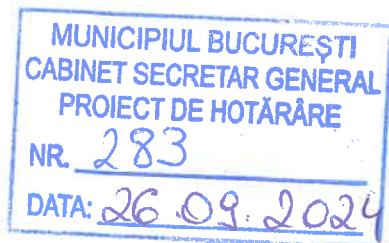


- Căsuță juridică
- Căsuță Secretar
26-09-2024



Consiliul General al Municipiului București

AVIZAT

Conform art. 243 alin. 1 lit. a)
din O.U.G. nr. 57/2019
SECRETAR GENERAL



HOTĂRÂRE

Privind aprobarea "Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB// instituțiilor publice de interes local"

Având în vedere Referatul de aprobare al Primarului General și Raportul de specialitate cu nr. întocmit de Direcția Generală Situații de Urgență Statistici și Strategii – Direcția Statistici și Strategii;

Văzând avizele Comisiilor de specialitate din cadrul Consiliului General al Municipiului București;
În temeiul prevederilor art. 129 alin. (2) lit. a), b), art. 139 alin. (1), din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

CONSILIUL GENERAL AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI HOTĂRĂȘTE:

Art. 1. Se aprobă "Ghidul metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB/ instituțiilor publice de interes local", conform Anexei care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art. 2. Direcțiile din cadrul aparatului de specialitate al Primarului General al Municipiului București și instituțiile subordonate Consiliului General al Municipiului București vor utiliza ghidul prevăzut la art. 1 în procesul de elaborare, implementare și monitorizare al strategiilor.

Art. 3. Direcțiile din cadrul aparatului de specialitate al Primarului General al Municipiului București și instituțiile subordonate Consiliului General al Municipiului București vor aduce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

Această hotărâre a fost adoptată în ședința ordinară a Consiliului General al Municipiului București din data de.....

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ

.....

SECRETAR GENERAL
AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI
Georgiana ZAMFIR

București,

Nr.

**GHID METODOLOGIC DE ELABORARE, IMPLEMENTARE, MONITORIZARE,
EVALUARE ȘI ACTUALIZARE A STRATEGIILOR LA NIVELUL
PMB/INSTITUȚIILOR PUBLICE DE INTERES LOCAL**

Cuprins

Introducere	2
Obiectivele metodologiei	4
Procesul de elaborare a documentelor strategice	6
Elaborarea documentului strategic	12
Monitorizarea, evaluarea și actualizarea strategiilor municipale	17
Planificarea intervențiilor (Plan de Acțiune) și indicatori de monitorizare	18
Anexa 1: Listă de verificare pentru elaborarea documentelor strategice	25
Anexa 2: Planul de acțiune pentru implementarea strategiei	27
Particularități privind cadrul instituțional de implementare și sistemul de monitorizare și evaluare a SIDU MB	29
Abrevieri	34
Documente de referință	35



A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized cursive letters.

INTRODUCERE

Elaborarea acestui ghid metodologic contribuie la îmbunătățirea abordării generale a managementului strategic în administrația publică locală a Municipiului București, mai exact, la îmbunătățirea calității documentelor strategice.

În cursul realizării inventarului strategiilor derulate la nivelul capitalei s-a constatat că București are un număr semnificativ de strategii. 22 de strategii se află în faza de implementare sau elaborare, restul fiind desuete.

Calitatea formulării strategiilor diferă, în funcție de capacitatea instituțională a direcțiilor/instituțiilor inițiatoare și a fost influențată de lipsa unei metodologii clare de îndrumare și/sau de supraveghere de la nivelul Primăriei Municipiului București.

În procesul de elaborare a Ghidului de față s-a urmărit:

- Clarificarea metodologiei pentru elaborarea documentelor strategice, pentru a nu include doar elementele cheie ale acestora, ci și procesul;
- Dezvoltarea capacității de elaborare a documentelor strategice, la nivelul întregului aparat de specialitate al Primarului General dar și pentru instituțiile subordonate Consiliului General al Municipiului București;
- Îmbunătățirea mecanismului de coordonare, pentru a facilita consultarea și consolidarea legăturilor dintre conducerea autorității publice locale (Primar General și Consiliu General), entitățile care elaborează și implementează strategii (direcțiile PMB și instituțiile subordonate CGMB), Direcția Generală Economică (pentru elaborarea bugetului și alocările financiare), Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă (pentru accesarea liniilor de finanțare nerambursabilă) și Direcția Statistici și Strategii (pentru îndrumare metodologică, monitorizare și integrare a documentelor strategice în Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului București);
- Accent asupra implementării, a monitorizării și a evaluării, pentru a crește accentul pus pe strategiile relevante;
- Intensificarea folosirii datelor și a dovezilor științifice în procesul de elaborare a documentelor strategice.

Coordonarea pregătirii și a managementului documentelor strategice:

Coordonarea documentelor strategice la nivelul municipalității este o provocare. Din cauza numărului mare de documente strategice și a necesității corelării acestora cu strategiile naționale și cu recomandările Uniunii Europene, coordonarea, asigurarea



calității monitorizării și evaluarea performanței în implementarea strategiilor devin sarcini extrem de dificile. Una din principalele activități ale Direcției Statistici și Strategii este aceea de a rafina cadrul metodologic pentru coordonarea pregătirii, implementării și monitorizării strategiilor la nivelul Municipiului București și de a oferi consiliere și suport tehnic privind elaborarea strategiilor direcțiilor PMB și instituțiilor subordonate CGMB. Pe lângă aceasta, Direcția Statistici și Strategii va înregistra toate documentele strategice într-un inventar și va analiza actualele și noile strategii din perspectiva calității, a conținutului și a relevanței acestora, precum și a armonizării cu documentele strategice naționale și europene, după caz.

Eficientizarea strategiilor guvernamentale și a programelor intersectoriale:

Direcția Statistici și Strategii va coordona alinierea documentelor strategice cu Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului București (SIDU MB), cu prioritățile naționale și se va asigura că acestea sunt implementate prin planuri de acțiune coerente la diferite niveluri și în diferite sectoare. În momentul de față strategiile și programele de dezvoltare sunt, de multe ori, elaborate independent de o direcție/instituție și nu sunt coordonate, ceea ce duce la priorități necorelate și la suprapuneri ineficiente. Direcția Statistici și Strategii va colabora cu entitățile omoloage pentru a se asigura că strategiile acestora se aliniază priorităților municipale și va ajuta la monitorizarea și evaluarea implementării documentelor strategice, inclusiv coordonarea strategiilor propuse cu bugetul și cu alte strategii complementare.

Prezentul Ghid Metodologic are rolul de a propune un cadru standardizat și unitar în procesul de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a Strategiilor sectoriale la nivelul Municipiului București.

Prin crearea unui ansamblu metodologic alcătuit din politici, rezultate, buget și proces de implementare, se urmărește îmbunătățirea coerenței și clarității, precum și a fezabilității administrative la nivelul întregului demers de planificare strategică și execuție bugetară.

Acest îndrumar stabilește obiectivele, principiile, cadrul general, instituțiile implicate și procedurile de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul capitalei, ca parte a procesului de management strategic.



OBIECTIVELE METODOLOGIEI

Obiectivele abordării managementului strategic și ale metodologiei pentru elaborarea documentelor strategice sunt:

- Îmbunătățirea întregului proces decizional, incluzând prioritizarea politicilor publice, precum și eficientizarea și transparentizarea cheltuielilor publice;
- Sprijinirea creării unor obiective strategice municipale și a unor opțiuni de politici publice bazate pe date concrete, temeinic justificate, în vederea unei riguroase fundamentări a politicilor publice și a planificărilor financiare, cu ajutorul cercetării și al datelor axate pe impact;
- Eficientizarea procesului de elaborare a documentelor strategice și coordonarea pregătirii și a managementului documentelor strategice între diferitele sectoare de activitate; și
- Consolidarea legăturii cu SIDU MB, prioritățile naționale, alte strategii sectoriale și programele-suport, în scopul reducerii elementelor redundante și pentru a crește eficiența.

