

## PARTEA V.

### MANAGEMENTUL IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI INTEGRATE

#### Capitolul 8.1. Structura de management propusă

##### Procesul de implementare a SIDU-PCT

Implementarea SIDU-PCT, prin care se vor pune în aplicare programele și măsurile cuprinse în Planul de acțiune, se va realiza prin proiectele propuse în Portofoliul de proiecte, respectându-se normele europene, legislația națională și reglementările locale în vigoare.

Punerea în aplicare în mod practic a Planului de acțiune al SIDU va porni de la cunoașterea, asigurarea și aplicarea următoarelor **condiții**:

- colaborarea transparentă dintre autoritățile publice locale/instituțiile/organizațiile/firmele poziționate *în interiorul polului*, cu sau fără suport financiar exterior din partea acestora;
- atragerea și colaborarea cu instituțiile/organizațiile/firmele *din exteriorul polului*, cu sau fără finanțare exterioară, pentru îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare ale polului;
- identificarea și atragerea de surse complementare de finanțare;
- respectarea priorităților stabilite de Autoritatea urbană în implementarea proiectelor, în acord cu necesitățile în evoluție ale orașului și cu condiționalitățile decurgând din documentele de planificare a dezvoltării de rang superior;
- corelarea tuturor proiectelor existente și viitoare în vederea asigurării unei dezvoltări social-economice armonioase, integrate atât din punct de vedere spațial, cât și la nivel regional.

Procesul de implementare a SIDU cuprinde următoarele **faze**:

- difuzarea largă a documentelor de fundamentare și implementare a SIDU, în vederea conștientizării și stimulării spiritului participativ al populației, instituțiilor/organizațiilor /firmelor *din interiorul polului*;
- selectarea pe principiul competenței instituționale și profesionale a membrilor Autorității urbane responsabili cu ierarhizarea și prioritizarea proiectelor ;
- selectarea pe principiul competenței instituționale și profesionale a persoanelor responsabile cu implementarea SIDU;
- definirea clară a responsabilităților, relațiilor de coordonare, subordonare și colaborare dintre diversele instituții/ organisme / structuri implicate în implementarea SIDU;
- ierarhizarea priorităților și stabilirea calendarului de implementare a planului de acțiune;
- elaborarea planurilor anuale de implementare a SIDU;
- stabilirea echipelor de implementare a proiectelor;
- identificarea surselor de finanțare necesare pentru implementarea proiectelor de dezvoltare;
- realizarea activităților de implementare a proiectelor integrate de dezvoltare;
- evaluarea gradului de implementare a SIDU prin stabilirea indicatorilor de monitorizare a strategiei.

Fazele implementării SIDU sunt detaliate, pe termene de implementare, în tabelul următor.

**Tabelul 1. Diagrama implementării Strategiei integrate de dezvoltare a Polului de creștere Timișoara (faze ale implementării)**

Activități / Perioade	2015				2016				2017				2018				2019				2020				2021				2022				2023			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Difuzarea documentelor SID-PCT, conștientizarea și stimularea spiritului participativ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Selectarea persoanelor responsabile cu implementarea SID-PCT				■				■				■				■				■				■				■				■				
Definirea responsabilităților/relațiilor între instituții/ structuri implicate în implementarea SID-PCT				■				■				■				■				■				■				■				■				
Ierarhizarea priorităților, stabilirea calendarului de implementare				■				■				■				■				■				■				■				■				
Elaborarea planurilor anuale de implementare a SID-PCT				■				■				■				■				■				■				■				■				
Stabilirea echipelor de implementare a proiectelor	Pe parcursul implementării strategiei, în funcție de graficul de implementare																																			
Identificarea surselor de finanțare pentru implementarea proiectelor de dezvoltare	Pe parcursul implementării strategiei, în funcție de graficul de implementare și de necesitățile apărute																																			
Realizarea activităților de implementare a proiectelor integrate de dezvoltare	Pe parcursul implementării strategiei, în funcție de graficul de implementare																																			
Monitorizarea procesului de implementare a SID-PCT					Pe parcursul implementării strategiei																															
Evaluarea gradului de implementare a SID-PCT				■				■				■				■				■				■				■				■				

Toate deciziile strategice privind implementarea SIDU a PCT revin organelor deliberative ale Asociației de dezvoltare intercomunitară (ADI). Aceasta are obligația de a asigura consensul instituțional și mobilizarea reprezentanților autorităților publice din municipiul Timișoara și din comunele zonei de influență, în vederea implementării SIDU.

Pe parcursul elaborării strategiei de dezvoltare, Asociația de dezvoltare intercomunitară „Polul de creștere Timișoara” a inițiat un sistem de consultare în sistem public-privat pentru elaborarea Strategiei Integrate de Dezvoltare, prin implicarea în dezbateri a societății civile de pe teritoriul polului de creștere. Comitetul de consiliere s-a dezvoltat pe parcurs ca o platformă permanentă, importantă pentru deliberările dintre jucătorii cheie din sectorul public și cel privat privind viitorul polului de creștere, măsurile și investițiile în acel viitor. Comitetul a fost de fapt un „incubator” pentru „suporterii” polului, cu rolul de a sprijini Asociația în procesul de luare a deciziilor, stimulând implementarea propunerilor de programme, măsuri și proiecte.

Toate măsurile de coordonare și administrare a activităților de implementare a Planului de acțiune al SIDU sunt de competența structurilor componente ale Structurii de Implementare (SI).

**Structura de Implementare** este responsabilă de coordonarea și administrarea efectivă a procesului de implementare a SIDU și se află în relație de subordonare față de ADI, de colaborare cu Comisiile de asistență și consultanță, monitorizând activitățile echipelor de proiect. Aceasta (SI) are obligația de a întocmi – prin intermediul *Secretariatului SI* – rapoartele de activitate trimestrială și anuală, precum și materialele suport care trebuie înaintate ADI, spre dezbateri și validare.

SI are obligația de a elabora următoarele documente de planificare:

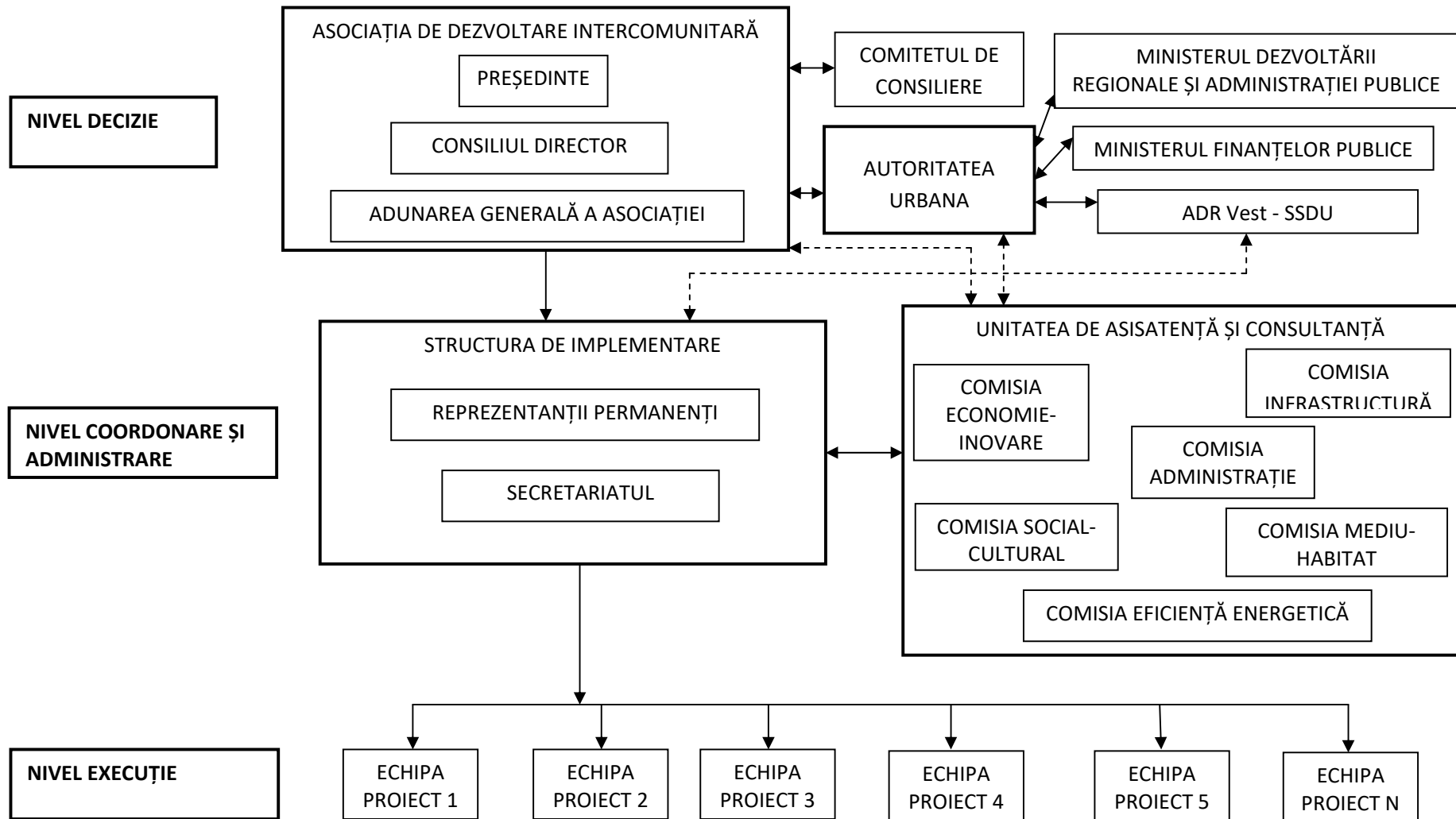
- Planul anual al acțiunilor de implementare a proiectelor integrate prioritare și a celorlalte proiecte prevăzute în portofoliul polului;
- Planul anual financiar, care se întocmește pe baza Planului anual al acțiunilor de implementare a proiectelor integrate prioritare, prin adăugarea și corelarea proiectelor care urmează a fi implementate de fiecare unitate administrativ-teritorială membră a polului. Planul financiar va indica fondurile necesare pentru realizarea proiectelor și sursele de proveniență ale acestora (bugete locale, bugetul de stat, programe europene, alte surse);
- Situația privind gradul de implementare a SIDU.

