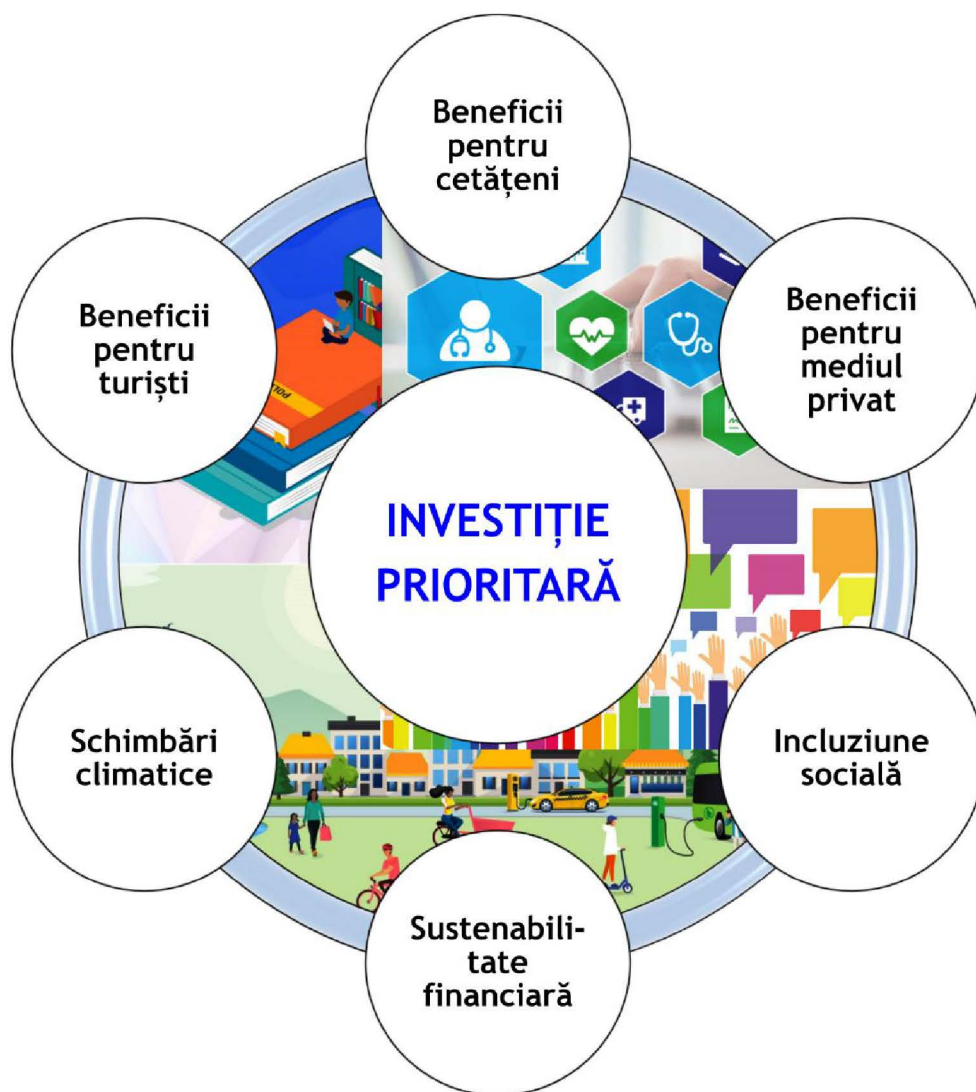


CRITERII DE PRIORITIZARE A INVESTIȚIILOR ÎN SECTOARELE EDUCAȚIE, SĂNĂTATE, ASISTENȚĂ SOCIALĂ, INFRASTRUCTURĂ (MEDIU ȘI TRANSPORT) PENTRU REALIZAREA BUGETULUI AFERENT ANILOR 2021 ȘI 2022



ROMÂNIA
JUDEȚUL HUNEDOARA
MUNICIPIUL BRAD





CRITERII DE PRIORITIZARE A INVESTIȚIILOR ÎN SECTOARELE EDUCAȚIE, SĂNĂTATE, ASISTENȚĂ SOCIALĂ, INFRASTRUCTURĂ (MEDIU ȘI TRANSPORT) PENTRU REALIZAREA BUGETULUI AFERENT ANILOR 2021 ȘI 2022

Contract de servicii nr. 42758/12.11.2020:

**«SERVICII DE CONSULTANȚĂ PENTRU ELABORAREA DOCUMENTAȚIILOR ȘI PROCEDURILOR
STANDARD DE FUNDAMENTARE A DECIZIILOR ȘI PLANIFICARE STRATEGICĂ LA NIVELULUI
MUNICIPIULUI BRAD ÎN CADRUL PROIECTULUI “CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII
ADMINISTRATIVE A UAT MUNICIPIUL BRAD”, COD PROIECT 136172, COD SIPOCA 798»**

Prezentul document a fost elaborat de S.C. SIGMA MOBILITY ENGINEERING S.R.L. cu scopul de a fi utilizat NUMAI de către beneficiarul MUNICIPIUL BRAD, conform principiilor de consultanță general acceptate și a condițiilor specificate în contract.

Copierea, extragerea, folosirea oricăror informații cuprinse în acest document (parțial sau în totalitate) de către părți terțe, în orice scop, este interzisă fără acordul scris al beneficiarului sau elaboratorului. Încălcarea acestei prevederi se pedepsește conform legislației aflată în vigoare.

Beneficiar: U.A.T. MUNICIPIUL BRAD

Str. Independenței, Nr. 2, Brad, Jud. Hunedoara, România

Tel.: 0254 612666

Fax: 0254 612669

E-mail: bradprim@yahoo.com

Elaborator: SIGMA MOBILITY ENGINEERING

Bulevardul Republicii, Nr. 117A, Pitești - 110195, jud. Argeș, România

Tel.: 0722 655 228

Fax: 0348 459 078

E-mail: sigma_mobility_engineering@yahoo.com

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



CUPRINS

<i>1. Introducere</i>	<i>4</i>
<i>2. Prioritizarea investițiilor în contextul planificării strategice</i>	<i>6</i>
<i>3. Cadrul normativ privind prioritizarea investițiilor</i>	<i>36</i>
<i>4. Criterii de prioritarizare a investițiilor la nivelul Municipiului Brad</i>	<i>48</i>

1. INTRODUCERE

Prioritizarea proiectelor reprezintă una dintre etapele procesului de planificare strategică.

Potrivit Ghidului pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală, aspecte precum (i) conformitatea cu normele europene și/sau internaționale, cu principiile de drept și cu legislația națională în domeniu, (ii) beneficiile aduse grupului țintă identificat, (iii) balanța pozitivă dintre beneficii și costuri, (iv) costul cel mai mic, atunci când rezultatele dorite au un standard specificat, reprezintă criterii posibile de alegere a variantei preferate de soluționare a unei probleme.

Elaborarea *Criteriilor de prioritizare a investițiilor în sectoarele educație, sănătate, asistență socială, infrastructură (mediu și transport) pentru realizarea bugetului aferent anilor 2021 și 2022* se realizează în cadrul proiectului CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE A UAT MUNICIPIUL BRAD, Cod proiect 136172, Cod SIPOCA 798 co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 - 2020 (POCA), Obiectivul Specific 2.1. Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice. Proiectul are drept obiectiv general: *Fundamentarea deciziilor, planificare strategică și măsuri de simplificare pentru cetățeni la nivelul administrației publice locale din Municipiul Brad*, iar ca obiective specifice:

- Realizarea de proceduri standard pentru fundamentarea deciziilor și elaborarea documentațiilor de planificare strategică: Strategia integrată de dezvoltare urbană a Municipiului Brad 2021-2027, Planul de Mobilitate Urbană Durabilă al Municipiului Brad pentru perioada 2021-2027, Planul Strategic Instituțional 2021-2022, *Criterii de prioritizare a investițiilor în sectoarele educație, sănătate, asistență socială, infrastructură (mediu și transport) pentru realizarea bugetului aferent anilor 2021 și 2022*, Politici publice ce necesită resurse financiare din bugetele aferente anilor 2021 și 2022;

- Implementarea unor măsuri de simplificare pentru cetățeni, în legătură cu Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor prin implementarea și utilizarea GIS în administrația publică;
- Dezvoltarea cunoștințelor și abilităților personalului din cadrul Municipiului Brad, în vederea sprijinirii măsurilor vizate de proiect.

Prin implementarea celor trei obiective specifice se va obține cadrul de dezvoltare urbană durabilă pentru intervalul 2021-2027.

În cadrul Strategiei pentru consolidarea capacității administrației publice (SCAP 2014-2020), una dintre direcțiile de acțiune ale Obiectivului general II: Implementarea unui management performant în administrația publică, Obiectivul specific II.1 din SCAP 2014-2020 vizează creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional la nivelul administrației publice locale, pentru a răspunde în mod fundamentat și coerent nevoilor comunităților locale, prin introducerea abordării de politici publice în procesul decizional de la nivelul autorităților publice locale, în special prin introducerea / extinderea utilizării de instrumente de fundamentare și planificare a deciziilor (hotărâri ale autorităților deliberative, dispoziții ale autorităților executive, programe, proiecte, strategii etc.) la nivel local: analize de impact, analize cost-beneficiu, evaluarea implicațiilor financiare ale deciziilor, planificare strategică etc. Astfel se asigură premisele pentru îmbunătățirea procesului de planificare, fundamentare, elaborare, aplicare, monitorizare și evaluare a reglementărilor de la nivelul administrației publice locale. De asemenea, o altă direcție de acțiune din cadrul SCAP 2014-2020 se referă la îmbunătățirea corelării componentei bugetare cu componenta strategică în cadrul procesului decizional la nivel local și dezvoltarea sistemului de planificare bugetară multianual.

Criteriile de prioritizare a investițiilor în sectoarele educație, sănătate, asistență socială, infrastructură (mediu și transport) pentru realizarea bugetelor aferent anilor 2021 și 2022 la nivelul Municipiului Brad, stau la baza programelor bugetare dezvoltate în Planul Strategic Instituțional al Municipiului Brad aferent anilor 2021-2022, document de tranziție către Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului Brad 2021-2027. Unul dintre obiectivele principale asociate etapelor de întocmire și punere în practică a Planului Strategic Instituțional constă în trecerea de la actualul sistem de management de administrare a resurselor către un management orientat spre rezultate. Totodată, servește drept instrument de comunicare intra-instituțională, dar și în relația autorității publice locale cu factorii interesați: cetățenii, mediul asociativ și de afaceri, administrația publică centrală.

Investițiile publice necesită o evaluare riguroasă întrucât, în cele mai multe cazuri, proiectele care concurează pentru finanțare depășesc resursele disponibile.

2. PRIORITIZAREA INVESTIȚIILOR ÎN CONTEXTUL PLANIFICĂRII STRATEGICE

Conform literaturii de specialitate, planificarea strategică reprezintă abordarea deliberată a formulării strategiei la nivelul unei instituții, vizând următoarele elemente:

- *analiza mandatului, misiunii, valorilor și viziunii existente;*
- *actualizarea misiunii și valorilor;*
- *analiza mediului intern și extern pentru identificarea problemelor strategice;*
- *formularea de strategii concrete și implementabile în scopul rezolvării problemelor identificate.*

Planificarea strategică este parte componentă a managementului strategic al instituției, care o leagă de implementarea strategiei acesteia, prin proiectarea organizațională, gestionarea resurselor, măsurarea performanței și managementul schimbărilor.

Planificarea strategică și managementul strategic sunt elemente de bază ale unei instituții, având rol definitoriu în identificarea, urmărirea și realizarea scopurilor importante și valorilor publice pe care instituția trebuie să le susțină și să le îndeplinească.

Planificarea strategică la nivelul UAT Municipiul Brad reprezintă procesul prin care se conturează direcția generală de evoluție a localității. Planificarea strategică trebuie să conțină o radiografie a situației generale proiectată la un orizont de termen lung, stabilind prioritățile instituționale și capacitând personalul în scopul îndeplinirii obiectivelor instituționale comune.

Mecanismul planificării strategice la nivelul UAT Municipiul Brad presupune adoptarea unor decizii cu privire la acțiunile care trebuie întreprinse, conform abordării prezentată în schema din figura 2.1.

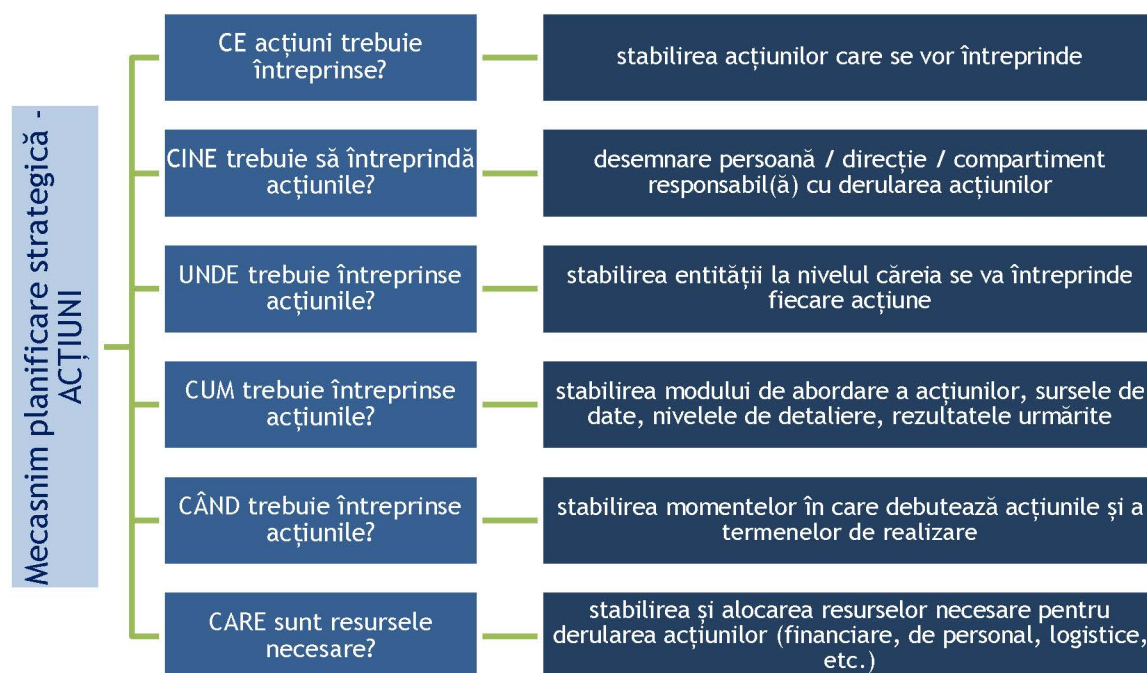


Figura 2.1. Abordarea în cadrul mecanismului de planificare strategică.