Procesul de elaborare a strategiilor se fundamentează pe următoarele principii:

a) principiul participării - se referă la procesele de consultare în elaborarea strategiilor, ce implică autorități ale administrației publice centrale și/sau locale, organizații neguvernamentale, parteneri sociali, asociații profesionale, reprezentanți ai sectorului privat, după caz;

b) principiul responsabilității - reprezintă asumarea de către inițiatori a unui set explicit de rezultate în cadrul unei alocări bugetare definite într-o perioadă de timp specificată;

c) principiul fundamentării - reprezintă utilizarea de date concrete, factuale în procesele de documentare și analize care precedă elaborarea strategiilor;

d) principiul sustenabilității - reprezintă ansamblul acțiunilor și deciziilor inițiatorilor privind politicile publice care contribuie la îndeplinirea obiectivelor Agendei 2030 pentru dezvoltare durabilă;

e) principiul predictibilității - reprezintă ansamblul acțiunilor și deciziilor inițiatorilor privind politicile publice și alocările bugetare stabilite în cadrul bugetar pe



termen mediu și care contribuie la implementarea obiectivelor strategice și la obținerea rezultatelor asumate;

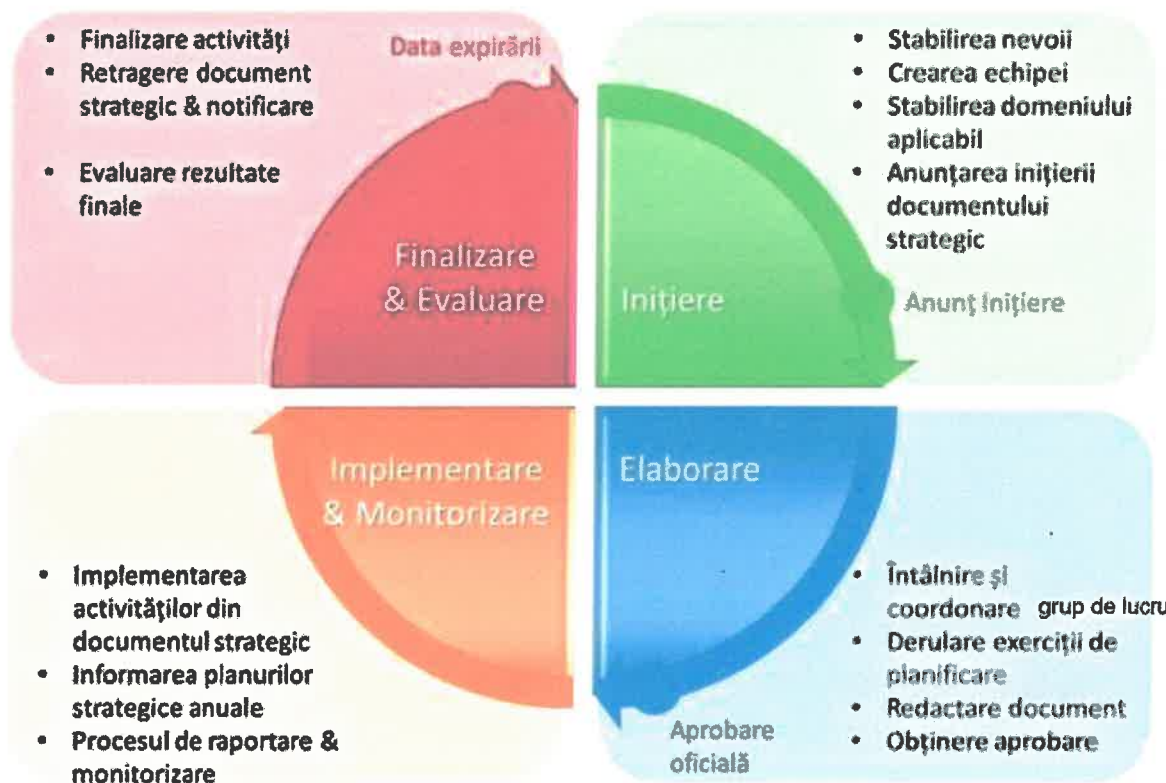
f) principiul transparenței - reprezintă informarea prealabilă a cetățenilor asupra problemelor care sunt de interes public, în consultarea acestora cu privire la proiectele de strategii care vizează interesul public, precum și participarea lor activă la procesul de luare a deciziilor, la elaborarea de strategii, precum și asigurarea accesului acestora la informațiile relevante privind alocarea și cheltuirea resurselor publice pentru realizarea rezultatelor planificate, conform dispozițiilor [art. 5](#) și [art. 7 alin. \(1\) și \(2\) din Legea nr. 52/2003](#) privind transparența decizională în administrația publică, republicată, cu modificările ulterioare.



PROCESUL DE ELABORARE A DOCUMENTELOR STRATEGICE

Fiecare document strategic are un ciclu de viață, de la inițiere până la finalizare. S-au identificat patru faze, după cum este prezentat în figura de mai jos.

Figura 1: Ciclul de viață al documentelor strategice



Fiecare fază reprezintă o parte unică, esențială în ciclul de viață al unui document strategic, așa cum este descris în continuare.

1. Inițierea - Prima fază a ciclului de viață, inițierea, începe în momentul în care se ia decizia de a elabora un nou document strategic. În cadrul acestei faze se conturează necesitatea elaborării și domeniul de aplicabilitate al documentului strategic, se formează echipa centrală implicată în elaborare și se anunță intenția de a elabora un document strategic. Prin hotărâre a Consiliului General al Municipiului București se aprobă elaborarea strategiei.

2. Elaborarea - După ce sunt definite necesitatea elaborării și domeniul de aplicabilitate, se trece la faza de elaborare a documentului strategic. Acest lucru se produce în trei etape: planificarea, redactarea și aprobarea. La finalul acestei faze,



documentul strategic va fi finalizat și aprobat. Această fază este una crucială, prin prisma a două componente ale sale, planificarea și aprobarea:

- Planificarea este la fel de importantă ca și implementarea, întrucât fără o planificare corespunzătoare, implementarea ar putea fi periclitată.
- De asemenea, fără o aprobare formală, este posibil ca documentul strategic să nu primească sprijin pentru implementare sau finanțare.

3. Implementarea și monitorizarea - Odată finalizat și aprobat documentul strategic, urmează implementarea și monitorizarea sa. Monitorizarea este procesul prin care se urmărește atent implementarea, pentru a se verifica dacă aceasta se realizează conform planului și dacă sunt îndeplinite obiectivele intermediare. Monitorizarea și implementarea trebuie să se deruleze în paralel. Monitorizarea ar trebui să se desfășoare conform procedurilor de monitorizare stabilite în faza de elaborare a documentului strategic și incluse în acesta.

4. Finalizarea și evaluarea - Pe măsură ce perioada de implementare a documentului strategic se apropie de final, acesta intră în ultima fază. Evaluarea ex-post este procesul prin care sunt analizate rezultatele finale ale implementării strategiei, pentru a măsura impactul acesteia. La expirarea datei de valabilitate a documentului strategic, inițiatorul acestuia ar trebui să îl retragă, marcându-l ca finalizat sau expirat în inventarul strategiilor deținut de DSS. Retragerea unui document strategic ar putea genera nevoia unui nou document strategic, trecând astfel în faza de inițiere a ciclului de viață al noului document.

Inițierea documentului strategic

Prima fază în crearea unui document strategic o reprezintă inițierea acestuia.

Această fază cuprinde următoarele acțiuni și activități cheie:

- Identificarea nevoii pentru un nou document strategic;
- Crearea sau reactivarea grupului de lucru;
- Definirea domeniului de aplicabilitate; și
- Anunțarea inițierii documentului strategic și aprobarea elaborării lui de către CGMB.

Crearea grupului de lucru

În cadrul fiecărei instituții inițitoare se constituie un grup de lucru responsabil cu procesul de identificare a opțiunilor care vor avea ca rezultat obținerea unor soluții tehnice pentru problemele de politici publice din domeniul de competență, cu procesul



de elaborare, consultare, avizare și finalizare a proiectului de strategie guvernamentală, precum și cu implementarea, monitorizarea și evaluarea implementării și a rezultatelor strategiei, coordonat de o persoană desemnată. Componenta grupului de lucru se aprobă prin decizie/ordin a/al conducătorului instituției inițiatoare, după caz. În funcție de domeniul ce urmează a fi reglementat prin proiectul de strategie grupul de lucru va avea în componență reprezentanți ai departamentului inițiator, reprezentanți ai departamentelor cu atribuții în domeniul care face obiectul strategiei din cadrul PMB/instituțiilor implicate, după caz; reprezentanți și/sau specialiști ai altor instituții, structuri sau organizații nonguvernamentale relevante care activează în domeniul vizat de strategie. Reprezentanții prevăzuți mai sus și numărul acestora se desemnează prin acte administrative ale Primarului General sau ale conducătorilor instituțiilor subordonate CGMB inițiatoare.

Odată ce s-a conturat ideea elaborării unui nou document strategic, factorul de decizie relevant ar trebui să formeze echipa care se va ocupa de elaborarea noului document strategic.

Metodologia pentru elaborarea documentelor strategice impune ca procesul să se realizeze cu ajutorul unei structuri oficiale, și anume un grup de lucru.

