



Mayors for Economic Growth

ANEXA 2

Primarii pentru Creștere Economică (PCE)

Îndrumar
pentru structura și conținutul
Planurilor de Dezvoltare Economică
Locală

Februarie, 2019
(ediție revizuită)

Notă introductivă din partea Secretariatului Inițiativei ”Primarii pentru Creștere Economică” (PCE)

Premisele acestui document

Scopul Inițiativei ”Primarii pentru Creștere Economică” (PCE) este de a sprijini autoritățile publice locale (APL) din țările Parteneriatului Estic (PE) să devină facilitatori activi ai creșterii economice și creării locurilor de muncă în această regiune, să asigure că autoritățile administrației publice locale au capacitatea de a asigura oportunități pentru participarea economică, socială și culturală, bunăstarea comunității și nivel înalt de trai.

Obiectivele sale imediate sunt:

- Încurajarea și susținerea autorităților locale și a partenerilor acestora la elaborarea și implementarea planurilor de dezvoltare economică locală, care descriu principalii propulsori economici locali, pe baza celor mai bune practici și abordări europene.
- Fortificarea abilităților tehnice și a capacității autorităților publice locale de a implementa Planurile de dezvoltare economică locală în conformitate cu principiile buneii guvernante și ale managementului financiar rațional.
- Încurajarea stabilirii parteneriatelor și rețelelor locale pe baza principiilor dialogului public-privat (DPP) întru implementarea activităților ce promovează creșterea, dezvoltarea și ocuparea forței de muncă.
- Crearea și diseminarea de know-how și a celor mai bune practici întru motivarea actorilor locali ai dezvoltării, demonstrarea funcționării abordărilor noi, și susținerea politicilor și acțiunilor locale pro-dezvoltare.

Scopul acestui document

Prezentul document propune un model de structură pentru planurile de dezvoltare economică locală (PDEL), care urmează a fi elaborate de comunitățile ce participă la Inițiativa ”Primarii pentru Creștere Economică”.

De asemenea, el conține note succinte pentru principalele titluri. Aceste note au scopul de a ajuta comunitățile care participă la Inițiativa ”Primarii pentru Creștere Economică” să elaboreze aceste planuri.

Reamintim cu privire la planul de dezvoltare economică locală

Planul de dezvoltare economică locală trebuie să fie:

- Un plan de acțiuni pe termen scurt pe termen de 2 ani, care vizează identificarea măsurilor concrete sub controlul autorităților locale, care ar îmbunătăți dialogul public privat și mediul de afaceri local.
- Succint – de preferat ca principalele secțiuni (analiza, obiectivele, viziunea, acțiunile/activitățile) să nu depășească 15 pagini în total. Planurile sunt menite a fi

documente publice, concise și ușor de utilizat, ușor de citit și de înțeles. De asemenea, planurile care depășesc considerabil acest număr de pagini NU vor fi acceptate pentru evaluare de către Secretariatul Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică";

- Elaborat de și pentru administrația publică locală și partenerii acesteia – ei vor pregăti planul și îl vor implementa;
- Axat puternic pe creșterea din sectorul privat pentru a susține dezvoltarea locală și ocuparea forței de muncă.
- Planul de dezvoltare economică locală nu este destinat unui exercițiu de planificare periodică instituționalizat. Mai degrabă, acestea reprezintă un instrument suplimentar, la dispoziția autorităților locale, pentru a propune un set de măsuri / acțiuni bazate pe probleme, care vizează îmbunătățirea economiei locale.

Rețineți că planul trebuie trimis la secretariatul Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică" pentru evaluare. Pentru ca acest lucru să aibă loc, Planul trebuie tradus în limba engleză. Numai planul însuși și NU anexele sale trebuie traduse în limba engleză. Astfel, pentru prezentarea oficială a unui plan de evaluare, Secretariatul trebuie să primească planul, atât în limba engleză, cât și în limba locală, dar anexele numai în limba locală.

Autoritățile locale sunt încurajate să organizeze traducerea planurilor înseși. Dacă acest lucru nu este posibil, Secretariatul Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică" va organiza traducerea. În cazul în care APL însuși gestionează traducerea, trebuie acordată o mare atenție calității traducerii. Vă rugăm să înțelegeți că în cazul în care traducerea este necalitativă, chiar și un plan bun riscă să obțină o evaluare scăzută, deoarece evaluatorii vor judeca versiunea tradusă!

Planul ar putea include mai multe anexe. Deoarece anexele nu vor fi traduse în limba engleză, este important ca TOATE informațiile principale relevante să se reflecte în plan, cu o trimitere la faptul că mai multe informații detaliate se găsesc în una din anexe.

Prezentul document se limitează la a propune structura principală, lungimea indicativă a secțiunilor cheie și tabele cu scopul de a ajuta la utilizarea datelor focusate. Secretariatul Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică" va acorda asistență în procesul de elaborare și implementare a planului de dezvoltare economică locală sub diferite forme de consolidare a capacităților și de suport.

Privire generală asupra structurii planului de dezvoltare economică locală

Tabelul de mai jos prezintă principalele secțiuni propuse pentru planurile de dezvoltare economică locală și indică:

- lungimea maximă sugerată (numărul de pagini)
- o estimare a timpului probabil necesar pentru elaborarea fiecărei secțiuni.

De remarcat că elaborarea fiecărei secțiuni, de obicei, implică:

- Planificare și discuții între partenerii cheie;
- Cercetare și colectarea informațiilor;
- Discutarea și analizarea informațiilor de către parteneri;
- Stabilirea constatărilor în rezultatul analizei efectuate;
- Formularea constatărilor și concluziilor în document.

Pentru acești pași trebuie să se aloce timp. Desigur, multe localități nu vor începe elaborarea planului de la zero. Ele vor avea deja planuri sau strategii care conțin informații importante și direcții de acțiune care au fost deja alese. Tabelul conține estimări privind durata elaborării și finalizării fiecărei secțiuni. Aceste estimări sunt oferite atât pentru localitățile "mai avansate", cât și pentru localitățile care nu au fost implicate în procese de planificare a dezvoltării economice locale.

Secțiune principală/Sub-secțiune	Lungimea max. (pagini)	Durata estimată de elaborare (localități avansate)	Durata estimată de elaborare (alte localități)
Prefața scrisă de Primar	1	1 zi	1 zi
1. Rezumat executiv	1	3 zile	3 zile
2. Conținut	1		
3. Lista de tabele și figuri, și abrevierile	1		
4. Introducerea	1		
5. Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare economică locală	1		
6. Analiza economică locală			
6.1 Analiza structurii economiei locale	2	1 lună	2 luni
6.2 Cooperare și relaționare locală	1	1 lună	1 lună
6.3 Administrație prietenoasă cu businessul, transparentă și necoruptă	1	1 lună	1 lună
6.4 Acces la finanțare	1	1 lună	1 lună
6.5 Terenuri și infrastructură	2	1 lună	1 luni
6.6 Cadrul de reglementare și instituțional	1	1 lună	1 lună
6.7 Abilități și capital uman, Incluziune	1	1 lună	2 luni
6.8 Poziționare externă și marketing	1	1 lună	1 lună
7. Analiza Punctelor forte, Punctelor	2	1 lună	2 luni

slabe, Oportunităților și Riscurilor (SWOT)			
8. Viziune și obiective (inclusiv rezultatele preconizate)	1	1 lună	1 lună
9. Planul de acțiuni	2	2 luni	3 luni
10. Mecanismul de finanțare	1	1 lună	1 lună
11. Indicatorii și mecanismele de monitorizare	2	1 lună	1 lună

Sfaturi pentru crearea și elaborarea planului

Noi recomandăm că ordinea de elaborare să fie după cum urmează:

1. Secțiunea 6, apoi, secțiunea 7, apoi, secțiunea 8, apoi, secțiunile 9, 10 și 11 (10 și 11 pot fi elaborate simultan).
2. La secțiunea 6, ar fi mai bine ca sub-secțiunea **6.1** să fie avansată considerabil, înainte de a începe sub-secțiunile **6.2 – 6.8**.
3. Secțiunile 1-5 se vor pregăti după ce toate celelalte sub-secțiuni vor fi elaborate.
4. Secțiunea Prefața Primarului trebuie scrisă de primar pentru versiunea finală a documentului, care a fost aprobată de toți partenerii.

Planul va fi elaborat de către Parteneriatul pentru dezvoltare economică locală, care trebuie să fie creat de fiecare autoritate publică locală, care participă la Inițiativa "Primarii pentru Creștere Economică". Acest parteneriat va include, în proporții egale, reprezentanți ai autorităților publice locale, ai comunității de afaceri, ONG-urilor, ai organizațiilor educaționale și științifice. De asemenea, în fiecare localitate va fi numit o persoană responsabilă pentru dezvoltarea economică, care va fi principalul coordonator al tuturor activităților și lucrului legat de elaborarea planului, și ulterior, implementarea acestuia.

