octombrie 2005

Introducere

Actualele recomandări metodologice sunt orientate spre asigurarea unei abordări unice din partea organizațiilor de cercetări și proiectări, care studiază în colaborare cu Consiliul Municipal și Primăria municipiului Chișinău „Planul strategic de dezvoltare social-economică a orașului Chișinău până în anul 2020”. Întocmirea acestui plan reprezintă una dintre etapele de inițiere a lucrului asupra programului de elaborare a Planului urbanistic general al Municipiului Chișinău.

Recomandările metodologice dezvăluie conținutul și succesiunea principalelor etape de elaborare și introducere a Planului strategic:

1. Scopul, principiile și sarcinile planificării strategice în oraș.
2. Structurile de organizare a planificării strategice.
3. Elaborarea Planului strategic:
 - a) etapa analiză – SWOT
 - b) etapa determinării scopurilor (concepția)
 - c) determinarea direcțiilor și priorităților strategice
4. Programele municipale de contribuire la dezvoltarea social – economică a orașului
5. Monitorizarea Planului strategic
6. Planul strategic în sistemul direcției urbanistice.

La pregătirea actualelor recomandări metodologice sunt luate în considerație elaborările metodologice United Nations Center for Human Settlement (UN-Habitat), European Academy of the Urban Environment (Germania), IMC Consulting Ltd (Marea Britanie), Centrul Internațional de cercetări sociale și economice „Centru Leontiev” (Sankt-Peterburg), și de asemenea experiența practică de alcătuire a Planurilor strategice pentru orașele Praga, Riga, Oradea, Sofia, Sankt-Petersburg și Rostov-pe-Don.

La pregătirea recomandărilor metodologice au participat experți ai Institutului Național de cercetări și proiectări „Urbanproiect”, ai organizațiilor non - guvernamentale (Centrul de Investigații Strategice și Reforme, ai Institutului European, Institutului Bussines Consulting) și de asemenea ai proiectului PNUD „Mesmerizing Moldova”.

Scopul, principiile și sarcinile planificării strategice în oraș

Prezentul și viitorul oricărui oraș într-o măsură considerabilă depinde de faptul cât de exact organele de conducere a acestui oraș în colaborare cu Guvernul țării înțeleg problemele orașului și stabilesc căile de soluționare cele mai raționale a acestor probleme în baza acordului de interese al Guvernului, comunității de afaceri și a populației orașului.

Scopul Planului strategic – mărirea viabilității (competitivității) orașului, ce se bazează pe un climat economic favorabil pentru dezvoltarea economiei de multe profiluri și pe o înaltă calitate a mediului de trai al populației. Planul strategic trebuie să redea un tablou clar a acțiunilor de armonizare a mediului urban și o perspectivă a viitorului dorit, care se înțelege, se susține și se realizează de către toate comunitățile urbane.

Astfel, Planul strategic, reprezintă de fapt un „contract al acordului obștesc”, conform căruia autoritățile, bussinesul și populația își asumă anumite responsabilități. Conținutul planului trebuie să contribuie la elaborarea la toate părțile, ce contribuie la dezvoltarea orașului, luând în considerație interesele lor și cu participarea populației, înțelegerii și poziției unice la întrebarea generală – cum trebuie să fie și să se dezvolte orașul de comun acord cu eforturile autorităților, bussinesului și populației. De fapt, e vorba despre crearea mecanismului de parteneriat în oraș prin determinarea dezvoltării sale social-economice stabile și asigurării acțiunilor comune pentru obținerea lor.

Pornind de la aceasta, Planul strategic poate fi utilizat în două predestinații:

- ca platformă de realizare a acordului referitor la prioritățile și căile de dezvoltare ale orașului. Aceasta va permite crearea unui câmp pentru discuțiile productive și civilizate și pentru luarea deciziilor referitor la cele mai principale proiecte și direcții ale activității, realizate împreună cu autoritățile, organizațiile obștești și bussines;
- ca mijloc de lobbying a intereselor orașului la nivel național și internațional, inclusiv și pentru atragerea activă în oraș a intereselor;

Referitor la condițiile Republicii Moldova actualitatea introducerii sistemului de planificare strategică pentru orașe este condiționată de următoarele cauze:

- planificarea strategică – recunoscută în Europa și în practica mondială ca element în sistemul conducerii orășenești și reglementării, ea permite crearea condițiilor pentru dezvoltarea de perspectivă, totodată ajutând la luarea deciziilor curente luând în considerație scopurile strategice;
- în condițiile perioadei de trecere (1990-?) și a transformărilor social-economice caracteristice ei, ce presupun adaptarea orașului la cerințele economiei de piață și a pieței concurente internaționale, planificarea strategică reprezintă cel mai adecvat instrument, capabil de a consolida eforturile administrației și a societății în soluționarea problemelor de transformare a gradului de ocupare, a tehnologiei și a spațiului urban;
- procesul planificării strategice contribuie la întărirea relațiilor dintre administrație și opinia publică, la îmbunătățirea prestigiului orașului, creează un vector unic a eforturilor tuturor puterilor active ale orașului.

