

Îndrumar pentru elaborarea Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană

2023



ADRVEST

Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest



Cuprins

01	Introducere	p 03
02	Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană (SIDU)	p 04
03	Etapetele SIDU	p 08
04	Parteneriatul în SIDU	p 23
05	PR Vest 2021-2027 și SIDU	p 25
06	Anexe	

I. Introducere

I. De ce am realizat acest Îndrumar?

Acest îndrumar se adresează administrațiilor publice din orașele și municipiile Regiunii Vest și vine în sprijinul acestora în procesul de elaborare și implementare a **Strategiilor Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU)**.

Bazându-se pe experiența în planificare strategică acumulată până în prezent (elaborarea Planurilor pentru Dezvoltare Regională ale Regiunii Vest sau a Strategiilor de Specializare Inteligentă), dar și pe o analiză realizată asupra strategiilor de dezvoltare ale localităților din Regiunea Vest, ADR Vest încearcă prin acest Îndrumar să răspundă **principalelor provocări identificate în regiune:**

- Necesitatea clarificării metodologiei de elaborare a documentelor strategice, cu accent asupra procesului de elaborare și nu doar asupra conținutului/structurii unei strategii,
- Dezvoltarea capacității administrației publice de a lua decizii și a gândi strategic pe baza folosirii datelor și dovezilor,
- Creșterea nivelului de coerență a documentelor strategice, prin asigurarea legăturii între nevoile identificate și obiectivele/măsurile/proiectele propuse, astfel încât să se asigure o dezvoltare reală și sustenabilă a orașelor,
- Alinierea priorităților locale cu prioritățile județene/regionale/naționale, astfel încât acestea să nu mai fie elaborate independent de direcțiile strategice de la nivel superior,
- Necesitatea încurajării implicării întregii comunități locale în procesul de elaborare a strategiilor,
- Dezvoltarea capacității locale de a urmări progresul implementării strategiei și de a identifica soluții pentru eficientizarea obiectivelor propuse,
- Înțelegerea conceptului de Strategie Integrată de Dezvoltare Urbană și a diferențelor între Strategia de dezvoltare locală și Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană.

Nu în ultimul rând, îndrumarul are rolul de a sprijini orașele din Regiunea Vest în **respectarea cerințelor minime obligatorii** pentru elaborarea unei Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană, prezentate în cadrul Regulamentului Comun al Fondurilor de Coeziune 1060/2021.

Menționăm că acest Îndrumar are un **caracter orientativ**.

Îndrumarul sprijină orașele să-și planifice eficient dezvoltarea prin elaborarea unei strategii de dezvoltare urbană integrată.

II.Strategia integrată de dezvoltare urbană

I. De ce să facem strategii integrate de dezvoltare?

Strategia este un instrument util de planificare care poate avea rol de catalizator al dezvoltării urbane.

Ce înseamnă Planificarea strategică pentru o localitate? Ce este o Strategie Integrată de Dezvoltare Urbană și de ce ar trebui ca fiecare oraș din regiune să aibă o astfel de Strategie? Sunt câteva dintre întrebările la care încercăm să răspundem mai jos.

Ce înseamnă Planificarea strategică pentru o localitate?

Planificarea strategică este un **proces sistematic** prin care localitatea agreează anumite obiective de dezvoltare pe termen lung, de obicei pe mai mulți ani și un plan de acțiuni pentru atingerea lor. În urma planificării strategice se pot lua decizii cu privire la *ce trebuie făcut pentru localitate, când trebuie făcut, cum trebuie făcut și cine trebuie să o facă*.

Ce este Strategia de dezvoltare locală (SDL)?

Strategia de dezvoltare locală este **rezultatul planificării strategice** și este un **document** care orientează direcția de dezvoltare a comunității și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor propuse.

Strategia orientează calea de dezvoltare a unui oraș și îi poate îmbunătăți performanța, urmărind utilizarea optimă a resurselor disponibile și maximizarea oportunităților de dezvoltare.

Conform Legii 215/2001 privind administrația publică locală, fiecare localitate are obligația de a întocmi o "strategie privind starea economică, socială și de mediu".