Imediat după ce partenerii de dezvoltare economică locală încep procesul de planificare, se va forma o echipă de elaborare. Chiar dacă sunt mulți "parteneri de dezvoltare", numărul celor care lucrează asupra formulării planului nu ar trebui să fie mai mare de patru persoane. Partenerii trebuie să convină cine vor fi aceste persoane și care va fi procedura lor de lucru. Este obligatoriu să se includă o persoană din autoritatea publică locală, o persoană din comunitatea de afaceri și o persoană din partea societății civile.

Procesul de consultare a reprezentanților autorităților publice locale, comunității de afaceri și a societății civile este foarte important. Acest proces trebuie să fie desfășurat în conformitate cu procedurile specifice stabilite de parteneri înainte de a începe procesul general de planificare, și ar trebui să includă întruniri regulate de consultare a reprezentanților autorităților publice locale, comunității de afaceri și a societății civile – în general, cel puțin o dată pe lună. De asemenea, va trebui să se concretizeze în prealabil procesul de luare a deciziilor (în baza consensului, sau prin vot majoritar, sau un alt aranjament), care urmează a fi documentat ulterior.

Asistența ce urmează a fi acordată de Secretariatul Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică" la elaborarea planului

Unele părți ale Planului sunt mai dificil de elaborat și va necesita mai mult efort și timp. Pentru cele mai mari provocări, Secretariatul Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică" va oferi sprijin mai intens, inclusiv consultări, fortificarea capacităților sau instruire. De obicei, acest sprijin este acordat de expertul pe țară a Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică" și dacă e necesar, ar putea consta din lucru în grup a consultanților în dezvoltare economică din diferite localități din aceeași țară. Cel mai probabil, anumite părți ale secțiunii 6 vor fi cele mai dificile (de exemplu, sub-secțiunile 6.1, 6.3, 6.5, și 6.8). De asemenea, ar putea fi posibil să fie necesară colaborarea localităților cu sprijinul expertului pe țară a Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică", în particular pentru formularea sub-secțiunilor (6.1) și (6.4).

Pe lângă aceste îndrumări, a fost conceput și pusă în funcțiune o instruire online privind elaborarea Planului de dezvoltare economică locală în limbile engleză, rusă, armeană, georgiană, română și ucraineană. Instruirea online replică programul în format clasic de 4 module de dezvoltare a capacităților și oferă o privire de ansamblu mai aprofundată asupra conceptelor, abordărilor și instrumentelor pe care se bazează LEDP. Formarea online este accesibilă semnatărilor PCE prin înregistrarea individuală la <http://www.elearning.m4eg.eu/#/en>.

În continuare prezentul document oferă îndrumări pentru fiecare secțiune de bază și sub-secțiune ale structurii propuse pentru Planul de dezvoltare economică locală.

< PAGINA de titlu >



Pagina de titlu a Planului poate fi elaborată astfel încât să reflecte imaginea localității și atractivitatea ei. Titlul Planului poate fi atractiv și ușor de reținut.

PLAN DE DEZVOLTARE ECONOMICĂ LOCALĂ

Localitatea:

Țara:

Aici inserați declarația de Viziune (opțional)

(pentru mai multe detalii privind declarația de viziune consultați secțiunea 8)

data

Prefață

De către Primar

Urmează a fi scrisă de către Primar după aprobarea versiunii finale a Planului de către parteneri. Textul prefeței este o declarație pentru cetățeni (documentul ar trebui să fie făcut public) și parteneri. De asemenea, prefața trebuie să includă o declarație de intenție de a implementa Planul în cadrul Inițiativei Primării pentru Creștere Economică. Prefața primarului trebuie să fie de aproximativ jumătate de pagină și nu trebuie să depășească 1 pagină. În mod ideal, secțiunea ar trebui să fie semnată de Primar.



Deoarece documentul urmează a fi făcut public, ar putea fi inclus textul de mai jos.

Pentru a solicita un exemplar al acestui Plan, vă rugăm să contactați:

Numele:

Funcția:

Adresa:

Telefonul:

Fax:

Email:

Website:

1. Rezumatul Executiv

Rezumatul executiv trebuie să fie ușor de citit și să nu conțină termeni complecși. Rezumatul executiv trebuie să descrie succint conținutul Planului pentru situațiile când cititorul nu citește restul documentului. În particular, rezumatul executiv se va referi la:

- Principalele puncte ale Introducerii
- Principalele concluzii ale Analizei SWOT
- Viziunea Comunității
- Obiectivele cheie
- Principalele acțiuni propuse
- Principalele concluzii ale secțiunii financiare

Ca o bună practică, rezumatul executiv nu trebuie să depășească 1-1,5 pagini.

2. Conținut

3. Lista de Abrevieri

4. Introducerea Planului

Această secțiune trebuie să conțină declarații clare cu privire la următoarele (1 pagină):

1. Că municipalitatea a aderat la Inițiativa "Primarii pentru Creștere Economică" (data)
2. Raționamentul / motivația comunității de a elabora un plan de dezvoltare economică locală
3. Modul în care acest plan se referă la planuri preexistente sau la nivel superior elaborate în conformitate cu reglementările naționale sau în cadrul unui proiect / program donator
4. A fost dezvoltat în parteneriat cu sectorul privat și societatea civilă, conform standardelor Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică"
5. Partea / suma finanțării pentru implementarea Planului alocat din bugetul municipal

Pentru punctul #3:

În multe cazuri, vor exista deja anumite planuri. Oamenii vor întreba: "De ce alt plan?". Este important să se precizeze că (i) Planul de dezvoltare economică locală este dezvoltat cu scopul de a aborda provocările economice specifice sau de a consolida în continuare economia locală prin intermediul dialogului public-privat; (ii) nu este cuprinzător și nu înlocuiește sau contravine planurilor existente; (iii) accentul său este pus pe dezvoltarea sectorului privat pentru a stimula creșterea, dezvoltarea și ocuparea forței de muncă. Alte aspecte nu vor fi incluse (deși pot fi menționate). Va fi necesar să se precizeze care este "statutul" Planului de dezvoltare economică locală în ceea ce privește sistemul obișnuit de planificare a teritoriului (de exemplu, acesta poate fi pur și simplu un document suplimentar, cu scop special).

Pentru punctul #4:

Este posibil ca alte planuri existente să nu fi implicat sectorul privat sau organizațiile societății civile. Acest plan trebuie dezvoltat în dialog și în strânsă cooperare cu sectorul privat, iar implementarea și monitorizarea acestuia se va face prin implicarea acestor părți interesate.

5. Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare economică locală

În trei paragrafe (aproximativ jumătate de pagină în total), furnizați o scurtă descriere a:

(a) principiilor și

(b) procesele principale din spatele elaborării acestui plan. Vi se va solicita să furnizați alte informații (de exemplu, cu privire la componența grupurilor de lucru, regularitatea întâlnirilor, procesul decizional etc.), o faceți într-o anexă suplimentară la sfârșitul documentului. Totuși, aici trebuie să precizați în mod clar modul în care au fost selectați participanții și compoziția generală a Parteneriatului (cât de mulți din sectorul de afaceri / privat, din administrația locală, din știință / educație etc. Câți bărbați și femei etc. Informațiile mai concludente cu numele și pozițiile

participanților, numărul și datele întâlnirilor, modul în care au fost luate deciziile etc., trebuie să le furnizați în anexa A.

Vă rugăm să înțelegeți că un plan dezvoltat fără participarea sectorului privat va risca să aibă un impact foarte limitat. Trebuie să încercați să asigurați o participare largă și activă a întreprinderilor în procesul de elaborare a planului. Amintiți-vă, de asemenea, că sectorul privat cuprinde numeroase întreprinderi (inclusiv fermieri mai mici) și diferite sectoare ale economiei locale. Prin urmare, diferite tipuri de afaceri ar trebui, în mod ideal, să fie implicate în activitatea de elaborare a planurilor.

Re: (a) ați dori să vă referiți la elemente precum "parteneriatul cu sectorul privat", "parteneriatul cu sectorul societății civile", participarea cetățenilor sau consultarea în elaborarea documentului. Nu trebuie să repetați principiile Primarilor pentru Creșterea Economică, ci să căutați să vă concentrați pe cele care au fost cele mai relevante pentru parteneriat în planificare și altele (poate nu explicite în primarii pentru creștere economică) care sunt importante pentru parteneriat.

Re: (b) ca (a) să nu descrieți mecanic toate procesele, ci să evocați cele mai utile și importante pentru parteneriat și pentru activitatea sa.

6. Analiza economică locală

Scopul acestei secțiuni este de a prezenta o viziune consolidată a reprezentanților Parteneriatului pentru Dezvoltare Economică Locală asupra status quo-ului, a problemelor și a potențialului neutilizat al scenei economice locale.