Principiile planificării strategice . În procesul planificării strategice se asigură urmărirea următoarelor principii:

- Planul strategic un document, orientat spre **creșterea competitivității orașului**. El conține idei care orientează bussinesul, investitorii potențiali, autoritățile și populația la luarea deciziilor operative luând în considerație viziunea perspectivelor orașului. Planul strategic **determină dezvoltarea numai în cele mai principale și prioritare regiuni ale orașului**.
- Planul strategic **se elaborează și se realizează în mod public**, în baza **parteneriatului public**. Aceasta nu este o directivă, aceasta este un cod de acțiuni convenite de către participanții cointeresați, aceasta este un acord despre măsuri concrete de o importanță strategică pentru oraș, care trebuie întreprinse în interesele economiei și populației;
- În Planul strategic **se îmbină viziunea de lungă durată și caracterul concret al acțiunilor urgente**. El este de lungă durată după adâncimea pronosticului și duratei consecințelor acțiunilor planificate, dar de durată medie după caracterul măsurilor incluse în el;
- planificarea strategică e **un proces neîntrerupt**: etapele elaborării și realizării Planului strategic se unesc într-un ciclu neîntrerupt prin intermediul sistemului de monitorizare și corectare în baza mecanismului parteneriatului strategic.

Participanții parteneriatului strategic. La realizarea Planului strategic participă autoritățile orășenești și republicane, organizațiile de cercetări și proiectări, agenții economici și populația.

Agenții economici, întreprinderile și organizațiile, ce sunt incluse în procesul elaborării și realizării Planului strategic, au posibilitatea de a argumenta prioritatea sferelor prezentate de către ele și totodată să se bazeze pe acțiunile comune împreună cu administrația orașului. Pe lângă aceasta, pentru agenții economici elaborarea și realizarea Planului strategic devine un mijloc de dialogare cu partenerii săi de afaceri și cu concurenții, care lucrează în oraș și în țară.

Administrația orășenească prin intermediul Planului strategic primește mecanismul unei colaborări regulate și deschise cu bussinesul și cu opinia publică, mecanismul unei legături opuse, ce permite orientarea acțiunii autorităților spre interesele direcțiilor și scopurilor social recunoscute.

Populația, organizațiile non-guvernamentale primesc posibilitatea de a participa la elaborarea Planului strategic în cadrul sistemului discuțiilor publice, ce le permite să influențeze asupra alegerii priorităților și metodelor de dezvoltare ale orașului și să realizeze potențialul său creator și civil.

Planul strategic se elaborează și se realizează în cadrul **mecanismului parteneriatului strategic**, care include:

Viziunea viitorului, scopurile și sarcinile de dezvoltare a orașului; direcțiile prioritare ale activității	+ culegerea de strategii particulare (programe) ce includ sistemul măsurilor de realizare	+ structurile de organizare și procedurile de elaborare, de discuție, de realizare și înnoire a Planului strategic
Strategie		
P l a n u l s t r a t e g i c		
M e c a n i s m u l p a r t e n e r i a t u l u i s t r a t e g i c		

↓

Bugetul orașului, programul de investiții, planul de acțiuni a Administrației, ce iau în considerație prioritățile strategice
Acțiunea participanților cointeresați în realizarea planului

Limitele de timp ale Planului strategic. Planul strategic include în sine elementele pronosticului de lungă durată, planului de durată medie și planul de acțiuni de importanță majoră în cadrul strategiei alese pentru dezvoltare. La stabilirea scopurilor și alegerea măsurilor se examinează tendințele de lungă durată și consecințele cu durata pronosticului de 10-15 ani. Termenul de realizare a diferitor proiecte a Planului strategic variază de la 1-10 ani.

Structurile de organizare a planificării strategice

Consiliul pentru dezvoltarea strategică este organul coordonator. El se formează pentru examinarea și aprobarea tuturor deciziilor cheie, legate de elaborarea și realizarea Planului strategic. Se formează din reprezentanții administrației orașenești, întreprinderilor și organizațiilor obștești, cointeresați în elaborarea și realizarea Planului strategic. Membrii consiliului, semnând Planul strategic din numele organizațiilor sale, își asumă responsabilitatea pentru realizarea lui.

Sarcina principală a Consiliului – coordonarea și luarea deciziilor, legate de elaborarea, aprobarea și realizarea Planului strategic. Participarea membrilor în Consiliu se efectuează după principiile obștești. Deciziile se iau de către majoritatea membrilor Consiliului, prezenți la ședință. Ședința se consideră împuternicită dacă la ea participă 2/3 din lista componentă a Consiliului. Lucrul în consiliu este dirijat de către **Președintele Consiliului**. În funcție de președinte al Consiliului este primarul orașului.

Funcțiile de bază ale Consiliului:

- examinarea și aprobarea la Consiliu:
 - proiectului Planului strategic,
 - dărilor de seamă anuale despre mersul realizării Planului strategic;
 - deciziilor sau necesităților corectării sau elaborării noului Plan strategic;
- selectarea programelor și proiectelor investiționale, recomandate pentru realizarea imediată;
- examinarea acțiunilor administrației orașului la realizarea Planului strategic;
- examinarea dărilor de seamă a comisiilor tematice despre mersul realizării

- Planului strategic;
- examinarea dărilor de seamă anuale conform rezultatelor monitorizării de realizare a Planului strategic;
 - aprobarea documentelor metodice, ce determină ordinea acțiunilor în cadrul planificării strategice, în special, a Metodicii de monitorizare a Planului strategic;
 - primirea recomandărilor și adresărilor la participanții parteneriatului strategic, inclusiv și la Guvernul Republicii Moldova referitor la realizarea Planului strategic.