Mecanismul de planificare strategică presupune parcurgerea în ordinea logică de desfășurare a etapelor principale evidențiate în figura 2.2.

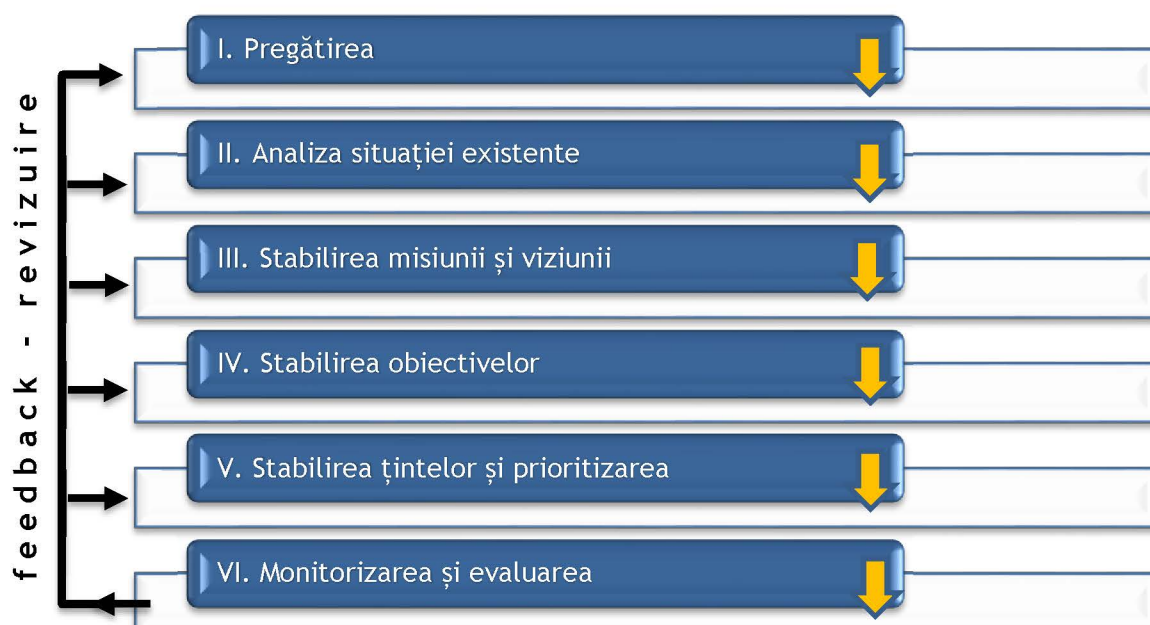


Figura 2.2. Procesul de planificare strategică.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!

Este de mare importanță parcurgerea și realizarea etapelor în ordinea indicată, deoarece fiecare se va finaliza cu un rezultat specific care va fi utilizat în etapele ulterioare.

Etapa 1 - Pregătirea

În cadrul mecanismului de planificare strategică se adoptă procedura de planificare detaliată în avans, având în vedere că întregul proces este unul în perpetuă schimbare. În etapa de pregătire, se identifică persoanele cu rol de conducere și li se atribuie sarcinile cheie.

În această etapă inițială se organizează o întâlnire pregătitoare a personalului de management și a resurselor cheie, cu scopul principal de atribuire a sarcinilor și responsabilităților.

Pașii de urmat în cadrul acestei etape sunt următorii:

- *stabilirea metodologiei care va fi aplicată în procesul de planificare strategică;*
- *stabilirea clară și detaliată a sarcinilor fiecăruia;*
- *în cazul în care se vor organiza grupuri de lucru, stabilirea participanților în cadrul acestora și a rezultatelor majore urmărite;*
- *stabilirea persoanelor din interiorul și din exteriorul instituției (resurse interne, respectiv resurse externe) care vor participa în cadrul grupurilor de lucru;*
- *stabilirea factorilor interesați externi și rolurilor acestora;*
- *întocmirea planului de lucru;*
- *stabilirea resurselor logistice și financiare necesare implementării planului de lucru;*
- *diseminarea planului de lucru tuturor părților relevante.*

În cadrul întregului proces de planificare strategică se va pune un accent deosebit pe abordarea participativă. Astfel, încă din etapa de debut este necesară stabilirea clară a rolurilor și funcțiilor tuturor actorilor care vor fi implicați.

Principalele roluri și funcții vor include:

- **Liderul:** rolul de conducere al procesului de planificare strategică va fi asumat de către conducătorul instituției, Primarul Municipiului Brad;

- **Participanții:** în procesul de planificare strategică vor fi implicați toți șefii de compartimente/ servicii/ direcții din Aparatul de specialitate al Primarului. De asemenea, liderii instituțiilor publice subordonate Consiliului Local al UAT trebuie să ia parte la elaborarea misiunii, viziunii și a obiectivelor;
- **Facilitator:** se va selecta pentru această poziție o persoană care înțelege tema și care are experiență în procesul de facilitare;
- **Secretariat:** rezultatele exercițiului de planificare strategică trebuie să se bazeze în mod permanent pe documente; astfel, secretariatul trebuie să includă persoane cu bune abilități de redactare și comunicare.

Etapa 2 - Analiza situației existente

Analiza situației în anul de referință

Instituția va analiza situația în anul de referință, răspunzând cu obiectivitate la următoarele întrebări:

- *De unde a început?*
- *În ce stadiu se află la momentul analizei?*
- *Încotro se îndreaptă?*
- *Ce alegeri are de făcut?*

În această etapă, pentru a evalua în mod obiectiv și concret situația existentă, este necesară elaborarea unei baze consistente de informații și date. Pentru aceasta, se poate opta pentru realizarea de studii, sondaje și sesiuni de diseminare și partajare a rezultatelor.

Analiza situației actuale va evidenția cu obiectivitate aspectele critice, fiind utilizată ulterior în cadrul etapei de elaborare a Misiunii, Viziunii, Obiectivelor și Țintelor.

Analiza situației existente presupune:

- *Înțelegerea percepțiilor, experiențelor sau așteptărilor factorilor interesați.* În acest scop, se vor realiza sondaje referitoare la furnizarea serviciilor, focus grupuri și întâlniri ale factorilor interesați;
- *Înțelegerea mediului intern și extern în care funcționează instituția;*
- *Înțelegerea și evaluarea performanței instituționale recente în ceea ce privește furnizarea serviciilor, în scopul facilitării îmbunătățirii acestora în viitor.*

Abordări posibile ale Analizei situației existente

Există diferite abordări aplicabile efectuării analizei situației existente. Este recomandabil ca instituția să utilizeze o combinație de metode dintre cele descrise mai jos. Criteriul de bază la selectarea metodelor trebuie să fie calitatea Misiunii, Viziunii, Obiectivelor și Țintelor care vor fi stabilite în etapele următoare. De asemenea, la selectarea abordărilor se va ține seama de natura instituției, capacitatea acesteia și disponibilitatea resurselor.

Unele dintre aceste abordări sunt orientate pe cercetare și trebuie finalizate înainte de începerea procesului de planificare strategică. Acestea se pot externaliza în cazul în care instituția nu are capacitatea de a le efectua singură.

Abordarea bazată pe cercetare presupune aplicarea unei metodologii de investigare a situației existente prin colectarea, analizarea și interpretarea unor date sau seturi de date.

Metodologia de investigare trebuie să cuprindă definirea scopurilor urmărite, activitățile care trebuie realizate, procedurile care trebuie aplicate, măsurătorile care trebuie efectuate în scopul analizei concludente a situației existente.

Cercetarea în analiza situației existente presupune aplicarea unor metode precum proiectarea și utilizarea conceptelor analitice și a abordărilor operaționale, studiul seriilor istorice de date, examinarea relațiilor cu mediul socio-economic și cu alte instituții.

La baza metodelor de cercetare a situației existente trebuie să se afle tehnicile de colectare și analiză sistematică a datelor. De acuratețea datelor utilizate în cercetare depinde în mare măsură obținerea unor rezultate corecte.

Sistemul de colectare a datelor pentru cercetare trebuie să fie de încredere, de acesta depinzând în mare măsură validitatea analizei situației existente.

Analiza datelor constă în examinarea, clasificarea, tabelarea și/sau recombinația acestora într-o manieră care să ofere imaginea clară a situației existente.

Metodologiile de cercetare și analiză a datelor au cunoscut dezvoltări importante în toate domeniile. Există instrumente avansate precum text-mining, procesare în rețea, procesare în cloud, web semantic, etc., însă trebuie să se opteze pentru acele instrumente și metode care sunt accesibile din punct de vedere tehnologic.

Metodele de colectare a datelor aplicabile pentru analiza situației existente sunt următoarele:

- *Analiza documentelor;*
- *Interviul;*

- *Sondajul de opinie;*
- *Studiul de caz.*

Analiza documentelor

În funcție de modul de aplicare, metoda poate fi folosită pentru colectarea de date cantitative și calitative. În funcție de documentele disponibile, metoda se poate aplica pentru a face cercetări cu obiective extrem de diverse, acoperind toate aspectele situației existente. Este folosită pentru verificarea și completarea datelor obținute prin alte metode.

Avantajele principale ale metodei constau în faptul că nu necesită costuri ridicate și că se pot studia domenii diverse și cu acoperire temporală ridicată.

Dezavantajele sunt date de faptul că în cele mai multe cazuri documentele au fost întocmite în alte scopuri față de cel cercetării în cauză și că informațiile necesare nu sunt suficiente și/sau nu sunt în formatul dorit.

Datele analizate pot face parte din următoarele categorii:

- (1) date provenite din documente oficiale ale instituției în cauză sau ale altor instituții, documente cu caracter normativ, raportări ale instituțiilor statului, informații publice, comunicate de presă, etc.;
- (2) date statistice economice, sociale, culturale, etc. publicate de instituții abilitate (Institutul Național de Statistică, Eurostat, etc.): buletine lunare, anuare statistice, serii anuale de date, etc.;
- (3) date obținute în cadrul altor cercetări și/sau provenite din baze de date ale instituțiilor publice.

Interviul

Interviul este tot o metodă de cercetare indirectă în care datele necesare analizei sunt obținute chestionând anumite persoane (intervievați) care dețin cunoștințe despre situația existentă. Este o metodă de cercetare calitativă, în cadrul căreia informațiile se obțin prin intermediul unor întrebări și răspunsuri din cadrul unor convorbiri.

Există mai multe tipuri de interviuri aplicabile analizei situației existente:

- (1) după modul de derulare a convorbirii: interviuri *față în față* sau *prin telefon*;
- (2) după numărul de intervievați: interviuri *individuale* sau *de grup*;

(3) după gradul de structurare: interviuri *structurate* (presupun aplicarea unui ghid de interviu asemănător unui chestionar), *semistructurate* (în care sunt stabilite numai întrebările de bază care vor fi adresate) și *nestructurate* (presupun discuții informale, în care discuțiile se poartă liber în cadrul unei tematici).

În cazul interviului de grup, pe lângă abordarea clasică, se regăsesc focus-grupurile și panelurile de experți.

Sondajul de opinie

Sondajul este tot o metodă indirectă de colectare a datelor, care se realizează fără interacțiune față în față. Este o metodă cantitativă în cadrul căreia datele sunt obținute de la persoanele (respondenții) care dețin cunoștințe despre situația existentă. Se aplică prin distribuirea unei liste standardizate de întrebări (chestionar).

Pentru a fi concludent, sondajul de opinie trebuie să fie caracterizat de următoarele atribute:

- *să fie aplicat unui eșantion suficient de mare;*
- *selectarea eșantionului să se facă după criterii riguroase;*
- *colectarea datelor trebuie să se facă în situații normale;*
- *colectarea trebuie să se facă în conformitate cu proceduri standardizate;*
- *datele trebuie să fie într-o formă măsurabilă cantitativ, cea mai simplă fiind prezența sau absența unui atribut.*

Instrumentul de bază al sondajului de opinie este chestionarul. Acesta trebuie structurat într-o parte introductivă (cu indicarea cercetătorului, afilierii acestuia, scopului cercetării, precum și informații privind confidențialitatea răspunsurilor), urmată de întrebările propriu-zise. În cazul chestionarelor auto-administrate, în cuprinsul chestionarului se adaugă o secțiune dedicată instrucțiunilor de completare.

Studiul de caz

Studiul de caz reprezintă cea mai adecvată metodă de investigare completă și în profunzime a unui subiect, dar și a contextului în care acesta se desfășoară. Metodele descrise anterior nu reușesc întotdeauna să evidențieze toate aspectele care caracterizează situația existentă. Prin studiile de caz se descoperă în general aspectele ascunse.

Studiul de caz trebuie să fie caracterizat de următoarele atribute:

- *trebuie să pună accent pe alegerea unității de studiu și delimitarea sa;*
- *trebuie să fie intensiv, complet și detaliat;*
- *trebuie să evidențieze evoluția în timp a cazului;*
- *nu trebuie să negligeze relația cazului cu exteriorul.*

Complexitatea acestei metode este dată de faptul că necesită aplicarea inclusiv a celorlalte metode menționate mai sus.

După colectarea datelor, se trece la centralizarea și verificarea acestora, precum și la aplicarea altor operațiuni, precum recodificarea (de exemplu, pentru răspunsurile la întrebările deschise din chestionare), evidențierea diferitelor elemente și evenimente din cadrul procesului de colectare, care pot să ajute la analiza datelor.

Se aplică proceduri diferite de analiză a datelor, în funcție de natura acestora (calitative sau cantitative). De asemenea, la alegerea procedurilor se ține cont de obiectivul cercetării.