Tabel 1: Model tabel cu responsabilitățile grupului de lucru

Categorie	Posibili membrii	Responsabilități
Factori de decizie	coordonatori departamente,	Supraveghează pregătirea, actualizarea și implementarea documentului strategic; Colaborează cu direcția/instituția inițiatoare în faza de elaborare a documentului și pentru a pregăti versiunea finală a documentului strategic; <input type="checkbox"/> Propune Coordonatorului Grupului de lucru versiunea finală a documentului strategic, înainte de acceptarea acestuia; <input type="checkbox"/> Pregătește Planul de acțiune pentru implementarea documentului strategic;



		<input type="checkbox"/> Raportează în legătură cu implementarea documentului strategic, după caz
Experții din sectorul respectiv	Specialiști din instituțiile implicate în implementarea documentului strategic, precum și experți externi	<input type="checkbox"/> Elaborează și redactează componentele documentului strategic, în conformitate cu metodologia și cu Ghidul de utilizare; <input type="checkbox"/> Propune și documentează soluții; <input type="checkbox"/> Informează Grupul de lucru în legătură cu progresul înregistrat.
Funcționari publici de la nivel tehnic	Personalul din Direcția inițiatoare și alți funcționari publici, dacă se dorește	<input type="checkbox"/> Coordonează reuniunile Grupului de lucru, pregătesc agenda și adună informațiile necesare, în avans; <input type="checkbox"/> Oferă suport tehnic și administrativ, asigurându-se că documentul strategic a fost redactat conform ghidului metodologic; <input type="checkbox"/> Supraveghează implementarea documentului strategic și monitorizează progresul către atingerea rezultatelor și a obiectivelor.

Pentru activitățile de elaborare, consultare, avizare și aprobare, precum și pentru cele de implementare, monitorizare și evaluare a implementării strategiei, structurile care inițiază și gestionează implementarea unei strategii sunt responsabile pentru:

- a) coordonarea întregului proces de dezvoltare a unei strategii municipale;
- b) asigurarea elaborării strategiilor în conformitate cu prezenta metodologie;
- c) coordonarea implementării, monitorizării, evaluării și actualizării strategiilor în conformitate cu prezenta metodologie.

De asemenea Instituțiile inițiatoare au următoarele atribuții



- a) transmiterea către Primar General a unui referat de specialitate cu privire la intenția de inițiere a fiecărei noi strategii, în scopul justificării oportunității acesteia și al verificării concordanței priorităților care vor fi avute în vedere în propunerea de strategie cu alte priorități sectoriale și din alte documente strategice asumate de municipalitate, precum și cu SIDU MB;
- b) aprobarea de către CGMB a elaborării strategiei;
- c) depunerea diligențelor necesare constituirii grupului de lucru pentru elaborarea strategiei;
- d) Asigurarea îndeplinirii de către documentul strategic al tuturor cerințelor prevăzute în acest ghid metodologic (referitor la structura documentului strategic, planul de acțiune, implementare și monitorizare)
- e) Obținerea avizului de mediu pentru strategii și programe (dacă este necesar)
- f) Parcurgerea tuturor etapelor de consultare publică atât pe parcursul elaborării, al implementării cât și pe parcursul monitorizării și evaluării;
- g) După încheierea elaborării documentului, se va prezenta proiectul de hotărâre a CGMB în vederea adoptării/aprobării documentului strategic;
- h) transmiterea strategiilor aprobate către DSS în vederea includerii în inventarul de strategii al Municipiului București;
- i) Publicarea strategiei aprobate prin hotărâre a CGMB pe pagina de internet proprie, într-un format electronic editabil și care să conțină funcționalități de căutare;
- j) asigurarea întocmirii rapoartelor de monitorizare și evaluare privind implementarea strategiei, în conformitate cu prezentul ghid metodologic și procedurile de monitorizare și evaluare stabilite în documentul strategic
- k) întreprinderea demersurilor necesare actualizării strategiei, atunci când se identifică o astfel de necesitate.

DSS asigură îndrumare metodologică din etapa de elaborare a strategiilor până în etapa evaluării și actualizării acestora, după caz.

Îndrumarea metodologică a procesului de elaborare a strategiilor constă în:



- a) oferirea de sprijin în consultările inițiale legate de identificarea și alegerea opțiunilor, precum și în asigurarea concordanței propunerilor de strategii cu prioritățile stabilite la nivel municipal, corelare cu SIDU MB, documentele strategice naționale și recomandările Uniunii Europene;
- b) acordarea de asistență de specialitate pe tot parcursul procesului de elaborare și actualizare a strategiei pentru asigurarea armonizării obiectivelor, a rezultatelor și a indicatorilor;
- c) participarea la grupuri de lucru, în cazul strategiilor intersectoriale, la solicitarea inițiatorului;
- d) acordarea de asistență de specialitate pentru asigurarea complementarității și a unei abordări integrate cu alte inițiative sau strategii din același domeniu sau din domenii conexe;
- e) asigurarea includerii strategiilor în inventarul documentelor strategice, după aprobarea acestora prin hotărâre a CGMB;
- f) asigurarea sprijinului necesar identificării și stabilirii modalităților de actualizare a strategiilor, respectiv a măsurilor și acțiunilor necesar a fi întreprinse.



ELABORAREA DOCUMENTULUI STRATEGIC

Documentul strategic are componente esențiale ce trebuie incluse conform cerințelor din metodologie.

Strategia este elaborată sub forma unei structuri care trebuie să cuprindă cel puțin următoarele secțiuni:

- a) introducerea - argumentarea necesității elaborării strategiei, menționarea perioadei de implementare, descrierea modului de lucru și prezentarea instituțiilor implicate;
- b) viziunea - prezintă o evoluție dezirabilă, pe termen lung, a domeniului care face obiectul strategiei; aceasta este pusă în aplicare prin atingerea obiectivelor generale și specifice;
- c) prioritățile, politicile și cadrul legal existente - identificarea priorităților, politicilor și strategiilor locale, guvernamentale sau europene în vigoare, precum și a legislației existente în domeniul strategiei, care influențează strategia respectivă și se regăsesc în strânsă corelație cu prioritățile generale ale municipalității;
- d) analiza contextului și definirea problemelor - analiză a situației actuale și identificarea problemelor actuale care justifică necesitatea elaborării strategiei;
- e) obiectivele generale și specifice - obiectivele strategiei prin care sunt soluționate problemele identificate. Obiectivele reprezintă țintele pe care municipalitatea se angajează să le realizeze prin inițierea de măsuri într-un anumit domeniu de politică publică;
- f) programe - direcțiile de acțiune care vor sprijini atingerea obiectivelor și implementarea strategiei, asigurând concordanța cu intervențiile (proiecte, acțiuni, măsuri) incluse în activitatea municipalității;
- g) rezultatele așteptate - prezentarea efectelor preconizate ale strategiilor și rezultatelor conexe într-o manieră cuantificabilă, descriindu-se schimbările economice, sociale, de mediu și culturale, inclusiv contribuția la obiectivele de dezvoltare durabilă, ca rezultat al impactului implementării strategiei;



- h) indicatorii - prezentarea indicatorilor pe baza cărora se va măsura evoluția implementării strategiei, cu referire la indicatorii de dezvoltare durabilă vizați, după caz;
- i) procedurile de monitorizare și evaluare - prezentarea modului în care se vor monitoriza și evalua implementarea și impactul strategiei;
- j) instituțiile responsabile - instituțiile implicate, răspunzătoare de sarcinile care le revin;
- k) implicațiile bugetare și sursele de finanțare - estimarea resurselor financiare necesare și identificarea surselor de finanțare necesare implementării acțiunilor strategiei;

Strategiile sunt însoțite de o anexă care conține un plan de acțiune - defalcat pe acțiuni, instituții responsabile, perioade de implementare, rezultate așteptate și indicatori de monitorizare și etapele evaluării.

Tabelul de mai jos oferă un rezumat al acestor componente.

Tabel 2: Componente necesare ale documentelor strategice

Componentă	Descriere
Introducere	Această secțiune descrie nevoia de bază pentru documentul strategic și menționează perioada de implementare a acestuia. Secțiunea ar trebui să cuprindă și informații despre cum a fost elaborat documentul, de exemplu identificarea părților cheie interesate. De asemenea, ar trebui să includă informații relevante despre motivul pentru care documentul strategic este necesar, și orice documente sau decizii asociate care justifică nevoia de strategie.
Definirea problemelor	Această parte identifică actualele probleme pe care documentul strategic încearcă să le rezolve. Trebuie riguros analizată, cu contribuții din partea administrației publice locale, a experților din sectorul privat și a societății civile. Problemele ar trebui definite pe baza unor dovezi și date de cercetare valabile. Secțiunea ar trebui să definească clar atât cauzele, cât și provocările. Per ansamblu, informațiile de aici ar trebui să ofere o imagine clară a necesității strategiei.