După aprobarea Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană a Polului de Creștere Timișoara, a componenței Autorității urbane, respectiv a proiectelor individuale, se vor constitui echipe individuale pentru implementarea fiecărui proiect, în funcție de specificul acestora.

Implementarea fiecărui proiect în parte va fi realizată de **echipele de proiect** constituite la nivelul solicitantului (individual/parteneriat/ADI) pentru respectivul proiect. Persoanele care vor face parte din echipele de proiect vor fi desemnate prin dispozițiile conducătorilor instituțiilor din care fac parte.

Figura următoare redă prezentarea schematică a managementului implementării Strategiei integrate de dezvoltare urbană, precum și relațiile stabilite între nivelele de decizie, coordonare și respectiv execuție pe verticală, dar și pe orizontală între instituțiile implicate:

**MANAGEMENTUL IMPLEMENTĂRII SIDU-PCT**  
**STRUCTURA ORGANIZATORICĂ**



## Capitolul 8.2. Relații operaționale

### 8.2.1. Capacitate și management instituțional

**8.2.1.1. Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Polul de creștere Timișoara” (A.D.I.)** a fost constituită pe baza art. 11 din Legea administrației publice locale nr. 215/2001, în conformitate cu Ordonanța de Guvern nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații și Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Timișoara nr. 387/30.09.2008, privind delimitarea zonei de influență a polului național de creștere Timișoara. Scopul asociației este cooperarea între unitățile administrativ-teritoriale membre, pentru realizarea în comun a unor proiecte de dezvoltare de interes zonal sau regional ori al furnizării în comun a unor servicii publice.

„Atribuțiile Asociației sunt:

- ✓ elaborarea, implementarea și monitorizarea Planului Integrat de Dezvoltare al Polului de Creștere Timișoara;
- ✓ promovarea strategiei de dezvoltare economică a zonei și a competitivității zonei;
- ✓ atragerea de investitori străini;
- ✓ identificarea, elaborarea și implementarea unor proiecte ce vizează dezvoltarea economico-socială și culturală durabilă, modernizarea infrastructurii publice, protecția mediului și îmbunătățirea serviciilor către cetățeni;
- ✓ obținerea de fonduri de finanțare nerambursabilă și pregătirea documentațiilor tehnico-economice pentru dezvoltarea zonei;
- ✓ identificarea unor surse de finanțare interne și externe;
- ✓ promovarea egală în exterior a intereselor fiecărui membru al Asociației;
- ✓ realizarea de parteneriate cu alte entități juridice publice și private în scopul atingerii obiectivelor asociației;
- ✓ alte activități relevante pentru dezvoltarea zonei.”

Conform Actului Constitutiv și Statului Asociației, structura acesteia este formată din: Adunarea Generală, Consiliul Director și Președintele.

**Adunarea Generală** este organul suprem de conducere, alcătuit din totalitatea membrilor Asociației. Numărul total al reprezentanților în Adunarea Generală este de 30 de persoane, respectiv: Primarul Municipiului Timișoara, un reprezentant al Consiliului Județean Timiș, primarii celor 14 comune și 14 reprezentanți ai Primăriei Municipiului Timișoara. În situația acceptării de noi membri în asociație, unitățile administrativ-teritoriale care au dobândit calitatea de membri asociați vor fi reprezentate în Adunarea Generală a Asociației în mod similar.

„Atribuțiile Adunării Generale sunt:

- a) aprobarea Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană a Polului de Creștere Timișoara;
- b) stabilirea strategiei și obiectivelor generale ale asociației;
- c) realizarea obiectivelor generale ale asociației;
- d) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- e) analiza și evaluarea activității și aprobarea raportului de activitate pentru perioada anterioară;
- f) alegerea și revocarea membrilor Consiliului Director;
- g) alegerea și revocarea Cenzorului, la propunerea Consiliului Director;
- h) modificarea Actului Constitutiv și a Statutului;

- i) dizolvarea și lichidarea Asociației, precum și stabilirea destinației bunurilor rămase după lichidare;
- j) stabilirea modalității de exercitare a votului;
- k) mandatarea Consiliului Director să îndeplinească în numele său unele din atribuții pe perioada dintre ședințele Adunării Generale și pentru motive temeinice. Mandatul trebuie să fie expres și special;
- l) admiterea de noi membri în cadrul Asociației, retragerea, precum și excluderea unor membri din cadrul Asociației la propunerea motivată a Consiliului Director;
- m) hotărăște asupra finanțării unui obiectiv de interes comun și stabilește cotele de participare. Aceste hotărâri vor fi supuse aprobării consiliilor locale membre;
- n) orice alte atribuții prevăzute în lege sau în statut, rezultate din activitățile asociației”.

**Consiliul Director** este organul executiv de conducere al Asociației, format din Președintele Asociației și încă 2 (doi) membri numiți de Adunarea Generală, pe o perioadă de 2 ani. Componenta Consiliului Director va asigura cât mai bine reprezentativitatea în cadrul acestui organ a tuturor membrilor Asociației, utilizând principiul reprezentării prin rotație. Președintele Asociației îndeplinește și funcția de Președinte al Consiliului Director.

„Atribuțiile Consiliul Director sunt:

- a) prezintă Adunării Generale raportul de activitate pe perioada anterioară, execuția bugetului de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil, proiectul bugetului de venituri și cheltuieli și proiectul programelor asociației;
- b) încheie acte juridice în numele și pe seama asociației;
- c) hotărăște schimbarea sediului Asociației;
- d) propune cuantumul cotizației pentru anul următor;
- e) propune cenzorul Asociației;
- f) aprobă organigrama și politica de personal ale asociației;
- h) convoacă, prin Președinte, Adunarea Generală, propune ordinea de zi și asigură buna desfășurare a lucrărilor;
- i) colaborează cu autoritățile publice centrale naționale și internaționale pentru asigurarea finanțării unor obiective de interes comun;
- j) propune spre aprobare organelor deliberative ale membrilor asociației proiectarea, finanțarea și realizarea unor obiective de interes comun și respectiv a cotei de participare la realizarea acestora;
- k) adoptă decizii și face recomandări în probleme ce intră în competența sa;
- l) informează Adunarea Generală asupra problemelor ce apar în activitatea Asociației;
- m) stabilește prioritățile privind programele /oportunitățile de dezvoltare;
- n) îndeplinește orice atribuții prevăzute în statut sau stabilite de către Adunarea Generală.”

**Președintele Asociației** este Primarul Municipiului Timișoara și are următoarele atribuții:

- „a) convoacă și conduce lucrările Adunării Generale și cele ale Consiliului Director;
- b) are drept de vot egal cu al tuturor reprezentanților membrilor în Adunarea Generală a Asociațiilor;
- c) reprezintă asociația în legătură cu terții;
- d) semnează, în numele Asociației, actele și documentele adoptate de organele de conducere ale asociației;
- e) stabilește sarcinile și îndrumă activitățile pentru membrii Consiliului Director;

- f) delegă responsabilitățile specifice unei persoane împuternicite;
- g) urmărește aducerea la îndeplinire a hotărârilor, deciziilor, altor documente și măsuri, stabilite de către Adunarea Generală și de către Consiliul Director;
- h) propune Adunării Generale numirea și/sau revocarea Cenzorului;
- i) constituie Secretariatul Asociației;
- j) îndeplinește alte sarcini dispuse de către Adunarea Generală și/sau Consiliul Director.”

Regulamentul de organizare și funcționare al Asociației de Dezvoltare Intercomunitară detaliază la nivel de execuție atribuțiile personalului angajat, respectiv :

1. Elaborează/Actualizează Planul Integrat de Dezvoltare cu partenerii la nivel local, județean, regional și național (după caz)
2. Monitorizează implementarea Planului Integrat de Dezvoltarea a Polului de Creștere Timișoara conform structurii aprobate de AGA
3. Detaliază programele și proiectele care decurg din obiectivele strategice la nivel local și intercomunitar
4. Actualizează pachetul de proiecte de investiții la nivelul polului
5. Explorează potențialul de dezvoltare a zonei
  - a. Inventariază potențialul zonelor economice/industriale
  - b. Întocmește planul de utilizare a terenurilor și pachetele de stimulente și restricții de amplasare
  - c. Identifică domenii în care pot fi dezvoltate avantajele competitive ale zonei Timișoara

**8.2.1.2. Comitetul de Consiliere** este o structură informală, permanentă, formată din aproximativ 30 de persoane, „jucători cheie” ai Polului de creștere Timișoara, respectiv:

- Președinte: o personalitate de renume, unanim recunoscută la nivel local, având rol de coagulare a comitetului;
- Secretar: de asemenea o personalitate de renume, având rol operativ și organizatoric;
- Membri: personalități de renume și specialiști în diverse domenii de activitate (universități, cercetare, economie, finanțe, transporturi, mediu, cultură, social, etc.);

Comitetul de Consiliere are rolul de a asigura legătura dintre mediul public și cel privat în procesul de elaborare și implementare a strategiei de dezvoltare și a planului de acțiune, fiind de fapt un „incubator” pentru „suporterii” polului de creștere Timișoara.