Comisiile tematice ale Planului strategic asigură elaborarea, realizarea, monitorizarea, corectarea și reînnoirea Planului strategic prin direcțiile strategice alese și prin diverse probleme. Se formează din reprezentanții administrației orașului, altor organe ale puterii, sferelor de afaceri, organizațiilor obștești, din specialiști. Sarcina comisiei tematice este:

- pregătirea materialelor analitice pentru descoperirea problemelor de bază și a priorităților de dezvoltare ale orașului;
- elaborarea, examinarea și acordarea scopurilor, sarcinilor și măsurilor corespunzătoare împărțirii planului;
- organizarea îndeplinirii măsurilor prevăzute de plan în procesul realizării planului;
- efectuarea monitorizării de realizare corespunzătoare divizărilor planului;
- pregătirea propunerilor pentru corectarea și înnoirea divizărilor ce corespund planului pentru examinare de către Consiliu după planificarea strategică.

Efectivul comisiei este alcătuit din Președinții comisiilor. Efectivul recomandat comisiilor – până la 10 oameni din numărul lucrătorilor administrației orașului, reprezentanților sferelor de afaceri, organizațiilor obștești și de proiectări, specialiștilor – practici.

Grupurile de lucru se formează pentru realizarea unor măsuri (proiecte) mult mai importante ale Planului strategic. Sarcinile grupului muncitor:

- activizarea și coordonarea acțiunilor participanților la promovarea măsurii (proiectului) corespunzătoare,
- efectuarea monitorizării de realizare a proiectului (măsurii) conform indicatorilor stabiliți, și de asemenea aprecierea eficacității și adecvării ei, aprecierea finanțării necesare,
- pregătirea propunerilor pentru Planul de acțiuni al administrației orașului spre realizarea Planului strategic,
- elaborarea propunerilor Consiliului pentru corectarea sarcinilor și măsurilor planului.

În componența grupului muncitor intră reprezentanții organizațiilor, participanților la realizarea măsurii (proiectului) corespunzătoare. Lucrul grupului este condus de reprezentantul organizației lider a cărei rol în realizarea măsurii (proiectului) este determinat de către participanți ca fiind principal.

Sucesiunea elaborării Planului strategic

Actualele recomandări Metodologice propun următoarea succesiune de elaborare a Planului strategic:

- etapa analitică,
- etapa alegerii scopurilor și direcțiilor strategice de dezvoltare ale orașului,
- ședința Consiliului privind planificarea strategică pentru aprobarea rezultatelor analizei, formulării scopurilor și a direcțiilor strategice de bază, și de asemenea a

structurilor și componentelor comisiilor tematice după planificare (formularea strategiilor particulare și alegerea proiectelor),

- etapa planificării,
- ședința Consiliului pentru examinarea primei redactări a Planului strategic și luarea deciziei referitor la începutul unei examinări largi, profesionale și publice a planului în întregime,
- publicarea primei redactări a Planului strategic, culegerea observațiilor și completărilor, realizarea unei discuții atât în cadrul mass – mediei, cât și în cadrul comisiilor tematice pentru examinarea corectărilor și observațiilor parvenite referitor la textul Planului strategic,
- compoziția celei de-a doua redactări a Planului strategic, expedierea lui membrilor Consiliului pentru examinare; aprobarea Planului strategic la ședința Consiliului.

Formele de prezentare ale Planului strategic. Textul Planului strategic se elaborează în 3 versiuni:

- versiunea oficială de bază (până la 50 pag.),
- versiunea deplină, ce include argumentări detaliate a strategiei alese, și de asemenea proiecte și programe concrete (poate fi realizată sub formă de anexă la versiunea de bază și să conțină până la 200 de pag.),
- versiunea prezentabilă (de prezentare) cu expunerea principalelor poziții a versiunii de bază. Este editată în mod tipografic în limba română, rusă și engleză (până la 20 pag.).

Elaborarea Planului strategic

Procesul elaborării Planului strategic include următoarele etape:

- a. **analiză** (diagnosticul stării orașului, studierea factorilor externi și interni, ce determină dezvoltarea, analiza – SWOT),
- b. **determinarea scopurilor** (determinarea scopului principal, direcțiilor strategice de bază și scopurilor după fiecare din ele),
- c. **planificarea** (formarea strategiilor speciale și atingerea scopurilor după fiecare direcție și alegere a măsurilor, repartizarea responsabilității pentru realizarea planului).

Etapa analiza – SWOT

Analiza servește ca bază pentru alegerea ulterioară a scopului principal, a direcțiilor prioritare și a proiectelor social – economice de dezvoltare ale orașului, de aceea ea este destul de importantă. Metodele ce se folosesc pentru acumularea și sistematizarea informației primare:

- analiza statistică,
- analiza comparativă
- interogatoriile experților,
- interogatoriile sociologice

Scopul analizei strategice – de a arăta **competitivitatea** orașului după diverși factori în comparație cu orașele vecine, care pretind la rolul de centru regional (pentru Chișinău – acestea sunt Odesa, Vinița, Cernăuți, Iași, Galați).

Elementele necesare ale analizei sunt:

- aprecierea mediului extern, în cadrul căruia are loc dezvoltarea orașului, incluzând tendințele sociale și economice în limitele Republicii Moldova, și de asemenea nivelul regional (Europa de Sud – Est) și a întregii Europe,
- evidența situației social – economice și transport – geografice și locul orașului în sistemul de așezare a republicii Moldova,
- analiza relațiilor interbugetare (centru – oraș) și a posibilităților lor de perfecționare,
- analiza resurselor, inclusiv a celor financiare – economice, de organizare, cu un potențial social, cu o pregătire psihologică la schimbări,
- analiza intereselor, „actorilor” principali – a statului, administrației orașului, întreprinderilor mari, grupelor bussines, micului bussines, grupelor sociale ale populației, elitelor politice; este important faptul de a prevedea, cine concret este capabil să susțină Planul strategic, interesele cui pot fi afectate la realizarea diferitor direcții și proiecte ale planului.