<p>Informații generale relevante</p>	<p>Această parte a documentului conține informații suplimentare despre context și cercetări relevante pentru documentul strategic, cum ar fi descrierea situației actuale din sector sau din domeniul de politică publică vizat de documentul strategic. Cercetarea ar trebui să includă diferite perspective și să acopere toate unghiurile, dacă este cazul, și ar trebui să se bazeze în principal pe date socio-economice și pe alte date relevante</p>
<p>Prioritățile, politicile și cadrul legal existente</p>	<p>Această secțiune identifică prioritățile sau politicile existente ale municipalității care influențează și/sau ar putea fi rezolvate parțial sau integral prin documentul strategic. Această secțiune ar trebui să facă referire la legislația existentă, la alte documente strategice în vigoare, după caz. Asigurarea faptului că aceste informații se aliniază îndeaproape cu prioritățile generale ale municipalității reprezintă un lucru esențial. Trebuie clarificat modul în care documentul strategic va relaționa cu documentele existente. Documentul ar trebui să facă parte dintr-un sistem integrat, amplu. În acest sens, ar trebui să menționeze legături clare cu SIDU MB, alte documente strategice municipale, naționale și cu priorități ex-ante.</p>
<p>Principii generale</p>	<p>Această parte a documentului include o descriere a celor mai importante principii ce vor fi respectate (transparență, răspundere, etc.)</p>
<p>Obiective</p>	<p>Această secțiune definește obiectivele documentului strategic.</p> <p>Obiectivele reprezintă ceea ce direcția/instituția de resort, se angajează să obțină prin măsurile inițiate într-un anumit domeniu de politici publice.</p> <p>Obiectivele ar trebui să urmărească îmbunătățirea situației actuale sau rezolvarea problemelor identificate în secțiunile anterioare ale documentului, și ar trebui să poată fi atinse pe perioada de implementare a documentului strategic.</p>



	Obiectivele trebuie să fie foarte clare, concrete, măsurabile, să poată fi atinse și să fie delimitate în timp
Direcții de acțiune	Această secțiune menționează direcțiile de acțiune și activitățile specifice, esențiale pentru implementarea cu succes a documentului strategic și pentru atingerea rezultatelor urmărite. Fiecare obiectiv specific poate fi atins folosind direcții de acțiune. Impactul general al acestor activități ar trebui analizat integral și prezentat în această secțiune a documentului.
Rezultatele preconizate ale politicii publice/programului	Această parte a documentului strategic conține rezultatele anticipate ale politicii publice și rezultatele asociate. Acestea trebuie descrise într-o manieră cuantificabilă, incluzând modificările economice, sociale și culturale care ar trebui să aibă loc ca urmare a implementării documentului strategic
Rezultatele acțiunii	Această secțiune introduce produsele anticipate ale acțiunii, care include servicii și produse oferite de o instituție implicată în implementarea documentului strategic, cu scopul de a sprijini atingerea unuia din obiectivele definite. Acestea ar trebui să evidențieze și legătura dintre rezultatele finale ale acțiunii (outcome-uri) și rezultatele finale mai ample ale politicii publice. Rezultatele finale ale activității (outcomeurile), ca și cele ale politicii publice, ar trebui să fie măsurabile și să se bazeze pe date relevante fiabile. La final se va concretiza într-un Plan de Acțiune .
Instituțiile responsabile	Această parte identifică instituțiile implicate în implementarea documentului strategic și sarcinile ce le revin acestora
Sursele de finanțare & implicații bugetare	Secțiunea explorează posibilele surse de finanțare și include și o estimare a costurilor,. Atunci când bugetul local este identificat ca principală sursă de finanțare, această secțiune va include și informații despre impactul asupra bugetului pe toată durata de implementare. Este important de menționat faptul că legăturile cu bugetul local se vor operaționaliza prin planificării bugetare.



Indicatori	Această parte a documentului include indicatorii în raport cu care va fi măsurată implementarea cu succes a documentului strategic. Indicatorii trebuie să arate și dacă rezultatele urmărite au fost atinse. Prin urmare, această secțiune ar trebui să includă indicatori de rezultat imediat (output), de rezultat final (outcome), și indicatori de impact. Toți indicatorii vor fi specifici, măsurabili, relevanți, posibil de atins și delimitați în timp. Indicatorii din documentele strategice trebuie să fie folosiți ca bază pentru indicatorii din proiectele/acțiunile direcțiilor/instituțiilor de resort.
Cerințele de monitorizare	Această secțiune cuprinde cerințele pentru monitorizarea implementării documentului strategic. Acestea ar trebui să ajute la prevenirea erorilor din procesul de implementare și pot fi completate de proceduri de monitorizare mai detaliate, în planul de acțiune realizat pe baza documentului strategic. Planificarea raportării și/sau a procesului de monitorizare expost după implementarea unui document strategic sunt obligatorii.
Procedurile de evaluare	Secțiunea include proceduri pentru evaluarea rezultatelor și a impactului documentului strategic în timpul implementării (evaluare intermediară), precum și după finalizarea implementării (evaluare expost).

MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI ACTUALIZAREA STRATEGIILOR MUNICIPALE

Pentru activitatea de monitorizare a implementării strategiei, direcțiile/instituțiile inițiatoare vor asigura corelarea obiectivelor cu acțiunile prevăzute și stabilirea gradului de realizare a obiectivelor strategiei.

Fiecare strategie cuprinde un capitol de monitorizare și evaluare a atingerii rezultatelor, ce stabilește criteriile de măsurare a evoluției indicatorilor. Monitorizarea și evaluarea implementării strategiei se realizează periodic, urmărind implementarea



PLANIFICAREA INTERVENȚIILOR (PLAN DE ACȚIUNE) ȘI INDICATORI DE MONITORIZARE

Planul de acțiune:

- identifică și descrie acțiunile/proiectele necesare pentru atingerea obiectivelor definite în strategie
- va prezenta următoarele aspecte pentru fiecare măsură/acțiune în parte:
 - obiectivele proiectului/masurii/acțiunii,
 - organizația (departamentul) responsabilă cu implementarea și potențialii parteneri,
 - o scurtă descriere (principalele activități),
 - rezultate
 - durata (termen scurt, mediu, lung),
 - bugetul estimat
 - surse de finanțare potențiale (buget local, programe naționale, programe europene, fonduri private, împrumuturi, parteneriat public-privat).

Pentru a putea cuantifica rezultatele implementării unei strategii, este necesar să se facă trecerea de la îndeplinirea acțiunilor planificate (planul de acțiune) la rezultatele de impact ale implementării strategiei, utilizând ca instrument: cadrul de rezultate. Elaborarea unui cadru solid al rezultatelor necesită claritate în ceea ce privește teoria schimbării - motivul pentru care documentul strategic va conduce către rezultatele imediate (output-uri), de ce acestea vor conduce către rezultatele intermediare și cele finale (outcomes) și cum se leagă acestea din urmă de rezultatele pe termen mai lung și de impact. Teoria schimbării implică și cunoașterea sau estimarea timpului necesar pentru a atinge fiecare etapă din documentul strategic și cât din rezultatul final (outcome) este posibil să fie atins.



Cadrul rezultatelor trebuie să se bazeze pe o abordare clară și pe descrierea modului în care intervențiile planificate vor conduce către obținerea rezultatelor finale dorite.

Stabilirea indicatorilor și a surselor de date, pentru fiecare nivel de rezultat

Indicatorii sunt variabile măsurabile, care arată nivelul de atingere al rezultatului. Aceștia trebuie elaborați pe baza datelor statistice existente. Nivelul de atingere al rezultatului poate fi testat prin intermediul unui număr limitat de indicatori. Nu este nevoie să se elaboreze mai mulți indicatori care necesită metode complexe de culegere a datelor, dacă există posibilitatea de a obține aceleași rezultate, cu eforturi reduse.

- Indicatorii de rezultat imediat (output) - măsoară cantitatea (și uneori calitatea) bunurilor sau serviciilor create sau furnizate prin intermediul intrărilor folosite.

Exemple de indicatori de output:

- o Numărul. km de autostradă construiți;
 - o Numărul angajaților cu competențe reduse sau al adulților care participă la formare pentru abilități transversale, cu ajutorul voucherelor, al subvențiilor.
 - o Numărul persoanelor care beneficiază de contracte de ucenicie subvenționate;
 - o % procese și proceduri automatizate;
 - o % angajați care folosesc sistemele IT;
 - o % fonduri alocate.
- Indicatori de rezultat final (outcome)- se referă la schimbarea demonstrată ca urmare a implementării strategiei, pe termen mediu și lung. Exemple de indicatori de rezultat final:
 - o Număr/1000 și/sau procent elevi care folosesc cu succes cărțile pentru a răspunde la o întrebare;
 - o Numărul/1000 și/sau procent elevi care și-au îmbunătățit competențele de citire, de la o perioadă de evaluare la alta;
 - o Numărul/1000 și/sau procent elevi care și-au îmbunătățit competențele de citit, scris și vorbit în limba engleză până la finalul programului;
 - o Rata medie de promovabilitate în liceele din proiect;



- o Rata medie de promovabilitate la bacalaureat în liceele din proiect; o Rata medie de retenție în primul an de facultate, în facultățile prinse în proiect.
- Indicatori de impact - măsoară efectul pe termen lung al implementării strategiei.