În general, strategiile de dezvoltare locală tratează sectorial problemele cu care se confruntă un oraș: economice, sociale, de mediu și propun soluții adecvate fiecărui sector în parte.

II. Ce aduce în plus o Strategie Integrată de Dezvoltare Urbană față de o Strategie de Dezvoltare locală (SDL)?



Începând cu Carta de la Leipzig (2007), UE a introdus conceptul de **Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU)**, în contextul politicii de dezvoltare urbană a UE.

Strategiile integrate de dezvoltare urbană introduc o abordare inovatoare de planificare a dezvoltării urbane, care presupune ca orașul să fie "văzut ca un întreg".

În contextul în care rolul și importanța orașelor a crescut tot mai mult în ultimele decenii, provocările și problemele cu care se confruntă zonele urbane în diverse sectoare nu mai pot fi tratate separat, fiind necesară o abordare modernă de planificare cu **acțiuni interconectate** care urmăresc să realizeze o îmbunătățire a condițiilor economice, de mediu, climatice, sociale și demografice ale unei zone urbane [1].

Prin urmare, conceptul de abordare integrată depășește abordarea sectorială de tratare a problemelor urbane (astfel cum acestea sunt abordate în general în cadrul Strategiilor de dezvoltare locală), și oferă un răspuns coerent și integrat la problemele din mediul urban. Abordarea integrată presupune cooperarea și colaborarea între diferite niveluri administrative și între părțile relevante dintr-o comunitate, merge dincolo de limitele administrative ale orașului, în baza relației de interdependență cu localitățile înconjurătoare (din zona de intervenție definită în cadrul SIDU).

Pentru perioada 2021-2027, dimensiunea integrată a dezvoltării urbane a devenit și mai importantă ca în trecut. Regulamentul (CE) 1060/2021 menționează faptul că **fondurile dedicate dezvoltării urbane durabile vor fi alocate orașelor doar în cadrul unei Strategii integrate de dezvoltare urbană**.

Cum ne asigurăm că Strategia de dezvoltare a localității are caracter integrat?

Există multe dezbateri în jurul definirii caracterului integrat al dezvoltării urbane, ca urmare UE a dezvoltat o serie de instrumente suport pentru analiza caracterului integrat al unei strategii, de exemplu: Self -assessment tool for Integrated Action Plan [2], dezvoltat în cadrul URBACT sau Self-Assessment Tool for Sustainable Urban Development strategies [3], creat de Joint Research Centre. Oricare din aceste instrumente oferă posibilitatea de a verifica dacă strategia orașului are caracter integrat.

Pornind de la aceste instrumente, propunem un tabel care explică ce anume aduce în plus o Strategie integrată de dezvoltare urbană față de o Strategie de dezvoltare locală:

[1] Orientări pentru statele membre cu privire la dezvoltarea urbană durabilă integrată (articolul 7 din Regulamentul FEDR 2014-2020)

[2] <https://urbact.eu/toolbox-home/self-assessment-tool-integrated-action-plan>

[3] <https://urban.jrc.ec.europa.eu/sat4sud/en>

Criterii	Strategia de Dezvoltare Locală	Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană
Document rezultat în urma planificării strategice	X	X
Orientează direcția de dezvoltare a unui oraș și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor propuse	X	X
Conține o viziune de dezvoltare, o serie de obiective și un plan de activități pentru a atinge aceste obiective	X	X
Dezvoltă o abordare pe termen lung (cel puțin 5 ani)	X	X
Este flexibilă și deschisă pentru adaptare și schimbare	X	X
Tratează sectorial problemele cu care se confruntă un oraș și propune soluții adecvate fiecărui sector în parte	X	
Presupune planificarea de acțiuni interconectate care urmăresc să realizeze o îmbunătățire durabilă a zonei urbane. Acțiunile nu sunt propuse în izolare completă unele de altele, ci creează un răspuns coerent și integrat la problemele din mediul urban		X
Integrare sectorială: Adresează toți cei trei piloni ai dezvoltării sustenabile: economie, social și mediu și întreaga gamă de politici/sectoare de activitate, de exemplu: infrastructura, transportul, forța de muncă, educația, spațiile verzi, spațiul locativ, cultura, etc, analizând conexiunile și interdependențele între sectoare		X
Integrare strategică: Asigură coerența cu strategiile existente, iar acțiunile și obiectivele sunt aliniate și complementare cu strategii existente la nivel de oraș, regional, național sau european		X
Integrare teritorială: Asigură coerența acțiunilor la diferite niveluri spațiale, de la nivel de cartier, la nivel de întreg oraș sau de zonă de intervenție SIDU și complementaritatea acțiunilor și politicilor implementate cu localități învecinate		X
Implicare comunitate: Întreaga gamă de actori locali sunt implicați în identificarea priorităților și în implementarea acțiunilor		X
Proces de planificare strategică integrat: Acțiunile răspund unor nevoi reale rezultate din analize fundamentate riguros și sunt gândite să atingă obiectivele definite de oraș. Există o logică orientată spre rezultate și se stabilește un cadru de monitorizare și evaluare	X	X