Analiza – SWOT ca instrument a analizei strategice. Esența acestei metode, aplicată în practica universală, se reflectă în abrevierea sa. SWOT – acestea sunt literele inițiale ale cuvintelor engleze, ceea ce înseamnă – putere, slăbiciuni, posibilități, riscuri. Sensul analizei – SWOT constă în faptul ca în cadrul procesului de analiză a stării orașului, din poziția dezvoltării sale de perspectivă să se răspundă la întrebările:

- care sunt părțile forte ale orașului, avantajele sale, inclusiv în comparație cu orașele – concurente pentru rolul de lider regional?
- în ce sunt slabe părțile, în ce cedează concurenților potențiali?
- ce posibilități favorabile există pentru dezvoltare, în viitor?
- ce riscuri potențiale (pericole, amenințări) sunt posibile în viitor?

Analiza – SWOT – urmează să fie utilizată ca metodă de culegere și generalizare a rezultatelor analizei speciale, a argumentării și cercetării, în rezultatul căreia devine clară aprecierea referitoare la avantajele comparative sau la dezavantajele orașului. Ideologia acestei analize permite totodată să nu se scape din vedere scopul final – de a primi răspuns la întrebările despre direcțiile de perspectivă a dezvoltării, ce permit activizarea avantajelor reale, eliminarea dezavantajelor, folosirea noilor posibilități și evitarea pericolelor și riscurilor potențiale.

La **prima etapă** a analizei – SWOT situația în oraș se apreciază din punct de vedere static, adică se analizează tabloul ce s-a format la momentul actual (tab.1). Șirul tipic de factori, care trebuie analizați este: situația geografică (în sistemul regional de așezare a Republicii Moldova, cu privire la orașele mari, accesibilitatea transportului și altele), populația, mediu urban artificial, ecologia, sfera de trai, infrastructura de inginerie, infrastructura socială, ramurile de bază.

**Părțile forte și slabe posibile ale orașului
(exemplu de utilizare a analizei – SWOT)**

	Factor	Avantaje	Dezavantaje
1	Situația geografică		
2	Populația		
3	Economie		
4	Organizarea spațială		
5	Ecologia		
6	Sfera de trai		
7	Infrastructura de inginerie		
8	Infrastructura socială		

În cadrul procesului de analiză e necesar de a porni de la relativitatea avantajelor și dezavantajelor. Ceea ce astăzi este un dezavantaj, poate să devină un avantaj hotărâtor prin anumite schimbări. În cadrul analizei trebuie să fie înaintate ideile de schimbare a dezavantajelor în avantaje, dar de asemenea și variante pentru o folosire mai bună a avantajelor existente.

De aceea la **a doua etapă** a analizei se examinează posibila dezvoltare a evenimentelor în interiorul și în afara orașului și se descoperă posibilitățile și pericolele de perspectivă. Cu toate acestea, de obicei se iau în considerație următoarele procese:

- demografice
- economice
- de infrastructură
- ecologice
- internaționale

Viitorul oricărui oraș în multe depinde de dezvoltarea relațiilor sale cu mediul înconjurător – cu regiunile vecine, atât în interiorul țării, cât și în contextul internațional. De regulă, e importantă orientarea spre dezvoltarea proceselor internaționale, lărgirea contactelor internaționale. În privința aceasta destul de serios influențează la dezvoltarea orașului accesibilitatea sa de transport, de aceea toate posibilitățile trebuie să fie înaintate și analizate minuțios.

Perspectivile de investiție de asemenea trebuie să fie un obiect de o mare importanță. Leșirea pe piață a investițiilor înseamnă concurență din partea altor țări și regiuni și posibilitățile acestui tip de concurență trebuie să fie apreciate just.

La viitorul orașului influențează dezvoltarea infrastructurii regionale de inginerie (transport, energie – alimentarea cu apă și altele) sau legăturile economice (ca de exemplu crearea zonelor libere sau asociațiilor regionale), care de asemenea trebuie apreciate din punct de vedere a influenței la dezvoltarea orașului.

Orașul este o parte a aglomerației, ce reprezintă un organism urban unic cu diverse funcții. Autorii săi diferiți pot și trebuie să colaboreze unul cu altul. Această colaborare va asigura posibilitatea unei dezvoltări mai echilibrate a centrului orașului și suburbiilor sale cu folosirea efectului sinergetic. Pe de altă parte, lipsa acestei colaborări este un prejudiciu pentru oraș. Aceasta se referă la toată regiunea - țării.

Tendențele politice generale, mai ales în domeniul decentralizării funcțiilor și resurselor sunt extrem de importante din punct de vedere a perspectivelor întregii Europe. Dacă sfera competenței auto – administrației locale se va lărgi, dar baza financiară se va

întări, atunci aceasta va influența pozitiv atât asupra perspectivelor orașului cât și asupra întregii țări.

Aprecierea totală a posibilelor perspective favorabile și nefavorabile de dezvoltare ale orașului, bazată pe pronosticul de dezvoltare a situației în arealul său, poate fi grupată după exemplul din tab. 2.