**8.2.1.3. Autoritatea urbană (AU)** este o structură cu rol cheie în analiza portofoliului de proiecte aferent Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană a Polului de Creștere Timișoara, în ierarhizarea și prioritizarea acestora, pe baza unui set de criterii cuantificabile, astfel încât să fie facilitat procesul de implementare a SIDU-PCT.

În baza prevederilor Art. 7 (4) al Regulamentului FEDR nr. 1301/2013, a articolului 124 din Regulamentul 1303/2013 privind procedura de desemnare a autorităților urbane, precum și a prevederilor Cap. 5 al Ghidului de Dezvoltare urbană durabilă, Autoritatea Urbană se constituie la nivelul Polului de Creștere, în coordonare cu ADI, ca parte integrantă din sistemul de management și control al POR 2014-2020, îndeplinind rolul de organism intermediar secundar (de nivel II).

Principalele responsabilități ale AU sunt :



- ✓ reprezintă interesele ADI, ale Polului de Creștere și ale AM POR, în respectul legii, și urmărește crearea premiselor pentru îndeplinirea lor ;
- ✓ analizează lista exhaustivă de proiecte de dezvoltare, constituită în procesul de elaborare a SIDU ;
- ✓ asimilează și aplică în mod creativ, constructiv și onest grila de criterii pentru evaluarea proiectelor din lista exhaustivă de proiecte de dezvoltare ;
- ✓ analizează, prioritizează și selectează din lista exhaustivă, proiectele strategice care vor putea primi finanțare prin intermediul Axei prioritare 4 POR 2014-2020;
- ✓ selectează și prioritizează inclusiv proiecte care vor putea fi finanțate prin alte programe operaționale, utilizând procedura de prioritizare și selecție prevăzută în Anexa 10 a Ghidului de dezvoltare urbană;
- ✓ poate exercita și alte atribuții stabilite prin delegare de către AM-POR și acceptate de ADI, inclusiv de sprijinire a implementării SIDU.
- ✓ se supune auditurilor de sistem și auditului operațiunilor efectuate de Autoritatea de Audit, precum și auditurilor realizate de Comisia Europeană sau de Curtea de Conturi Europeană, conform Art. 7 din FEDR.

**8.2.1.4. Unitatea de asistență și consultanță** este constituită din specialiști (experți) colaboratori, grupați în *Comisii Tematice* în conformitate cu obiectivele strategice ale SIDU. Aceasta are rolul de a consolida capacitatea de implementare a SIDU și a proiectelor individuale, în vederea reducerii riscurilor, precum și a încadrării acțiunilor în prevederile legale naționale și internaționale, în conformitate cu normele și specificațiile autorităților de reglementare a Programului operațional regional (POR) și a altor autorități implicate în implementarea SIDU.

Comisiile tematice sunt constituite pe 6 domenii (economie-inovare, infrastructură, socio-cultural și habitat, administrație – corespunzătoare obiectivelor strategice ale SIDU, respectiv comisia pentru eficiență energetică, cu rol transversal).

Atribuțiile comisiilor tematice se referă la:

- ✓ asigurarea unor baze de date privind domeniul proiectelor vizate;
- ✓ furnizarea de informații cu privire la cadrul legal de implementare a proiectelor;
- ✓ conceperea unor metodologii de planificare a proiectelor;
- ✓ elaborarea unui referențial pentru verificarea stadiului de îndeplinire a obiectivelor proiectelor;
- ✓ furnizarea de suport în elaborarea unor strategii de minimizare a riscurilor;
- ✓ asigurarea de consultanță pentru stabilirea nivelului de integrare și corelare al proiectelor.

**8.2.1.5. Structura de Implementare a Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană (SI SIDU)** este o structură operativă permanentă a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară “Polul de creștere Timișoara”, responsabilă de implementarea SIDU; în acest sens, coordonează și monitorizează activitatea echipelor de proiect, urmărind realizarea Planului de Acțiune conform graficului aprobat.

Atribuțiile Structurii de Implementare a Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană:

- ✓ urmărește implementarea Planului de Acțiune al SIDU și a proiectelor din Lista de proiecte prioritare;
- ✓ monitorizează graficul de implementare a SIDU;
- ✓ urmărește inițierea implementării proiectelor în conformitate cu planul de acțiune al SIDU;



- ✓ identifică posibile surse de finanțare a proiectelor cuprinse în SIDU;
- ✓ menține legătura cu Autoritățile Contractante, prin intermediul ADR-Vest - SSDU, în vederea obținerii finanțării;
- ✓ coordonează și monitorizează activitatea echipelor de proiect.

Ca structură funcțională, SI SIDU va fi compusă din:

- Reprezentanții permanenți ai unităților administrative membre ale ADI
- Secretariat

**Reprezenții permanenți ai UA-ADI** formează o structură compusă din cca. 25 persoane, respectiv:

- Reprezentanți ai UAT membre ale ADI
- Personal din cadrul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Polul de Creștere Timișoara

Reprezenții permanenți ai UA-ADI:

- ✓ țin legătura cu autoritățile publice membre ale ADI;
- ✓ monitorizează graficul de implementare a SIDU și sesizează ADI cu privire la nerespectarea acestuia;
- ✓ urmăresc inițierea proiectelor în conformitate cu planul de acțiune a SIDU ;
- ✓ identifică posibile surse de finanțare a proiectelor cuprinse în SIDU, informând solicitanții cu privire la acestea;
- ✓ coordonează și asistă echipele de proiect;
- ✓ urmăresc derularea procedurilor necesare a fi efectuate de către inițiatori, în vederea accesării fondurilor;
- ✓ monitorizează îndeplinirea obiectivelor SIDU;
- ✓ urmăresc derularea procedurilor de implementare a proiectelor, în vederea respectării termenelor SIDU;
- ✓ elaborează rapoarte privind stadiul de implementare a SIDU;
- ✓ evaluează gradul de implementare a SIDU la sfârșitul perioadei.

**Secretariatul SI SIDU** este format din 2 persoane și este responsabil de asigurarea legăturii dintre structurile SI SIDU, autoritățile locale membre ale ADI și echipele de proiect, precum și cu societatea civilă.

În acest sens, secretariatul SI SIDU:

- ✓ planifică și organizează acțiunile pentru asigurarea transparenței decizionale și pentru informarea comunității locale;
- ✓ organizează ședințele SI SIDU;
- ✓ pregătește materialele de informare necesare ședințelor SI SIDU;
- ✓ întocmește minutele ședințelor și asigură diseminarea informațiilor;
- ✓ pregătește și transmite materiale informative către ADI și ADR-Vest - SSDU, către entitățile Structurii de Implementare, presă, societatea civilă;
- ✓ colectează informațiile necesare pentru rapoartele privind stadiul implementării SIDU.

**8.2.1.6. Echipele de proiect** ce se vor constitui la nivelul unităților administrativ - teritoriale/instituțiilor solicitante în calitate de beneficiare ale proiectelor propuse vor fi numite

prin dispoziție a conducătorilor instituțiilor și vor fi compuse din 3-7 persoane: manager de proiect, manager financiar, responsabili de specialitate pe domeniile specifice proiectelor, responsabil cu achizițiile publice, numărul membrilor echipelor de proiect variind în funcție de complexitatea proiectului. Echipetele de proiect sunt responsabile de implementarea efectivă a proiectelor individuale incluse în SIDU.

În acest sens, echipele de proiect:

- ✓ întocmesc fișele de post pentru fiecare membru al echipei;
- ✓ organizează și desfășoară activități de implementare a proiectului;
- ✓ asigură managementul financiar și tehnic pentru activitățile de proiect;
- ✓ întocmesc raportările de evaluare intermediare și finale solicitate de finanțator;
- ✓ prezintă Structurii de Implementare a SIDU, la cererea acesteia, stadiul implementării proiectului;
- ✓ urmărește înscrierea în costuri, parametrii precum și în graficul de execuție a proiectului și a SIDU.

### 8.2.2. Capacitate și management financiar

Pentru evaluarea capacității municipiului Timișoara de a genera excedent operațional în vederea finanțării investițiilor, s-au utilizat rezultatele modelului de prognoză elaborat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) privind **bugetul operațional**, rezultate comunicate pentru fiecare oraș reședință de județ, împreună cu celelalte documente de orientare a planificării dezvoltării polilor de creștere, cuprinse în *Ghidul de dezvoltare urbană durabilă*. Acesta permite o modelare anuală a indicatorilor bugetari, ca urmare a analizei lor istorice (în cazul de față pe cinci ani de execuție și unul de plan).

Conform precizărilor din Ghidul de dezvoltare urbană durabilă, bugetul operațional este un instrument orientativ, recomandat a fi utilizat pentru facilitarea prioritizării unui pachet de investiții într-o perioadă de implementare clar determinată. Pentru sumele provenind din fondurile europene structurale și de investiții aferente perioadei de programare 2014-2020, data limită a implementării proiectelor este sfârșitul anului 2023.