III. Există un conținut standard pentru SIDU?

SIDU trebuie, în mod obligatoriu, să cuprindă un **minimum de elemente**, după cum urmează:

- zona geografică vizată de strategie;
- o analiză a necesităților de dezvoltare și a potențialului zonei, inclusiv a interconexiunilor economice, sociale și de mediu;
- o descriere a unei abordări integrate care răspunde necesităților de dezvoltare și potențialului zonei;
- o descriere a implicării partenerilor în pregătirea și implementarea strategiei;
- poate să conțină o listă a operațiunilor* care urmează să fie sprijinite.

* Operațiune = proiect sau listă de proiecte

Art.29

Regulamentul
Comun UE
1060/2021

5

condiții minime
obligatorii

Plecând de la conținutul obligatoriu prevăzut de Regulament, Comisia Europeană cu sprijinul Joint Research Center (JRC), a elaborat un **Manual privind Strategiile de Dezvoltare Durabilă** [4], în care menționează, cu titlu de recomandare, ce ar trebui să conțină o SIDU astfel încât să fie îndeplinite cerințele legislative:

- un diagnostic al zonei urbane și o selecție a zonei/zonelor vizate de strategie;
- o descriere a modelului de guvernare;
- o definire a cadrului strategic general, care ar trebui să includă o viziune pe termen lung, obiective strategice, obiective specifice, linii de acțiune și ar trebui să specifice logica de intervenție și planul de evaluare periodică. Aceasta necesită o reflecție asupra modului în care sunt integrate obiectivele și liniile de acțiune;
- un plan de acțiune care transpune strategia și obiectivele pe termen lung în investiții, cu buget și calendar, care se referă la perioada de programare a fondurilor ESI;
- ordonarea după prioritate a acțiunilor care vor fi sprijinite de fondurile structurale și de investiții europene (fondurile ESI);
- un sistem de monitorizare care corelează indicatorii programelor operaționale cu indicatorii specifici ai strategiei;
- respectarea principiului parteneriatului pe tot parcursul ciclului de viață al strategiei.



*Pornind de la cerințele minime impuse de Regulament și de la recomandările din Manual, ADR Vest propune o structură orientativă pentru SIDU, pe care o puteți regăsi în **Anexa 1** la Îndrumar.*