Tabelul 2

**Perspectivile favorabile și nefavorabile de dezvoltare ale orașului
(exemplu de utilizare a analizei – SWOT)**

Factor	Posibilitățile favorabile	Posibilitățile nefavorabile
1 Procese demografice		
2 Economie		
3 Comunicări și turism		
4 Contacte regionale (în interiorul țării) și internaționale		
5 Auto – administrația locală, decizii legislative, decentralizare fiscală		

Procesul de construcție a viitorului social – economic al orașului trebuie să fie bazat pe utilizarea părților sale forte, și de asemenea pe acele posibilități, care apar în urma schimbărilor mediului său înconjurător.

Prima pereche de caracteristici a analizei SWOT – putere, slăbiciune – reflectă în special starea interioară a obiectului în statică.

A doua pereche a analizei SWOT – posibilități și pericole – caracterizează mediul extern și tendințele, asigură „punctul de vedere din viitor”

O astfel de divizare permite ca în etapa următoare să se clasifice părțile forte și slabe, alegându-le pe acelea, care pot fi realizate cel mai bine luând în considerație posibilitățile externe și pe acelea care trebuiesc întărite sau încetează să mai fie forte luând în considerație pericolele externe.

Cu toate acestea, după posibilități trebuie de fixat bine caracteristicile părții slabe ale obiectului anume ca fiind comparative din punct de vedere „al clientului” orașului (investitor, locuitor, turist) care alege locul pentru activitatea gospodăriei, trai sau odihnă.

Sarcina analizei – de a găsi acele părți forte, care asigură unicitatea avantajelor concurente ale orașului, luând în considerație posibilitățile favorabile ale mediului extern.

În cadrul analizei o deosebită atenție trebuie de acordat aprecierii climatului de afaceri, deoarece politica de îmbunătățire a acestui climat este o parte indispensabilă a strategiei social – economice. Șirul de factori, ce determină farmecul orașului ca loc de conducere a bussinesului, atragerea investițiilor este destul de mare și poate fi grupat în felul următor:

- regulile de înregistrare, licențiere;
- legislația fiscală și aplicarea sa;
- restricții ecologice la producere;

- dezvoltarea „bussinesului pentru bussines” – serviciilor pentru bussines (bănci, lizing, informație) și altele;
- accesibilitatea resurselor financiare;
- prezența programelor de susținere a bussinesului;
- criminalizarea bussinesului;
- deschiderea și coeziunea comunității de afaceri locale în oraș, prezența cluburilor, asociațiilor întreprinzătorilor, codului eticii de afaceri;
- accesibilitatea autorităților locale, corumperea lor;
- mentalitatea populației locale, interesele și antrenarea ei în problemele orașului.

În cadrul analizei SWOT e posibilă utilizarea unei metode scenariste:

Scenariile de dezvoltare a condițiilor externe. Se alcătuiesc în baza ipotezelor despre dezvoltarea polară a factorilor externi, care nu se află sub controlul orașului. De exemplu, mărirea tarifelor la gaz, schimbul de relații cu țările vecine, etc. Astfel de scenarii permit:

- a. formarea unei păreri mai productive despre posibilitățile și pericolele referitoare la dezvoltarea orașului
- b. verificarea în continuare a proiectelor înaintate și priorităților la stabilitate și risc, în cazul diverselor variante de dezvoltare a condițiilor externe.

Scenariile de dezvoltare ale sferelor de activitate ale orașului cu predominarea unei sau altei funcții sau domeniu. Astfel de scenarii permit de a înțelege mai bine urmările social – economice de realizare a proiectelor, îndreptate spre dezvoltarea anumitor tipuri de activitate.

Pentru fiecare scenariu există, avantaje, dezavantaje, riscuri:

Rezultatul final al etapei de analiză:

- formarea unei viziuni generale despre oraș – ipoteza referitoare la posibilele direcții de dezvoltare ale orașului, ce permit să se folosească la maximum părțile forte, determinarea viitorului dorit al orașului
- relevarea celor mai mari probleme, ce rețin dezvoltarea
- înaintarea câtorva formulări a scopului strategic de dezvoltare pentru perioada apropiată.

Elaborarea Planului strategic – etapa de determinare a scopurilor

Alegerea scopului Planului strategic al orașului se bazează pe rezultatele analizei. La formularea scopului principal (perspectivele orașului) este necesar de a se lua în considerație și de a se vedea clar măsurile temporare, „perspectivele părții interioare a orașului”, „forțele motrice” și proiectele prioritare a direcțiilor cheie de dezvoltare a orașului.

În așa fel, sub noțiunea de perspectivă se înțelege scopul principal și în general imaginea întregă a viitorului dorit al orașului, care s-ar înțelege și s-ar obține de întreaga comunitatea orășenească.

De exemplu scopul principal al Chișinăului până în anul 2020 poate fi formulat în felul următor: „Până în anul 2020 Chișinău trebuie să devină oraș de importanță

internațională în regiunea de nord-vest al Mării Negre. Pentru aceasta el se va folosi de avantajele situației sale geografice unice ca capitala statului, centrul de comunicații, bussines și turism. Aceasta va fi nu numai aglomerarea activ funcțională a producerii, ce lansează mărfuri de consum de înaltă calitate pe piața europeană, dar și concentrarea ramurii dezvoltate a serviciilor, ce deservește nu numai orașul, dar și regiunile apropiate, ceea ce va lărgi ocuparea și va ridica nivelul de trai al populației; acesta va fi orașul încrederii în creștere, mândriei pentru trecutul său istoric și viitoarea dezvoltare stabilă ca oraș ecologic curat și partenerul al comunității europene ale orașelor”.