Această secțiune este formată din câteva sub-secțiuni:

- o analiză a structurii economiei locale
- analiza fiecărui "element constitutiv" al Conceptului Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică".

Analiza sectorului economic este urmată de analiza elementelor constitutive ale Conceptului Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică", cu o analiză aprofundată a celor care sunt mai relevante pentru comunitatea sau orașul dat. Descrierea protagoniștilor cheie din fiecare element constitutiv, a interacțiunilor sistemice între ei, indicarea metodelor de succes de interacționare și identificarea deficiențelor trebuie să fie în centrul analizei elementelor constitutive.

Constatările și concluziile acestor exerciții vor constitui, într-o anumită măsură, baza pentru obiectivele viitorului PDEL și acțiunile concrete propuse de acesta. Dovezile prezentate aici vă vor justifica deciziile de a alege anumite acțiuni în loc de altele.

Următoarele remarci se aplică tuturor sub-secțiunilor din această secțiune.

Această analiză este diferită de alte analize pe care le-ați întreprins pentru alte strategii sau planuri de dezvoltare locală. Trebuie să fie foarte scurtă, precisă și să prezinte numai **constatările și concluziile** cercetărilor și discuțiilor dvs., în timp ce datele și / sau dovezile care stau la baza acesteia pot fi furnizate într-o anexă la Plan.

Dovezile și constatările trebuie, prin urmare, să fie precise, succinte și la limită. În fiecare analiză, prezentați rezultatele colectării de date, discuțiilor și consultărilor pe care le-ați întreprins pentru a stabili situația. Nu trebuie să prezentați toate informațiile disponibile, ci doar constatările și concluziile relevante pentru subiectul analizat.

Date: În mod ideal, o analiză este bazată atât pe date cuantificabile și fezabile, cât și pe informații "intangibile" obținute din cunoștințele, experiența și expertiza partenerilor despre situație. Câteodată se ezită să se utilizeze ultimul tip de informații. Totuși, la nivel local, sursele de date oficiale sunt deseori limitate. Aceasta înseamnă că va fi necesar să se utilizeze informații "intangibile" pentru a înțelege situația și a ajuta la interpretarea semnificației datelor oficiale. Această disponibilitate a datelor variază în diferite țări și localități. Expertul de țară va oferi sfaturi privind această problemă și în general, el/ea poate sugera alte abordări pentru aprofundarea analizei.

6.1 Analiza structurii economiei locale

Această analiză trebuie să ofere o imagine de ansamblu a structurii economice locale actuale și a principalelor sectoare din economia locală. Și trebuie să descrie profilul economic al teritoriului, adică care sunt sectoarele dominante ale economiei. Nu sunt necesare seturi de date complicate sau volumul producției industriale pe sectoare, ci o **scurtă prezentare** a economiei locale, cu o **descriere** a situației economice locale actuale, comparativ cu media națională.

Cu toate acestea, dintr-un astfel de descriere statică nu obțineți cu adevărat indicații privind direcția în care să dezvoltați economia și, prin urmare, o astfel de descriere nu vă va oferi în mod automat idei clare cu privire la sectoarele și domeniile care trebuie să fie dezvoltate. Cu alte cuvinte, dacă vă limitați analiza la un astfel de abordare, nu veți putea cu adevărat să definiți punctele de creștere de succes pentru viitor.

Pentru a putea defini potențialele puncte de creștere ca bază pentru planurile de dezvoltare economică locală, descrierea statică a economiei menționate mai sus ar trebui să fie însoțită de evaluarea a dinamicii economiei locale și aceasta ar trebui să includă unele **comparații și benchmarking, atât la nivel local, cât și la nivel național / global, ca de exemplu:**

Comparații locale / benchmarking

- În prezent, care este cea mai eficientă companie/sector, judecând după vânzările anuale și profitul ajustat la mărime?
- Care este compania/sectorul care crește cel mai repede în ultimii 2-3 ani?
- Care este compania/sectorul care face parte din cele mai multe lanțuri valorice locale?
- Care este compania/sectorul ce se bazează cel mai mult pe prestatorii și resursele locale, în timp ce își formează propriul lanț valoric?
- Bunurile și/sau serviciile cărei companii/sector reprezintă produsele și serviciile specifice acestui teritoriu?

Comparații naționale / benchmarking:

- Care sectoare sunt, în general, în declin și care sunt sectoarele în creștere - atât la nivel național, cât și la nivel mondial?
- Comparați poziția municipalității privind ocuparea forței de muncă, salariile, PIB-ul local, PIB pe cap de locuitor etc. cu mediile naționale și alte repere relevante (de exemplu, orașe sau sate similare).

- Comparați performanța principalelor sectoare din economia locală cu tendințele globale și liderii recunoscuți în sectoarele respective.
- Ce posibilități de nișă relevante există în unele din sectoarele economice principale ale țării dvs.?

De asemenea, **datele calitative** pot contribui la obținerea de informații importante, în special în cazul autorităților locale mai mici, în care nu există date cantitative. În acest caz, sondajele, focus grupurile și interviurile, în special cu participarea reprezentanților din sectorul privat și din societatea civilă, pot fi foarte eficiente.

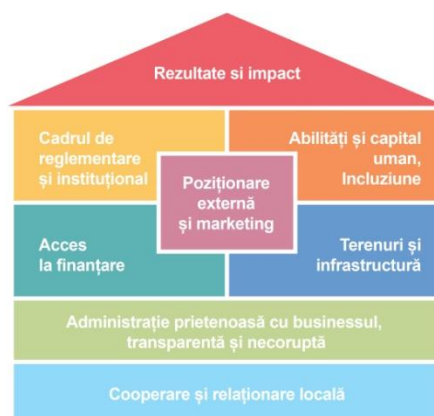
O altă problemă importantă în evaluarea sau analiza economiei locale este de a fi **realist** și de a nu prezenta evaluări prea pozitive. Cooperarea cu sectorul privat și societatea civilă vă va ajuta să evitați să faceți această greșeală fatală. Dacă parteneriatul pentru elaborarea Planului de dezvoltare economică locală este dominat de reprezentanții administrației locale, există riscul de a se ajunge la planuri cu o imagine nerealistă (descrisă în termeni străluciți) cu privire la situația actuală a economiei locale. Adesea, reprezentanții sectorului privat și al societății civile pot ajuta la realizarea unei imagini mai realiste!

Realizarea unei evaluări prea pozitive a situației actuale, va fi în multe privințe o mare greșeală - mai ales că există multe oportunități economice pentru a identifica și a stabili ceea ce nu funcționează în prezent bine. În plan, accentul ar trebui să fie nu numai pe noile inițiative, ci și pe îmbunătățirea structurilor, proceselor, piețelor și lanțurilor valorice existente!

În cele din urmă, o analiză SWOT mai largă a economiei locale va fi, de asemenea, utilă pentru a ajuta la construirea unei imagini mai complete a economiei locale și a potențialului său (a se vedea secțiunea 7 al acestui document).

Analiza elementelor constitutive

Prin "elemente constitutive" se înțelege domeniile care trebuie abordate de către autoritățile publice care doresc să îmbunătățească mediul de afaceri local și activitatea din sectorul privat, care sunt descrise detaliat în Conceptul Inițiativei "Primării pentru Creștere Economică". Acestea sunt prezentate mai jos:



- Cooperare și relaționare locală
- Administrație prietenoasă cu businessul, transparentă și necoruptă

- Acces la finanțare
- Terenuri și infrastructură
- Cadrul de reglementare și instituțional
- Abilități și capital uman, incluziune
- Poziționare externă și marketing



Îndrumări pentru secțiunile ce țin de elementele constitutive

Următoarele îndrumări sunt relevante pentru toate secțiunile ce conțin elementele constitutive, dar mai puțin pentru sub-secțiunile ce țin de “Terenuri și infrastructură” și “Abilități, capital uman și Incluziune”, pentru care ar putea fi disponibile date cantitative substanțiale.

Analiza tuturor elementelor constitutive trebuie să ia în considerație dovezi, informații și experiență, sau chiar puncte de vedere ale:

- Reprezentanților sectorului privat, de obicei, prin interviuri ale grupurilor tematice
- Actorilor din sectorul public

Și în dependență de temă:

- Ai altor actori relevanți.

Pentru fiecare grup, informația principală se va referi în general la:

- Necesitățile/cererea existentă
- Oferta existentă
- Viitoarele necesități/cerere (în special, din perspectiva planurilor de a dezvolta creșterea sectorului privat (vezi mai sus)).

Dacă sunt disponibile, se vor utiliza date cantitative. Cu toate acestea, chiar dacă astfel de date sunt disponibile, ele pot fi interpretate în diferite feluri și vor trebui discutate și verificate de fiecare din grupurile de mai sus. Aceleași date ar putea să nu aibă același sens pentru toți!