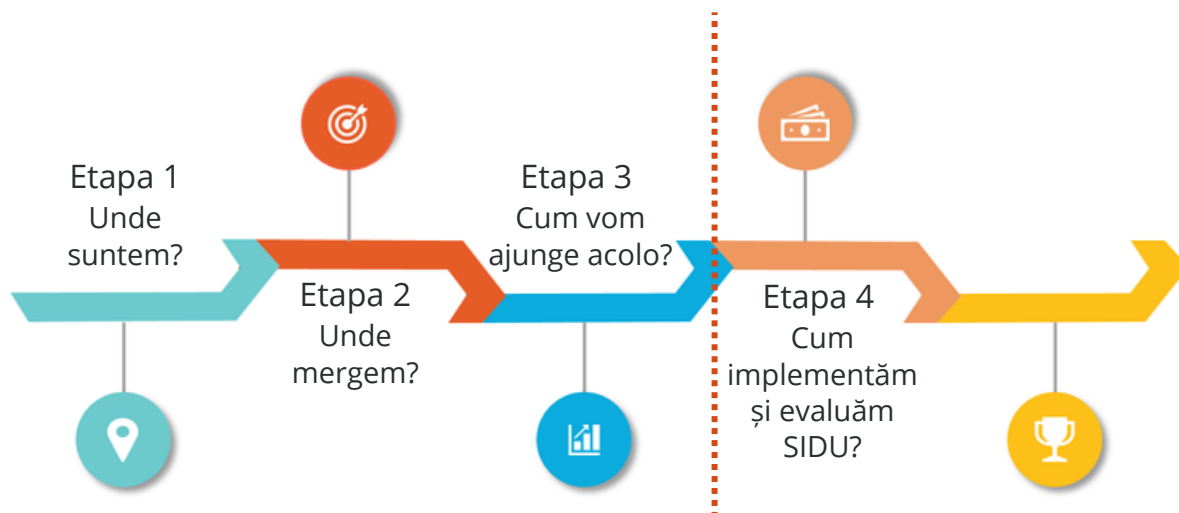


[4] <https://adrvest.ro/wp-content/uploads/2021/04/Manual-privind-Strategiile-de-Dezvoltare-Urbana-Durbila.pdf>

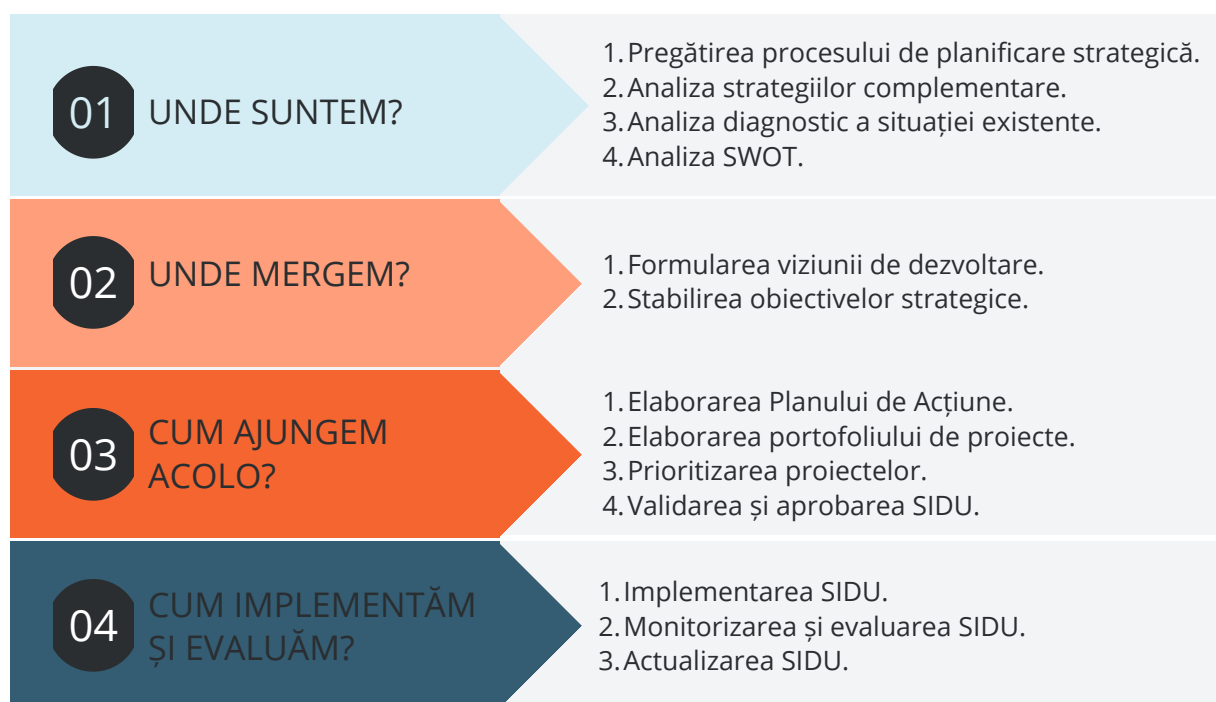
III. Etapele SIDU

Regulamentul Comun UE 1060/2021 face referire exclusiv la elementele obligatorii pe care trebuie să le conțină SIDU, însă pentru a elabora o strategie integrată care să fie un instrument catalizator pentru dezvoltarea localității, este foarte important să se respecte o succesiune de **pași**.