Elaborarea Planului strategic – formarea direcțiilor strategice și alegerea priorităților

Alegerea priorităților de dezvoltare se face în baza rezultatelor analizei luând în considerație influența maximală pentru atingerea scopului principal ales pentru oraș, dezvoltarea sa social-economică cu cheltuielile reale ale bugetului orașului.

Direcțiile strategice trebuie să contribuie la realizarea avantajelor concurente ale orașului. Cantitatea recomandată a direcțiilor – 3-5, scopuri – până 10, proiecte – nu mai mult de 20. De obicei este adecvată formarea următoarelor direcții: îmbunătățirea condițiilor generale pentru bussines, dezvoltarea anumitor sfere, grupelor de ramuri și produceri, dezvoltarea infrastructurii, reformarea serviciilor publice, orășenești și altora.

Cu cât mai specific sunt evidențiate pentru oraș direcțiile strategice, cu atât mai bine. Planul strategic trebuie să fie legat maximal de loc și timp. Planul strategic scurt și concret ce include o cantitate mică de direcții și proiecte, care dau un impuls puternic dezvoltării orașului, este mai bun decât planul impresionant de voluminos, dar nestructurizat.

La elaborarea Planului strategic este rațional de a începe de la direcții spre proiecte, dar dacă nu se reușește determinarea rapidă referitor la relevarea și aprobarea direcțiilor, se poate concentra la inițierea și selecția proiectelor, pe care apoi de grupat după direcții.

Aprecierea și selecția proiectelor investiționale pentru finanțarea din contul mijloacelor bugetare ale orașului și mijloacelor de împrumut se realizează în baza a trei grupe de indici, ce reflectă:

- a. eficacitatea socială a cheltuielii mijloacelor;
- b. eficacitatea bugetară a cheltuielii mijloacelor;
- c. eficacitatea de folosire a resurselor orășenești și atragerea investițiilor particulare în procesul de realizare a proiectului.

Aprecierea eficacității sociale a proiectului investițional se înfăptuiește în baza expertizei după nivelului de soluționare a sarcinilor sociale, ce stau în fața orașului. La efectuarea acestei expertizei se ia în considerație următorii indici:

- creșterea ocupării;
- îmbunătățirea condițiilor de trai și social-culturale ale populației;
- îmbunătățirea deservirii medicale a populației;
- schimbarea siguranței și calității aprovizionării populației și întreprinderilor, situate pe teritoriul orașului, cu mărfuri și servicii specifice;

- îmbunătățirea mediului înconjurător;
- îmbunătățirea infrastructurii transportului;
- reconstruirea asambleelor orașenești și amenajarea teritoriilor;
- alți indici sociali, care sunt importante pentru proiectele speciale.

Eficacitatea bugetară caracterizează rentabilitatea investițiilor orașului (micșorarea cheltuielilor și mărirea a veniturilor bugetare, răscumpărarea cheltuielilor bugetare). Trebuie de diferențiat veniturile bugetare de realizarea proiectului din contul surselor directe și indirecte. La primele se referă veniturile de la darea în arendă, transmiterea încredințată spre dirijarea activelor, de la realizarea mărfurilor și serviciilor, veniturile procentuale, condiționate de realizarea proiectului. Veniturile din contul surselor indirecte relevă alocațiile în bugetul orașului, legate de realizarea proiectului, totodată: alocații fiscale, taxele pentru licențiere, taxele pentru folosirea resurselor naturale, micșorarea cheltuielilor bugetare, subsidiilor și altor venituri.

Analiza eficacității bugetare presupune compararea veniturilor și cheltuielilor ale orașului, condiționate de participarea sa în realizarea proiectului, luând în considerație discountarea fluxului bănesc. Ca instrumente pentru analiza economico-bugetară a eficacității proiectelor investiționale ale orașului sunt indicii venitului curat discountant, normei interne de venit și altele.

În sfârșit, **analiza eficacității de folosire a resurselor orașenești și atragerea investițiilor particulare** este bazată pe așa indici, ca multiplicator de atragere investițiilor particulare (corelație volumului alocațiilor bănești particulare atrase pe unitatea investițiilor orașului), greutatea specifică a mijloacelor, alocate spre realizarea proiectului, care se cheltuie la procurarea tehnologiilor, materialelor, materiei prime, ce sunt în oraș.

Monitorizarea Planului strategic

Scopul principal al monitorizării este asigurarea realizării și actualizării, în caz de necesitate, a Planului strategic. În procesul monitorizării se hotărăsc următoarele sarcini:

- să stimuleze realizarea planului în întregime, a programelor și proiectelor separate,
- să aprecieze nivelul de atingere a scopului principal și a scopurilor Planului strategic, să dea informația pentru luarea deciziilor și repartizarea resurselor pentru atingerea scopurilor sau corectarea scopurilor,
- să aprecieze nivelul de realizare a măsurilor, să dea informație pentru concretizarea și corectarea măsurilor,
- să mențină în stare de lucru structurile planificării strategice.

Monitorizarea Planului strategic include în sine trei părți componente:

1. Monitorizarea mediului extern a dezvoltării orașului, se bazează pe cercetarea studierii situației externe (în țară, regiune) și factorilor, ce au o importanță majoră pentru oraș.
2. Monitorizarea rezultatelor generale a realizării Planului strategic, gradului de avansare spre direcțiile strategice alese către scopul principal. Se bazează pe

analiza statisticii și pe numărul limitat a indicilor, atât în obținerea scopului principal, cât și monitorizarea realizării după direcțiile strategice. Monitorizarea se desfășurează de către grupul de analitici. Bilanțurile monitorizării se fac de două ori pe an, cu concluziile despre nivelul obținerii scopurilor și necesității de corectare a Planului strategic.