Exemple de indicatori de impact:

- o Diferențe de venituri între cartiere defavorizate și cele dezvoltate;
- o Riscurile de sărăcie și excluziune socială în zonele defavorizate;
- o Persoanele care părăsesc timpuriu sistemul de educație și formare (% populație cu vârsta între 18-24 de ani care au cel mult învățământul gimnazial și care nu au fost cuprinși într-un program de educație sau formare în ultimele patru săptămâni anterioare sondajului);
- o Procentul performanțelor scăzute la citire în rândul elevilor;
- o Rata de absolvire a învățământului secundar superior (procentul populației care a absolvit liceul, cu sau fără bacalaureat, într-un anumit an).

Selectarea indicatorilor se va realiza într-un mod SMART.

Stabilirea și urmărirea țințelor și a traiectoriilor și stabilirea indicatorilor pentru a măsura progresul sunt cerințe esențiale pentru implementarea cu succes a oricărui document strategic.

Fără ținte clare (care menționează nivelul de îmbunătățire vizat) și traiectorii (care explică traseul pe care ar trebui să îl urmeze îmbunătățirea performanței), obiectivele agreeate riscă să devină o declarație de intenție generală.

Pentru agreearea unor ținte și traiectorii relevante și bine gândite, de obicei se urmează procesul de mai jos:

- Stabilirea obiectivelor;
- Stabilirea parametrilor ce vor fi folosiți pentru a măsura valorile inițiale, țintele și traiectoria;
- Stabilirea valorii inițiale pentru parametrii specifici;
- Stabilirea și agreearea țintei (și, astfel, a traiectoriei);
- Menționarea și agreearea oricărui indicatori suplimentari pentru monitorizarea progresului pe termen scurt și mediu (țințe intermediare, obiective de etapă, folosirea resurselor, indicatori de risc, etc.).



Trebuie să existe o corespondență între componentele strategiei și indicatorii folosiți pentru monitorizare.

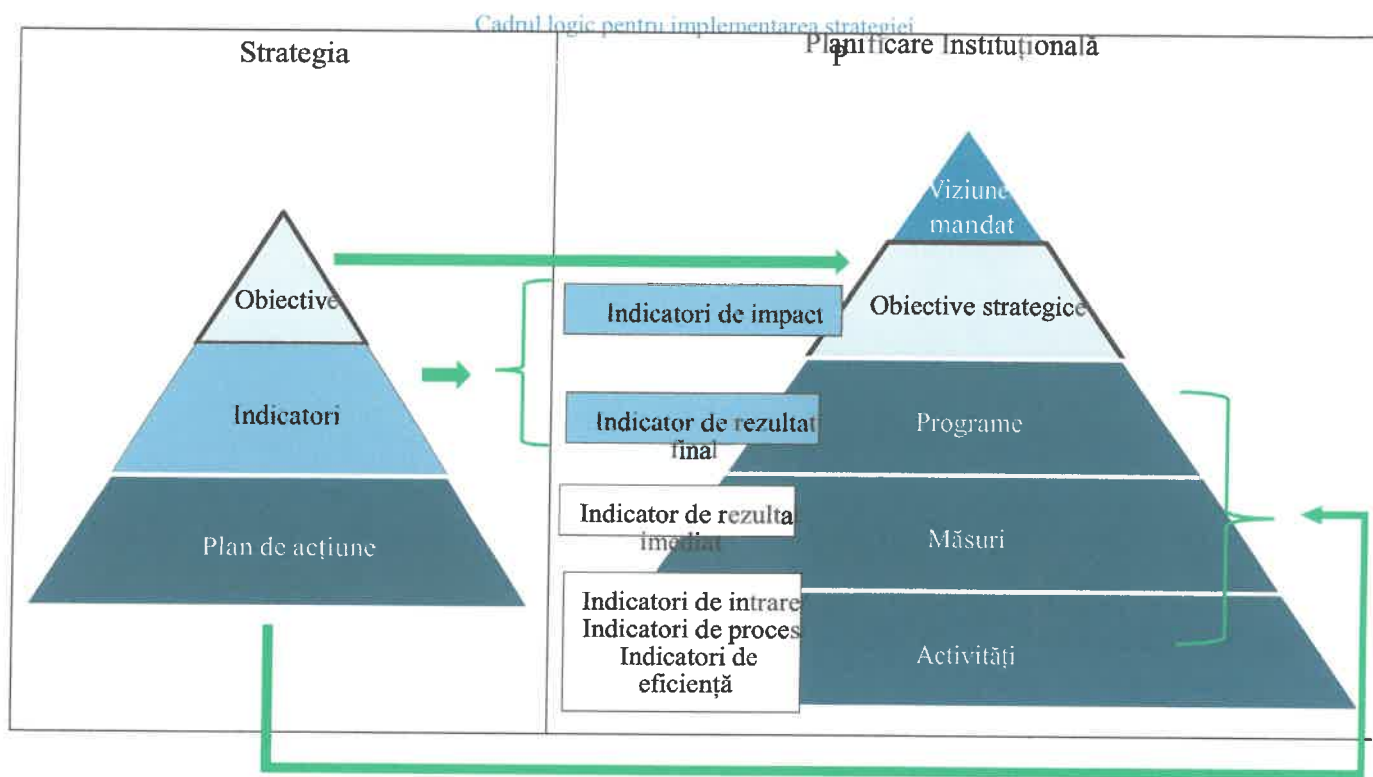


Figura de mai sus ilustrează cadrul logic al sistemului de indicatori atașați unei strategii, a căror implementare este legată de planificarea instituțională și bugetară. Structura de mai sus arată o ierarhie de planificare bazată pe un model logic. În general, instituția per ansamblu asigură urmărirea viziunii și a mandatului, strategia este coordonată prin programe și măsurile sunt urmărite la nivelul structurilor operaționale .

Modelul logic urmărește lanțul de planificare, în care intrările (resursele) folosite în activități și proiecte generează produse (indicatori de produs/de proces) care, la rândul lor, duc la rezultate imediate. Indicatorii de rezultat imediat (output-uri) măsoară rezultatele pe termen mediu care au efecte asupra unui segment al beneficiarilor (outcome-uri) care, la rândul lor, generează impactul pe termen lung asupra beneficiarilor. Indicatorii de eficiență măsoară costurile unitare ale produselor și rezultatelor imediate și fundamentează bugetul necesar pentru atingerea acestora.



Dacă este posibil, o strategie ar trebui să folosească în special indicatori de impact și de rezultat final, în timp ce lista acțiunilor (planul de acțiune) ar trebui corelate cu obiectivele strategice.

Stabilirea Planului de monitorizare a performanței

Următorul pas în elaborarea cadrului de rezultate este acela de a planifica cum va fi acesta operaționalizat pentru a monitoriza progresul și evalua efectele intervențiilor. De obicei planul pentru monitorizarea performanței prezintă următoarele elemente într-un instrument complementar:

- Valorile inițiale și cele țintă pentru măsurile selectate, pentru a oferi mijloacele de verificare, în vederea măsurării schimbărilor de la nivelul indicatorilor;
- Sursele de date sau metode de culegere a datelor;
- Instituțiile responsabile de culegerea sau furnizarea datelor;
- Intervalele stabilite pentru colectarea sau furnizarea datelor;
- Ipotezele și riscurile asociate indicatorilor sau informațiilor colectate.

Fiecare document strategic ar trebui să aibă un set clar de indicatori, corelați cu obiectivele strategice și cu planificările bugetare. Pentru fiecare indicator se va elabora un protocol specific de date, care acoperă următoarele aspecte:

- Definiție;
- Formulă/ metodologie;
- Sursa de date;
- Frecvența disponibilității datelor; Zona de raportare; Valoare inițială;
- Țintă; Traiectorie.



Exemplu de matrice a rezultatelor :

Descrierea obiectivelor și a indicatorilor	Unitatea	Valoarea de referință	Ținta 2018	Ținta 2020
Obiectiv strategic 1: Reducerea și prevenirea părăsirii timpurii a școlii, prin promovarea accesului egal la învățământ de calitate, în toate școlile				
Indicator de impact 1.1: Rata părăsirii timpurii de școlii (% populație cu vârsta între 18-24 de ani care au cel mult învățământul gimnazial și care nu au fost cuprinși într-un program de educație sau formare în ultimele patru săptămâni anterioare sondajului)	%	19,1	15	11,3
Indicator de impact 1.2: Procentul elevilor cu performanțe scăzute la citire	%	39	35	30
Indicator de impact 1.3: Rata de absolvire a învățământului secundar superior (procentul populației care a absolvit liceul, cu sau fără bacalaureat, într-un anumit an)	%	81	85	90
Program 1.1: Acces sporit la îngrijire și educație timpurie				
Outcome indicator 1.1.1: Participarea la educația timpurie a copiilor (procent populație cu vârsta de 4-5 ani care participă la educație timpurie)	%	85,5	87	92

Măsuri	Indicator de rezultat imediat	Unitatea	Valoare de referință 2015/16	Valoare țintă 2017	Ținta 2018
Program 1.1: Acces sporit la îngrijire și educație timpurie					
Vouchere pentru grădinițe	Beneficiari	Nr.	60	110	125
Stimularea participării la îngrijirea și educația timpurie a copiilor, oferind-le părinților servicii de consiliere, programe de educație parentală și alte măsuri suport	Nr părinților/beneficiarilor	Nr.	0	7850	11500
Oferirea de stimulente financiare pentru educatori și pentru posturile din zonele rurale/dezavantajate	Nr educatori	Nr.	0	350	850
Educatori și îngrijitori calificați pentru educația timpurie a copiilor	Numărul educatorilor formați/ Număr programe	Nr.	0	1200	1800

Recomandări suplimentare pentru monitorizarea strategiilor :

Pentru monitorizarea strategiilor se vor aplica următoarele principii:

- Direcțiile/Instituțiile care se ocupă de implementare vor realiza, anual, un raport de monitorizare care prezintă stadiul implementării. Acesta va conține informații



despre progresul indicatorilor din strategie și stadiul activităților din planul de acțiune.