Aplicarea metodologiei de elaborare a SIDU prezentată în paginile următoare este esențială pentru succesul strategiei.



Etapele SIDU



Etapă I - Unde suntem?

1. Pregătirea pentru elaborarea SIDU

Obiectivele acestei faze sunt ca orașul să obțină claritate asupra mediului instituțional în care va avea loc elaborarea SIDU, să facă pașii necesari pentru a clarifica rolurile și a mobiliza actorii care vor fi implicați în proces. E important să găsiți răspunsuri clare la o serie de întrebări: cine ar trebui să fie implicat în procesul de elaborare SIDU, ce responsabilități au, cum își pot asuma cei implicați sau cum va fi organizat acest proces?

Pregătirea pentru elaborare presupune:

01. — Demers intern

- **evaluarea instituțională:** se referă la capacitatea existentă și necesară a localității de a elabora și implementa SIDU, de exemplu: resursele de personal și competențele acestora;
- desemnarea unui **coordonator strategic**, care va conduce procesul SIDU, stabilirea structurii organizaționale principale de elaborare SIDU (nucleul echipă pentru a lucra la SIDU);
- identificarea **bugetului** pentru activitățile SIDU;
- stabilirea unui **mod de lucru și a planului de lucru:** calendar de activități și resurse, mod de comunicare;
- elaborarea **strategiei preliminare de comunicare** și proiectarea campaniei de diseminare pentru SIDU.

02. — Demers extern

- **maparea tuturor factorilor interesați** și a expertizei, intereselor și nevoilor lor, precum și rolurile și responsabilitățile acestora (e.g. implicat activ, care urmează să fie consultat, sau parte a rețelei care urmează să fie activată);
- crearea unor **grupuri externe** care să sprijine activitatea de planificare, exemplu: un nucleu extern format dintr-un număr redus de persoane (3-5), selectate pe baza unor criterii: expertiză în domeniu, bună cunoaștere a comunității, deschidere pentru astfel de responsabilități, care să sprijine elaborarea SIDU în toate etapele; formarea unor parteneriate cu grupuri de interes locale care pot susține acțiunile, resursele sau rezultatele propuse; crearea unor comitete consultative - un grup de lucru extins, care poate fi consultat în etapele elaborării SIDU;
- **implicarea factorilor decizionali** pentru a asigura angajamentul în timpul procesului de dezvoltare și implementare SIDU.



Rezultate:

- constituirea grupului de lucru intern pentru elaborarea SIDU și stabilirea modului de lucru și a planului de lucru,
- crearea grupului de lucru extern, formarea parteneriatelor strategice și a comitetelor consultative.

2. Analiza strategiilor complementare

”O strategie eficientă face parte dintr-un întreg” [5], fiind importantă coordonarea cu cadrul strategic existent. SIDU trebuie să coexiste, să interacționeze și să contribuie la realizarea strategiilor relevante realizate la nivelele ierarhice superioare.

Concret, pentru perioada 2021-2027, administrațiile locale trebuie să consulte direcțiile europene de dezvoltare urbană durabilă, obiectivele Politicii de Coeziune și cadrul programatic european 2021-2027 și să aibă în vedere teme recente/concepte cheie precum: New European Bauhaus, Pactul Verde European, orașe inteligente, economie circulară, ‘orașul de 15 minute’, orașe pentru oameni, rețele verzi-albastre, dezvoltare urbană participativă, egalitatea între sexe, spații publice sigure pentru familii, femei și copii etc.