Bugetul operațional pentru municipiul Timișoara a fost elaborat parcurgându-se următoarele etape:

**1. Definirea bugetului nealocat.** Bugetul nealocat reprezintă volumul fondurilor pe care o autoritate locală îl poate folosi pentru cheltuieli variate, inclusiv pentru investiții de capital și, respectiv, cheltuielile de operare și mentenanță aferente acestora. Bugetul nealocat anual a fost calculat pentru șase ani anteriori (2009-2014), folosind următorul mod de calcul:

Buget nealocat = (Venituri proprii) + (Sume defalcate din TVA pentru echilibrarea bugetelor locale)  
+ (Alte venituri)

**2. Determinarea mediei bugetului nealocat pentru perioada 2009-2014.** S-a observat că bugetul nealocat anual prezintă unele variații, stabilirea unei medii aferente perioadei analizate reprezentând o bază mai bună pentru estimarea bugetului nealocat pe termen mediu. Astfel, a fost calculată

valoarea medie a bugetului nealocat în perioada 2009-2014, ca un indicator relevant pentru estimarea valorii bugetului total nealocat aferent perioadei 2014-2023.

**3. Estimarea bugetului total nealocat pentru perioada de implementare 2014-2023.** Valoarea estimată a bugetului total nealocat, pentru întreaga perioadă de implementare 2014-2023, s-a realizat plecând de la media bugetului nealocat pentru perioada de referință 2009-2014, ajustată cu ratele de creștere anuală estimate (reflectând atât creșterea economică, cât și inflația anticipată), între 5% și 7% anual, astfel:

<i>Rate de creștere anuală estimate pentru calcularea bugetului nealocat total</i>									
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	5%	5,5%	6%	6,5%	7%	7%	7%	7%	7%

**4. Determinarea bugetului operațional pentru perioada de implementare 2014-2023.** Bugetul nealocat pe care municipiul Timișoara îl are la dispoziție poate fi folosit, atât pentru finanțarea unor investiții de capital, cât și pentru alte cheltuieli. Având în vedere că investițiile de capital presupun și cheltuieli ulterioare de operare și mentenanță, cu cât se va aloca un buget mai mare pentru investiții de capital, cu atât vor fi mai mari cheltuielile de operare și mentenanță care vor fi acoperite din bugetele nealocate viitoare. Pentru stabilirea bugetului operațional, MDRAP a propus o pondere prudentă de 30% din bugetul total nealocat al perioadei 2014-2023.

Documentul Justificativ pentru finanțare din FESI, care va fi elaborat de către ADI și autoritățile publice locale membre ale PCT, va include o listă de proiecte prioritare pentru perioada de implementare 2014-2023, a caror valoare să reflecte valoarea investiției (contribuția beneficiarului la cheltuielile eligibile și neeligibile), inclusiv cheltuielile totale de operare și mentenanță cu o valoare totală egală cu valoarea bugetului operațional pentru perioada 2014-2023. MDRAP admite în *Ghidul de dezvoltare urbană durabilă* o creștere de maximum 10% a bugetului operațional pentru prioritizarea proiectelor autorităților publice.

În tabelul de mai jos, sunt evidențiate bugetele nealocate anuale 2009-2014 pentru Municipiul Timișoara, media acestei perioade, estimarea bugetului total nealocat pentru 2014-2023, cât și valoarea bugetului operațional propus, respectiv limita maximă admisă pentru prioritizarea proiectelor propuse de Municipiul Timișoara pentru ansamblul PCT.

*Milioane euro*

Municipiul Timișoara	Buget nealocat anual 2009-2014 și media perioadei							Estimare buget total nealocat	Buget operațional 2014-2023 (BO)	Limita maximă buget operațional 2014-2023 (110%BO)
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Medie 2009-2014			
	92,39	94,35	97,86	127,99	98,46	117,79	104,81	1391,56	417,47	459,22

*(Sursa: MDRAP – Ghidul dezvoltării urbane durabile, 2015)*

Considerăm ca acest buget operațional este stimulativ pentru a putea asigura atât cofinanțarea proiectelor de investiții subvenționate din fonduri europene, cât și a programelor de investiții curente.

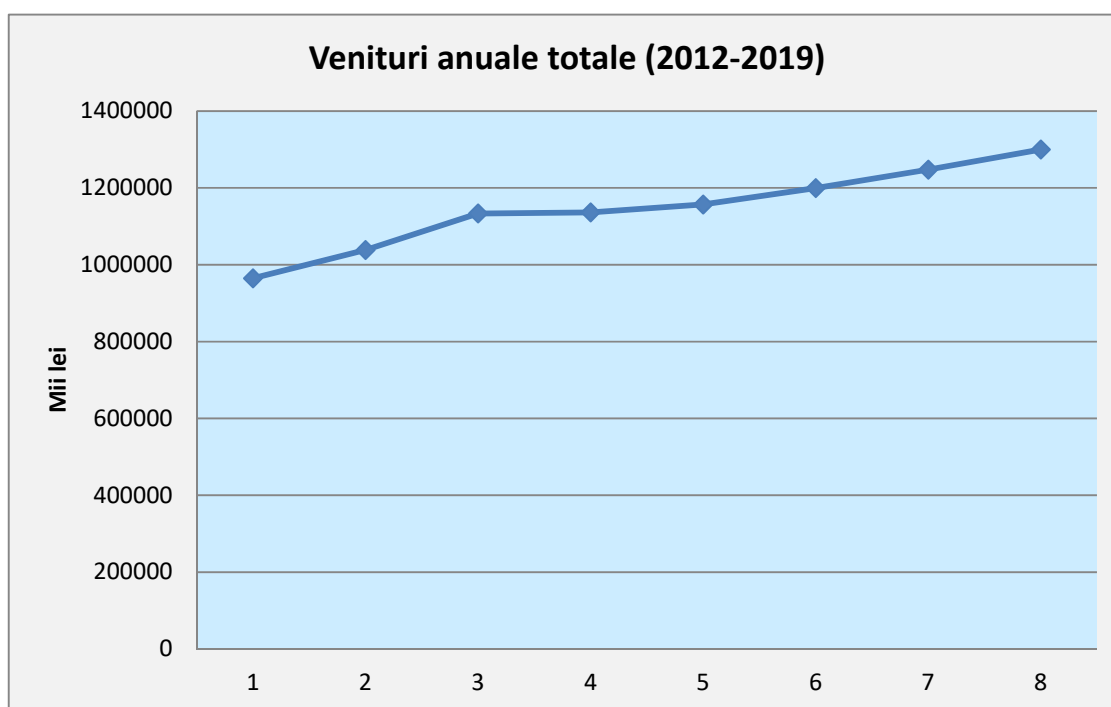
Strategia Integrată de Dezvoltare **Urbană 2015-2023**  
Polul de Creștere Timișoara

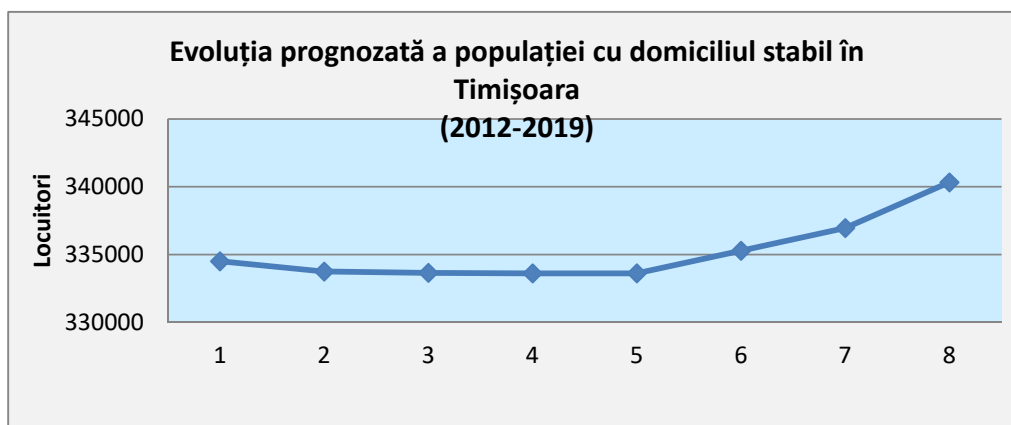
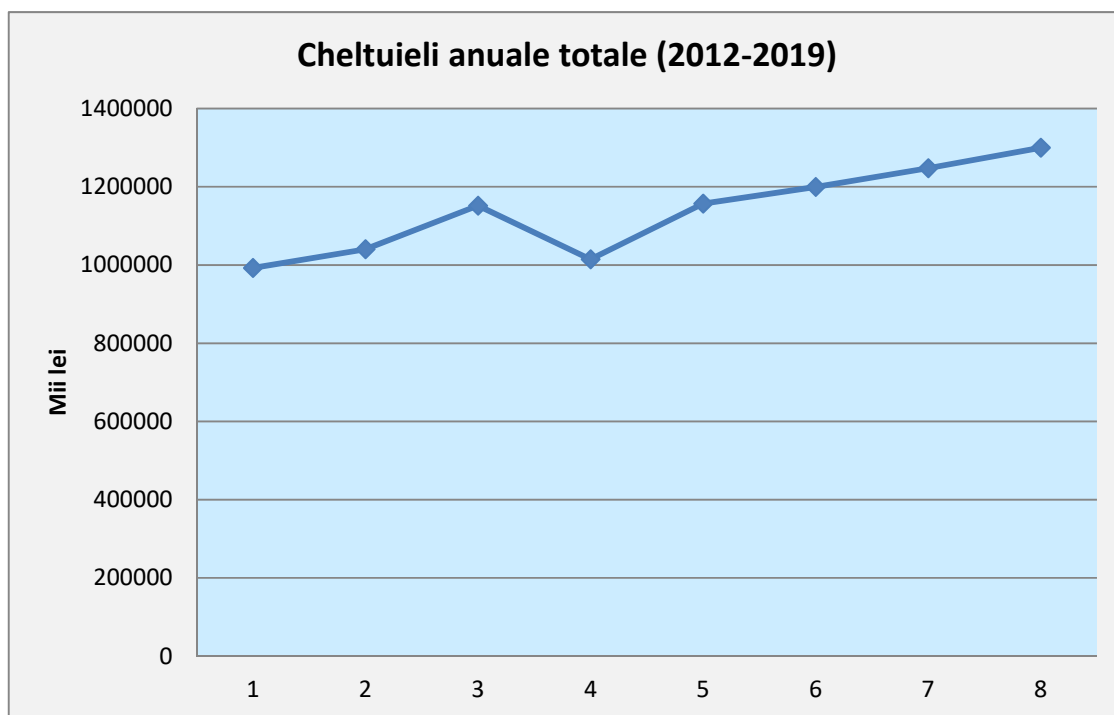
Pentru o utilizare rațională a bugetului operațional, managementul implementării SIDU-PCT impune întocmirea unui *plan multianual de investiții*, rezultat din Lista proiectelor prioritare elaborată de Autoritatea urbană, precum și a *planurilor anuale*, care să permită prioritizarea obiectivelor de investiții (inclusiv a celor finanțate din fonduri europene), finanțarea în funcție de prioritate și graficul de execuție propus de proiectant și luarea în considerare a influențelor pe bugetul local generate de operarea obiectivelor de investiții finalizate.