3. Monitorizarea procesului de realizare a proiectelor, se bazează pe informația grupurilor de lucru corespunzătoare despre realizarea măsurilor Planului strategic (realizarea proiectului, efectul de la realizarea proiectului, activitatea grupului de lucru).

Pentru monitorizare se creează server în rețeaua Internet (Internet-server). În baza informației prezentate pe server se înnoiește regulat (odată pe trimestru) baza de date despre realizarea Planului strategic și se pregătesc bilanțurile trimestriale despre mersul realizării Planului strategic după comisiile tematice. Bilanțurile sunt plasate pe Internet-server. De două ori pe an se editează darea de seamă analitică liberă despre mersul realizării Planului strategic de dezvoltarea social-economic al orașului.

Planul strategic în sistemul de guvernare urbană

Planul strategic de dezvoltare social-economic al orașului după discuția și aprobarea sa în ordinea stabilită, devine un document de bază pentru întreg sistemul conducerii orașenești.

Partea Planului strategic, care trebuie să fie îndeplinită de subdiviziunile administrației orașului, trece în planul separat al acțiunilor administrației privitor la realizarea Planului strategic (în continuare – Plan al acțiunilor) cu durata de patru ani de la detalizarea primului an. Acest plan de acțiuni formează baza pentru formarea planurilor serviciilor orașenești, finanțate din buget și din fondurile extrabugetare ale orașului.

Planul de acțiuni al administrației orașului:

- îndeplinește funcția carcasului general organizator întregului proces de realizare a Planului strategic,
- concretizează (după etapele și termenele de îndeplinire, mijloacele financiare, posibilitățile organizaționale de conducere a influenței directe și indirecte și altele) lista măsurilor și activităților strategice, care pot fi realizate în perioada planului,
- divizează responsabilitatea pentru îndeplinirea Planului strategic între subdiviziunile structurale ale administrației orașului.

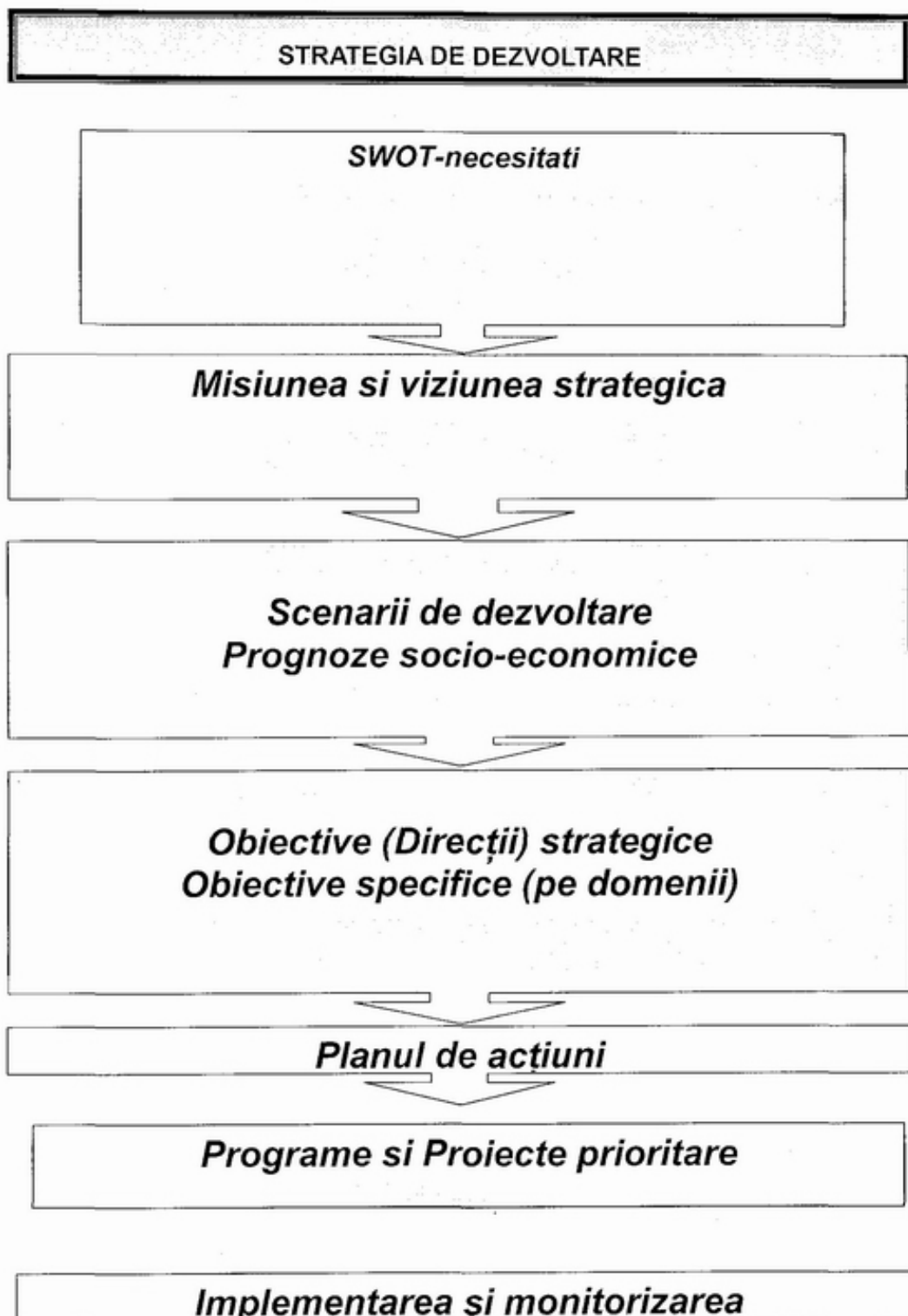
Planul acțiunilor reprezintă lista activităților, sarcinilor, îndeplinirea cărora în decursul următorilor 1-4 ani își asumă subdiviziunile administrației pentru realizarea măsurilor Planului strategic a orașului.