În cadrul analizei situației existente, sunt aplicabile următoarele metode de analiză a datelor:

- *Analiza calitativă;*
- *Analiza cantitativă.*

Analiza calitativă a datelor

Acest tip de analiză presupune parcurgerea următoarelor etape:

- (1) *reducerea*: presupune selectarea, simplificarea, conceptualizarea, transformarea și codarea datelor culese;
- (2) *prezentarea*: datele sunt structurate și asamblate în forme mai accesibile și mai compacte, în vederea facilitării observării evoluțiilor și caracterizării situației existente;
- (3) *formularea concluziilor*: evidențierea lanțurilor cauzale, regularităților, explicațiilor, etc., formularea unor concluzii coerente, verificarea concluziilor prin compararea cu alte seturi de date.

Analiza cantitativă a datelor

În funcție de numărul variabilelor analizate simultan, se disting: *analiza univariată* și *analiza bivariată*. Trebuie prezentate caracteristicile fiecărei variabile măsurate.

Tratarea independentă face parte din analiza univariată. În cadrul acestei analize trebuie evidențiate:

- descrierea variabilelor (utilizând distribuția de frecvențe: absolute, relative, cumulate);
- evidențierea tendinței centrale (prin indicatorii: modul, mediană, medie);
- împrăștierea datelor (în jurul tendinței centrale, evidențiind omogenitatea / eterogenitatea eșantionului);
- forma distribuției (care poate fi evidențiată cel mai bine prin reprezentare grafică).

Pe baza rezultatelor obținute la etapele de mai sus, se procedează la interpretarea datelor, constând în explicarea valorilor obținute, în concordanță cu obiectivele particulare ale analizei în contextul mai larg al situației existente. Datele obținute se pot compara cu altele similare provenite din alte surse / analize sau de la alte instituții.

O altă metodă aplicabilă este *brainstorming-ul* în cadrul atelierelor de lucru și focus grupurilor.

În scopul planificării demersurilor grupurilor de lucru (atelier), se vor efectua următoarele activități:

- **Activitatea 1:** *Revizuirea informațiilor relevante;*
- **Activitatea 2:** *Revizuirea performanței;*
- **Activitatea 3:** *Derularea de sondaje referitoare la prestarea serviciilor;*
- **Activitatea 4:** *Autoevaluări și exerciții de stabilire a nivelului de referință (benchmarking).*

În cadrul activităților grupurilor de lucru, se vor aplica următoarele metode:

- *Analiza factorilor interesați;*
- *Analiza SWOT (identificarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor);*
- *Arborele problemelor și raționamentul logic.*

Analiza situației poate fi efectuată intern, cu sau fără asistența consultanților externi. O analiză completă va fi efectuată numai în timpul anului de referință, în timp ce în anii non-referință, accentul va fi pus pe schimbările survenite pe parcursul anului.

Activitatea 1. Revizuirea informațiilor relevante

Revizuirea informațiilor existente și identificarea lecțiilor sunt relevante pentru planificarea strategică la nivelul instituției. Revizuirea documentelor trebuie să fie un exercițiu menit a contribui la stabilirea Misiunii, Viziunii, Obiectivelor, Strategiilor și Țintelor în cadrul etapelor ulterioare.

În cadrul acestei activități se pot consulta următoarele surse de informare secundare:

- **Mandate și Statute:** acestea pot defini funcția și rolul instituției și trebuie să influențeze misiunea, viziunea și obiectivele. În anumite cazuri, poate fi descris scopul unui instrument legislativ; acestea pot avea legătură cu obiectivele instituționale;
- **Politici:** în special cele legate de instituții. Politicile pot conține dezbateri de probleme și obiective. În anumite cazuri, acestea pot defini pe larg strategii relevante pentru instituție;
- **Cadre Naționale de Planificare și Politici și Strategii Sectoriale:** obiectivele instituționale vor ține cont de acestea;
- **Planul strategic curent sau versiuni anterioare ale acestuia, dacă există:** brainstorming pe tema metodelor de îmbunătățire ale Misiunii, Viziunii, Obiectivelor și Țintelor curente;
- **Exemple de bune practici colectate de la alte instituții naționale sau internaționale:** deseori se dovedește a fi utilă informarea cu privire la ce anume au făcut alte instituții din țară sau din străinătate țări în situații similare.

Legătura etapei de analiză a situației existente cu elementele cheie de planificare strategică este evidențiată în tabelul de mai jos.

Tabelul 2.1. Relaționare analiza situației existente - elemente planificare strategică.

Analiza situației existente (element)	Misiune	Obiective	Ținte	Metode aplicabile
Revizuire documente	x	x	x	Cercetare
Revizuirea performanței		x	x	Cercetare
Sondaje cu privire la prestarea serviciilor			x	Cercetare
Autoevaluare			x	Atelier de lucru / Cercetare

Analiza situației existente (element)	Misiune	Obiective	Ținte	Metode aplicabile
Analiza factorilor interesați / Focus grupuri	x	x	x	Atelier de lucru
Analiza SWOT			x	Atelier de lucru
Arborele problemelor		x	x	Atelier de lucru

Metodele aplicabile pentru elementele analizei situației sunt cercetarea și atelierul de lucru.

În cadrul metodei de cercetare, activitățile trebuie delegate anumitor funcționari și finalizate înainte de începerea atelierelor. Rezultatele cercetării pot constitui contribuții în cadrul atelierelor de lucru. Acestea trebuie prezentate pe scurt, folosind facilitățile oferite de tehnologiile de comunicare, într-un format ușor inteligibil, astfel încât să poată fi diseminate și înțelese de către toți participanții.

Activitatea 2. Revizuirea performanței

Rezultatele monitorizării și evaluării trebuie introduse în procesul de Planificare Strategică. De-a lungul anului pot fi efectuate revizui ale performanței. Acestea includ rapoarte de progres intern, studii și evaluări și, de asemenea, revizui ale sectoarelor sau programelor.

În cadrul procesului de revizuire a performanței, accentul trebuie pus pe:

- *principalele constatări;*
- *lecțiile învățate;*
- *recomandările făcute în vederea îmbunătățirii.*

Activitatea 3. Sondaje referitoare la prestarea serviciilor

În general, sondajele se aplică cu scopul de a cunoaște percepțiile, opiniile și ideile persoanelor. În ceea ce privește procesul de planificare strategică, acestea pun instituțiile în legătură cu "clienții". Totuși, sondajele (chestionarele) sunt mai puțin exacte în măsurarea comportamentului, deoarece părerea exprimată a persoanelor este posibil să nu reflecte întocmai modul în care acestea acționează în fapt.

La aplicarea unui sondaj, un element cheie este stabilirea mărimii eșantionului. În mod ideal, acesta este reprezentativ pentru întreaga populație. Prin sondaje se pot

colecta atât date cantitative, cât și calitative. Acestea pot fi aplicate indivizilor sau grupurilor de indivizi.

Sondajele referitoare la prestarea de servicii se utilizează în general pentru colectarea de informații privind accesul la servicii, utilizarea și gradul de satisfacție față de furnizarea acestora. Sondajele se pot efectua fie la punctul de prestare a serviciilor, fie la nivel de gospodărie. Există multe întrebări posibile care pot fi adresate printr-un astfel de sondaj, dar în general întrebările sunt menite a colecta informații care nu sunt disponibile prin sursele de date administrative.

În această etapă a planificării strategice, trebuie clarificate aspectele cheie legate de cine trebuie să desfășoare sondajele, precum și de frecvența cu care acestea trebuie aplicate.

De asemenea, trebuie să se stabilească dacă sondajele trebuie să fie efectuate intern (de către instituție) sau extern (utilizând consultanți). Utilizarea de consultanți generează rezultate mai independente, în timp ce utilizarea personalului intern construiește capacitate, poate fi mai ieftină și poate avea drept rezultat o comunicare mai directă cu cetățenii și entitățile beneficiare de serviciile instituției.

Activitatea 4. Autoevaluări și exerciții de stabilire a nivelului de referință (benchmarking)

Prin această activitate, se examinează factorii interni de succes. Poate fi realizată în cadrul unui atelier, în care instituția se evaluează singură conform unei serii de criterii stabilite, pentru a identifica punctele forte și aspectele care necesită îmbunătățiri. Există mai multe metode de efectuare a autoevaluării, fiecare având are un set diferit de criterii stabilite. Modelul de excelență vizează leadership-ul, persoane, politici și strategii, procese, etc. O condiție esențială pentru succesul autoevaluării o reprezintă abilitatea instituției de a fi critică față de ea însăși.

În cele ce urmează sunt descrise metodologiile care trebuie aplicate de către grupurile de lucru, în scopul derulării analizei situației existente.

A. Analiza factorilor interesați

Scopul acestei analize este de a colecta informații relevante pentru a înțelege percepțiile, așteptările și prioritățile factorilor interesați, de care se va ține cont la etapele ulterioare ale procesului de planificare strategică. Obiectivul demersului este ca instituția “să învețe” de la proprii “clienți” (beneficiari ai serviciilor sale).

Procesul se poate derula în cadrul unui focus grup și trebuie considerat ca unul de înțelegere a percepțiilor, nu a faptelor.

Abordarea de tip focus grup reprezintă un tip de cercetare calitativă în care grupuri de persoane sunt adunate laolaltă pentru a discuta în mod informal subiecte, sub îndrumarea unui moderator. În cadrul focus grupurilor se obțin mai multe informații față de cazul aplicării interviurilor individuale, deoarece indivizii exprimă păreri diferite și se angajează în dialoguri. Moderatorul va facilita dialogul și va explora motivele și percepțiile pe care se întemeiază afirmațiile indivizilor din grup. Este recomandabil ca discuțiile să fie libere, neliniare, participanții putând oricând să intervină și să aducă informații și/sau perspective diferite.

Prin această abordare, părerile factorilor interesați vor rezulta din interacțiunile directe cu aceștia, și nu din analiza părerilor (care pot fi de multe ori subiective) angajaților instituției despre ceea ce doresc sau cred factorii interesați.

Analiza factorilor interesați presupune derularea următoarelor 3 etape principale:

- i. *Identificarea factorilor interesați* - se au în vedere beneficiarii serviciilor cheie oferite de instituție (se au în vedere cetățenii, asociațiile legal constituite, ONG-urile, sectorul privat etc.);
- ii. *Derularea atelierului de lucru* - este recomandabil ca atelierul de lucru să se desfășoare pe parcursul unei zile. Se recomandă să fie invitați 20 - 30 de factori interesați. Din partea instituției este suficient să participe câte o persoană din fiecare departament.

Pentru buna desfășurare a atelierelor de lucru se recomandă următoarele:

- *la selectarea grupului factorilor interesați trebuie avut în vedere ca acesta să provină din medii cât mai diverse; în invitație trebuie menționat clar scopul atelierului, precum și faptul că se așteaptă ca discuțiile să fie sincere și deschise;*
- *moderatorul atelierului va ghida procesul, va menține concentrarea grupului și îi va încuraja pe toți participanții să își exprime opiniile;*
- *se va avea în vedere asigurarea unui mediu care să permită și să faciliteze conversațiile între participanți; răspunsurile acestora vor fi libere, nefiind influențate în niciun fel de către moderator;*
- *se va urmări ca din partea instituției să participe numărul minimal de persoane (una din fiecare departament), pentru a nu intimida sau inhiba factorii interesați;*

- *persoanele din partea instituției se vor abține de la a-și exprima părerile și nu se vor implica în dezbaterile factorilor interesați; întrebările de clarificare vor fi adresate pe un ton neutru;*
 - *întrebările adresate vor fi limitate ca număr și vor avea un final deschis pentru a crea o atmosferă conversațională;*
 - *se vor consemna, nota și documenta toate cele discutate în cadrul atelierului;*
 - *ideile și rezultatele desprinse în cadrul atelierelor vor fi utilizate în etapele ulterioare ale procesului de planificare strategică.*
- iii. *Justificarea prin documente a rezultatelor* - trebuie realizat un rezumat scris al punctelor principale. Opiniile sau răspunsurile la întrebări ale fiecărui tip principal de factor interesat trebuie să fie justificate cu documente și analizate. Pentru a facilita obținerea unor răspunsuri concludente, se pot adresa următoarele întrebări de către moderator:
- *Care sunt așteptările dvs. de la instituția noastră?*
 - *Ce anume am furnizat până acum?*
 - *Ce anume v-a satisfăcut și de ce?*
 - *Ce anume v-a nemulțumit și de ce?*
 - *Ce probleme considerați că are instituția noastră?*
 - *Cum credeți că putem să ne îmbunătățim activitatea și performanțele?*

B. Analiza SWOT

Analiza SWOT se realizează cu scopul identificării punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor cu care se confruntă instituția. Aceasta se va efectua în cadrul unei sesiuni de brainstorming care va implica personalul de management și factorii cheie interesați. Se are în vedere faptul că punctele forte și cele slabe sunt aferente mediului intern al instituției, iar oportunitățile și amenințăările țin de mediul extern.

Această analiză va fi facilitată prin colectarea răspunsurilor la o serie de întrebări importante care au drept scop atingerea unui consens și elaborarea potențialelor ținte.

Pentru facilitarea procesului se pot adresa următoarele întrebări:

<i>Mediul Intern</i>	<i>Mediu extern</i>
<u>Referitor la punctele forte:</u> – Ce avantaje are instituția? – Ce anume este bine făcut de către instituție? – La ce resurse relevante are acces instituția? – Care este părerea altor persoane despre punctele forte ale instituției?	<u>Referitor la oportunități:</u> – Care sunt oportunitățile disponibile? – Care sunt tendințele pozitive? – Cum poate instituția să fructifice oportunitățile identificate? – Care ar fi orizontul de timp în care se pot exploata aceste oportunități?
<u>Referitor la punctele slabe:</u> – Ce poate fi îmbunătățit? – Ce anume nu face bine instituția? – Ce anume trebuie evitat?	<u>Referitor la amenințări:</u> – Cu ce obstacole se confruntă instituția? – Ce anume fac alte instituții similare? – Se schimbă specificațiile pentru funcțiile sau serviciile instituției? – Există schimbări care amenință poziția instituției? – Are instituția datorii sau probleme financiare? – Ar putea vreunul dintre punctele slabe ale instituției să afecteze în mod grav activitatea?