Probabil, va fi util să se efectueze o analiză SWOT succintă pentru a aborda fiecare element constitutiv. Prin urmare, pe lângă tabelele pe care le propunem pentru diferite secțiuni, considerați posibilitatea de a efectua o analiză SWOT succintă pentru a identifica părțile pozitive și negative în fiecare secțiune. În orice caz, pentru o secțiune ulterioară va trebui să prezentați o analiză SWOT generală pentru întreaga localitate, care poate fi edificată pe analizele SWOT pentru principalele elemente constitutive (pentru îndrumare referitor la efectuarea analizei SWOT, vezi Secțiunea 7).

6.2 Cooperare și relaționare local

Este un aspect care trebuie să fie analizat și constatările analizei trebuie să fie incluse în document. Principala întrebare la care trebuie să răspundă această secțiune este: **“Ce forme și mecanisme de cooperare locală sunt necesare pentru a avansa efortul de dezvoltare a economiei locale, și cum se poate organiza acest proces ținând cont de ce există deja?”**. Într-o anumită măsură, aceasta va deveni evidentă în timp ce sunt analizate celelalte elemente constitutive și se descoperă care sunt actorii principali, cum ei colaborează sau nu. Cooperarea locală trebuie să fie dezvoltată pentru că înțelegeți clar necesitatea, cererea și oportunitatea acesteia.

Cooperarea dintre administrația locală, sectorul de afaceri (sectorul privat) și, eventual, și educația / știința, are, desigur, cel mai mare interes atunci când ne ocupăm de dezvoltarea economică locală!

Pentru această secțiune există puține date scrise: analiza se va baza pe discuții și identificarea diferitor forme de cooperare legate de activitatea sectorului privat și economia locală. După câteva sesiuni de discuții cu partenerii de planificare (și cercetare) și de lucru cu mai multe versiuni ale tabelului de mai jos, constatările aprobate pot fi formulate în versiunea finală a tabelului și textului conex. Este important să încercați să cuantificați cooperarea, de exemplu, în formă de număr de instituții/organizații implicate, numărul persoanelor implicate, numărul activităților/evenimentelor, formele de cooperare, etc.

Pentru a facilita discutarea acestui bloc, oferim să desfășurăm un exercițiu comun pentru membrii Parteneriatului pentru Dezvoltare Economică Locală, completând tabelul de mai jos.

Tabelul 1: Evaluarea cooperării locale (opțional)

Denumirea și/sau funcția (domeniul/tema pentru care funcționează)	Instituțiile/ Persoanele implicate	Realizările (de asemenea, indicați cum funcționează – de exemplu, “planuri”, implementează proiecte, prestează servicii, este permanent sau ad hoc/ocazional	Evaluare: util sau nu

Utilizând acest format și discutând în baza lui, veți identifica, consimți și prezenta:

- Principalele forme reușite de cooperare;
- Principalele condiții de cooperare de succes, după cum demonstrează experiența;
- Principalele domenii/subiecte/probleme unde cooperarea a avut loc;
- Principalele domenii unde se pare că nu există cooperare, dar ar trebui.

Aceste contribuții vor asigura un text succint, asupra căruia sunteți de acord și ar putea indica viitoarele acțiuni în acest domeniu. Tabelul în sine nu este necesar să fie inclus în Plan.

6.3 Administrație prietenoasă cu businessul, transparente și necoruptă

Una din funcțiile principale ale administrației locale este crearea mediului operațional pentru alți actori, inclusiv pentru sectorul privat și societatea civilă. Cu cât mediul este mai deschis, mai previzibil și mai transparent, cu atât mai rezonant, eficient și sănătos devine sistemul. Toleranța zero față de corupție, precum și angajamentul față de principiile bunei guvernări (cum sunt participarea, incluziunea, responsabilitatea și supremația legii), sunt premisele pentru ameliorarea încrederii comunității de afaceri, a societății civile și nivelul general al satisfacției comunității locale.

În această secțiune, examinăm modul în care administrația locală și alte organe publice (de exemplu, oficiul local de ocupare a forței de muncă, organizația locală a micilor afaceri (dacă există)) prestează servicii sau alte forme de asistență, care ajută afacerile potențiale sau existente să crească. Aici nu ne axăm asupra serviciilor care ajută afacerile să îndeplinească cerințele legale (aceasta este inclus în secțiunea “Cadrul de reglementare și instituțional” de mai jos). În majoritatea țărilor, afacerile și antreprenorii existenți, dar în special, cei noi, deseori suferă din cauza dezavantajelor sau

deficiențelor (lipsa informațiilor, cunoștințelor practice despre produse și piață, etc.), iar instituțiile publice (deseori, administrația publică locală) îi asigură cu suport (dacă nu sunt disponibile din alte surse la preț adecvat). Această formă de asistență poate fi aplicată pentru orice sector economic. Potențial, spectrul de necesități și servicii posibile pentru antreprenoriat este enorm.

Prin intermediul acestei analize veți identifica necesitățile, serviciile existente (și cum sunt livrate), lacunele în servicii, și viitoarele forme posibile de asistență. Toate acestea trebuie să fie clarificate prin intermediul unui dialog între reprezentanții sectorului privat și ai organizațiilor relevante ale sectorului public (localitate, etc.). Nu este suficient ca un serviciu sau o formă de asistență să existe: El există pe hârtie sau în realitate? Este ușor accesibil? Este transparent? Cine și cum beneficiază? Acest serviciu este utilizat și apreciat de cei pentru care a fost intenționat?

Afacerile – și afacerile potențiale – din diferite sectoare au o necesitate serioasă în asistență? Dacă da, unde și de ce fel? În ce măsură instituțiile publice satisfac deja cerințele afacerilor? În ce domeniu sectorul privat se așteaptă ca sectorul public să facă mai multe? Cum ar fi posibil, dacă este cerere?

Această analiză se poate face doar prin intermediul interviurilor, sondajelor și discuțiilor. De obicei, informația nu poate fi găsită într-o singură sursă – și chiar atunci, ar putea să nu existe consens între parteneri. De aceea, trebuie să încercați să colectați informații. Expertul pe țară va acorda asistență.

Nota 1: Tipul serviciilor care trebuie îmbunătățite sau create (câteodată de la zero) ar putea varia în dependență de localitate. Din acest motiv, noi nu sugerăm detalii despre aceste servicii. Pentru localitățile mai mari sau mai avansate, sau urbane, aceste servicii ar putea fi foarte diferite decât pentru localitățile mai mici. În localitățile urbane, ar putea exista posibilități reale de dezvoltare a sectoarelor de inovații și cunoștințe ale economiei. Prin urmare, serviciile necesare în acest caz ar putea fi destul de sofisticate și ar putea necesita implicarea organizațiilor regionale sau naționale.

Nota 2: În multe cazuri, puteți să descoperiți că serviciile necesare pot fi oferite fezabil doar în cooperare cu organizațiile externe (de exemplu, băncile internaționale, donatorii, agențiile de stat de dezvoltare, etc.). În astfel de situații, nu este logic să se dubleze serviciile, invers, ar putea fi create condiții care ar însemna că serviciile pot fi oferite sectorului privat local. În alte cazuri, este posibil că serviciile necesare trebuie să fie dezvoltate de sectorul public și privat în colaborare, și design-ul ar trebui să fie inovator (chiar non-clasic) pentru a le presta la nivel local.

6.4 Acces la finanțare

Disponibilitatea și accesul la finanțare sunt aproape întotdeauna o provocare majoră pentru întreprinderile noi sau pentru întreprinderile mici. Este o nevoie care este dificil de îndeplinit la nivel local, dar acțiunile locale pot reuși să direcționeze sursele de finanțare existente către zona locală. Punctul de plecare este de a analiza situația actuală. Ea poate fi mai complexă decât pur și simplu "Problema: lipsa banilor; soluția: banii".

Analizăm în funcție de: nevoia / cererea existentă și viitoare și dispozițiile existente. Începem cu imaginea de ansamblu și apoi vom analiza în profunzime. Trei grupuri principale de persoane vor avea informațiile necesare: actorii din sectorul privat (potențiali și cei existenți); instituțiile financiare existente, donatorii sau alte persoane; autoritățile regionale și ministerele naționale pentru sectoarele relevante.

Informațiile pot varia între municipalitățile din aceeași țară, dar nu prea mult.

Pe baza interviurilor cu reprezentanții celor trei grupuri de persoane menționate mai sus, puteți să enumerați pur și simplu resursele financiare existente disponibile pentru dezvoltarea afacerii și, împreună cu sectorul privat local, puteți evalua dacă acest lucru este suficient pentru a promova economia locală, sau mai degrabă ceea ce lipsește pentru a avea o imagine ideală.