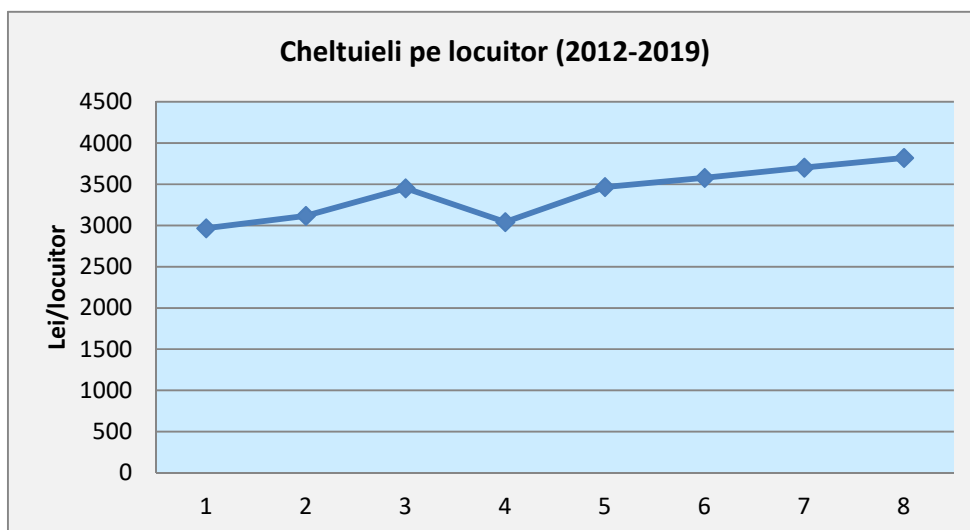
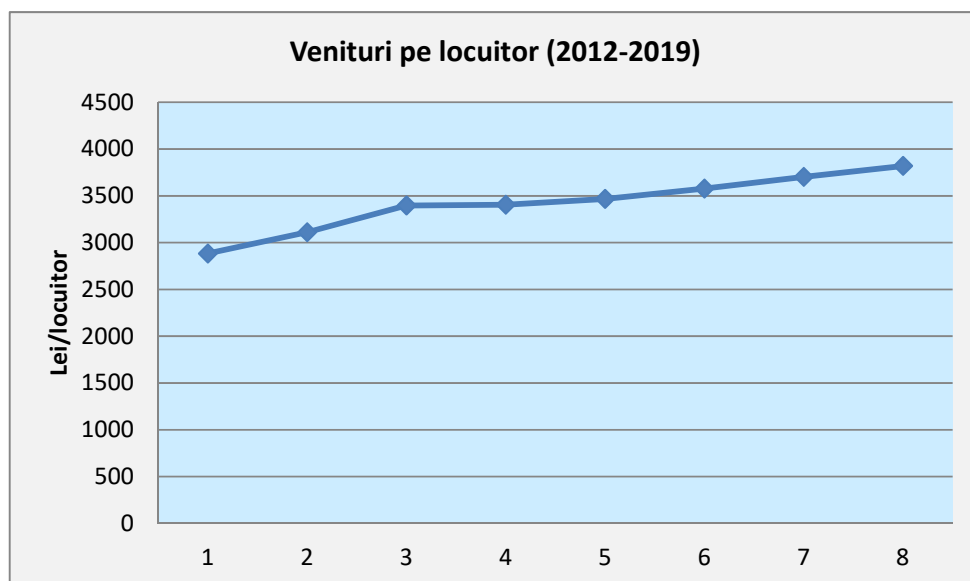
Conform algoritmului de calcul prezentat, bugetul operațional curent al Municipiului Timișoara, estimat pentru fiecare an din perioada 2015-2023, este următorul:

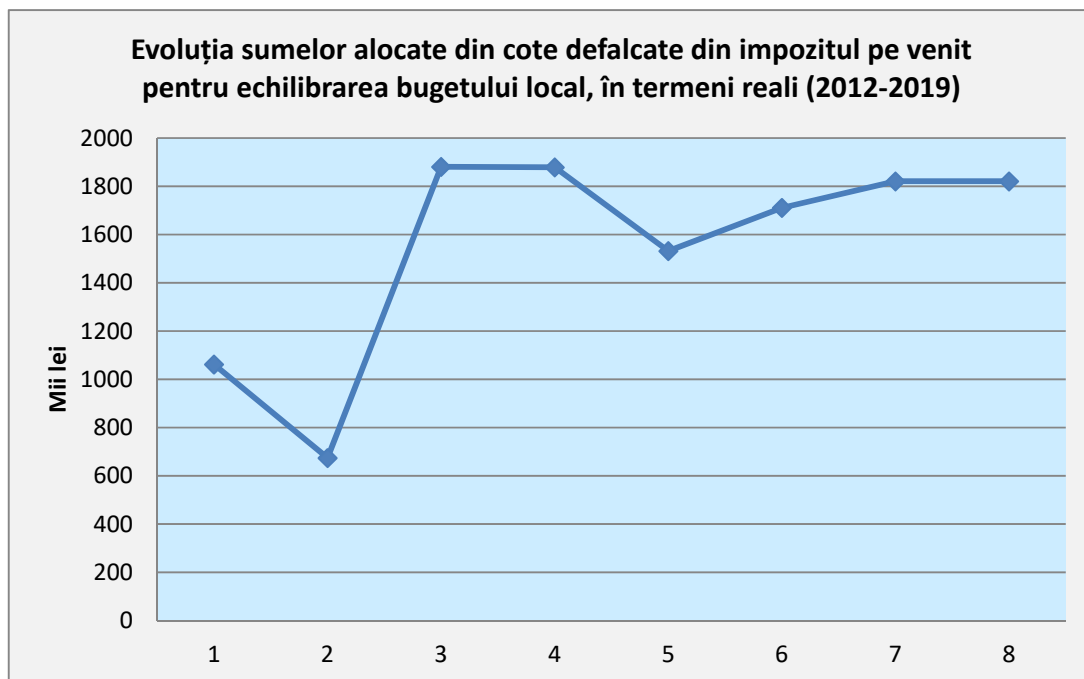
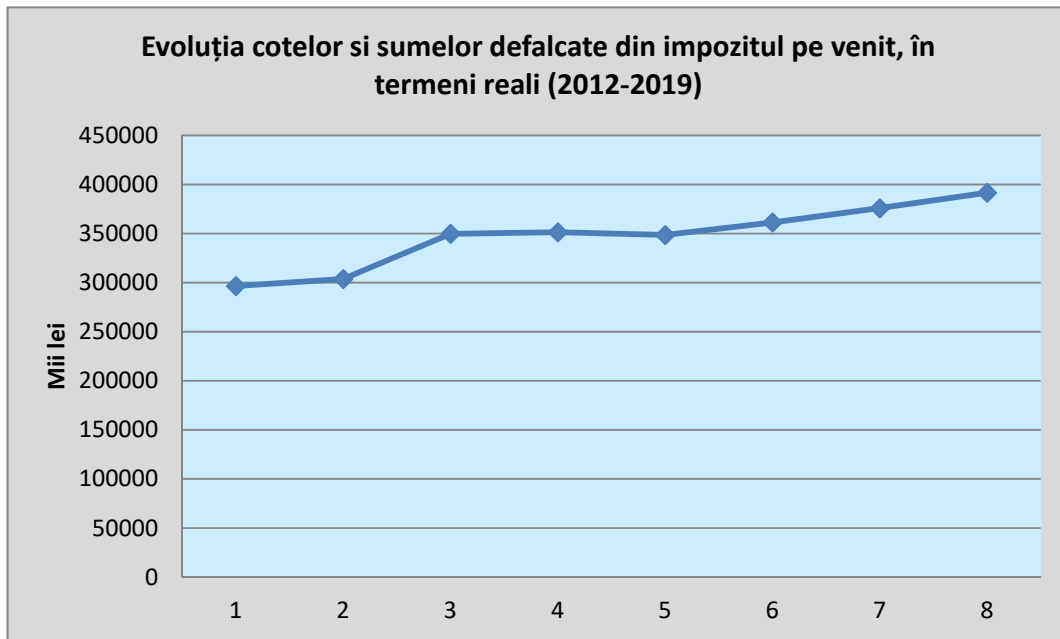
Timișoara	Estimarea bugetului nealocat anual în perioada 2015-2023 (milioane euro)								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	110,05	116,10	123,07	131,07	140,24	150,06	160,56	171,80	183,83

Suportul grafic al elementelor pentru prognozarea capacității de generare a excedentului operațional în finanțarea investițiilor, pentru municipiul Timișoara, a fost elaborat pe baza analizei execuției bugetare a ultimilor 4 ani (2012-2015), ceea ce a permis prognoza relativ la perioada 2016-2019, pentru care direcția specializată a PMT a furnizat date de detaliu. Acestea, precum și unele elemente de intensivitate, sunt prezentate mai jos, în Prognoza bugetară.