- La mijlocul ciclului de implementare, fiecare strategie va trece printr-un proces de evaluare intermediară. În urma acestui proces de evaluare, strategia poate fi revizuită în funcție de evoluția reală a implementării și de progresul înregistrat spre atingerea principalelor ținte.



Anexa 1: Listă de verificare pentru elaborarea documentelor strategice

Faza din ciclul de viață	Acțiune sau Activitate	Responsabil	Finalizat
Inițiere	Identificarea nevoii pentru o nouă strategie	Direcția/instituția inițiatoare	
Inițiere	Crearea grupului de lucru	Direcția/instituția inițiatoare	
Inițiere	Definirea domeniului de aplicabilitate		
Inițiere	Redactarea și transmiterea proiect HCGMB elaborare strategie	Direcția/instituția inițiatoare	
Elaborare	Solicitare întâlnire de început	Direcția/instituția inițiatoare	
Elaborare	Organizarea unei întâlniri de început cu Grupul de lucru	Direcția/instituția inițiatoare	
Elaborare	Identificarea părților interesate	Grup de lucru	
Elaborare	Definirea contextului și a problemei	consultant	
Elaborare	Crearea cadrului de rezultate	Consultant și grup de lucru	
Elaborare	Redactarea documentului strategic:	Consultant și grup de lucru	
	Introducere		
	Definirea problemelor		
	Informații generale relevante		
	Prioritățile, politicile și cadrul legal existente		
	Principii generale		
	Obiective		
	Direcții de acțiune		
	Rezultatele finale ale politicii publice		
	Rezultate finale ale acțiunii		
	Instituțiile responsabile		
	Sursele de finanțare & implicații bugetare		
	Plan de acțiune		
	Indicatori		
Cerințele de monitorizare			
Procedurile de evaluare			
Elaborare	Transmiterea versiunii finale în pentru analiză celor implicați	Direcția/instituția inițiatoare	
Elaborare	Oferirea de comentarii/ feedback	Direcția/instituția inițiatoare	



Elaborare	Finalizarea consultărilor publice	Direcția/instituția inițiatoare	
Elaborare	Revizuirea documentului, dacă este cazul	Grup de lucru	
Elaborare	Transmiterea versiunii finale pentru aprobarea sa în CGMB	Direcția/instituția inițiatoare și DATJ	
Elaborare	Anunțarea și transmiterea documentului aprobat, pentru a fi inclus în inventarul documentelor strategice la DSS	Direcția/instituția inițiatoare	
Elaborare	Includerea documentului strategic aprobat, în versiune open pdf, pe website	Direcția/instituția inițiatoare	
Elaborare	Adăugarea noului document strategic la inventar.	DSS	



Anexa 2: Planul de acțiune pentru implementarea strategiei

Obiectiv Strategic 1.:

Obiectiv specific 1.1.:

Direcții de acțiune/proiecte/ măsuri concrete	Rezultatul acțiunii	Indicatori de rezultat	Termen de început	Termen de finalizare	responsabili și parteneri	Resurse financiare
1	2	3		4	5	6
Politica publică/program1.1.1.						
1.1.1.1.	Descriere + indicator de realizare					
1.1.1.2.	-	-				
Politica publică/program1.1.2.						
1.1.2.1.	Descriere + indicator de realizare					
1.1.2.2.						



Obiectiv Strategic 1.:

Obiectiv specific 1.2.:

Direcții de acțiune/proiecte/ măsuri concrete	Rezultatul acțiunii	Indicatori de rezultat	Termen de început	Termen de finalizare	responsabili și parteneri	Resurse financiare
1	2	3		4	5	6
Politica publică/program 1.2.1..						
1.2.1.1.	Descriere + indicator de realizare					
1.2.1.2.	-	-				
Politica publică/program 1.2.2..						
1.2.2.1.	Descriere + indicator de realizare					
1.2.2.2.	-	-				



PARTICULARITĂȚI PRIVIND CADRUL INSTITUTIONAL DE IMPLEMENTARE ȘI SISTEMUL DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE A SIDU MB

Mecanismul de monitorizare și evaluare al unei strategii integrate, precum SIDU va fi diferit de cel al unei strategii sectoriale. În trecut, strategiile Municipiului București au întâmpinat două mari obstacole: lipsa unei strategii integrate aprobate și nesincronizarea entităților administrației locale pentru proiectele de interes comun.

Elaborarea acestui capitol s-a realizat ținând cont de recomandările făcute de către Banca Mondială în Livrabilul 4 din Componenta 1 „Elaborare SIDU București, Planificarea și Gestionarea Investițiilor de Capital” .

Astfel, acest capitol răspunde la următoarele întrebări:

- Cum se împart responsabilitățile monitorizării, implementării și evaluării SIDU MB?
- Care este responsabilitatea Serviciului Strategie în procesul de implementare/monitorizare/management?
- Care sunt cele trei etape de monitorizare a strategiei?
- Care sunt indicatorii care ne sunt recomandați pentru monitorizarea și evaluarea proiectelor din strategie?

Responsabili pentru implementarea și managementul proiectelor de investiții

Având în vedere anvergura SIDU, Serviciul Strategie este propus pentru a coordona monitorizarea implementării SIDU, iar de gestionarea și managementul proiectelor se va ocupa DGI (proiecte din bugetul propriu) și DGMPFE (proiecte din buget extern), alte direcții/instituții care gestionează proiecte..

Pentru proiectele gestionate de DGMPFE, implementarea propriu-zisă a acestora este făcută prin Unități de Implementare a Proiectelor (UIP-uri), din care fac parte reprezentanți ai diverselor direcții în funcție de competențele necesare. Cele mai notabile entități administrative, care gestionează proiectele cu bugete mai mari, din cadrul/în subordinea PMB sunt DGI, DGSP, AMCCRS, AS, ALPAB, ASSMB. Alte



direcții din cadrul Primăriei pot propune și asigura managementul unor proiecte, însă cu o anvelopă bugetară mult mai redusă.

Pentru o bună gestionare și monitorizare a implementării SIDU, Serviciul Strategie va centraliza, într-o bază de date, propunerile de proiecte, programe și intervenții, care vor fi încadrate în funcție de corelarea acestora cu obiectivele strategice și monitorizarea implementării SIDU. De asemenea, Serviciul coordonează procesul de pregătire/actualizare SIDU, urmărirea implementării proiectelor prioritare din SIDU și evaluarea impactului acestora. Rezultatele obținute vor fi prezentate în rapoarte transmise către conducerea PMB.

Prin DPG nr. 942/2023 s-a constituit grupul tehnic de lucru pentru SIDU MB care desfășoară următoarele activități:

- Consultarea direcțiilor din cadrul Aparatului de Specialitate al Primarului General, a instituțiilor subordonate CGMB, a Primăriilor Sectoarelor 1-6, în vederea prioritizării proiectelor ce se regăsesc în lista Proiecte Prioritare din cadrul SIDU MB;
- Elaborarea Planului de acțiune pentru pregătirea, implementarea și monitorizarea proiectelor prioritare;
- Elaborarea normelor de constituire, organizare și funcționare ale Comitetului Local de Monitorizare a implementării SIDU (CMIS);
- Pregătirea și supunerea spre aprobarea CGMB a SIDU MB.

Serviciul Strategie asigură secretariatul ședințelor grupului tehnic de lucru.

Se va constitui Comitetul de Monitorizare a Implementării SIDU (CMIS) care va stabili indicatori relevanți prin care se poate monitoriza progresul SIDU și va evalua implementarea SIDU. Structura CMIS, numărul de membrii și procedurile de selecție ale acestora vor fi stabilite de grupul de lucru pentru definitivarea procedurilor administrative în vederea aprobării SIDU MB, numit prin DPG nr. 942/2023.

Serviciul Strategie coordonează activitatea consultantului care se va ocupa de evaluarea finală a implementării SIDU și asigură legătura cu celelalte structuri din cadrul PMB și CGMB, grupul tehnic de lucru și CMIS.