6.5 Terenuri și infrastructură

Afacerile de toate tipurile și mărimile au nevoie de încăperi și facilități moderne pentru a funcționa – ateliere, birouri, facilități de producție și servicii. Localitățile ar putea oferi terenuri pentru astfel de facilități, sau ar putea fi inițiatorul eforturilor de creare a unor astfel de facilități. Există o gamă vastă de cerințe posibile pentru acest domeniu. Ele variază de la cele mai simple și fundamentale, cum ar fi un spațiu de lucru (un mic atelier sau birou), până la o infrastructură semnificativă și costisitoare, pentru a asigura amplasarea conexă a companiilor care cooperează și a altor instituții, cum ar fi parcurile științifice sau tehnologice (care pot fi amplasate pe teritoriul unei universități locale sau a unei organizații de cercetare), incubatoarele de afaceri, etc.

Experiența demonstrează că terenurile și infrastructura sunt deseori insuficiente sau inadecvate pentru cerere (amplasare sau mărime nepotrivită, sau sunt nepotrivite din cauza problemelor practice care sunt prea costisitor de rezolvat, cum ar fi poluarea solului sau distanța de la rețelele utilităților publice, etc.). Totuși, experiența demonstrează că costul de dezvoltare a facilităților este considerabil și dacă ele nu sunt populate rapid de companii, atunci, costul investiției inițiale nu poate fi recuperat. Prin urmare, este important să se acționeze prudent în acest domeniu. Țineți minte că pregătirea proiectelor în acest domeniu va necesita mult timp (studii, permise de construcție, organizarea tenderelor, etc.) și realizarea lucrărilor de asemenea va necesita mult timp. Din acest motiv, orizontul de timp de planificare în acest domeniu trebuie să fie mai lung. Localitățile mai mici ar putea considera oportunitatea cooperării în acest domeniu cu localitățile vecine. La rândul său, aceasta va genera un șir de provocări instituționale complexe.

Ordinea lucrului în acest domeniu este: (i) consultarea sectorului privat existent; (ii) cartografierea ofertei existente și analiza corespunderii ei cu cererea; (iii) identificarea tuturor terenurilor aflate în proprietate publică care au potențial de a fi dezvoltate; (iv) eventual – în contextul acestui Plan – corelarea necesităților viitoare cu terenurile care prezintă cel mai mare potențial pentru dezvoltare; (v) pregătirea unei liste de terenuri corelate cu scopul posibil. Compararea acestei liste cu rezultatul analizei “Acces la finanțare” pentru a identifica finanțările posibile. Din toate acestea, va apărea o listă scurtă de terenuri, care va fi punctul de plecare pentru formularea și realizarea acțiunilor din acest domeniu.

6.6 Cadrul de reglementare și instituțional

Întreprinderile și antreprenorii deseori se plâng că afacerea lor este împiedicată să crească de reguli și reglementări nejustificate și alte bariere administrative. Cel mai util lucru pe care îl pot face partenerii pentru dezvoltarea economiei locale este de a identifica obstacolele pe care le pot elimina sau reduce la nivel local (spre deosebire de a aștepta ca Guvernul să schimbe legislația). Deci, aici trebuie să descoperiți și apoi să descrieți succint:

- Cele mai semnificative și grave probleme administrative cu care se confruntă antreprenoriatul (de la antreprenorii potențiali la afaceri existente și investitori serioși).
- Impactul negativ al acestor bariere (concret ce se întâmplă sau nu din cauza acestor probleme?).
- Cine poate lua măsuri pentru a soluționa aceste probleme?

Desigur, dacă actorii locali pot soluționa oricare din aceste probleme cel puțin parțial, ar putea fi un domeniu pentru care parteneriatul local va dori să ia măsuri.

Există multe modalități prin care această analiză poate fi făcută rapid și eficient. Noi sugerăm următoarele:

- Convocați cel puțin doi antreprenori din cele mai mari cinci sectoare sau sub-sectoare (se poate mai multe mai târziu, dacă apare necesitatea); rugați-i să enumere principalele sarcini administrative pe care trebuie să le îndeplinească pentru a respecta legislația și care sunt agențiile responsabile pentru gestionarea lor; apoi, (și doar apoi), rugați-i să indice care sarcini sunt cele mai complexe (necesită cel mai mult timp, sunt dificile, costisitoare) (posibil clasificați-le în ordinea 1-5 și apoi, axați-vă asupra a două sau trei care sunt cele mai problematice); încercați să identificați acele părți ale procesului care sunt problematice pentru antreprenori. Aceasta va produce o listă clară a problemelor sugerate (domenii, procese, servicii, etc.).
- În baza rezultatelor (i), selectați toate domeniile/problemele în care este implicată vreo agenție locală. Apoi, discutați cu această agenție pentru a înțelege punctul lor de vedere.
- Comparați experiența antreprenorilor locali cu “îmaginea națională” (consultați un studiu general, dacă e disponibil).
- După ce veți realiza pașii de mai sus, veți avea o înțelegere inițială a: perspectivei antreprenorilor asupra principalelor probleme; o estimare a importanței acestor probleme; o idee despre măsura în care pot ajuta soluțiile de la nivel local. Mai târziu, în afara analizei, veți discuta ideile pentru soluțiile posibile (sau soluțiile parțiale) la acele probleme care pot fi rezolvate de partenerii locali. Mai târziu, aceasta ar putea duce la acțiuni.

Puteți prezenta un rezumat al constatărilor în tabelul de mai jos și în textul conex:

Tabelul 2: Cadrul de reglementare și instituțional (opțional)

Provocările regulatorii asupra cărora s-a convenit	Impact negativ mare/reduc	Principala agenție publică implicată	Posibilitatea atenuării/îmbunătățirii la nivel local (detalii)

6.7 Abilități și capital uman, Incluziune

Acesta este un domeniu în care partenerii locali pot realiza multe. Dar este de asemenea un domeniu greu de analizat. În contextul Inițiativei “Primării pentru Creștere Economică”, este esențial să se găsească un echilibru între cererea actuală și viitoare a sectorului privat față de abilitățile și oferta de persoane cu setul de abilități potrivite. Acestea pot fi găsite printre absolvenții școlilor, colegiilor sau instruirilor, persoanele care se întorc în localitate după o perioadă de absență (de exemplu, au lucrat

peste hotare), persoanele care se întorc pe piața muncii (în special, femeile) sau persoanele care trec dintr-un sector în declin într-un sector în creștere.

În mod similar, pot exista persoane dezavantajate, anumite categorii profesionale sau chiar grupuri întregi de populație (cum ar fi femeii, tinerii, minorități etnice) care se confruntă cu provocări în găsirea unui loc de muncă sau de a-și organiza viața datorită unor obstacole obiective. În aceste cazuri, sunt necesare unele măsuri pentru a stimula crearea de locuri de muncă pentru aceste categorii sau pentru a le oferi formare profesională / recalificare pentru a le face mai competitive pe piața forței de muncă.

Chiar dacă este un subiect vast, este important să se lucreze în mod țintit și eficient. Datele statistice generale despre rata de participare pe piața muncii locale, datele demografice, privind ocuparea forței de muncă și șomaj nu vor fi suficiente pentru a prezenta imaginea detaliată a situației cu abilitățile care sunt necesare pentru dezvoltarea economică locală. Va trebui să mergeți în profunzime și o mare parte din dovezi ar putea să nu fie disponibile sub formă de date statistice. Principala provocare este de a înțelege:

- Abilitățile de care vor avea nevoie angajatorii actuali sau viitori;
- Abilitățile care sunt deja disponibile;
- Abilitățile care pot fi dezvoltate, atât pentru a crea mai multe oportunități pentru persoanele necalificate, neangajate sau inactive din alte motive, cât și pentru a asigura că sectorul privat poate crește;
- Resursele umane care pot fi folosite.

Piețele forței de muncă locale nu sunt închise și persoanele cu abilități se pot mișca în interiorul și din spațiul local. Prin urmare, este important să se înțeleagă aceste fluxuri migratoare. Biroul local (sau regional) de ocupare a forței de muncă ar putea avea date privind abilitățile suplimentar la datele statistice mai generale despre piața muncii.

Din toate acestea, punctul de plecare este de a înțelege situația actuală și evoluția ei din câteva perspective:

- Perspectiva angajatorilor existenți și potențiali
- A școlilor, colegiilor, universităților și a altor prestatori de învățământ și instruire
- A studenților, persoanelor care caută un loc de muncă și persoanelor deja angajate.
- Categoriile de persoane, care se confruntă cu provocări de angajare.

Este adecvat să se procedeze după cum urmează:

1. Identificarea – probabil pe baza datelor statistice disponibile (biroul local de ocupare a forței de muncă, autoritățile publice locale) – principalelor sectoare de ocupare a forței de muncă, cifrelor și tendința ocupării forței de muncă, șomerilor și persoanelor despre care nu sunt informații, preferabil după gen. Aceasta va produce imaginea inițială foarte generală.
2. După o discuție vastă cu angajatorii sau reprezentanții lor din toate sectoarele (posibil în cadrul unei întruniri mai mari), axați-vă pe sectoarele a) pe care le considerați mari; b) care considerați că au probleme cu abilitățile; c) care fie descresc, fie potențial cresc (cu alte cuvinte, cel mai probabil vor fi supuse unei fluidități semnificative a forței de muncă în următorii ani).