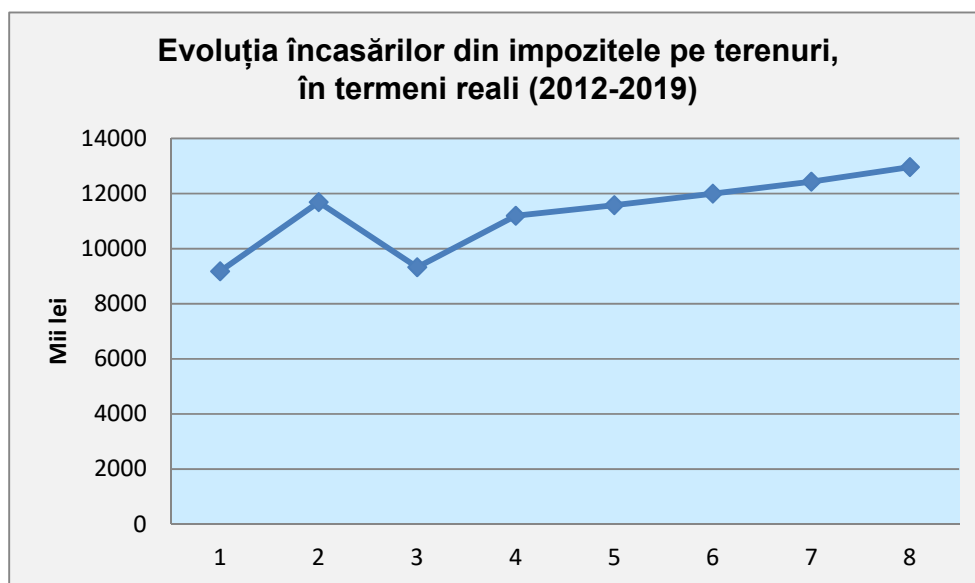
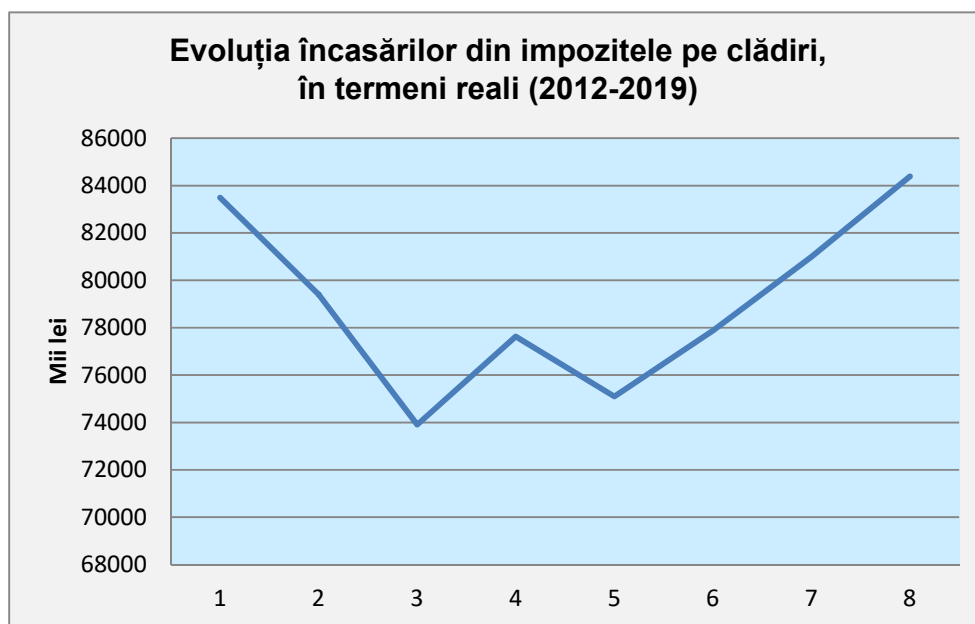


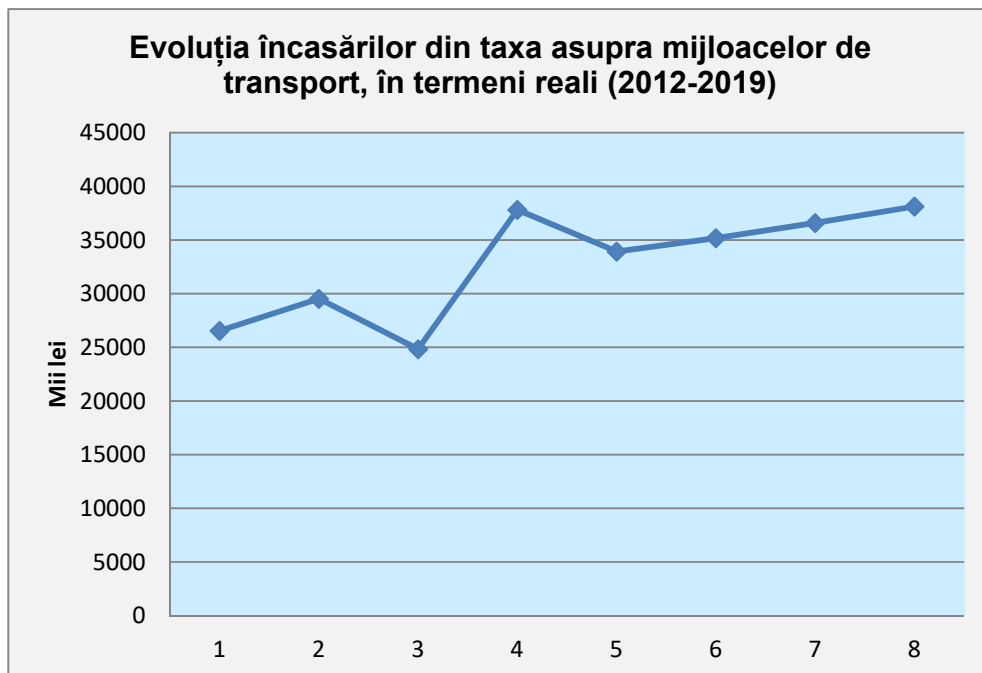
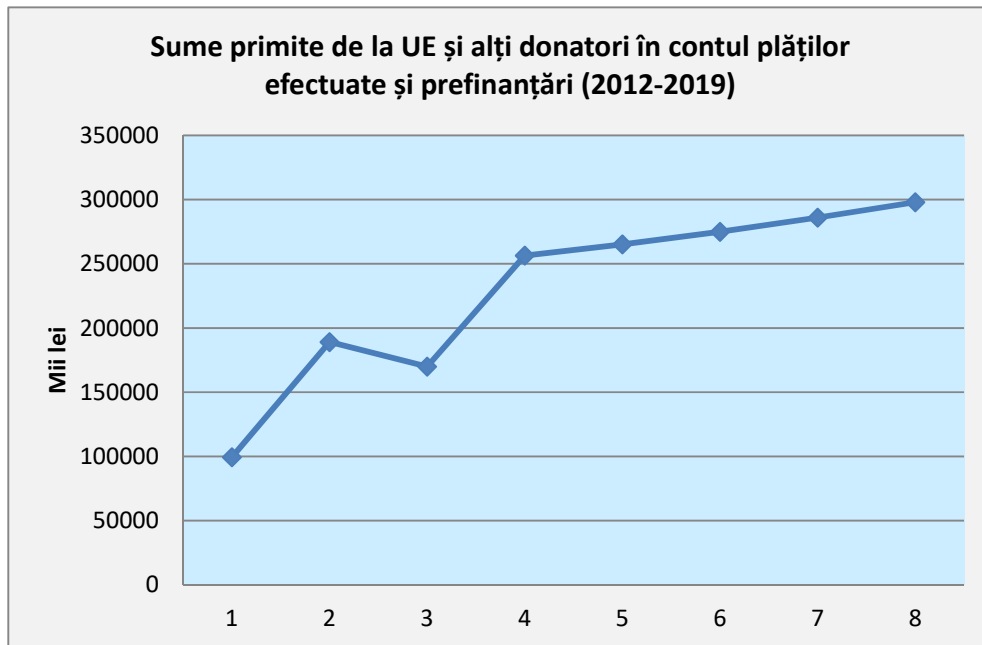