Etapele de implementare a proiectelor din SIDU

a) *Pregătirea proiectelor:*

Însumează activitățile ce cuprind organizarea procesului de aprobare a inițierii proiectului (identificarea și validarea sursei de finanțare, elaborarea caietelor de sarcini, studii de fezabilitate, etc.) și nominalizarea prin dispoziție de primar a UIP unde este necesar. Este recomandată stabilirea unui plan de lucru anual, care să conțină termene și responsabilități pentru fiecare UIP în parte și pentru fiecare structură internă a PMB.

Pentru o evaluare reală este necesară determinarea situației inițiale a propunerilor/proiectelor prioritare prevăzute în SIDU și a valorii inițiale a indicatorilor de performanță administrativă și de realizare imediată. Prin DPG/Notă de serviciu, direcțiile aparatului PG și subordonatele CGMB, transmit către DSS informațiile solicitate referitoare la proiecte după un model de fișă de proiect furnizat de Serviciul Strategie. Serviciul Statistică va furniza valorile pentru indicatorii stabiliți pentru evaluare SIDU. Pentru proiectele/propunerile instituțiilor care nu sunt în subordinea CGMB, informațiile necesare se vor solicita acestora prin adrese cu avizul PG/VP

b) *Contractarea proiectelor de finanțare din fonduri externe și achiziția lucrărilor / serviciilor:*

Însumează activitățile de pregătire și semnare a contractelor de finanțare din fonduri externe, derularea procedurilor de achiziții. Astfel, în principal prin DGMFE, se urmărește semnarea contractelor de finanțare cu autoritățile de management ale fiecărui program de finanțare externă și includerea în bugetul local anual, pe baza cash-flow-ului, a sumelor necesare pentru implementarea proiectelor contractate din fonduri externe, inclusiv avansuri, cofinanțări, etc.

c) *Execuția și finalizarea lucrărilor și serviciilor contractate*

În această etapă vor fi întocmite ordinele de începere pentru contractanți, vor fi predate amplasamentele, vor fi obținute autorizațiile, relocate utilitățile, etc. În paralel, pentru proiectele cu finanțare externă vor fi întocmite rapoartele solicitate de către finanțator.

În tot acest timp, în decursul tuturor etapelor de implementare, monitorizarea va fi făcută de structurile care gestionează derularea proiectelor și vor elabora raportări



către Serviciul Strategie care le va centraliza și le va transmite conducerii PMB și CMIS. Raportarea va fi trimestrială și la cererea conducerii primăriei. Monitorizarea celor trei etape se va face și în funcție de trei tipuri de indicatori, a căror scop este evaluarea proiectelor propriu-zise și a corelării acestora cu politicile publice.

Exemple de indicatori administrativi pentru proiectele în pregătire sunt: *Nr. de proiecte cu documentații tehnice aprobate, Valoarea totală (Lei/Euro) a proiectelor cu documentații tehnice aprobate, Nr. total de cereri de finanțare depuse, Nr. total de cereri de finanțare aprobate în urma procesului de verificare.*

CCMIS va formula propuneri concrete de depășire a eventualelor blocaje, de îmbunătățire a implementării SIDU și chiar de actualizare a acesteia (dacă va fi necesar).

Atribuțiile DSS vor viza, în principal, atingerea celor două obiective majore de îmbunătățire a capacității de livrare a proiectelor de investiții ale SIDU, mai exact asigurarea corelării strategice, și temporale, respectiv consolidarea activității de monitorizare și remediere rapidă a blocajelor în calea implementării proiectelor. Concret, aceste atribuții vor fi:

- asigurarea suportului tehnic pentru procesul de pregătire/actualizare a SIDU și a altor documente strategice integrate subsecvente acesteia, conform ROF DSS;

- coordonarea strategică dintre SIDU, alte documente de planificare elaborate la nivelul PMB (PUG, PMUD, strategii și planuri sectoriale etc.) realizate de către celelalte structuri din cadrul PMB sau din subordinea CGMB, respectiv documente strategice pregătite de primăriile de sector, asociațiile de dezvoltare comunitară din care face parte municipiul, CJ Ilfov, ADR București-Ilfov și alte instituții; În acest scop propunem realizarea unei proceduri generale de elaborare și monitorizare a implementării strategiilor pentru PMB.

- gestionarea bazei de date cu strategii ale municipiului București de către DSS.

- urmărirea implementării proiectelor prioritare cuprinse în SIDU și evaluarea rezultatelor/impactul acestora, întocmind anual rapoarte în acest sens către Administratorul Public / Primar General, respectiv rapoarte de monitorizare în conformitate cu **Calendarul pentru implementarea SIDU și Planul de acțiune**.



- convocarea, coordonarea și asigurarea secretariatului tehnic al Comitetului Local de Monitorizare a Implementării SIDU, cu întocmirea unui raport al întâlnirilor către Primar și Administratorul Public;
- coordonarea activității consultantului care se va ocupa de evaluarea finală a implementării SIDU;
- asigurarea legăturii cu celelalte structuri din cadrul PMB sau din subordinea CGMB în vederea îndeplinirii sarcinilor menționate mai sus.

Sistemul de monitorizare și evaluare al SIDU

DSS va asigura urmărirea progresului implementării SIDU conform indicatorilor de monitorizare și va elabora două rapoarte intermediare de evaluare pe care le va prezenta CMIS, precum și raportări periodice către conducerea Primăriei Municipiului București.

Indicatorii de monitorizare a implementării SIDU se împart în 3 categorii:

- Indicatori de performanță administrativă în gestionarea proiectelor de investiții – defalcați pe cele 3 etape majore prevăzute pentru implementarea strategiei ,
- Indicatori de realizare imediată (output) și rezultat (outcome) ai programelor din SIDU. Valorile indicatorilor de realizare imediată vor fi prezentate în cele două rapoarte de monitorizare întocmite de DSS, precum și în raportări periodice ale direcției către conducere, Valorile indicatorilor de rezultat vor fi documentate la momentul întocmirii Raportului de Evaluare Finală de către un consultant extern),
- Indicatori de impact ai implementării SIDU (Valorile acestor indicatori vor fi documentate în Raportul de Evaluare Finală realizat de către consultantul extern).



ABREVIERI

PMB -	Primăria Municipiului București
CGMB –	Consiliul General al Municipiului București
SIDU MB –	Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului București
DSS –	Direcția Statistici și Strategii
DATJ –	Direcția Asistență Tehnică și Juridică
DGI –	Direcția Generală Investiții
DGMPFE –	Direcția Generală Managementul Proiectelor cu Finanțare Externă
DGSP –	Direcția Generală Servicii Publice
AMCCRS –	Administrația Municipală pentru Consolidarea Clădirilor cu Risc Seismic
AS –	Administrația Străzilor
ALPAB –	Administrația Lacuri, Parcuri și Agrement București
ASSMB –	Administrația Spitalelor și Serviciilor Medicale București
DPG –	Dispoziție de Primar General
CMIS –	Comitetul Local de Monitorizare a Implementării SIDU
UIP –	Unitate de Implementare a Proiectului
PG –	Primar General
VP –	Viceprimar General
ROF –	Regulament de Organizare și Funcționare
PUG –	Plan Urbanistic General
PMUD –	Plan de Mobilitate Urbană Durabilă
CJ –	Consiliu Județean
ADR –	Agenție de Dezvoltare Regională
SMART –	acronim specific obiectivelor/indicatorilor, însemnând: S pecific, M ăsurabil, A ccesibil, R ealist/ R elevant, I ncadrat în Timp.



DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

Implementarea, monitorizarea și evaluarea strategiei

(2019-2022, Livrabilul 4 din Componenta 1- Elaborarea SIDU București, planificarea și gestionarea investițiilor de capital în cadrul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului București încheiat cu Banca Mondială)

Ghid pentru implementarea Strategiilor de Dezvoltare Locală

(mai 2020, Ministerul Fondurilor Europene)

Metodologie și proceduri pentru realizarea documentelor strategice

(mai 2018, Banca Mondială - Servicii de asistență pentru Guvernul României în vederea creării unei Unități de Strategie)

Ghidul de monitorizare a strategiilor

(iunie 2018, Banca Mondială - Servicii de asistență pentru Guvernul României în vederea creării unei Unități de Strategie)

Hotărârea de Guvern nr. 427 din 25 martie 2022 pentru aprobarea Metodologiei de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a planurilor strategice instituționale.

Manual privind strategiile de dezvoltare urbană durabilă

(Fioretti, C., Pertoldi, M., Busti, M. și Van Heerden, S. (editori), EUR 29990 RO, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2020, ISBN 978-92-76-24534-6, doi:10.2760/786984, JRC118841.)





NR. 160696/26.09.2024

REFERAT DE APROBARE

Privind aprobarea "Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB/ instituțiilor publice de interes local"

În cursul realizării inventarului strategiilor derulate la nivelul capitalei s-a constatat că București are un număr semnificativ de strategii. Dintre acestea, 22 de strategii se află în faza de implementare sau elaborare, restul fiind perimate.