C. Arborele problemelor și raționamentul logic

Arborele problemelor reprezintă o procedură analiză a situației existente care presupune o enumerare a acestora în ordine ierarhică. Pot rezulta în urma revizuirii documentelor (de exemplu, dacă o politică relevantă subliniază problemele) sau prin brainstorming. Analiza problemelor identifică aspectele negative ale unei situații existente și stabilește relația cauză - efect între problemele existente.

Analiza problemelor presupune patru etape principale, astfel:

- i. *identificarea factorilor interesați afectați de instituție și serviciile cheie ale acesteia;*

- ii. *identificarea problemelor majore cu care se confruntă beneficiarii; analiza trebuie să înceapă cu clienții externi și cu probleme cu care se confruntă aceștia, deoarece cele semnalate de aceștia reflectă existența unor probleme majore în interiorul instituției;*
- iii. *elaborarea unui arbore al problemelor pentru a stabili relațiile cauze - efecte;*
- iv. *derivarea de obiective prin inversarea arborelui problemelor.*

Dintre problemele identificate, se selectează una de început și apoi o a doua care are legătură cu aceasta, se încadrează într-una dintre următoarele 3 situații posibile (figura 2.3):

- *dacă problema reprezintă o cauză, trece la nivelul de mai jos;*
- *dacă este un efect, trece la un nivel mai sus;*
- *dacă nu este nici cauză, nici efect, rămâne la același nivel.*

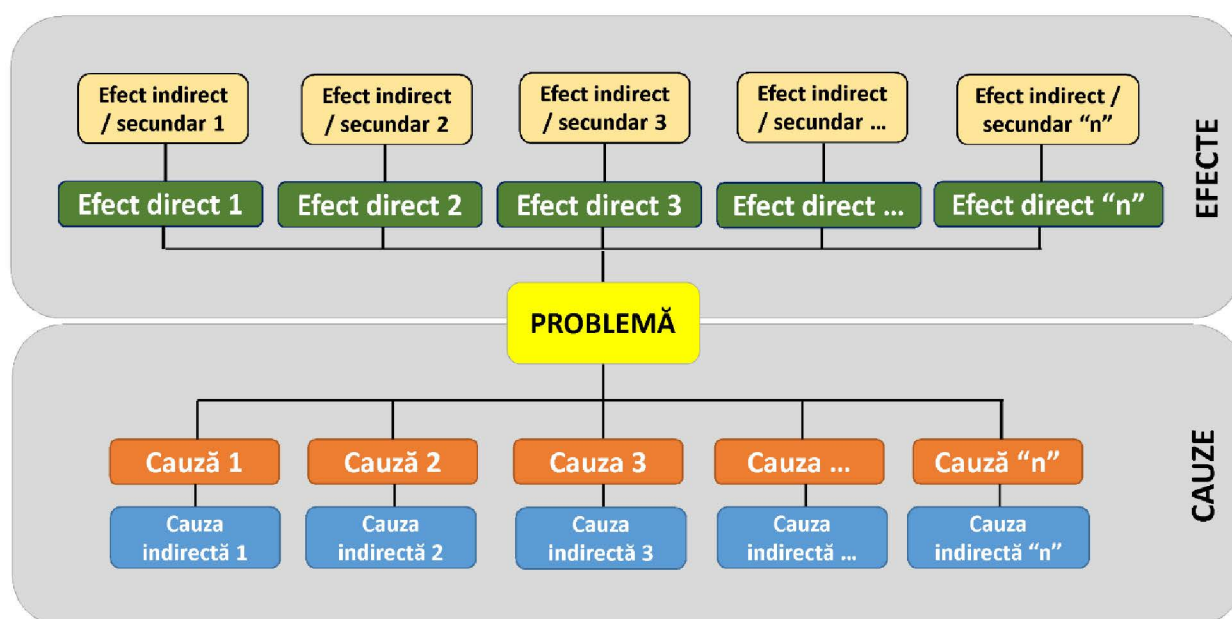


Figura 2.3. Arborele problemelor.

Prin focalizarea pe cauza principală a problemei, se identifică factorii care contribuie la aceasta. Pe măsură ce arborele se dezvoltă, problemele rămase sunt anexate în același mod. După ce arborele problemelor este complet, se identifică problemele prioritare. Arborele complet al problemelor va reprezenta o perspectivă cuprinzătoare a situației negative existente.

Analiza problemelor va oferi imaginea asupra aspectelor negative ale unei situații existente, iar analiza obiectivelor va prezenta aspectele pozitive ale situației viitoare de dorit. Acest fapt necesită reformularea problemelor, transformându-le în obiective. Astfel, arborele obiectivelor poate fi conceptualizat ca o imagine pozitivă în oglindă a arborelui problemelor.

Analiza situației în anii non-referință

În scopul analizei situației în anii non-referință, instituția trebuie:

- să evidențieze schimbările relevante care au avut loc de la efectuarea ultimei analize de situație;
- să justifice cu documente modul în care aceste schimbări afectează planificarea strategică;
- să revizuiască performanța și să justifice prin documente modul în care planificarea strategică este afectată.

Etapa 3 - Stabilirea viziunii și misiunii

Declarația de misiune trebuie să evidențieze ceea ce instituția reprezintă în prezent. Misiunea stabilită trebuie să explice motivul existenței instituției și să prezinte activitățile acesteia. De asemenea, trebuie să definească obiectul principal de activitate al instituției, precum și beneficiarii cheie ai acesteia. Declarația privind misiunea articulează direcția și sfera de activitate a instituției.

Declarația are două scopuri principale:

1. să influențeze dezvoltarea altor aspecte ale planificării strategice, în special formularea obiectivelor;
2. să conducă către o reevaluare a funcțiilor esențiale ale instituției.

Declarația de viziune trebuie să indice unde intenționează instituția să ajungă în viitor. Este necesar ca aceasta să reprezinte o direcție împărtășită și să includă valorile fundamentale ale instituției și să descrie convingerile acesteia. Valorile fundamentale sunt convingeri durabile pe care instituția și oamenii din cadrul acesteia le au în comun și încearcă să le transforme în acțiuni. Valorile trebuie să determine oamenii să considere anumite obiective drept legitime sau corecte și pe altele drept nelegitime sau greșite.

Declarația de misiune trebuie:

- Să descrie cu ce se ocupă instituția (capacitatea curentă), pe cine deservește (factorii interesați) și ce anume face ca instituția să fie unică (justificarea existenței sale);
- Să fie derivată din și să acopere toate legile relevante, în special mandatele, instrumentele și legislația de reglementare;
- Să diferențieze în mod clar instituția de altele; o persoană din exteriorul instituției, care citește doar declarația de misiune, ar trebui să poată recunoaște cărei instituții i se aplică;
- Să evite să fie prea restrânsă, astfel încât să permită includerea eventualelor schimbări;
- Să se bazeze pe cuvinte care desemnează acțiuni;
- Să fie ușor de internalizat și de reținut pentru angajați.

Declarația de viziune trebuie:

- Să furnizeze o direcție clară;
- Să inspire și să capteze imaginația angajaților;
- Să fie scurtă și ușor de internalizat și de reținut pentru angajați.

Declarațiile privind Misiunea și Viziunea trebuie formulate într-un mod participativ, fie în cadrul unui atelier de lucru, fie în cadrul unui exercițiu de team building care include managementul.

La formularea Declarațiilor de Misiune și Viziune trebuie parcurs următorul proces:

- de la analiza situației existente, se revizuiesc mandatele cheie și cerințele statutare;
- în baza acesteia, se definesc, în cât mai puține cuvinte posibil, activitățile esențiale;
- se identifică cei mai importanți factori interesați și legătura dintre aceștia și instituție;
- se detaliază activitățile esențiale și factorii interesați într-o schiță a declarației de misiune;
- se verifică îndeplinirea celor trei condiții menționate mai sus, pentru a se asigura corectitudinea schiței declarației de misiune, se fac modificările finale și se obține consensul participanților;

- *se iau în considerare valorile fundamentale și cele trei condiții, apoi se formulează o declarație privind viziunea și se obține consensul participanților.*

Pentru anii non-referință declarațiile privind Misiunea și Viziunea nu trebuie revizuite, chiar dacă s-a observat că declarațiile pot fi îmbunătățite. Revizuirea trebuie realizată doar în decursul anilor de referință, conform metodologiei detaliate mai sus.

Etapă 4 - Stabilirea obiectivelor

Obiectivul reprezintă o declarație generală a ceea ce se va realiza. Nu trebuie să existe schimbări drastice în ceea ce privește obiectivele instituției în decursul unei perioade de planificare.

Obiectivele trebuie să fie adecvate, adică să fie caracterizate de următoarele atribute:

- să descrie o realizare generală, care este împărtășită și acceptată de factorii cheie interesați;
- să fie orientate către rezultat sau impact; rezultatele politicii sunt efectele sau schimbările rezultate în urma intervenției; impacturile sunt consecința pe termen mai lung a intervenției respective;
- să descrie o stare finală;
- să contribuie la îndeplinirea misiunii instituției;
- să fie complete, în concordanță cu funcțiile și operațiile majore ale instituției;
- să fie “SMART”: Specifice (explicite și fără loc de interpretări diferite); Măsurabile (cuantificabile, adesea în termenii cantității, calității, caracterului oportun sau costurilor); Accesibile (relevante pentru probleme, strategii și resurse); Realiste (conforme cu direcția strategică); Încadrabile în Timp (să fie specificate termene la care vor fi îndeplinite);
- să ia în considerare și să fie consecvente cu orientările nivelelor ierarhice superioare, politicile și aspectele intersectoriale;
- să identifice, acolo unde este posibil, clientul care primește beneficiul;
- să fie exprimate într-un limbaj simplu, clar, non-tehnic;
- să acopere aspectele cheie identificate în decursul analizei situației existente.

Pentru anul de referință, obiectivele trebuie formulate în cadrul unui atelier de lucru, care urmează prezentării rezultatelor din analiza situației existente. În acest moment, instituția trebuie să aibă completate analizele situațiilor și să aibă stabilite

declarațiile de misiune și viziune. Atelierul de lucru va include managementul, personalul selectat și factorii interesați.

La formularea obiectivelor pașii principali de urmat sunt următorii:

1. *revizuirea rezultatelor din analiza situației existente, împreună cu declarațiile de viziune și misiune; trebuie pregătite prezentări scurte și pliante relevante;*
2. *verificarea criteriilor care caracterizează un obiectiv adecvat;*
3. *aplicarea tehnicii de brainstorming pentru formularea și agrearea unui set de obiective în variantă provizorie; aplicarea listei de verificare și definițiilor de mai sus pentru a asigura faptul că declarațiile îndeplinesc specificațiile tehnice;*
4. *după obținerea consensului, sprijinirea obiectivelor formulate.*

Declarația de Misiune trebuie să rămână neschimbată pe parcursul ciclului de planificare strategică. Pot apărea situații în care este nevoie de revizuirea și îmbunătățirea obiectivelor, generate de cauze precum:

- *Schimbarea circumstanțelor, ceea ce face ca obiectivele (sau părți din acestea) să nu mai fie adecvate;*
- *Obiectivele au fost definite în mod nepotrivit, sunt neadecvate sau neclare;*
- *Obiectivele au reflectat în mod neadecvat nevoile factorilor interesați;*
- *Sfera obiectivelor a fost neadecvată.*

Managementul trebuie să autorizeze schimbările, iar instituția trebuie să efectueze o analiză sumară a situației.

Etapa 5 - Stabilirea Țintelor și prioritizarea

Ținta reprezintă bunul sau serviciul final produs de-a lungul unei perioade de timp de către instituție, cu scopul de a-și îndeplini obiectivele.

Ținta adecvată trebuie să fie caracterizată de următoarele atribute:

- *Să reprezinte rezultatul / livrabilul furnizat clienților; țintele sunt sub controlul instituției prin diversele departamente ale acesteia;*
- *Definiția unei ținte este aplicată din perspectiva instituției, nu din perspectiva altor persoane din exterior;*
- *Țintele trebuie prezentate în format “SMART”; în anumite cazuri poate fi adecvată identificarea nivelurilor de referință în declarația unei ținte SMART;*
- *Țintele trebuie să acopere în întregime serviciile furnizate;*

- *Nu trebuie să existe mai mult de 5 ținte în cadrul unui obiectiv sub un singur item bugetar;*
- *Țintele trebuie să fie atât provocatoare, cât și realiste; atingerea țintelor depinde de modul în care sunt formulate, de performanța instituției și de factori externi, inclusiv furnizarea de resurse;*
- *La identificarea țintelor este foarte important să se urmărească ca acestea să contribuie la îndeplinirea obiectivelor instituției.*

În anul de referință, țintele trebuie formulate într-o manieră consultativă, prin revizuirea obiectivelor, luarea în considerare a constatărilor relevante din analiza situației existente și definirea unei serii de strategii. Strategiile pot fi derivate din planurile naționale de dezvoltare sau pot fi specifice instituției.

Procesul consultativ trebuie să includă trei etape principale de dezvoltare:

- I. *Formularea țintelor preliminare pe parcursul unei sesiuni de lucru pe grupuri, în cadrul căreia grupurile de lucru sunt alcătuite în baza departamentelor, direcțiilor, etc. ale instituției;*
- II. *Rezultatele activității grupurilor de lucru trebuie revizuite la nivel instituțional pentru a se asigura calitatea acestora, claritatea, relevanța și coerența, precum și pentru a rezolva aspectele legate de coordonare și suprapunere;*
- III. *În baza funcțiilor stabilite, rezultatele trebuie revizuite și armonizate de către grup.*

Pentru anii non-referință va fi aplicată procedura similară prezentată mai sus în cadrul formulării obiectivelor din anii non-referință.

Prioritizarea are drept scop identificarea țintelor care pot fi reduse astfel încât să se potrivească cu resursele disponibile. Această activitate trebuie desfășurată prin clasificarea țintelor, în cadrul căreia prima țintă este și cea mai importantă. Țintele sunt prioritizate doar în cadrul unui obiectiv.