3. Pentru fiecare sector separat, realizați interviuri cu angajatorii cu privire la setul de abilități de care au nevoie sau persoanele care vor trebui eliberate de la lucru în viitorul apropiat (totuși, deseori, angajatorii nu vor dori să discute acest subiect). Luați în considerație calificările obligatorii prin lege pentru funcții specifice. Astfel, încercați să înțelegeți tipurile de abilități care sunt sau ar putea fi necesare în viitor, și cele care vor fi mai puțin solicitate și ar putea duce la șomaj și/sau necesitatea de ajustare a forței de muncă.
4. Cu informația obținută în rezultatul pasului (2), discutați cu prestatorii de învățământ și instruire oferta actuală de abilități și alte aspecte legate de modul în care persoanele pot fi făcute “potrivite pentru piața muncii”.
5. În baza constatărilor preliminare produse în rezultatul pașilor (3) și (4), organizați o întrunire între angajatori și prestatorii de învățământ/instruire. Identificați principalele domenii unde sunt “probleme” și “oportunități”, și condițiile necesare pentru soluționarea problemelor și transformarea oportunităților în acțiuni. Implicați organizațiile societății civile, reprezentanții grupurilor “supuse riscului” pe piața muncii sau cei care sunt în mare parte excluși de pe piața muncii.
6. Prin intermediul unei serii de discuții structurate, fiecare, în baza problemelor și soluțiilor produse la întrunirea precedentă, pregătiți o listă scurtă a acțiunilor posibile care ar duce la îmbunătățiri.

Notă: Este probabil ca acest exercițiu să sugereze necesitatea unui parteneriat local “pentru abilități” (angajatori, prestatorii de învățământ și instruire, biroul local de ocupare a forței de muncă și autoritatea publică locală) sau a unui organ similar (dacă încă nu există), care va deveni permanent și va lucra asupra acțiunilor în acest domeniu.

6.8 Poziționare externă și marketing

Așa numiții “factori de poziționare” vor avea o influență puternică asupra deciziei antreprenorilor și investitorilor privați de a plasa afacerile într-un anumit loc și nu în altul. Unii factori, dar nu toți, pot fi influențați de acțiuni locale. Este bine documentat faptul că o parte din acești factori se referă la “atractivitatea” percepută a unui anumit loc și “imaginea” generală proiectată în lumea externă. În fiecare țară, din păcate, există locuri pe care investitorii le evită și antreprenorii încearcă să le părăsească, deoarece acestea nu sunt “considerate” locuri bune pentru a locui și a face afaceri.

În unele situații, locurile devin neatractive deoarece sunt într-o spirală a declinului. Ieșirea din spirală necesită cu siguranță mai multe tipuri de acțiuni: unele dintre ele trebuie să creeze speranță sau perspectivă. Pentru a atrage oamenii într-un oraș mic, care lucrează împreună, mândri de zona lor, creând ocazii de sărbătoare mai degrabă decât conflicte sau plângeri, poate face parte dintr-un proces lung de schimbare a dinamicii interne și a imaginii externe a unui loc.

După crearea unei imagini mai bune sau mai pozitive, este posibil să se examineze modul în care se va prezenta sau poziționa zona locală – în concurență cu alte zone. Evident, aceste eforturi nu se pot baza doar pe marketing și schimbările pozitive reale vor continua să fortifice toate încercările de a proiecta o imagine pozitivă.

Administrația localității, reprezentată de Primar, este democratic legitimă să reprezinte, să pregătească și să proiecteze o imagine pozitivă și prietenoasă pentru business a zonei locale – un loc în care se trăiește, se lucrează și se investește. În unele cazuri, este de asemenea necesar să se întreprindă îmbunătățiri mici ale mediului fizic sau natural și a nivelului de trai pentru a contribui la

ameliorarea imaginii. Dezvoltarea acestor abordări necesită eforturi colective ale sectorului public și cel privat, precum și al comunității.

- Considerați crearea unui sub-comitet în cadrul parteneriatului larg pentru a identifica “câștigurile ușoare” din acest domeniu. Ar putea lipsi unele resurse financiare, este important să se identifice inițiativele care a) sunt relativ necostisitoare, b) mobilizează cetățenii și c) sunt apreciate de cetățeni.
- Consultați cetățenii – inclusiv tinerii din școală – pentru a colecta idei. De obicei, cetățenii au multe idei despre “ce fel de loc aș vrea să fie orașul (satul, zona) meu (mea).” Obțineți opiniile cetățenilor despre locul în care locuiesc și care este percepția celor din exterior despre orașul sau zona lor. Întrebați persoanele din afara zonei/localității (de exemplu, raion/regiune) care este opinia lor despre orașul/satul sau zona voastră. Aceasta vă va ajuta să colectați idei despre imaginea reală și percepută a localnicilor și a celor din exterior.

Puteți prezenta problemele care vor fi identificate de această analiză într-un tabel similar cu cel de mai jos, posibil, ajustându-l după cum considerați necesar.

Tabelul 3: Cum este percepută localitatea/zona de locuitorii săi (opțional)

Aspecte pozitive/puncte forte percepute ale imaginii proiectate în exterior	Nivelul de importanță (1-5)	Aspecte negative/puncte slabe percepute ale imaginii proiectate în exterior	Nivelul de importanță (1-5)
Acțiuni posibile care pot fi luate ușor în considerație			Efectuate de

7. Analiza SWOT

Combinând toate analizele împreună, inclusiv toate analizele SWOT individuale posibile pentru fiecare din domeniile elementelor constitutive, va fi util să se pregătească:

O analiză SWOT (Puncte forte, Puncte slabe, Oportunități, Riscuri) pentru întreaga zonă locală (oraș, sat, etc.) a subiectului "Creștere, dezvoltare, ocuparea forței de muncă" cu accent particular asupra sectorului privat și a potențialului său de a crește și a crea oportunități de angajare și resurse pentru dezvoltare.

Această analiză SWOT trebuie să includă alte elemente care nu au fost acoperite explicit în variatele analize din secțiunea precedentă, dar care în rezultatul discuțiilor, s-au demonstrat a fi semnificative.

Notă: fiți atenți ca această analiză SWOT să nu devină o analiză SWOT generală a fiecărui aspect al economiei și societății locale. Axați-vă clar și îndeaproape asupra performanței economice locale în ansamblu și elementele constitutive, și pur și simplu, elaborați o analiză SWOT care integrează principalele elemente ale tuturor analizelor precedente. Aceasta vă va ajuta să determinați care ar trebui să fie nucleul Planului de dezvoltare economică locală.

Pentru a fi utilă în procesul de elaborare a unui Plan de Dezvoltare Economică Locală, analiza SWOT trebuie să fie în perspectivă, adică trebuie să ia în considerare nu numai provocările actuale, ci și provocările viitoare.

Vă rugăm să rețineți că analiza punctelor forte și a punctelor slabe se referă la **factorii interni**, adică la caracteristicile teritoriului și la economia în sine, iar atunci când analizați oportunitățile și amenințările, abordați **factori externi**, adică alți actori externi, tendințe și factori pe care dumneavoastră și autoritățile locale nu le controlează.

Analiza SWOT este un instrument bun pentru compilarea diferitor evaluări ale economiei locale pentru a determina **propulsorii**, care se bazează pe părțile forte și oportunitățile economiei locale și minimizează riscurile și părțile slabe ale economiei locale. Prin urmare, este important să se prioritizeze acele aspecte care pot fi abordate de actorii locali și să se recunoască acele probleme care depășesc controlul local.

Rezultatele acestui pas sunt 1) analizele SWOT sectoriale + ale elementelor constitutive, și 2) analiza SWOT de ansamblu a localității, ca o îmbinare a celor mai importante caracteristici ale analizelor SWOT sectoriale.

Textul despre analiza SWOT trebuie să conțină constatările cu privire la:

A. Posibilele direcții de acțiune care se bazează pe unele puncte forte identificate și să încerce să profite de aspectele pozitive datorate unor oportunități externe, și, acolo unde este cu adevărat necesar și urgent,

B. Abordarea principalelor puncte slabe care influențează foarte negativ creșterea sectorului privat, anticipând în același timp, riscurile externe.

Fiți optimiști! Axați-vă asupra opțiunii **A**. Acțiunile din **B** vor fi mai complexe și dificile. O abordare strategică bazată pe **A**, probabil, va fi mai fezabilă.

Textul succint din această secțiune va deschide ușa pentru următoarea secțiune în care prezentați viziunea și obiectivele voastre.