Calitatea formulării strategiilor diferă, în funcție de capacitatea instituțională a direcțiilor/instituțiilor inițiatoare și a fost influențată de lipsa unei metodologii clare de îndrumare și/sau de supraveghere de la nivelul Primăriei Municipiului București.

Pentru a asigura cadrul logistic și de expertiză pentru dezvoltarea unui sistem de planificare strategică integrată, pentru a întări capacitatea instituțională a Primăriei Municipiului București în privința analizei și evaluării ex/ante a politicilor, a planificării strategice, a monitorizării și evaluării politicilor publice la nivel local este necesară utilizarea, de către toate direcțiile PMB și instituțiile subordonate CGMB care inițiază strategii, a unui instrument care să ofere un cadru standardizat și unitar în procesul de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a Strategiilor sectoriale la nivelul Municipiului București.

Astfel, s-a elaborat și se propune adoptarea **Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB/ instituțiilor publice de interes local**. Utilizarea acestui instrument va institui un cadru unitar pentru elaborarea documentelor strategice de către direcțiile/instituțiile inițiatoare, astfel încât să faciliteze realizarea de raportări/informări care vor oferi conducerii PMB imaginea obiectivă a stadiului de implementare a strategiilor sectoriale și locale precum și rezultatele monitorizării și evaluării acestora..

De asemenea utilizarea ghidului va avea ca rezultat îmbunătățirea coordonării și consolidarea legăturilor dintre conducerea autorității publice locale (Primar General și Consiliul General) și entitățile care elaborează și implementează strategii (direcțiile PMB și instituțiile subordonate CGMB), Direcția Generală Economică (pentru elaborarea bugetului și alocările financiare), Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă (pentru accesarea liniilor de finanțare nerambursabilă) și Direcția Statistici și Strategii (pentru îndrumare metodologică,

monitorizare și integrare a documentelor strategice în Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului București);

Față de cele expuse mai sus și ținând cont de Raportul de specialitate privind aprobarea "Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB/subordonate CGMB" și de prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, propun spre dezbateră Consiliului General al Municipiului București proiectul de **Hotărâre privind aprobarea "Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB// instituțiilor publice de interes local"**

PRIMAR GENERAL,

Nicușor DAN



Avizat

Direcția Juridic
 Director Executiv,
 Adrian Iordache





PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BUCUREȘTI

Direcția Generală Situații de Urgență, Statistici și Strategii
Direcția Statistici și Strategii

Nr. DSS 103278/19.06.2024

RAPORT DE SPECIALITATE

Privind aprobarea "Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB/ instituțiilor publice de interes local"

Serviciul Strategie din cadrul DSS centralizează și analizează rapoarte, sondaje, chestionare și statistici referitoare la stadiul de implementare a activităților și programelor de dezvoltare și/sau a strategiilor municipale precum și al Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană a Municipiului București, conform art. 117 pct. 8 din ROF PMB.

În urma activităților de centralizare derulate în exercitarea atribuțiilor prezentate mai sus, s-au primit de la direcțiile de specialitate și instituțiile subordonate CGMB informații care nu pot fi standardizate din cauza faptului că fiecare direcție transmite categorii de date diferite. Această diversitate împiedică centralizarea datelor într-un mod uniform, ceea ce face imposibilă realizarea unei raportări adecvate.

În cursul realizării inventarului strategiilor derulate la nivelul capitalei s-a constatat că Municipiul București are un număr semnificativ de strategii. 22 de strategii se află în faza de implementare sau elaborare, restul fiind perimate.

Calitatea formulării strategiilor diferă, în funcție de capacitatea instituțională a direcțiilor/instituțiilor inițatoare și a fost influențată de lipsa unei metodologii clare de îndrumare și/sau de supraveghere de la nivelul Primăriei Municipiului București.

Pentru a duce la îndeplinire atribuțiile de "a asigura cadrul logistic și de expertiză pentru dezvoltarea unui sistem de planificare strategică integrată" (art. 117 pct. 2 din ROF PMB) și "a întări capacitatea instituțională a Primăriei Municipiului București în privința analizei și evaluării ex/ante a politicilor, a planificării strategice și a monitorizării și evaluării politicilor publice la nivel local" (art. 117 pct. 8 din ROF PMB) este necesară utilizarea unui instrument care să ofere un cadru

standardizat și unitar în procesul de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a Strategiilor sectoriale la nivelul Municipiului București.

Astfel, în vederea întăririi capacității instituționale a Primăriei Municipiului București în privința planificării strategice și a monitorizării și evaluării politicilor publice la nivel local, s-a elaborat și se propune adoptarea **Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB/ instituțiilor publice de interes local.**

Utilizarea acestui instrument va institui un cadru unitar pentru elaborarea documentelor strategice de către direcțiile/instituțiile inițiatoare, astfel încât să faciliteze realizarea de rapoartări/informări care vor oferi conducerii PMB imaginea obiectivă a stadiului de implementare a strategiilor sectoriale și locale precum și rezultatele monitorizării și evaluării acestora.

Acest ghid metodologic contribuie la îmbunătățirea abordării generale a managementului strategic în administrația publică locală a Municipiului București, mai exact, la îmbunătățirea calității documentelor strategice.

În procesul de elaborare a Ghidului s-a urmărit:

- Clarificarea metodologiei pentru elaborarea documentelor strategice, pentru a nu include doar elementele cheie ale acestora, ci și procesul;
- Dezvoltarea capacității de elaborare a documentelor strategice, la nivelul întregului aparat de specialitate al Primarului General dar și pentru instituțiile subordonate Consiliului General al Municipiului București;
- Îmbunătățirea mecanismului de coordonare, pentru a facilita consultarea și consolidarea legăturilor dintre conducerea autorității publice locale (Primar General și Consiliu General), entitățile care elaborează și implementează strategii (direcțiile PMB și instituțiile subordonate CGMB), Direcția Generală Economică (pentru elaborarea bugetului și alocările financiare), Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă (pentru accesarea liniilor de finanțare nerambursabilă) și Direcția Statistici și Strategii (pentru îndrumare metodologică, monitorizare și integrare a documentelor strategice în Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului București);
- Accent asupra implementării, a monitorizării și a evaluării, pentru a evidenția strategiile relevante;
- Intensificarea folosirii datelor și a dovezilor științifice în procesul de elaborare a documentelor strategice.

Coordonarea documentelor strategice la nivelul municipalității este o provocare. Din cauza numărului mare de documente strategice și a necesității corelării acestora cu strategiile naționale și cu recomandările Uniunii Europene, coordonarea, asigurarea calității monitorizării și evaluarea performanței în implementarea strategiilor devin sarcini extrem de dificile. Una din principalele activități ale Direcției Statistici și Strategii este aceea de a rafina cadrul metodologic pentru coordonarea pregătirii, implementării și monitorizării strategiilor la nivelul Municipiului București și de a oferi consiliere și suport tehnic privind elaborarea strategiilor direcțiilor PMB și instituțiilor

subordonate CGMB. Pe lângă aceasta, Direcția Statistici și Strategii va înregistra toate documentele strategice într-un inventar și va analiza noile strategii din perspectiva calității, a conținutului și a relevanței acestora, precum și a armonizării cu documentele strategice naționale și europene, după caz.

Eficiențizarea strategiilor și a programelor intersectoriale se va obține prin alinierea documentelor strategice cu Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană a Municipiului București (SIDU MB), cu prioritățile naționale și europene, prin implementarea acestora, cât și prin urmărirea unor planuri de acțiune coerente la diferite niveluri și în diferite sectoare. În momentul de față strategiile și programele de dezvoltare sunt, de multe ori, elaborate independent de o direcție/instituție și nu sunt coordonate, ceea ce duce la priorități necorelate și la suprapuneri ineficiente. Direcția Statistici și Strategii va colabora cu entitățile omoloage pentru a se asigura că strategiile acestora se aliniază priorităților municipalității și va elabora rapoarte cu privire la stadiul implementării documentelor strategice, rezultatele monitorizării și evaluării. Deasemenea va verifica strategiile propuse din punctul de vedere al coarelării cu bugetul și cu alte strategii complementare.

Prin crearea unui ansamblu metodologic alcătuit din politici, rezultate, buget și proces de implementare, se urmărește îmbunătățirea coerenței și clarității, precum și a fezabilității administrative la nivelul întregului demers de planificare strategică și execuție bugetară.

Acest îndrumar stabilește obiectivele, principiile, cadrul general, instituțiile implicate și procedurile de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul capitalei, ca parte a procesului de management strategic.

Față de cele prezentate, în temeiul art. 136, alin (8), lit. b) din OUG 57/2019 privind Codul Administrativ s-a întocmit prezentul Raport de Specialitate la proiectul de hotărâre a CGMB privind aprobarea "Ghidului metodologic de elaborare, implementare, monitorizare, evaluare și actualizare a strategiilor la nivelul PMB// instituțiilor publice de interes local".

DIRECTOR GENERAL,
Cătălin ZOICAN



DIRECTOR EXECUTIV,
Simona POPA



Șef Serviciu Strategie
Adriana DUȚU