Planul acțiunilor se aprobă de către ordinul primarului orașului și devine, în acest fel un document normativ de acțiune directă. Activitățile Planului stabilit de acțiuni se iau în considerație la pregătirea bugetului proiectului și servesc ca bază pentru prezentarea chemărilor pentru finanțare de la subdiviziunile corespunzătoare ale administrației orașului.

Planul de acțiuni a administrației orașului conform realizării Planului strategic pentru următorul an poate fi corectat după aprobarea bugetului de către Consiliul Municipal și după determinarea limitelor de finanțare.

Literatura recomandată

- The European Urban Charter. Local and Regional Authorities of Europe, 2002
- The Role, Specific Situation and potentials of Urban Areas as Nodes in a Polycentric Development. European Spatial Planning Observation Network, 2003
- Planul Urbanistic General al Municipiului București. Universitatea de Arhitectură și Urbanism, Urbanproiect, București, 2000
- Strategies for Urban Development – the Case of Riga. Riga Municipality, 2000
- Strategic Plan for Prague. Strategic Planning City Development Authority Prague. 2000
- Sofia City Strategy. Sofia Municipality, Cities Alliance. 2003
- Территориальное стратегическое планирование. Практическое пособие. ИЦСЭИ «Леонтьевский центр», Санкт-Петербург, 2002
- Развитие способности Республики Молдова для разработки и внедрения градостроительных планов, Кишинев, 2004
- Жихаревич Б.С., Реализация, мониторинг и корректировка стратегического плана города, Санкт-Петербург, 2004
- Жихаревич Б.С., Мировой опыт стратегического планирования городов и его использование при разработке стратегического плана Санкт-Петербурга, 2003
- Стратегический план социально-экономического развития г. Ростов-на-Дону. Ростовский госуниверситет. 2004
- Стратегический план устойчивого развития г. Новосибирск, 2004 (источник: <http://strateg/novo-sibirsk.ru/sp0025-2-2.htm>)
- The Strategic Plan for St. Petersburg. Leontief Center (International Center for Social and Economic Research), St. Petersburg, 1998
- Concepția Planului Urbanistic General al Municipiului Chișinău: Studiu Diagnostic. Primăria Municipiului Chișinău, PNUD, martie 2003
- Concepția Planului Urbanistic General al Municipiului Chișinău. Ministerul Ecologiei, Dezvoltării Teritoriului al RM, Primăria Municipiului Chișinău, PNUD, aprilie 2004



Planul strategic de dezvoltare social-economică a orașului Chișinău până în anul 2020 (structura posibilă)

Introducere

1. Chișinău la hotarul inițial al secolului XXI: aprecierea competitivității orașului.

- 1.1. Potențialul strategic al orașului și aglomerațiile sale (analiza – SWOT). Starea inițială și situațiile problematice.
- 1.2. Misiunea Chișinăului în sistemul relațiilor locale, regionale și europene.

2. Scopurile Planului strategic, concept și direcțiile principale în dezvoltarea social-economică stabilă a orașului.

- 2.1. Planul strategic ca instrument pentru crearea unei calități noi a mediului orășenesc și conducerea stabilă de dezvoltare a orașului.
- 2.2. Direcțiile de bază a dezvoltării stabile aparțin a unor complexe sociale, economice și administrative ale orașului.
 - 2.2.1. Dezvoltarea și modernizarea structurală a economiei.
 - 2.2.2. Bunăstarea locuitorilor: gradul de ocupare, veniturile, ocrotirea sănătății, educația și știința, securitatea.
 - 2.2.3. Locuința și infrastructura orășenească.
 - 2.2.4. Dezvoltarea spațială a orașului. Planul de utilizare a teritoriilor. Arhitectura și urbanistica. Ecologia.
 - 2.2.5. Auto-administrarea locală: baza legislativă, complexul economico-financiar, interacțiunea autorităților, comunitatea de afaceri și populația.
 - 2.2.6. Integrarea Chișinăului în comunitatea informațională.

3. Previziunea principalelor indicatori ai dezvoltării social-economice a oraşului Chişinău până în anul 2020.

4. Măsurile și programele prevăzute în scopul asigurării unei dezvoltări social-economice stabile a oraşului Chişinău până în anul 2020.

4.2. Planul de acțiuni și sursele asigurării cu resurse și mecanismele de finanțare a procesului de implementare a Planului strategic pentru dezvoltarea social-economică stabilă a Chişinăului până în anul 2020.

4.3. Programele municipale de inițiativă și proiectele investiționale pentru anii 2006-2010.

4.4. Mecanismul de evaluare și implementare. Măsurile primordiale pentru lansarea și realizarea Planului strategic pentru dezvoltarea social-economică a Chişinăului până în 2020.

5. Anexă (rezultatele cercetărilor, grafice, tabele și harte-diagrame).