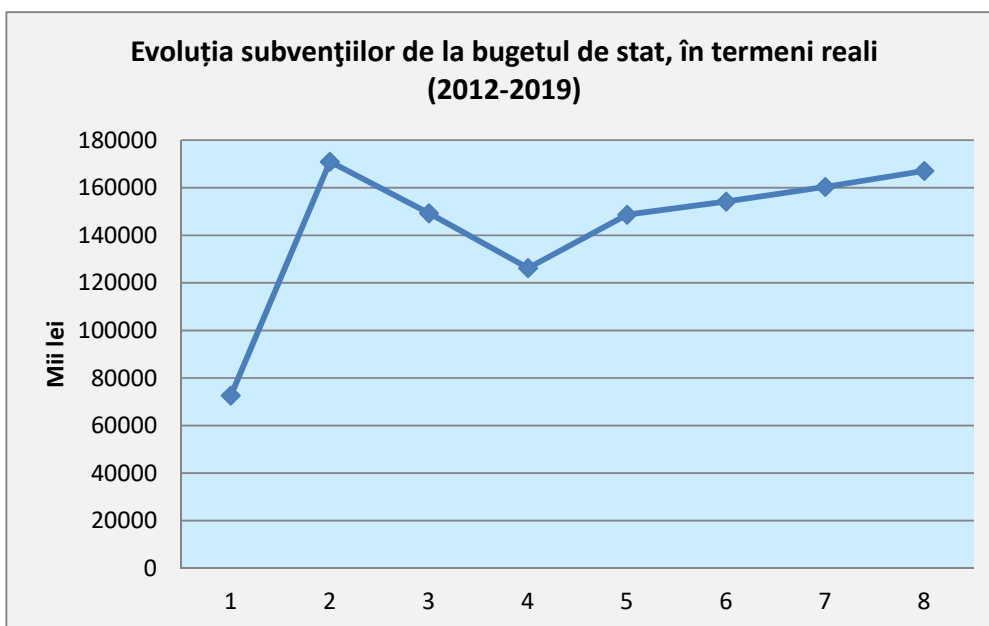
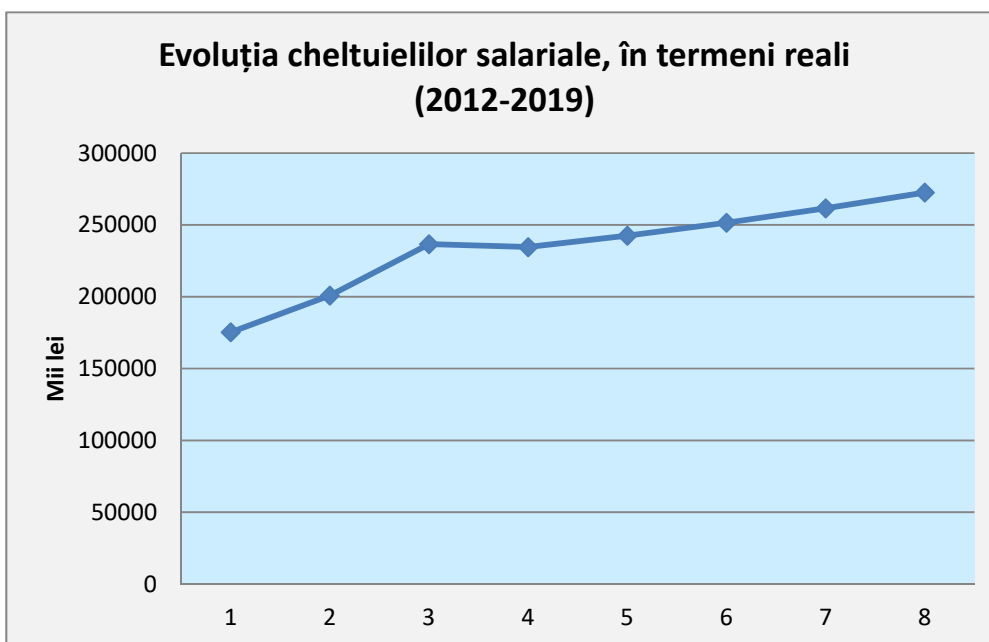


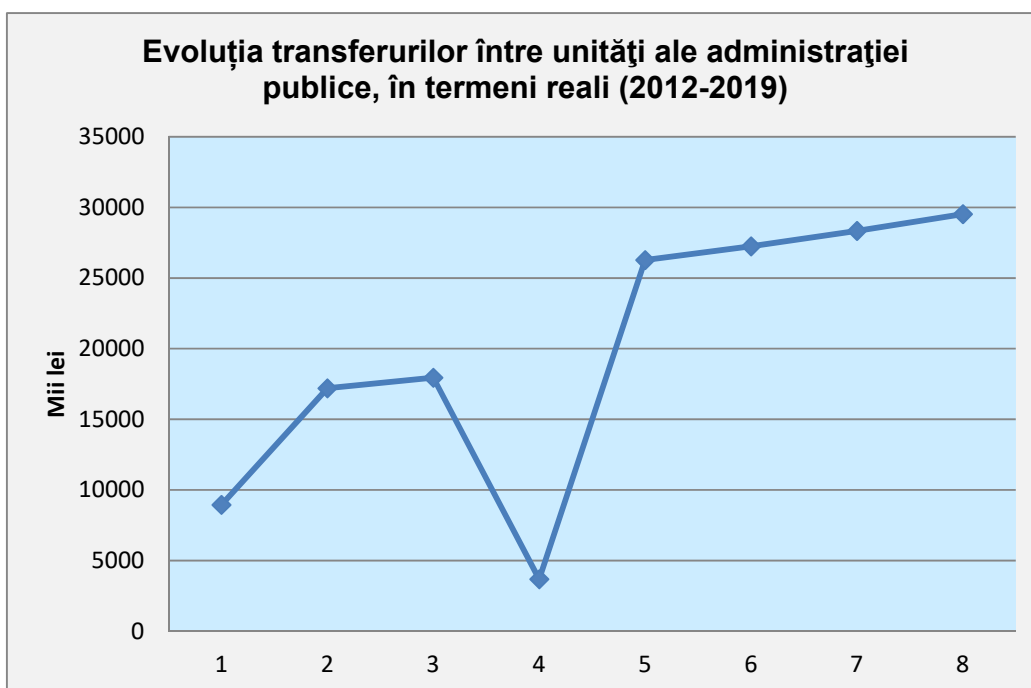
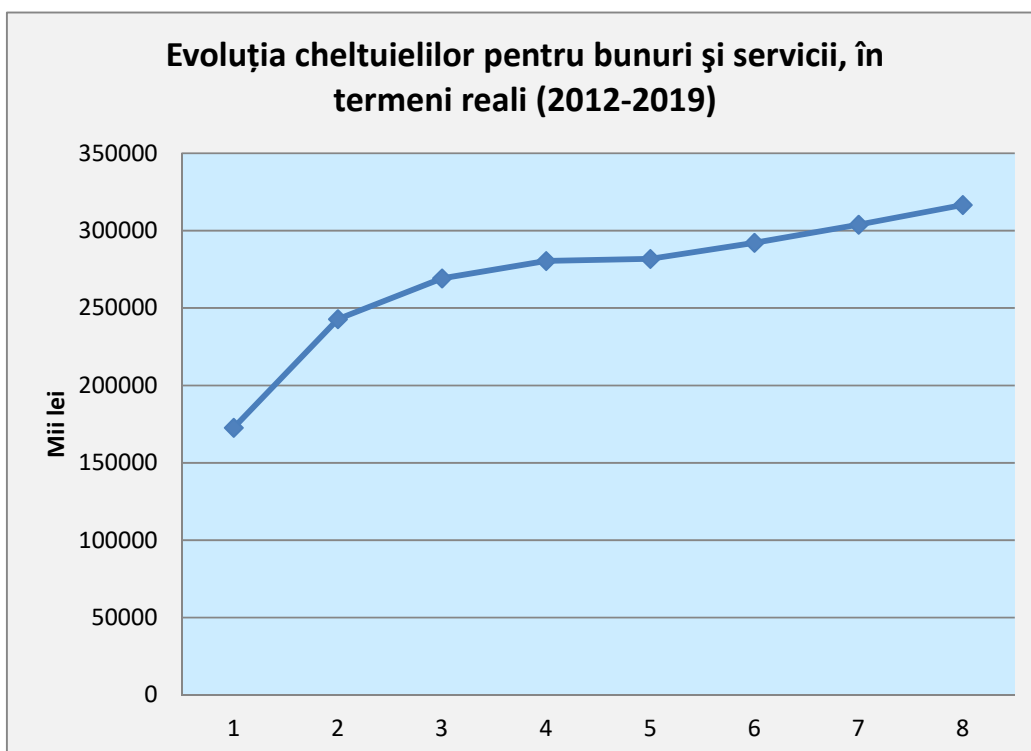