8. Viziunea și obiectivele

A doua etapă este finalizarea planificării dezvoltării economice locale. Aceasta urmează principiile și practicile răspândite ale planificării dezvoltării economice locale, dar desigur, nu se intenționează ca planul să acopere tot ce acoperă un plan de acest fel. La această etapă, parteneriatul pentru dezvoltare economică locală va conveni asupra viziunii și obiectivelor sale, și apoi, va identifica acțiunile pe care să le întreprindă, care se potrivesc cu elementele constitutive pe care le-a analizat și asupra cărora dorește să lucreze.

Viziunea și obiectivele trebuie să fie clar legate de analiza economică locală (secțiunea 6) și de analiza SWOT (secțiunea 7). Dacă nu există o legătură logică cu Analiza, Viziunea și Obiectivele vor părea arbitrare și vor fi prezentate doar ca dorințe, nu ca obiective tangibile realiste. În general, nicio parte a planului nu ar trebui să fie o piesă autonomă. Asigurați-vă că părțile Planului sunt interdependente și interconectate și percepute de un cititor ca un tot întreg. Nu ezitați să faceți referințe încrucișate între părțile Planului pentru a face aceste legături mai evidente cititorului.

Viziunea strategică

Viziunea este o descriere a viitorului economic al comunității preferat de părțile implicate, adică "destinația" sa, o declarație a situației în care orașul sau comunitatea dorește să fie în viitor din punct de vedere al creșterii, dezvoltării și ocupării forței de muncă în rezultatul implementării planului său. Chiar dacă viziunea nu este complet realizabilă, ea oferă comunității o înțelegere clară a direcției. "Imaginarea" (procesul de a crea a unei viziuni) trebuie să fie inventivă și realistă. Anume pe baza Viziunii sunt elaborate obiectivele, acțiunile și proiectele. Întregul parteneriat trebuie să fie implicat în elaborarea acestei viziuni: ea este declarația oficială a obiectivelor parteneriatului.

Sunt anumite caracteristici pe care le au în comun majoritatea declarațiilor oficiale. În general, declarațiile oficiale trebuie să fie:

- înțelese și împărtășite de membrii comunității;
- suficient de vaste pentru a include o varietate de perspective locale;
- inspiratoare și optimiste pentru toți cei implicați în efortul de planificare.

Viziunea trebuie să fie cât mai scurtă și cât mai concis posibil. Consultați exemple de viziune strategică pentru diferite tipuri de entități și organizații de mai jos.

Exemple de declarații de Viziune

I. Teritoriile

- "A Fi Recunoscută ca Cea Mai Diversă Destinație de Ciclism Montan din Lume" **Planul de dezvoltare a turismului al asociație Western Canada Mountain Bike Tourism**
- "O economie a turismului puternică într-o diversitate economică puternică"
Planul de dezvoltare a turismului Kimberley

- "A oferi o experiență unică vizitatorilor care să cuprindă autenticitatea comunității, caracterul său distinctiv și contribuirea la sustenabilitatea generală a Salt Spring Island". **Planul de dezvoltare a turismului Salt Spring Island**

II. Non-profit

Grădina Zoologică din San Diego: Să devină lider mondial în conectarea oamenilor la viața sălbatică și conservarea mediului.

Oceania încearcă să facă oceanele noastre mai bogate, sănătoase și abundente așa cum au fost odinioară.

Salvați Copiii: O lume în care fiecare copil dobândește dreptul la viață, protecție, dezvoltare și participare.

Fundația Clinton: Implementarea unor programe durabile care să îmbunătățească accesul la investiții, oportunități și servicii acum și în viitor.

Amnesty International: O lume în care fiecare persoană se bucură de toate drepturile omului consacrate în Declarația Universală a Drepturilor Omului și în alte instrumente internaționale în domeniul drepturilor omului.

Special Olympics: Să transforme comunitățile prin inspirarea oamenilor din întreaga lume să fie deschiși, să accepte și să integreze persoanele cu dizabilități intelectuale, precum și celor care sunt percepuți ca diferiți.

Principalele obiective

Obiectivele cheie indică anumite rezultate pe care comunitatea încearcă să le atingă. Realizarea obiectivelor ca rezultat al implementării Planului înseamnă a vă apropia de Viziune. Obiectivele aprofundează Viziunea și, de asemenea, dau un sentiment de "cum" Viziunea va începe să fie realizată.

De vreme ce Planul de Dezvoltare Economică Locală este dezvoltat timp de 2 ani, Obiectivele trebuie stabilite pentru aceeași perioadă. Atunci când elaborați Obiectivele care trebuie realizate, asigurați-vă că acestea corespund așa-numitelor criterii SMART, și anume, ele sunt:

S - specific. Descrierea este scrisă astfel încât oricine care citește obiectivul să o interpreteze cel mai probabil în același mod. Pentru a se asigura că un obiectiv este specific, trebuie să vă asigurați că modul în care este descris este observabil și că rezultatul (proiectul final) este clar indicat.

M - măsurabil. Acest criteriu răspunde la întrebarea "Cum veți ști că aceasta corespunde așteptărilor?" și definește obiectivul folosind termeni măsurabili (cantitate, calitate, frecvență, costuri, termene etc.).

A - realizabil. Fii realist cu ceea ce poți atinge în timp util cu resursele disponibile.

R - relevant. Verificați dacă obiectivul este în mod clar legat de rezultatele analizei și într-adevăr contribuie la realizarea viziunii. Corelați obiectivul cu elementele constitutive ale conceptului pe care le adresează.

T – limitate în timp. Specificați termenul limită pentru realizarea Obiectivului. Nu poate fi mai lungă decât durata generală a planului (2 ani).



Recomandăm să nu selectați mai mult de trei obiective. Totuși, realizarea fiecărui obiectiv ar putea fi rezultatul implementării câtorva acțiuni împreună, din câteva domenii ale "elementelor constitutive".

9. Planul de acțiuni

Un plan detaliat de acțiuni reprezintă cea mai importantă parte a Planului de dezvoltare economică locală, iar alte părți se află doar la baza și subliniază logica generală a intervențiilor propuse.

Planul de acțiuni reprezintă tacticile unice pe care părțile interesate ale comunității le aleg în comun pentru a atinge Obiectivele stabilite și necesită un pic de muncă și creativitate. Există de obicei mai multe modalități de a aborda o problemă sau de a obține un rezultat dorit. Astfel, o modalitate recomandată de identificare a acțiunilor relevante pentru Plan ar fi o sesiune de **brainstorming** între membrii Parteneriatului pentru Dezvoltare Economică Locală despre ce ar putea fi făcut pentru a atinge fiecare obiectiv. Unele dintre acțiunile propuse ar putea fi bine cunoscute ca bune practici care funcționează în majoritatea cazurilor pentru obiective similare, în timp ce unele dintre acestea ar putea fi propuneri unice, concepute pentru contextul local particular.

Următorul pas ar fi evaluarea critică a tuturor propunerilor și stabilirea în comun a cursului de acțiune care trebuie întreprins. Atunci când sa ajuns la un consens privind acțiunea pentru plan, indicați în textul justificativ **de ce** anume aceste acțiuni specifice au fost determinate în acest caz cele mai eficiente și mai eficiente.

Există mai multe posibilități pentru articularea legăturii între obiective și acțiuni. Pentru acest plan, noi propunem o abordare simplă și flexibilă bazată pe următoarele principii:

- Acțiunile pot fi de orice tip – cu o singură condiție – ele contribuie la atingerea unuia sau mai multor obiective pe care le-ați stabilit.
- Acțiunile nu trebuie să fie izolate. Ele pot îmbina câteva “sub-acțiuni” care traversează câteva domenii ale elementelor constitutive – nu e o problemă.
- Acțiunile nu trebuie să coste bani. Dar dacă costă bani, trebuie să aveți o sumă estimativă. Ele nu trebuie să fie “proiecte” în sensul convențional. Ele pot fi cât de vaste sau specifice considerați că este necesar. Totuși, principalele sub-acțiuni trebuie să fie clare.
- Unele acțiuni pot fi acțiuni “pregătitoare”, care pregătesc acțiuni sau proiecte mai ambițioase, pentru mai târziu.
- Acțiunile care pot aduce rezultate vizibile și tangibile rapid, pe termen scurt, vor fi fundamentale pentru progresul implementării Planului de dezvoltare economică locală.



Fiecare acțiune potențială de dezvoltare economică locală trebuie să fie evaluată pentru a determina dacă se conformă cu Viziunea și Obiectivele de dezvoltare economică locală, care au fost discutate și aprobate de părțile implicate. Trebuie să se formeze o echipă mică care să descrie fiecare acțiune propusă. Inițial, acțiunile trebuie descrise în tabelul de mai jos. Toate acțiunile vor fi integrate – cu acordul partenerilor – în Planul de acțiuni final.