Pentru identificarea priorităților se vor parcurge următoarele etape:

- I. Stabilirea criteriilor de clasificare având în vedere următoarele aspecte:
 - *considerarea celui mai direct mod de a îndeplini obiectivele;*
 - *considerarea celor mai eficace mijloace de îndeplinire a obiectivelor;*
 - *considerarea timpului necesar pentru a atinge obiectivele;*
 - *considerarea serviciilor curente;*
 - *considerarea serviciilor care se potrivesc factorilor cheie interesați.*

- II. Clasificarea Țintelor pe baza aspectelor menționate de la etapa precedentă;
- III. Stabilirea Țintelor care vor fi eliminate sau amânate dacă este necesar;
- IV. Evaluarea impactului posibil al eliminării sau amânării unei Ținte;
- V. Revizuirea și stabilirea Țintelor finale în ordinea prioritizării.

În cadrul analizei de prioritizare, prin intermediul criteriilor de prioritizare a investițiilor în sectoarele educație, sănătate, asistență socială, infrastructură (mediu și transport) pentru realizarea bugetului aferent anilor 2021 și 2022, se obține ierarhizarea opțiunilor în raport cu impactul pe care acestea îl generează la nivelul societății. Potrivit Ghidului pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală, sunt relevante evaluări ale:

- (i) *impactului economic și asupra mediului de afaceri;*
- (ii) *impactului bugetar și financiar;*
- (iii) *impactului social;*
- (iv) *impactului asupra mediului înconjurător.*

În funcție de specificul proiectului pentru fiecare categorie de impact, se vor avea în vedere:

- Impactul economic și asupra mediului de afaceri:
 - impactul macroeconomic;
 - impactul asupra investițiilor publice;
 - impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat;
 - impactul asupra mediului de afaceri;
 - impactul asupra întreprinderilor mici și mijlocii;
 - impactul asupra serviciilor publice furnizate de instituțiile administrației publice centrale și locale;
 - quantumul beneficiilor economice;
 - quantumul costurilor economice.
- Impactul bugetar și financiar:
 - costurile și veniturile generate de inițiativă asupra bugetului de stat, precum și impactul, plus/minus rezultat;
 - costurile și veniturile generate de inițiativă asupra bugetelor locale, precum și impactul, plus/minus rezultat.
- Impactul social:
 - impactul asupra grupurilor-țintă identificate;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- impactul asupra grupurilor vulnerabile așa cum sunt definite de art. 6 lit. p) din Legea asistenței sociale nr. 292/2011, cu modificările ulterioare;
- impactul asupra serviciilor sociale.
- Impactul asupra mediului înconjurător:
 - impactul asupra utilizării resurselor naturale;
 - impactul asupra speciilor protejate, habitatelor naturale, ariilor protejate și peisajelor;
 - impactul asupra calității mediului.

Potrivit literaturii de specialitate^{1,2} pentru analiza și evaluarea variantelor de soluționare a problemei pot fi utilizate metode și instrumente precum: analize de tip SWOT și PESTE, analiza cost-beneficiu, analiza cost-eficacitate, analiza multicriterială, analiza factorilor interesați (stakeholderilor).

Măsurarea costurilor și beneficiilor fiecărei variante de soluționare a problemei de politică publică, în funcție de obiectul acesteia, se poate face prin aplicarea unor criterii unitare obiective care răspund cel mai bine cerințelor considerate importante de colectivitatea locală. De asemenea, măsurarea costurilor și a beneficiilor poate fi realizată prin analize de tip cost-beneficiu ori cost-eficacitate, potrivite proiectelor de investiții, sau de minimizare a costurilor, care vor fi realizate prin subcontractarea acestor servicii. Evaluarea înainte de decizie, pe cât posibil în termeni monetari, a tuturor efectelor hotărârilor de consiliu, programelor, proiectelor, investițiilor asupra cetățenilor și mediului de afaceri poate fi utilă în acest sens.

Comparația între variante de soluționare se poate realiza utilizând metodologii precum:

- Analiza Cost-Beneficiu, în cazul în care este necesară cuantificarea costurilor și a beneficiilor. Implementarea unei soluții poate fi considerată oportună dacă beneficiile sunt mai mari decât costurile sau cel puțin le justifică;
- Analiza Cost-Eficacitate, în cazul în care pe baza costurilor se presupune faptul că variantele de soluționare a problemei pot genera niveluri echivalente de beneficii (calitative);

¹ Raport 1.4.1. cu privire la îmbunătățirea metodologiei Testului IMM și a mecanismului de control calitate aferent Testului IMM din Acordul privind Serviciile de Asistență Tehnică pentru "Furnizarea de Asistență pentru Consolidarea Cadrului Evaluării Preliminare a Impactului în România", semnat între Cancelaria Primului-Ministru și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare, 2015.

² Ghidului pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală.

- Analiza Multicriterială, în cazul în care sunt realizate doar evaluări calitative ale impactului variantelor de soluționare sau există informații mixte - de exemplu costuri cantitative (parțial), însă beneficii calitative;
- Analiza factorilor interesați³ (organizații, departamente, grupuri informale, rețele individuale, organizații non-profit) pentru a identifica toate părțile implicate într-o anumită problemă de interes.

Analiza cost-beneficiu

Analiza Cost-Beneficiu (ACB) se întemeiază pe diferența dintre beneficiile totale și costurile totale:

ACB: Beneficii - Costuri

În cadrul acestei analize sunt considerate toate efectele (negative și pozitive) ale proiectului, aceasta permițând clasificarea clară a opțiunilor, având în vedere faptul că se obțin câștiguri (sau pierderi) sociale nete. Metoda implică o analiză cuprinzătoare, care poate fi extrem de utilă pentru evaluarea preliminară a impactului în ceea ce privește furnizarea indicatorilor referitori la modul în care pot fi abordate scenariile deschise și compromisurile.

Deficiențele metodei sunt date de faptul că poate fi aplicată doar în ceea ce privește tipurile de impact care sunt cuantificate și exprimate cu aceeași indicatori (cele mai potrivite sunt valorile monetare, care în unele cazuri pot fi dificil de cuantificat).

Procedura completă ACB presupune parcurgerea următoarelor etape:

- analiza categoriilor de factori interesați și de sectoare care vor fi afectate de către opțiunile individuale sau de către un mix de politici;
- cuantificarea celor afectați - câte firme, câte sectoare, câți pacienți etc.;
- identificarea costurilor și beneficiilor pentru fiecare categorie de actori;
- cuantificarea / monetizarea costurilor și beneficiilor;
- identificarea fluxului de numerar aferent costurilor și beneficiilor de-a lungul timpului, aplicarea actualizării standard și calcularea valorii nete actualizate a diferitelor opțiuni;

³ Prin factor interesat "stakeholder" se înțelege o persoană sau o instituție care are un interes, care are ceva de câștigat sau de pierdut ca urmare a implementării unei schimbări (proiect, program, politică). De multe ori, aceștia se regăsesc sub denumirea de grupuri interesate și pot avea o influență foarte puternică asupra rezultatului proceselor deliberative pentru luarea unei decizii sau chiar asupra succesului implementării unei decizii deja luate (Manual pentru evaluarea ex-ante a impactului politicilor educaționale, SGG, Ciolan, L. coord., 2009, p. 64).

- adunarea tuturor costurilor și beneficiilor estimate și calcularea beneficiilor nete;
- evidențierea marjelor de eroare sau incertitudine care trebuie să fie luate în considerare (unde este posibil).

Realizarea unei Analize Cost-Beneficiu poate necesita o durată lungă de timp și poate fi destul de solicitantă. Astfel, se recomandă aplicarea acestei metode în mod proporționat, în funcție de disponibilitatea datelor și a resurselor.

În funcție de anvergura costurilor și beneficiilor anticipate sau a importanței proiectului pentru comunitate, se va decide cât timp și câte resurse trebuie investite în colectarea datelor relevante și realizarea analizelor.

Analiza Cost-Eficacitate

Analiza Cost-Eficacitate (ACE) reprezintă o metodă de analiză mai simplă. Aceasta evidențiază o nevoie extrem de specifică: maximizarea eficienței unei opțiuni de soluționare a unei probleme, având în vedere un anumit obiectiv, o anumită țintă sau o constrângere exogenă (precum limitările bugetare). Drept urmare, această tehnică se axează pe aspectul de cost al ecuației. ACE se întemeiază pe formula:

ACE: Cost / Efecte

Analiza Cost-Eficacitate se referă la efectele unei intervenții în costul total aferent obținerii respectivelor efecte. Criteriul de evaluare este de obicei costul per unitate de rezultat obținut. Acest cost unitar este apoi comparat cu alte opțiuni care conduc la obținerea aceluiași rezultat. Eficacitatea unei propuneri din perspectiva costului depinde de performanța mai bună a acesteia comparativ cu alte propuneri concurente, în ceea ce privește atingerea anumitor obiective cu un cost mai mic.

Analiza nu necesită măsurarea sau estimarea exactă a beneficiului, însă aceasta are anumite dezavantaje: nu abordează conceptul de nivel minim sau optim de beneficii, tinde să neglijeze potențialele efecte secundare deoarece se axează pe un singur tip de beneficiu, nu furnizează niciun rezultat clar în ceea ce privește asigurarea de beneficii nete pentru societate prin respectiva propunere.

Procedura completă ACE presupune parcurgerea următoarelor etape:

- estimarea generală a costului opțiunii propuse;
- evidențierea faptului că obiectivele justifică acel cost (luându-se în considerare că în cele din urmă este vorba de o decizie politică);
- investigarea măsurii în care aceleași rezultate ar putea fi obținute cu un cost mai mic utilizând o abordare diferită sau alte instrumente, sau dacă pot fi

obținute mai multe rezultate sau rezultate mai bune la același cost, utilizându-se o abordare diferită sau alte instrumente;

- prezentarea celor mai eficiente opțiuni din perspectiva costurilor.

Ca subtehnică ACE, se poate aplica așa-numita Analiză a celui mai mic cost, care vizează opțiunea cu cel mai mic cost total aferent atingerii obiectivului stabilit.

În cazul Analizei Cost-Eficacitate beneficiile sunt dificil de calculat și nu sunt relevante.

Analiza Multicriterială

Analiza Multicriterială (AMC) are la bază o matrice de performanță sau amortizare în cadrul căreia implementarea opțiunilor este măsurată comparativ cu diferite criterii. AMC poate fi o tehnică eficientă deoarece permite aplicarea logicii cost-beneficiu în situațiile în care este necesară prezentarea impactului care este o combinație de date calitative, cantitative și monetare și acolo unde există diferite niveluri de certitudine.

În cazul în care beneficiile asociate fiecărei opțiuni sunt greu de diferențiat și de estimat în termeni cantitativi, și având în vedere faptul că este monetizată o singură categorie de costuri (costurile de capital), iar costurile operaționale sunt exprimate în termeni calitativi, aplicarea AMC poate contribui la prioritizarea opțiunilor considerate.

În acest sens, este necesară atribuirea unei ponderi criteriilor de priorizare selectate. Un criteriu este util atunci când poate permite evaluarea unei opțiuni.

Odată identificate cele mai adecvate criterii, trebuie atribuită o pondere fiecărui criteriu, întrucât nu toate sunt la fel de importante. O parte dintre acestea sunt mai relevante sau mai urgente față de altele, în funcție de valorile publice și așteptările părților interesate locale și de strategiile naționale sau regionale.

Activitățile de selectare și atribuire de ponderi criteriilor se recomandă să fie discutate și convenite cu părțile interesate și experții cooptați în procesul de planificare strategică.

O etapă importantă este reprezentată de identificarea, descrierea și analizarea tuturor tipurilor de impact aplicabile. În acest sens, este util un model de analiză multicriterială a impactului, care trebuie să vizeze tipuri de impact precum:

- Impactul asupra mediului de afaceri / economiei locale;
- Impactul social (cu accent pe grupurile vulnerabile);
- Impactul asupra mediului înconjurător;

- Impactul asupra bugetului;
- Impactul asupra actelor de la nivel local (ce acte administrative se modifică, se abrogă sau urmează să se elaboreze).

În Ghidul pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală este prezentată o hartă orientativă a tipurilor de impact pe care le poate avea o variantă de soluționare a unei probleme și a sub-domeniilor în care se poate manifesta impactul (tabelul 2.2).

Tabelul 2.2. Tipuri de impacturi posibile ale unei variante de soluționare a problemei și a sub-domeniilor de manifestare a impactului.

Impact economic	
Sub-domenii în care se poate manifesta impactul	Funcționarea pieței și concurenței
	Competitivitate, fluxuri comerciale și investiționale
	Costuri de funcționare și desfășurarea afacerilor (IMM-uri)
	Sarcini administrative asupra mediului de afaceri
	Autorități publice
	Drepturi de proprietate
	Inovare și cercetare
	Consumatori și gospodării
	Sectoare economice specifice
	Mediul macroeconomic
Impact social	
Sub-domenii în care se poate manifesta impactul	Ocuparea forței de muncă și piața muncii
	Standarde și drepturi referitoare la calitatea locurilor de muncă
	Incluziunea socială și protecția grupurilor dezavantajate
	Egalitatea de șanse între femei și bărbați, echitate și nediscriminare
	Indivizi, viața privată și de familie, protecția datelor personale
	Buna guvernare, participare, administrație publică, accesul la justiție, mass-media și etică
	Sănătate și siguranță publică

	Infraționalitate, terorism și securitate
	Accesul și efectele asupra protecției sociale, sănătății și educației
	Cultură
Impact ecologic	
Sub-domenii în care se poate manifesta impactul	Schimbări climatice
	Transport și energie
	Calitatea aerului
	Biodiversitate, flora, faună și peisaje
	Calitatea apei și resursele de apă
	Calitatea solului și resursele de sol
	Utilizarea terenurilor
	Resurse regenerabile sau neregenerabile
	Consecințele ecologice ale mediului de afaceri și consumatorilor
	Generarea și reciclarea deșeurilor
	Probabilitatea și dimensiunea riscurilor de mediu

Analiza factorilor interesați

Întrucât factorii interesați pot avea o influență foarte puternică asupra rezultatului procesului decizional și asupra succesului implementării unei decizii deja luate, este recomandată realizarea unei analize a nevoilor și preocupărilor pe care le au diverșii factori interesați. În utilizarea unui astfel de instrument, este esențial ca primul pas să se clarifice obiectivul intervenției propuse, urmat de identificarea celor interesați și/sau afectați de problema supusă discuției.