Pentru orașele din Regiunea Vest este esențială analiza:

- Strategiilor de dezvoltare de la nivel regional: **Planul pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Vest 2021-2027** și **Strategia de Specializare Inteligentă Regiunea Vest 2021-2027**,
- Strategiilor de dezvoltare de la nivel județean: Strategia de Dezvoltare a Județului, Planuri de Amenajare Teritorială a Județului, alte strategii sectoriale județene,
- documentelor realizate la nivelul localității în trecut: Strategie de dezvoltare locală/SIDU, Plan urbanistic general, Planuri urbanistice zonale, alte planuri locale sectoriale (ex: PAED, Plan de mobilitate urbană durabilă), proiecte implementate sau în curs de implementare.

O provocare în elaborarea SIDU constă în faptul că strategia trebuie să răspundă viziunii conducerii locale și nevoilor și dorințelor cetățenilor, dar și să se integreze în direcțiile de dezvoltare propuse de cadrele strategice superioare.



Rezultate:

- evaluarea tendințelor internaționale/europene și a exemplelor de bune practici în domeniul strategiilor locale,
- prezentarea pe scurt a obiectivelor strategiilor și politicilor europene, naționale regionale și sectoriale existente, relevante pe care se bazează/care influențează elaborarea SIDU și modul de corelare al obiectivelor SIDU cu acestea.



Informații suplimentare legate de principalele documente strategice europene sau naționale care pot fi analizate, se regăsesc în **Anexa 2** la Îndrumar.

[5] Ghid pentru elaborarea SIDU, Politica Urbană a României

3. Analiza diagnostic a situației existente (1)

Obiectivul acestei faze este de diagnosticare a situației existente în toate domeniile/sectoarele de dezvoltare ale orașului și identificarea principalelor probleme și provocări. Sectoarele analizate vor fi diferite pentru fiecare oraș, problemele fiind specifice fiecărui teritoriu în parte. Se va pune accent în mod special pe interconexiunile între sectoarele analizate, pentru a identifica ulterior soluțiile potrivite care pot rezolva integrat problemele localității.

Pași de urmat pentru elaborarea analizei diagnostic:

01. — Delimitarea teritoriului

SIDU pot fi elaborate la nivel de:

- municipiu/oraș;
- municipiu/oraș și zonă de intervenție definită în cadrul SIDU.

Zona de intervenție poate cuprinde arealul de influență al orașului respectiv fiind formată atât din localități urbane cât și rurale. Între aceste localități înconjurătoare și centrul urban există o relație strânsă de interdependență din punct de vedere socio-economic și al mobilității.

02. — Culegerea datelor

Se stabilesc **tipurile de date** necesare pentru analiza situației existente, **sursele de date** și **metodele de colectare**.

Datele statistice utilizate pentru descrierea principalelor probleme ale arealului urban trebuie **să fie recente și din surse verificabile** (ex.: date publicate de INS, Eurostat, date administrative deținute de primărie sau furnizate de instituții de la nivel local: Camere de Comerț, Agenții de Protecție a Mediului, Registrul Agricol, etc). Ca surse de date se pot folosi și analizele proprii, bazate spre exemplu, pe chestionare aplicate diferitelor grupuri de interes / pe diverse sectoare, interviuri, anchete (e.g. Anchete de circulație pentru mobilitate).



În **Anexa 3** la Îndrumar regăsiți o sinteză a celor mai uzuale surse de date și un mod de lucru referitor la analiza și interpretarea datelor.



3. Analiza diagnostic a situației existente (2)

03. — Interpretarea datelor

Principalele domenii de analiză trebuie să acopere **toate dimensiunile dezvoltării durabile**. Cu titlu de exemplu, următoarele sectoare/domenii pot fi prezentate distinct: demografia, economia, forța de muncă, infrastructura socială și educațională, situația infrastructurii edilitare urbane, condițiile climatice și de mediu din arealul studiat, situația transportului public local, facilități urbane, situația spațiilor verzi, zone urbane marginalizate, turism, cultură, etc.

Analizele ar trebui să surprindă o perioadă mai lungă de timp (cel puțin 5 ani consecutivi). De asemenea, este util ca indicatorii teritoriali să fie comparați cu indicatorii similari de la nivel județean/regional/național și fie prezentate concluzii referitoare la încadrarea teritoriului strategiei în zonele învecinate.