Planul de acțiuni ar trebui să reflecte în mod clar faptul că anumite lucruri APL le poate face singure, în timp ce alte lucruri pot fi realizate numai în cooperare cu alte comunități (vecine) - sau chiar regiuni și ministere / agenții naționale. Turismul este un bun exemplu în acest sens. Puteți îmbunătăți, bineînțeles, situația turismului la nivel local, dar dacă doriți să atrageți turiști în comunitate (cu excepția unui oraș sau a unui oraș regional foarte mare), trebuie să cooperați cu siguranță cu alte comunități și / sau regiune pentru a crea o imagine pozitivă pentru întreaga regiune. Cooperarea intercomunitară este un instrument pentru acest lucru.

Concluzia este că planul trebuie să reflecte care sunt domeniile în care APL poate funcționa pe cont propriu - și care părți vor avea nevoie de cooperare cu alte comunități, cu regiuni și / sau cu autoritățile naționale.

Tabelul 4. Formularul de descriere a acțiunilor (opțional)

Formularul de descriere a acțiunilor	
Titlul	
Partenerul principal	
Partenerii participanți	
Data inițierii	
Durata	
Costul total estimat	
I. Costuri capitale (dacă sunt)	
II. Alte costuri (dacă sunt)	
Sursele de finanțare (dacă se cunosc)	
Rezultate intermediare – (indicii, dacă e necesar)	
Rezultate finale – indicatori	
Obiectivul din Plan la care va contribui acțiunea	
Subiectele elementelor constitutive relevante pentru acțiune	



Planul de acțiuni se va pregăti în două etape:

- Parteneriatul pentru dezvoltare economică locală va conveni asupra acțiunilor propuse care vor fi incluse în Planul de acțiuni. Trebuie să fie incluse doar acțiunile care sunt considerate fezabile.
- Planul de acțiuni va avea formatul de mai jos.

Doar acele acțiuni care sunt fezabile trebuie să fie incluse în Planul de acțiuni. Dacă după reflecții, considerați că o acțiune ar putea să nu fie fezabilă, atunci reduceți-o, și propuneți o acțiune de pregătire pentru a explora, testa și dezvolta acțiunea originală sau proiectul la care vă gândeați.

Dacă acesta este primul Plan de dezvoltare economică pentru comunitatea dumneavoastră, atunci câteva acțiuni ar putea prevedea crearea parteneriatelor necesare și proceselor care vor permite acțiuni mai concrete ulterior.

Întregul Plan de acțiuni trebuie pregătit pe baza formatului propus mai jos – vezi Tabelul 5.

Tabelul 5. Planul de acțiuni (obligatoriu)

Elementele constitutive	Obiectivele principale	Acțiuni / Idei de proiect	Durata (start/finiș)	Partenerii implicați	Costul estimat (moneda națională și echivalentul în Euro)	Produse (output) indicatori și ținte	Rezultate (outcome) Indicatori și ținte
	1.	1.1.					
		1.2.					
	2.	2.1.					
		2.2.					
	3.	3.1.					
		3.2.					
		3.3.					
	4.	4.1.					
		4.2.					
		4.3.					
	5.	5.1.					
		5.2.					

O atenție deosebită ar trebui acordată celor două tipuri de indicatori pentru fiecare acțiune (două coloane din dreapta în tabelul de mai sus).

Indicatorii de produs (output) sunt proiecțiile orientative ale produsului imediat rezultat din implementarea acțiunii (cum ar fi un raport de studiu de fezabilitate, numărul de persoane instruite, numărul de IMM-uri care beneficiază de servicii de asistență etc.).

Indicatorii de rezultat (outcome) prezintă o schimbare pozitivă de nivel superior așteptată ca urmare a livrării produsului acțiunii. Ele oferă o dovadă măsurabilă dacă acțiunile au succes în atingerea Obiectivului corespunzător.



Când lucrați la stabilirea indicatorilor și țintelor, rețineți că trebuie luate în considerare nivelul de bază pentru fiecare indicator (dacă este cazul). Nivelul de bază înseamnă starea lucrurilor înainte de punerea în aplicare a acțiunii și prezentarea datelor de bază oferă o bună comparație a progresului "înainte" și "după" punerea în aplicare a acțiunii.

10. Mecanismul de finanțare

Elaborarea unui Plan este un proces foarte important, dar el poate rămâne doar pe hârtie, dacă nu se mobilizează resursele și capacitățile necesare pentru implementarea lui. Trebuie să fie explorate toate sursele posibile de finanțare și toți cei care pot contribui la implementarea planului trebuie să fie contactați și invitați să participe în procesul de implementare. Parteneriatul local trebuie să fie foarte pro-activ la căutarea informațiilor despre programele naționale existente, programele existente de susținere a afacerilor, și identificarea oportunităților la nivel regional. Din planificarea acțiunilor va fi evident dacă anumite acțiuni au costuri și pentru implementarea lor trebuie de obținut finanțare.

Secretariatul Inițiativei "Primarii pentru Creștere Economică" va ajuta localitățile prin oferirea informațiilor despre sursele posibile de finanțare, inclusiv programele donatorilor și despre investitorii potențiali. Ca o sursă suplimentară de informații, semnatarii pot utiliza raportul privind oportunitățile de finanțare pentru administrațiile locale pentru punerea în aplicare a planurilor lor de dezvoltare economică locală (ianuarie 2018), care este disponibil pe site-ul inițiativei în biblioteca on-line: <http://m4eg.eu/ro/library/report-on-funding-opportunities-rom/>

Trebuie să aveți în vedere că unele acțiuni pot fi implementate cu alte contribuții decât cele financiare. De exemplu, unii donatori pot oferi asistență tehnică pentru anumite domenii sau unele ONG-uri/companii din sectorul privat ar putea fi de acord să realizeze anumite activități care contribuie la Planul de acțiuni fără a oferi direct resurse financiare.

Puteți lucra la posibilitățile de finanțare completând un tabel similar cu cel de mai jos.

Tabelul 6. Mecanismul de finanțare (opțional)

Acțiuni	Costul estimat	Sursele de finanțare				Lacune de finanțare	Remarci
		Bugetul local	Bugetele nivelurilor superioare	Business	Donatori		
1.1.							
1.2.							
2.1.							
2.2.							
etc.							
Total							

Planul poate fi o "platformă" pentru studierea finanțării. Într-adevăr, identificarea finanțării poate (și ar trebui) să fie una din acțiunile necesare care se include în Planul de acțiuni. Parteneriatele public-private trebuie să fie încurajate și susținute puternic.

11. Indicatorii și mecanismele de monitorizare

Tabelul Planului de acțiuni prezintă logica generală a intervențiilor propuse și câteva informații de bază despre calendarul acțiunilor, bugetul și părțile responsabile.

Cu toate acestea, pentru o planificare calitativă este important să aveți o înțelegere clară a etapelor necesare ale fiecărei acțiuni care trebuie să aibă loc. Deci, pentru fiecare acțiune, se poate elabora un plan calendaristic pentru a vă asigura că este realist în timp și pentru a obține o imagine globală a dinamicii implementării PDEL în cei doi ani pentru uz intern.

Întrucât Secretariatul Inițiativei PCE va solicita rapoarte privind punerea în aplicare a PDEL la fiecare 6 luni, implementarea acțiunilor planificate ar trebui repartizate pentru patru perioade de raportare și prezentate ca un Plan de monitorizare, care face parte integrantă din documentul PDEL.

Acesta reprezintă programul de implementare, care este împărțit în 4 perioade de raportare pentru PDEL (6 luni fiecare), cu rezultate intermediare așteptate care urmează să fie definite pentru fiecare dintre acestea. Programul ar trebui să prezinte toate activitățile în aceeași ordine în care apar în Planul de acțiuni (a se vedea tabelul).

Tabelul 7: Program de implementare / Plan de monitorizare (obligatoriu)

Acțiuni	Data începerii – Data finalizării	Rezultate așteptate Lunile 1-6	Rezultate așteptate Lunile 7-12	Rezultate așteptate Lunile 13-18	Rezultate așteptate Lunile 19-24
1.1.					
1.2.					
1.3.					

Atunci când se raportează semnatarii vor trebui doar să marcheze dacă sunt obținute rezultatele intermediare așteptate pentru acea perioadă de raportare și să ofere observații cu privire la eventualele discrepanțe. Aceasta va oferi o imagine de ansamblu asupra progresului și performanței fiecărui semnatar, precum și pentru a identifica dificultățile de implementare.



Este important ca fiecare Parteneriat pentru dezvoltare economică locală să stabilească un comitet de monitorizare. Acesta ar putea fi un grup mai mic de persoane din parteneriat. Comitetele trebuie să reprezinte toți membrii parteneriatului și să asigure un echilibru între numărul de bărbați și cel de femei, și să se întrunească trimestrial.

Anexa A. Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare economică locală (obligatorie)



Această secțiune permite descrierea mult mai detaliată a procesului prin care a fost elaborat Planul de dezvoltare economică locală. De exemplu, o descriere a procesului de consultare, a întrunirilor grupurilor de lucru sectoriale, etc. Informația din această anexă va fi verificată din punct de vedere al calității planificării și trebuie să fie bazată pe dovezi.