Metoda analizei factorilor interesați permite dezvoltarea unei strategii adecvate de comunicare și susținere / argumentare a variantelor de intervenție propuse, de consultare și implicare a factorilor interesați prin:

- Identificarea factorilor interesați specifici într-o anumită problemă de politică publică;
- Estimarea poziției acestora în raport cu intervenția propusă;

- Evaluarea gradului de opoziție și sprijin din partea factorilor interesați în implementarea unei intervenții.

Interesul factorilor interesați se măsoară în gradul în care vor fi afectați de schimbarea propusă, cât interes sau preocupare manifestă față de această schimbare.

Una dintre principalele caracteristici ale procesului decizional modern constă în asigurarea transparenței și a celui mai înalt nivel posibil de implicare a părților interesate și a cetățenilor. Practicile îmbunătățite de consultare publică reflectă acest lucru și contribuie la consolidarea și legitimitatea proceselor de formulare a politicilor și deciziilor.

Concluzionând cele prezentate mai sus, se reține faptul că legitimitatea exercițiului de prioritizare depinde foarte mult de felul în care sunt percepute activitățile de selectare și atribuire de ponderi criteriilor. Prioritizarea internă poate fi riguroasă și obiectivă, însă există posibilitatea ca aceasta să nu genereze nivelul necesar de responsabilitate din partea actorilor externi, element care este fundamental pentru a aborda judecățile de valoare.

Etapă 6 - Monitorizarea și evaluarea

În cadrul planificării strategice, trebuie elaborat un “raport al rezultatelor”, care evaluează gradul de îndeplinire a obiectivelor și o serie de rapoarte anuale de performanță, care se axează pe atingerea Țintelor.

În această etapă, trebuie urmați pașii:

- I. Elaborarea unei liste de indicatori cheie pentru a urmări obiectivele. În multe cazuri, obiectivele nu sunt ușor de monitorizat cu ajutorul datelor obișnuite. La selectarea indicatorilor trebuie avute în vedere următoarele:
 - *Stabilirea valorilor de referință. Acestea sunt cele mai recente valori istorice ale unui indicator. Tendința indicatorului trebuie justificată prin documente;*
 - *Stabilirea de activități regulate pentru colectarea indicatorului. Acestea trebuie să descrie modul în care indicatorul va fi colectat, cine este responsabil și când anume va fi furnizată informația. Indicatorii ar trebui colectați cel puțin trimestrial;*
 - *Valorile țintă trebuie stabilite pentru fiecare trimestru al anului financiar curent.*
- II. Având în vedere că unele obiective pot fi dificil de evaluat fără desfășurarea unui studiu sau unei anchete detaliate, trebuie asigurat că fiecare obiectiv

poate fi monitorizat sau măsurat. În cazurile în care indicatorii sunt dificil de elaborat (și obiectivul este general), trebuie identificat studiul care va fi desfășurat. Aceasta va implica schițarea metodelor generale care vor fi folosite, perioada și costurile estimative.

- III. Din lista disponibilă, trebuie selectate anumite ținte drept priorități pentru de monitorizare. Acestea trebuie să furnizeze o imagine generală asupra performanței instituției. Ținând cont că țintele sunt SMART, acestea pot servi drept indicatori. Valorile de referință trebuie colectate trimestrial. Trebuie stabilite valori țintă anuale.

3. CADRUL NORMATIV PRIVIND PRIORITIZAREA INVESTIȚIILOR

Prin Ordonanța de urgență nr. 88 din 18 septembrie 2013 privind adoptarea unor măsuri fiscal-bugetare pentru îndeplinirea unor angajamente convenite cu organismele internaționale, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, au fost stabilite criterii de prioritizare a proiectelor de investiții publice semnificative urmărind alinierea portofoliului proiectelor de investiții în continuare, precum și a investițiilor noi care se finanțează din fonduri publice cu prioritățile Guvernului, respectiv asigurarea includerii în cadrul proiectelor finanțate din fonduri publice a celor cu beneficii economice și sociale ridicate.

Obiectivele specifice avute în vedere la stabilirea cadrului normativ se referă la:

- crearea unui sistem care să gestioneze investițiile publice din România, stabilind pașii de urmat în prioritizarea acestora;
- asigurarea faptului că proiectele individuale respectă obiectivele generale urmărite și că realizarea acestora poate fi efectuată în intervalul de timp prevăzut și în limita fondurilor publice previzionate;
- asigurarea că proiectele care urmează a fi finanțate în urma prioritizării se încadrează în resursele bugetare prevăzute pentru fiecare an și în strategia fiscal-bugetară;
- reducerea întârzierilor în implementarea proiectelor, asigurându-se că acestea vor fi finalizate conform duratelor de realizare aprobate;
- consolidarea procesului de luare a deciziilor de către Guvern în ceea ce privește investițiile publice, corelat cu procesul de elaborare a legilor bugetare anuale;
- consolidarea capacității instituționale a entităților publice de a elabora, executa și evalua investițiile publice.

Principiile și criteriile de prioritizare a proiectelor de investiții publice considerate prin cadrul normative sunt:

- **Principiul 1** - Oportunitatea proiectului în contextul strategiilor sectoriale sau naționale [20 puncte];
- **Principiul 2** - Justificarea economică și socială [40 puncte pentru proiectele noi, respectiv 30 puncte pentru proiectele în continuare];
- **Principiul 3** - Suportabilitatea și sustenabilitatea financiară [20 puncte];
- **Principiul 4** - Aranjamente pentru implementare / Performanța în implementare [20 puncte pentru proiectele noi, respectiv 30 puncte pentru proiectele existente];
- **Principiul auxiliar utilizat pentru proiectele în continuare** - Perioada rămasă până la finalizarea proiectului de investiții publice [puncte suplimentare].

În contextul Ordonanței de urgență, prin Hotărârea Guvernului nr. 225 din 26 martie 2014 au fost aprobate Normele metodologice privind prioritizarea proiectelor de investiții publice. Acestea conțin precizări metodologice privind acordarea punctajelor și justificarea acordării acestora de către ordonatorii principali de credite pentru proiectele de investiții publice semnificative prin aplicarea principiilor și criteriilor de prioritizare. Precizările metodologice reprezintă cerințe minime privind informațiile care sunt furnizate de ordonatorii principali de credite pentru scopul justificării acordării punctajelor.

Hotărârea Guvernului nr. 363 din 24 mai 2018 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice privind prioritizarea proiectelor de investiții publice, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 225/2014, impune ca evaluarea gradului de pregătire a unui proiect de investiții publice nou să se realizeze pe baza precizărilor metodologice privind acordarea și justificarea punctajelor pentru proiectele de investiții publice semnificative prin aplicarea principiilor și criteriilor de prioritizare.

În tabelul 3.1 sunt evidențiate principiile de acordare a punctajelor, criteriile de prioritizare a proiectelor și justificarea punctajelor însoțite de precizări metodologice, iar în tabelul 3.2 pentru proiectele în continuare, caz în care apare principiul auxiliar referitor la perioada rămasă până la finalizarea proiectului de investiții publice, care ține seama de informații cu privire la costurile asociate restructurării sau închiderii proiectului de investiții publice, precum și costurile de finalizare a proiectului de investiții publice.

Indicatorii utilizați în acordarea punctajelor au următoarele semnificații:

- VENA - reprezintă valoarea economică netă actualizată a proiectului de investiții publice;
- RIRE - reprezintă rata internă de rentabilitate economică a proiectului de investiții publice;
- RAS - reprezintă rata de actualizare socială a proiectului de investiții publice;
- VFNA - reprezintă valoarea financiară netă actualizată a proiectului de investiții publice;
- B/C reprezintă raportul dintre beneficii și costuri aferente proiectului de investiții publice.

Tabelul 3.1. Acordarea și justificarea punctajelor pentru proiectele noi de investiții publice.

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor noi	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
Principiul 1 - Oportunitatea proiectului în contextul strategiilor sectoriale sau naționale [20 puncte]	1.1. Obiectivele și țintele proiectului sunt relevante? [10 puncte]	0 puncte - Obiectivele generale și specifice și țintele proiectului de investiții nu sunt în concordanță cu obiectivele strategiilor naționale sau sectoriale. 5 puncte - Obiectivele generale și specifice și țintele proiectului de investiții sunt parțial aliniate la obiectivele strategiilor naționale sau sectoriale. 10 puncte - Obiectivele generale și specifice și țintele proiectului de investiții sunt în strânsă concordanță cu obiectivele strategiilor naționale sau sectoriale.	Indicarea strategiei la a cărei realizare contribuie proiectul de investiții, precum și documentul/actul normativ prin care aceasta este aprobată, eventual și a sursei unde aceasta poate fi consultată, inclusiv în cazul în care aceasta a fost publicată în Monitorul Oficial al României; se vor indica numărul și data Monitorului Oficial al României. Dacă documentul nu este public, se va pune la dispoziția Ministerului Finanțelor Publice (MFP) o copie a acestuia. Exemplu de strategie sectorială: Strategia de transport intermodal în România 2020, aprobată prin Ordinul ministrului transporturilor și infrastructurii nr. 457/2011 pentru aprobarea Strategiei de transport intermodal în România, cu modificările și completările ulterioare. Exemplu de strategie națională: Programul Național de Reformă
	1.2. Proiectul reprezintă o prioritate ridicată în contextul actualelor	0 puncte - Proiectul de investiții nu este inclus în strategiile naționale sau sectoriale.	Se vor preciza strategiile în care este inclus proiectul de investiții publice, precum și documentul/actul normativ prin

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor noi	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
	strategii sectoriale sau naționale? [10 puncte]	5 puncte - Proiectul de investiții este inclus în strategiile sectoriale. 10 puncte - Proiectul de investiții este inclus în strategiile naționale.	care acestea sunt aprobate, eventual și a sursei unde aceasta poate fi consultată, inclusiv în cazul în care aceasta a fost publicată în Monitorul Oficial al României; se vor indica numărul și data Monitorului Oficial al României. Dacă documentul nu este public, se va pune la dispoziția MFP o copie a acestuia.
Principiul 2 - Justificarea economică și socială [40 puncte]	2.1. Proiectul este justificat economic prin studiul de (pre)fezabilitate sau, după caz, memoriul tehnico-economic sau nota de fundamentare? [20 puncte]	0 puncte dacă: - nu există informații referitoare la indicatorii de performanță economică: VENA, RIRE, raportul B/C sau - în situația în care $VENA < 0$ și/sau $RIRE < RAS$ și nu există importante beneficii nefinanciare care să fie luate în calcul 20 puncte - dacă $VENA > 0$ și $RIRE > RAS$.	Pentru indicatorii de performanță economică se transmit valoarea și modul de calcul. Pentru valorile de referință luate în considerare se va indica sursa oficială a acestora. RAS este, după caz, 5% în termeni reali, în conformitate cu Ghidul pentru analiza cost-beneficiu a proiectelor de investiții, ediția revizuită de Comisia Europeană/Direcția Generală de Politică Regională în 2014, sau 5,5%, conform ediției din 2008 a acestui Ghid.
	2.2. Proiectul are justificare socială? [10 puncte]	0 puncte - Nu are justificare socială. 10 puncte - Proiectul este justificat social.	Ordonatorii principali de credite vor prezenta minimum trei indicatori cost-utilitate, în funcție de specificul proiectului/sectorului, care să fundamenteze punctajul acordat pentru justificarea socială. Exemple de indicatori de utilitate: reducerea mortalității, crearea de locuri de muncă, creșterea speranței de viață, îmbunătățirea calității vieții, reducerea emisiilor, economii de timp de transport/călătorie, îmbunătățirea siguranței, reducerea numărului de accidente.
	2.3. Impactul de mediu al proiectului corespunde legislației în vigoare? [10 puncte]	0 puncte dacă: - nu a fost transmis documentul emis de autoritatea competentă de mediu care atestă că impactul proiectului de investiții asupra mediului	Vor fi prezentate documentele emise de autoritatea competentă de mediu.

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor noi	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
		corespunde cerințelor legislației în vigoare; 10 puncte dacă: - impactul proiectului de investiții asupra mediului corespunde cerințelor legislației în vigoare, conform documentului emis de autoritatea competentă de mediu; sau - nu este necesară evaluarea impactului asupra mediului, conform documentului emis de autoritatea competentă de mediu.	
Principiul 3 - Suportabilitatea și sustenabilitatea financiară [20 puncte]	3.1. Cerințele totale de finanțare ale proiectului respectă o estimare realistă a resurselor disponibile pentru sector/subsector? [10 puncte]	0 puncte - Proiectul de investiții publice nu respectă cerințele prevăzute la art. 43 alin. (9) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, sau, după caz, cerințele prevăzute la art. 45 alin. (2) din Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare. 10 puncte - Proiectul de investiții publice respectă cerințele prevăzute la art. 43 alin. (9) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, sau, după caz, cerințele prevăzute la art. 45 alin. (2) din Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare.	Excepția prevăzută la art. 43 alin. (9) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, se punctează din oficiu cu punctajul maxim.
	3.2. Finanțarea totală/Fondurile necesită și cofinanțare de la bugetul de stat? [5 puncte]	0 puncte - proiect de investiții finanțat integral de la bugetul de stat 2 puncte - proiect de investiții finanțat de la bugetul de stat și venituri proprii 3 puncte - proiect de investiții finanțat din fonduri rambursabile și alte surse 5 puncte - proiect de investiții finanțat din fonduri nerambursabile și alte surse	Pentru proiectele de investiții publice pentru care se actualizează indicatorii tehnico-economici aprobați, precum și pentru cele incluse în legea bugetului de stat se vor indica numărul și data hotărârii de Guvern. Proiectul de investiții publice va fi încadrat doar în una dintre situațiile enumerate la justificarea punctajelor.