04. — Analiză diagnostic

Formularea diagnosticului pentru fiecare sector/domeniu analizat, care presupune **identificarea, prioritizarea problemelor și a provocărilor existente**.

05. — Consultare publică

Consultarea în grupurile de lucru externe, cu actorii de la nivel local, cu privire la rezultatul analizei diagnostic, pentru a obține feedback, a opera modificările necesare și a valida rezultatele obținute.



În **Anexa 4** la Îndrumar puteți regăsi o propunere de sectoare principale de analiză și indicatorii statistici aferenți.



Rezultate:

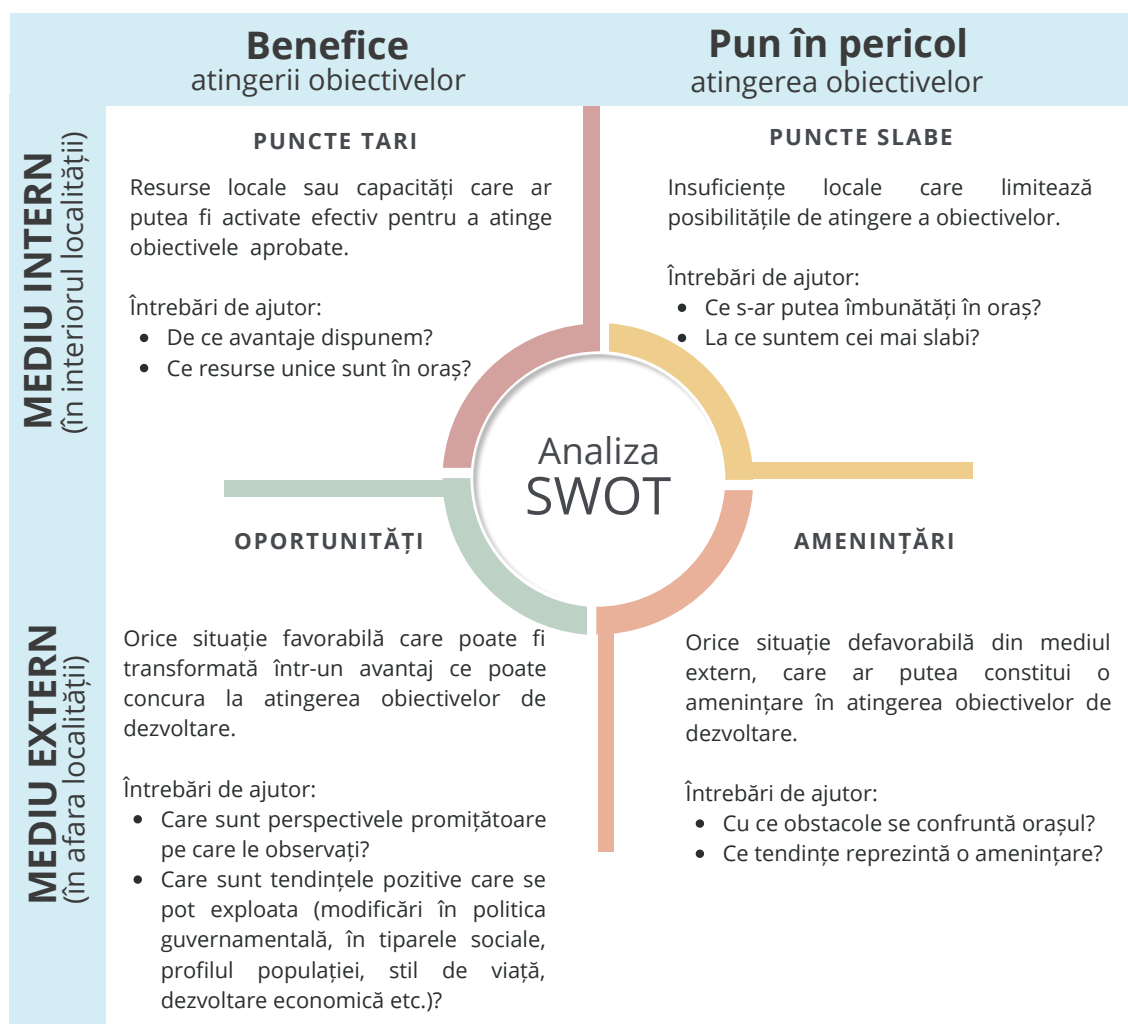
- definirea teritoriului vizat de strategie,
- culegerea datelor și informațiilor disponibile pentru analiza tuturor sectoarelor de dezvoltare,
- identificarea principalelor probleme, provocări și nevoi la nivel local și a interconexiunilor dintre acestea,
- validarea analizei diagnostic cu actorii de la nivel local.