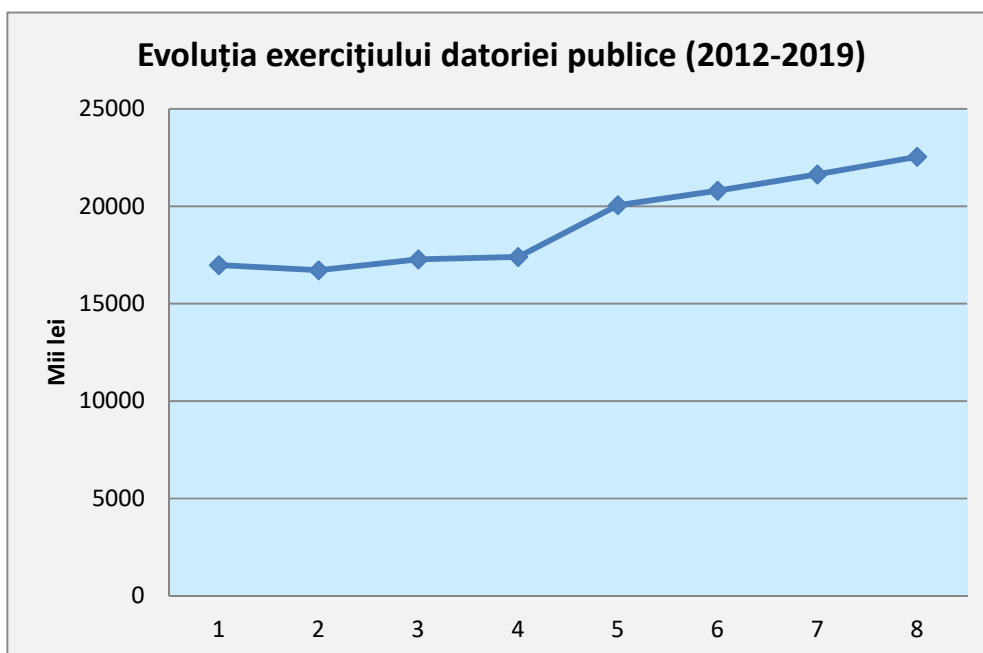












### Capitolul 8.3. Controlul și evaluarea rezultatelor implementării SIDU a PCT

Controlul rezultatelor implementării SIDU-PCT se realizează, în mod continuu, la toate nivelele structurilor organizatorice descrise, conform competențelor acestora, precum și la nivelul primăriilor, consiliilor locale și consiliului județean Timiș, membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Timișoara. Se controlează îndeplinirea Planului anual al acțiunilor de implementare a proiectelor integrate prioritare, Planului anual financiar și Situația privind gradul de implementare a SID. Periodic, rezultatele controlului se discută în structurile organizatorice și instituționale respective, care iau hotărâri pe baza competențelor specifice nivelului lor de responsabilitate. Evaluarea rezultatelor implementării proiectelor se face de către echipele de proiect și de către inițiatorii și beneficiarii proiectelor de dezvoltare.

Evaluarea situației privind gradul de implementare a Planului anual de acțiune revine Structurilor de Implementare (SI), ale cărei rezultate sunt supuse aprobării Asociației de Dezvoltare Integrată (ADI), iar evaluarea îndeplinirii Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU) se face de către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI), împreună cu reprezentantul/reprezentanții AM-POR, pe baza materialelor furnizate de SI, de Primăria și Consiliul local Timișoara, de primăriile și consiliile locale ale celor 14 comune din zona de influență și de Consiliul Județean Timiș.

În cadrul evaluării, se apreciază gradul de îndeplinire a obiectivelor și politicilor propuse în Strategia de dezvoltare, prin analiza efectelor pe care le au politicile și programele de dezvoltare asupra mediului de afaceri, economiei, infrastructurii, mediului social-cultural, habitatului și calității vieții populației din polul de creștere. Gradul de îndeplinire al programelor de dezvoltare este apreciat procentual, în funcție de parcurgerea etapelor de realizare a proiectelor propuse (lucrări, decontări financiare, termene, calitate, recepția lucrărilor).

Evaluarea se realizează anual, pe baza unor fișe de evaluare întocmite la nivelul Structurilor de implementare (SI), sub autoritatea ADI și a reprezentantului/reprezentanților AM-POR, cu sprijinul specialiștilor și experților din structurile de asistență și consultanță. Pe baza acestor fișe, Secretariatul SI întocmește un Raport de evaluare care va fi supus analizei și aprobării Adunării generale a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară (ADI) și va fi transmis reprezentantului/reprezentanților AM-POR.

#### Riscuri asociate

La elaborarea strategiei au fost avute în vedere riscurile presupuse de implementarea strategiei, precum și alocarea responsabilităților pentru implementarea acesteia.

Dat fiind faptul că importanța riscului identificat depinde direct proporțional de probabilitatea apariției riscului (P) și de severitatea impactului (S), riscurilor identificate li s-a atașat un scor  $S=P \times S$ , pentru a putea fi apoi prioritizate și propuse măsuri de contracarare a acestora. Analiza/controlul riscurilor se va desfășura pe toată perioada unui proiect. Pentru a evalua Probabilitatea apariției s-a utilizat o scară de la 1 la 4 având următoarea semnificație: 1.improbabil; 2.puțin probabil; 3.probabil; 4.cert.

Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană 2015-2023  
Polul de Creștere Timișoara

Pentru a evalua severitatea impactului s-a utilizat o scară de la 1 la 4, având următoarea semnificație: 1. impact foarte mic; 2. impact moderat; 3. impact mare; 4. impact foarte mare.

Evaluarea riscurilor (stabilirea nivelului probabilității și severității impactului, cuantificarea riscurilor) ajută la canalizarea atenției beneficiarilor strategiei asupra riscurilor cu impact major și stabilirea măsurilor de reducere a impactului acestora. Din lista riscurilor posibile identificare, atenția se va concentra asupra riscurilor cu impact semnificativ, fără însă a se neglija complet posibilitatea apariției celorlalte riscuri. În aceste condiții, scorurile obținute pot varia în intervalul 1-16. Se consideră ca având impact semnificativ acele riscuri cărora li se atașează un scor mai mare de 9.

Pentru aceste riscuri se propun măsuri de contracarare iar riscurile se vor monitoriza pe toată perioada implementării strategiei.

	Riscuri	Comentarii/Măsuri de reducere	P	S	Scor
1	Întârziere în contractarea proiectelor necesare, ceea ce ar putea să conducă la diminuarea eficienței acestora în acoperirea nevoilor de dezvoltare urgente	Întârzierile în contractarea proiectelor necesare pot conduce la atingerea parțială sau neatingerea indicatorilor și rezultatelor prevăzute prin prezenta strategie. Se recomandă o planificare anuală / multianuală (la 2 ani) a proiectelor incluse în Lista proiectelor prioritare.	3	3	9
2	Necorelări între diferiți actori implicați în implementarea proiectelor cuprinse în strategie	Necorelările în implementarea proiectelor de către diferite instituții pot genera dificultăți în perioada de execuție sau chiar imposibilitatea implementării anumitor proiecte. Se recomandă analiza și corelarea proiectelor diferitelor unități administrativ-teritoriale /beneficiari pentru evitarea suprapunerilor sau întârzierilor în execuție a anumitor proiecte.	3	4	12
3	Dificultăți în mobilizarea resurselor bugetare necesare pentru cofinanțarea proiectelor	Dificultățile în mobilizarea resurselor financiare necesare finanțării proiectelor pot conduce la nerealizarea indicatorilor strategiei și la nerealizarea obiectivului de dezvoltare. Se impune planificarea din timp a proiectelor (recomandabil planificare multianuală) și identificarea surselor de finanțare (alternative).	2	4	8
4	Schimbări instituționale care pot afecta implementarea strategiei	Schimbările instituționale pot afecta fundamental implementarea strategiei.	2	4	8



Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană 2015-2023  
Polul de Creștere Timișoara

		Acest risc nu poate fi diminuat dar se recomandă analiza impactului unei posibile schimbări instituționale asupra strategiei de dezvoltare și evaluarea acesteia la momentul apariției unui astfel de risc, adaptarea și modificarea în funcție de noile condiții.			
--	--	--	--	--	--

Capitolul 8.4. Indicatori relevanți pentru monitorizarea implementării și evaluării SIDU

	Valoare de bază	Țintă 2023
Rata ocupării forței de muncă (%)	70%	72%
Reducerea emisiilor de CO <sub>2</sub> (tone/an)	1.502.857	Reducere cu 15%
Învățământ terțiar (%)	26,7%	30%
Abandonul școlar (%)	0,67%	Menținere sub 1%

Indicatori de rezultat

<b>Obiectiv 1</b> <b>Creșterea competitivității economice și a capacității de inovare prin specializare inteligentă</b>	Structuri noi/modernizate de cercetare-dezvoltare și transfer tehnologic	5
	Creșterea numărului de IMM-uri inovative care colaborează cu centre de cercetare/alte IMM-uri (%)	10
	Centre noi/modernizate de colectare /sortare/distribuție/prelucrare produse agricole	1
	Producători locali sprijiniți	
<b>Obiectiv 2</b> <b>Dezvoltarea unei infrastructuri integrate, complexe și flexibile,</b>	Extinderea rețelei de transport extinse/modernizate (%)	10
	Reducerea timpului de deplasare în/ între localități (%)	10
	Creșterea numărului de călători	10

Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană 2015-2023  
Polul de Creștere Timișoara

și a unui sistem inteligent de management al traficului, în vederea creșterii accesibilității și mobilității	transportați cu mijloace de transport în comun (%)	
	Populație deservită de rețele de utilități (%)	95
Obiectiv 3 Asigurarea unui mediu social intercultural, coeziv și dinamic, favorabil progresului și incluziunii	Obiective de patrimoniu conservate/reabilitate	3
	Vizitatori ai obiectivelor de patrimoniu	
	Centre sociale pentru grupurile vulnerabile noi/modernizate	4
	Beneficiari ai serviciilor sociale	
	Scăderea nevoii de Creșterea ratei acoperire cu servicii medicale (%)	10
	Rata brută de cuprindere în învățământul general obligatoriu	99
Obiectiv 4 Asigurarea unui habitat ecologic, confortabil și atractiv	Creșterea suprafețelor de spații verzi (%)	10
	Creșterea numărului de turiști (%)	20
	Creșterea numărului de evenimente cu potențial de atragere turistică	3
Obiectiv 5 Asigurarea unei administrații inteligente, inclusive și transparente	Sisteme informatice noi/modernizate/corelate	3
	Rata de participare a personalului la programe de formare profesională (%)	50