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor noi	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
	3.3. Există aranjamente credibile pentru a acoperi durabil costurile de operare și întreținere rezultate odată ce proiectul este finalizat? [5 puncte]	0 puncte - nu va genera venituri*; 3 puncte - va genera venituri care vor acoperi parțial costurile de operare și întreținere; 5 puncte - va genera venituri care vor acoperi integral costurile de operare și întreținere.	Conform studiilor și previziunilor. *Cu excepția acelor proiecte de investiții care aduc importante beneficii nefinanciare, cum ar fi, dar fără a se limita la: proiecte de conservare a biodiversității, situri de patrimoniu cultural, peisaj; pentru aceste proiecte se va acorda punctajul maxim.
Principiul 4 - Aranjamente pentru implementare/ Performanța în implementare [20 puncte]	4.1. Cât de bine s-a făcut actuala pregătire a proiectului? [10 puncte]	2 puncte - Proiectul de investiții are studiu de fezabilitate întocmit conform prevederilor legale în vigoare*. 3,5 puncte - Proiectul de investiții are studiu de fezabilitate întocmit conform prevederilor legale în vigoare*. 3,5 puncte - Proiectul de investiții are indicatori tehnico-economici aprobați, conform prevederilor legale în vigoare 1 punct - Proiectul de investiții are alte documente aprobate, conform prevederilor legale aplicabile; în cazul în care legislația nu prevede alte documente, se acordă din oficiu 1 punct.	Se vor prezenta informații referitoare la data elaborării și aprobării documentațiilor respective, pentru fiecare dintre acestea. Punctajul acordat pentru fiecare documentație se cumulează. *Hotărârea Guvernului nr. 907/2016 privind etapele de elaborare și conținutul-cadru al documentațiilor tehnico-economice aferente obiectivelor/proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare, sau, după caz, conform excepțiilor reglementate la art. 15 din acest act normativ, alte prevederi legale aplicabile. Punctarea se va face din oficiu pentru numărul de puncte corespunzător documentației ce nu era necesar a fi elaborată, conform prevederilor legale aplicabile. La fel se va proceda și în cazul documentației echivalente elaborate. La evaluarea gradului de pregătire a proiectului de investiții publice vor fi avute în vedere doar primele două elemente de punctare, respectiv întocmirea studiilor de fezabilitate și fezabilitate.
	4.2. S-au definit indicatori corespunzători pentru progresul și performanța proiectului și au fost proiectate	Indicatori de progres și de rezultat, exprimați în unități valorice, fizice sau de altă natură, cuantificabile, prin raportare la obiectivele specifice ale proiectului,	Din momentul introducerii în legea bugetului de stat, pentru toate proiectele de investiții publice semnificative se calculează și se raportează trimestrial către MFP indicatori

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor noi	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
	aranjamente adecvate pentru monitorizare și evaluare? [5 puncte]	inclusiv un calendar de implementare a principalelor etape/activități aferente proiectului de investiții publice: - 0 puncte dacă nu există; - 2 puncte dacă există; Indicatori de performanță financiară: VFNA, RRF: - 0 puncte dacă nu s-au calculat; - 0,75 puncte pentru fiecare indicator calculat Aranjamente pentru monitorizare și evaluare avute în vedere: - 0 puncte dacă nu au fost avute în vedere aranjamente pentru monitorizare și evaluare; - 1,5 puncte dacă se au în vedere aranjamente pentru monitorizare și evaluare	de progres/rezultat în unități fizice/valorice. Se vor preciza indicatorii de progres și rezultat definiți. Se va anexa calendarul de implementare. Se vor preciza indicatorii calculați pentru evaluarea performanței financiare a proiectului de investiții publice. Se vor preciza măsurile ce vor fi luate.
	4.3. Există o structură de management de proiect identificată care răspunde de progresul implementării? [5 puncte]	0 puncte - Nu au fost desemnate persoanele/departamentele responsabile cu monitorizarea progresului implementării proiectului de investiții publice. 2 puncte - Au fost desemnate persoanele/departamentele responsabile cu monitorizarea progresului implementării proiectului de investiții publice. 5 puncte - Au fost desemnate persoanele/departamentele responsabile cu monitorizarea progresului implementării proiectului de investiții publice, iar persoanele au experiență în implementarea unor proiecte similare.	Se va nominaliza persoana/departamentul și se vor comunica detaliile de contact; se va detalia experiența personalului desemnat în implementarea unuia sau mai multor proiecte similare.

**Tabelul 3.2. Acordarea și justificarea punctajelor
pentru proiectele în continuare de investiții publice.**

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
Principiul 1 - Oportunitatea proiectului în contextul strategiilor sectoriale sau naționale [20 puncte]	1.1. Obiectivele și țintele proiectului mai sunt relevante? [10 puncte]	0 puncte - Obiectivele generale și specifice și țintele proiectului de investiții nu mai sunt în concordanță cu obiectivele strategiilor naționale sau sectoriale. 5 puncte - Obiectivele generale și specifice și țintele proiectului de investiții sunt parțial aliniate la obiectivele strategiilor naționale sau sectoriale. 10 puncte - Obiectivele generale și specifice și țintele proiectului de investiții sunt în strânsă concordanță cu obiectivele strategiilor naționale sau sectoriale.	Indicarea strategiei la a cărei realizare contribuie proiectul de investiții, precum și documentul/actul normativ prin care aceasta este aprobată, eventual și a sursei unde aceasta poate fi consultată, inclusiv în cazul în care aceasta a fost publicată în Monitorul Oficial al României; se vor indica numărul și data Monitorului Oficial al României. Dacă documentul nu este public, se va pune la dispoziția MFP o copie a acestuia. Exemplu de strategie sectorială: Strategia de transport intermodal în România 2020, aprobată prin Ordinul ministrului transporturilor și infrastructurii nr. 457/2011 pentru aprobarea Strategiei de transport intermodal în România, cu modificările și completările ulterioare. Exemplu de strategie națională: Programul Național de Reformă.
	1.2. Proiectul mai reprezintă o prioritate ridicată în contextul actualelor strategii sectoriale sau naționale? [10 puncte]	0 puncte - Proiectul de investiții nu este inclus în strategiile naționale sau sectoriale. 5 puncte - Proiectul de investiții este inclus în strategiile sectoriale. 10 puncte - Proiectul de investiții este inclus în strategiile naționale.	Se vor preciza strategiile în care este inclus proiectul de investiții publice, precum și documentul/actul normativ prin care aceasta este aprobată, eventual și a sursei unde aceasta poate fi consultată, inclusiv în cazul în care aceasta a fost publicată în Monitorul Oficial al României; se vor indica numărul și data Monitorului Oficial al României. Dacă documentul nu este public, se va pune la dispoziția MFP o copie a acestuia. Proiectul de investiții publice va fi încadrat doar în una dintre situațiile enumerate la justificarea punctajelor.

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
Principiul 2 - Justificarea economică și socială [30 puncte]	2.1. Proiectul mai este justificat economic? [15 puncte]	0 puncte dacă: - nu există informații referitoare la indicatorii de performanță economică: VENA, RIRE, raportul B/C sau - $VENA < 0$ și/sau $RIRE < RAS$ și nu există beneficii nefinanciare importante; - nu există informații referitoare la eficiența economică a proiectului de investiții; 15 puncte - dacă $VENA > 0$, $RIRE > RAS$.	Pentru indicatorii de performanță economică se transmite atât valoarea, cât și modul de calcul. Pentru valorile de referință luate în considerare se va indica sursa oficială a acestora. În cazul în care legislația în vigoare nu prevede obligativitatea calculării acestor indicatori, se vor furniza detaliile necesare aferente acelor indicatori, necesari pentru justificarea economică, calculați conform prevederilor legale în vigoare la data elaborării documentației sau alte elemente de justificare economică avute în vedere la momentul respectiv. RAS este, după caz, 5% în termeni reali, în conformitate cu Ghidul pentru analiza cost-beneficiu a proiectelor de investiții, ediția revizuită de Comisia Europeană/Direcția Generală de Politică Regională în 2014, sau 5,5%, conform ediției din 2008 a acestui Ghid.
	2.2. Proiectul mai are justificare socială? [10 puncte]	0 puncte - Nu mai are justificare socială. 10 puncte - Proiectul mai este justificat social.	Ordonatorii principali de credite vor prezenta minimum trei indicatori cost-utilitate, în funcție de specificul proiectului/sectorului, care să fundamenteze punctajul acordat pentru justificarea socială. Exemple de indicatori de utilitate: reducerea mortalității, crearea de locuri de muncă, creșterea speranței de viață, îmbunătățirea calității vieții, reducerea emisiilor, economii de timp de transport/călătorie, îmbunătățirea siguranței, reducerea numărului de accidente.
	2.3. Impactul de mediu al proiectului mai corespunde cu cel proiectat inițial? [5 puncte]	0 puncte dacă: - nu a fost transmis documentul emis de autoritatea competentă de mediu care atestă că impactul proiectului de investiții asupra mediului	Vor fi prezentate documentele emise de autoritatea competentă de mediu.

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
		corespunde cerințelor legislației în vigoare. 5 puncte dacă: - impactul proiectului de investiții asupra mediului corespunde cerințelor legislației în vigoare, conform documentului emis de autoritatea competentă de mediu; sau - nu este necesară evaluarea impactului asupra mediului, conform documentului emis de autoritatea competentă de mediu	
Principiul 3 - Suportabilitatea și sustenabilitatea financiară [20 puncte]	3.1. Cerințele totale de finanțare ale proiectului respectă și au respectat o estimare realistă a resurselor disponibile pentru sector/subsector? [10 puncte]	0 puncte - Bugetele anuale alocate, inclusiv pentru anul curent, nu au acoperit necesarul de finanțare al proiectului de investiții publice. 10 puncte - Bugetele anuale alocate, inclusiv pentru anul curent, au acoperit necesarul de finanțare al proiectului de investiții publice.	Se vor furniza informațiile necesare pentru determinarea încadrării proiectului în unul din cele două cazuri.
	3.2. Finanțarea totală/Fondurile necesită și cofinanțare de la bugetul de stat? [5 puncte]	0 puncte - proiect de investiții finanțat integral de la bugetul de stat 2 puncte - proiect de investiții finanțat de la bugetul de stat și venituri proprii 3 puncte - proiect de investiții finanțat din fonduri rambursabile și alte surse 5 puncte - proiect de investiții finanțat din fonduri nerambursabile și alte surse	Se vor preciza sursele de finanțare, precum și hotărârea Guvernului de aprobare a acestora, respectiv data și numărul hotărârii Guvernului de aprobare a indicatorilor tehnico-economici. Proiectul de investiții publice va fi încadrat doar în una dintre situațiile enumerate la justificarea punctajelor.
	3.3. Există aranjamente credibile pentru a acoperi durabil costurile de operare și întreținere rezultate odată ce proiectul este finalizat? [5 puncte]	0 puncte - nu generează venituri*; 3 puncte - generează venituri care acoperă parțial costurile de operare și întreținere; 5 puncte - generează venituri care acoperă integral costurile de operare și întreținere.	Conform studiilor și previziunilor. *Cu excepția acelor proiecte care aduc importante beneficii nefinanciare, cum ar fi, dar fără a se limita la: proiecte de conservare a biodiversității, situri de patrimoniu cultural, peisaj; pentru aceste proiecte se va acorda punctajul maxim aferent subcriteriului.

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
Principiul 4 - Aranjamente pentru implementare/ Performanța în implementare [30 puncte]	4.1. Cât de bine a fost făcută pregătirea proiectului? [15 puncte]	4 puncte - proiectul de investiții are întocmit studiu de fezabilitate, conform prevederilor legale în vigoare la data relevantă; 5 puncte - proiectul de investiții are întocmit studiu de fezabilitate, conform prevederilor legale în vigoare la data relevantă; 5 puncte - proiectul de investiții are indicatorii tehnico-economici aprobați, conform prevederilor legale în vigoare la data relevantă; 1 punct - proiectul de investiții are alte documente aprobate, conform prevederilor legale aplicabile (de exemplu, studiu de fundamentare a deciziei de concesiune); în cazul în care legislația nu prevede alte documente, se acordă din oficiu 1 punct.	Se vor prezenta și informații referitoare la data elaborării și aprobării documentațiilor respective, pentru fiecare dintre acestea. În cazul în care la data relevantă legislația aplicabilă nu impunea elaborarea și/sau aprobarea unuia dintre documente, cum ar fi, spre exemplu, elaborarea studiului de fezabilitate sau a celui de fezabilitate, aprobarea de către Guvern a demarării proiectului sau similar, se vor furniza informații suficiente pentru verificarea justificărilor prezentate. În acest caz, punctarea se va face din oficiu pentru numărul de puncte corespunzător documentației ce nu era necesar a fi elaborată. La fel se va proceda și în cazul documentației echivalente elaborate. Punctajul acordat se însumează.
	4.2. Indicatorii definiți inițial pentru progresul și performanța proiectului mai corespund actualului stadiu de implementare? [10 puncte]	Costul total aprobat 3,5 puncte - Costul total aprobat inițial al investiției actualizat cu indicii de prețuri nu a fost depășit. 0 puncte - Costul total inițial al investiției actualizat cu indicii de prețuri a fost depășit. Durata aprobată de realizare a investiției 3,5 puncte - Durata aprobată inițială de realizare a investiției nu a fost depășită. 0 puncte - Durata inițială de realizare a investiției a fost depășită. Calendarul de implementare a proiectului 3 puncte - Calendarul de implementare a principalelor etape/activități aferente proiectului de investiții publice, așa cum a fost el definit inițial, la demararea proiectului, inclusiv cu detalierea gradului de execuție fizică și valorică, a	Pentru toate proiectele de investiții publice semnificative se calculează și se raportează trimestrial către MFP indicatori de progres/rezultat în unități fizice/valorice. Indicatorii de progres/rezultat și performanță includ, dar nu se limitează la: costul total al investiției, durata de realizare a investiției, programul de execuție, cu detalierea gradului de execuție fizică, exprimat în unități fizice sau de altă natură, cuantificabile, și valorică, precum și capacități fizice executate raportat la capacități fizice programate inițial. Vor fi prezentate informațiile necesare pentru verificarea corectitudinii acordării punctajului pentru fiecare element. Se va prezenta calendarul de implementare a proiectului conținând atât termenele

Principii	Criterii de prioritizare a proiectelor	Justificarea punctajelor	Precizări metodologice
		fost respectat. 0 puncte - Calendarul de implementare a principalelor etape/activități aferente proiectului de investiții publice, așa cum a fost el definit inițial, la demararea proiectului, inclusiv cu detalierea gradului de execuție fizică și valorică, nu a fost respectat.	definite inițial, cât și termenele efective de realizare/îndeplinire a activităților/etapelor definite pentru implementarea proiectului, în forma ce reflectă stadiul actual. Se vor prezenta și alte informații necesare verificării corectitudinii acordării punctajului, pentru fiecare element de punctare.
	4.3. Există o structură de management de proiect identificată care răspunde de progresul implementării? [5 puncte]	0 puncte - nu au fost desemnate persoanele/ departamentele responsabile cu monitorizarea progresului implementării proiectului de investiții; 2 puncte - au fost desemnate persoanele/ departamentele responsabile cu monitorizarea progresului implementării proiectului de investiții publice; 5 puncte - au fost desemnate persoanele/ departamentele responsabile cu monitorizarea progresului implementării proiectului, iar persoanele au experiență în implementarea unor proiecte similare.	Se va nominaliza persoana/ departamentul și detaliile de contact; se va detalia experiența personalului desemnat în implementarea unui sau mai multor proiecte similare.
Principiul auxiliar utilizat pentru proiectele în continuare Perioada rămasă până la finalizarea proiectului de investiții publice [puncte suplimentare]	A.1. Cât de avansat este proiectul ca timp rămas, respectiv câți ani au mai rămas sau stadiu fizic, respectiv cât mai este de implementat? [5 puncte suplimentare]	1 punct - stadiul fizic <30% 3 puncte - stadiul fizic se situează în intervalul 30%-75% 5 puncte - stadiul fizic ≥75% sau durata rămasă pentru finalizarea proiectului de investiții este mai mică de 1 an, conform ultimului program de lucrări agreat între beneficiar și constructor/ antreprenor**	Se indică atât încadrarea în interval, cât, și nivelul stadiului fizic și valoric în termeni procentuali și în capacități finalizate, exprimate în unități de măsură. **Acest document actualizat se va prezenta MFP.
	A.2. Care ar fi costurile asociate restructurării sau închiderii proiectului? [-5 puncte suplimentare]	(-5) puncte - atunci când costurile asociate restructurării sau închiderii proiectului de investiții se situează sub 10% din costurile de finalizare 0 puncte - dacă costurile asociate restructurării sau închiderii proiectului de investiții depășesc 10% din costurile de finalizare.	Se vor furniza informații cu privire la costurile asociate restructurării sau închiderii proiectului de investiții publice, precum și costurile de finalizare a proiectului de investiții publice.

4. CRITERII DE PRIORITIZARE A INVESTIȚIILOR LA NIVELUL MUNICIPIULUI BRAD

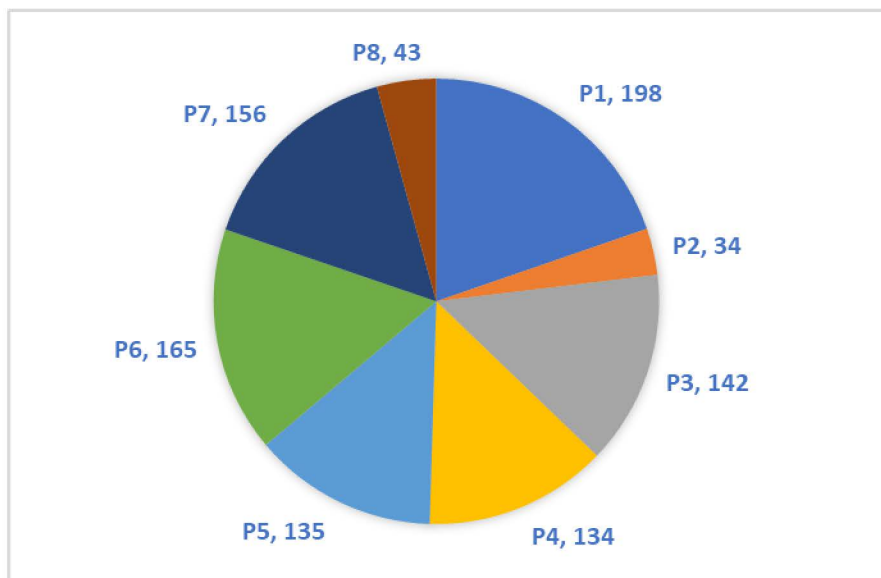
La stabilirea criteriilor de prioritizare a investițiilor în sectoarele educație, sănătate, asistență socială, infrastructură (mediu și transport) pentru realizarea bugetului aferent anilor 2021 și 2022 la nivelul Municipiului Brad s-a urmărit selectarea corectă a proiectelor cu cea mai mare capacitate de a contribui la dezvoltarea sustenabilă a Municipiului Brad, în spiritul aspirațiilor locuitorilor săi, al respectului față de contribuabil și al exigentelor care decurg din Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030, conform specificului și priorităților sale.

Având în vedere faptul că obiectivele și cerințele de dezvoltare durabilă asumate prin Agenda 2030 sunt abordate în mod integrat în cadrul investițiilor propuse prin Programul Operațional Regional Vest 2021-2027, în corelare cu politicile și prioritățile naționale și particularitățile regionale, un rol semnificativ în prioritizarea investițiilor la nivelul Municipiului Brad în sectoarele menționate, este alocat priorităților de dezvoltare care definesc programul. Într-o abordare structurată și corelată cu obiectivele de politică ale cadrului financiar multianual 2021-2027, POR Vest tratează dezvoltarea urbană integrată prin intermediul următoarelor tipuri de intervenții dedicate exclusiv abordării prin instrumente teritoriale integrate:

- Smart city, prin activități de digitalizare în cadrul;
- Creșterea eficienței energetice a clădirilor rezidențiale;
- Crearea și/sau modernizarea infrastructurilor verzi;
- Promovarea mobilității urbane durabile;
- Regenerarea urbană a spațiilor publice, sprijinirea turismului și a patrimoniului și infrastructurii culturale.

Conform variantei draft a POR Vest 2021-2027, la nivelul întregii regiuni bugetul alocat pentru cele 8 priorități este de 1006,349 milioane Euro. *Priorității 1 - O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice* îi revine cea

mai mare pondere, și anume 20% din totalul bugetului. Distribuția fondurilor disponibile la nivelul priorităților considerate este prezentată în figura următoare.



P1: Prioritatea 1 - O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice

P2: Prioritatea 2 - O regiune cu orașe smart și administrație digitalizată

P3: Prioritatea 3 - O regiune cu orașe prietenoase cu mediul

P4: Prioritatea 4 - O regiune cu mobilitate urbană sustenabilă

P5: Prioritatea 5 - O regiune accesibilă

P6: Prioritatea 6 - O regiune educată și incluzivă

P7: Prioritatea 7 - O regiune atractivă

P8: Prioritatea 8 - Asistență Tehnică

Figura 4.1. Alocarea bugetară a POR Vest 2021-2027 (milioane Euro).

Totodată, la prioritizarea investițiilor în cele patru sectoare se are în vedere înscrierea în Politica Urbană a României, a cărei viziune pentru perioada 2020-2035 este următoarea: *“Zonele urbane românești sunt reziliante, ecologice, productive, competitive și incluzive, oferind locuitorilor o înaltă calitate a vieții și oportunități economice. Administrațiile publice locale sunt proactive, interactive, accesibile și sustenabile din punct de vedere fiscal. Acestea plasează cetățenii în centrul preocupărilor, prin parteneriate și colaborare pentru a co-crea soluții inteligente și inovatoare la provocările lor.”*

Prin raportare la viziunea propusă, urmărind atingerea scopurilor specifice orașelor care funcționează bine, respectiv de a dezvolta orașul productiv, ecologic și echitabil, în cadrul Politicii Urbane a României au fost propuse următoarele obiective prioritare:

- Obiectivul prioritar 1: Scara spațială, care este alcătuit din patru obiective specifice ale politicii care articulează centralitatea dimensiunii spațiale:
 1. Consolidarea mediului favorabil pentru sustenabilitatea spațială;
 2. Limitarea și controlul expansiunii urbane;
 3. Revitalizarea zonelor urbane;
 4. Cartiere complete și conectivitate îmbunătățită.
- Obiectivul prioritar 2: Crearea de orașe locuibile și inteligente din punct de vedere climatic prin intensificarea infrastructurii verzi și albastre pentru a atenua și a se adapta la pericolele urbane, care cuprinde trei obiective specifice ale politicii, care articulează consacrarea scopului de orașe verzi și reziliente:
 1. Atenuarea și adaptarea la pericolele urbane;
 2. Reducerea poluării aerului;
 3. Îmbunătățirea mobilității urbane durabile.
- Obiectivul prioritar 3: Intensificarea activității economice prin furnizarea de medii de viață de calitate, îmbunătățirea oportunităților de muncă și a locațiilor de afaceri bine deservite, care este alcătuit din trei obiective specifice ale politicii care sunt orientate spre consacrarea scopului de orașe competitive și productive.
 1. Parteneriate pentru creștere pentru o forță de muncă calificată și pentru a sprijini inovația;
 2. Teren, clădiri și infrastructură conectivă adecvate;
 3. Infrastructură socială și fizică pentru îmbunătățirea calității vieții.
- Obiectivul prioritar 4: Îmbunătățirea condițiilor de viață, în special prin extinderea accesului la locuințe și servicii publice, care este alcătuit din trei obiective specifice ale politicii care fac ca scopul de orașe echitabile și incluzive să se materializeze.
 1. Creșterea accesibilității la locuințe și utilități publice de calitate;
 2. Reducerea decalajului digital;

3. Absorbția proactivă a noilor rezidenți urbani.

- Obiectivul prioritar 5: Îmbunătățirea capacității publice și a cooperării între jurisdicții și sectoare, care este alcătuit din patru obiective specifice ale politicii, care operaționalizează scopul de orașe bine guvernate.
 1. Guvernanță eficientă;
 2. Finanțare sustenabilă;
 3. Integrare pe orizontală și vertical.

În contextul prezentat, pentru prioritizarea investițiilor la nivelul Municipiului Brad în sectoarele educație, sănătate, asistență socială, infrastructură (mediu și transport) pentru realizarea bugetului aferent anilor 2021 și 2022, se propune aplicarea unui proces care are la bază considerarea nevoilor diferitelor categorii de potențiali beneficiari finali ai proiectelor, precum:

- Cetățenii: oportunități (locuri de muncă, piețe, educație, sănătate, etc.); locuințe și infrastructură de bază (electricitate, gaz, apă, etc.); conectivitate (drumuri, autostrăzi, căi ferate, etc.); administrație eficace și eficientă; calitatea vieții;
- Sectorul privat: forță de muncă calificată; terenuri, spații de birouri și infrastructură de bază (electricitate, gaz, apă, etc.); conectivitate (drumuri, autostrăzi, căi ferate, etc.); administrație eficace și eficientă; clustere;
- Turiștii: obiective turistice; informații; conectivitate; cazare; servicii de calitate.

Fiecare proiect de investiții va fi evaluat și în funcție de sustenabilitatea financiară (adică, în funcție de quantumul cheltuielilor de operare și mentenanță pe care proiectul le va genera odată ce va fi finalizat). De asemenea, în procesul de selecție, proiectele vor fi evaluate ținând cont și de aspectele orizontale *incluziune socială* și *schimbări climatice* (pentru a determina modul în care implementarea acestora va contribui la atingerea acestor deziderate).

Astfel, în evaluarea sistemică se vor aplica următoarele criterii:

1. Beneficii pentru cetățeni;
2. Beneficii pentru mediul privat;
3. Beneficii pentru turiști;
4. Sustenabilitatea financiară a proiectului;
5. Obiective legate de incluziunea socială;

6. Obiective legate de schimbările climatice.

Fiecare din cele 6 criterii mai sus enunțate va fi însoțit de o anumită pondere, care va fi menținută pentru toate proiectele de investiții care parcurg procesul de prioritizare și selectare. Ponderea se va stabili în funcție de importanța acordată fiecărui criteriu și poate lua valori între 10% (însemnând deloc important) și 100% (însemnând foarte important). Suma ponderilor alocate pentru toate criteriile trebuie să fie 100%.

În urma evaluărilor pentru fiecare criteriu, se va acorda un punctaj (scor), reprezentat de numere întregi din intervalul 1 - 10, unde 10 înseamnă că proiectul răspunde în foarte mare măsură criteriului analizat, iar 1 arată că proiectul răspunde în foarte mică măsură respectivului criteriu.

Punctajul total pentru criteriu = Scor x Pondere

Scorul total pentru un proiect = Suma punctajelor totale obținute pe criterii

În tabelul următor este prezentată o matrice de lucru pentru prioritizarea proiectelor de investiții, în care sunt propuse ponderi pentru fiecare criteriu. Acestea pot fi ajustate în raport cu prioritățile specifice la momentul aplicării procesului de selecție și prioritizare a proiectelor.

Tabelul 4.1. Matricea de prioritizare a investițiilor.

Criteriu		Proiect 1	Proiect 2	...	Proiect n
1. Beneficii pentru cetățeni	Scor	...	...		...
	Pondere (%)	20%	20%		20%
2. Beneficii pentru mediul privat	Scor	...	...		...
	Pondere (%)	20%	20%		20%
3. Beneficii pentru turiști	Scor	...	...		...
	Pondere (%)	10%	10%		10%
4. Sustenabilitatea financiară a proiectului	Scor	...	...		...
	Pondere (%)	30%	30%		30%
5. Obiective legate de incluziune socială	Scor	...	...		...
	Pondere (%)	10%	10%		10%
6. Obiective legate de schimbări climatice	Scor	...	...		...
	Pondere (%)	10%	10%		10%
Scor total		...	...		...

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
 Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



De asemenea, se poate lua în considerare prioritizarea acelor proiecte din sectoarele educație, sănătate, asistență socială, infrastructură (mediu și transport) care vin în completarea unor proiecte finanțate și deja finalizate.

Beneficiul unei abordări integrate va fi reprezentat de sinergiile care vor fi obținute din aplicarea unui program coerent de investiții, spre deosebire de investițiile izolate. Spre exemplu, un proiect cu un scor mic în procesul de prioritizare poate să aibă un impact mare atunci când este implementat împreună cu o serie de alte proiecte.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!

Titlul proiectului: Consolidarea Capacității Administrative a UAT Municipiul Brad
Codul proiectului: MySMIS 136172 / SIPOCA 798
Denumirea beneficiarului: Municipiul BRAD
Data publicării: August 2021

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