4. Analiza SWOT

Analiza SWOT are ca scop identificarea punctelor tari, punctelor slabe ale localității, dar și a oportunităților și amenințărilor determinate de mediul extern. Obiectivul SWOT este ca administrația locală să preia datele din analiza diagnostic și să le organizeze într-un cadru care oferă o imagine de ansamblu asupra orașului.

SWOT reprezintă un pas important către dezvoltarea strategiei și a planului de acțiuni. Pentru construirea unei analize SWOT eficiente este importantă implicarea tuturor actorilor relevanți de la nivel local.

Metodologia de elaborare Analiza SWOT:



Rezultate:

- SWOT realizat, ce poate fi folosit ca bază pentru stabilirea cadrului strategic al SIDU,
- validarea SWOT cu grupurile de lucru externe.



Etapa II - Încotro ne îndreptăm ?

Aceasta etapă se bazează pe rezultatele primei faze a procesului. Folosește datele extrase din analiza situației existente, analiza SWOT și procesul de participare, pentru a stabili bazele unei viziuni către viitor. Rezultatul este elaborarea cadrului strategic al SIDU (viziune, obiective strategice).

01. Formularea viziunii de dezvoltare

Viziunea de dezvoltare este o imagine despre cum ar trebui să arate orașul în viitor pentru a-și maximiza potențialul. Orizontul de timp recomandat pentru formularea unei viziuni este de 5-10 ani.

Această fază presupune:

- Formularea viziunii utilizând cuvinte cheie integrate într-o frază cu mesaj clar, care să exprime unde se dorește să se ajungă pe termen lung,
- Consultarea cu locuitorii pentru obținerea unui consens asupra viziunii,
- Asumarea viziunii de către comunitatea locală.



Resultate:

- viziune de dezvoltare a orasului asumată de administratia locală si locuitori.

02. — Stabilirea obiectivelor strategice

Pornind de la viziunea de dezvoltare, se vor stabili **obiective strategice clare** pentru oraș. Obiectivele strategice însoțesc viziunea, traducând conținutul acesteia în direcții clare despre ceea ce dorește să se realizeze. Obiectivele conectează variabilele existente cu așteptările și resursele. De asemenea, coordonează problemele identificate în analiza diagnostic a orașului (probleme și/sau oportunități) cu măsurile, acțiunile și proiectele care vor fi formulate în etapa următoare.

Obiectivele strategice pot fi: **generale și specifice**.

Această fază are mai mulți pași:

a) Formularea obiectivelor strategice.

În elaborarea obiectivelor trebuie avute în vedere domeniile diagnosticate în Etapa I și interconexiunile dintre acestea. Obiectivele strategice generale trebuie să fie **limitate ca număr** și relevante pentru dezvoltarea integrată a localității. Obiectivele strategice generale pot fi însoțite de mai multe **obiective specifice**.

Atenție trebuie acordată **coerenței logice** între problemele identificate și obiectivele propuse.

Orice obiectiv trebuie să aibă corespondent în problema sau nevoia identificată și să propună o soluție pentru aceasta precum și un deziderat de atins în domeniul/sectorul respectiv pe o perioadă de timp medie/lungă.

Obiectivele trebuie să fie **SMART**:

S: specific;
M: măsurabil;
A: de atins/abordabil;
R: relevant;
T: încadrat în timp.

Pentru fiecare obiectiv strategic general și specific trebuie definiți **indicatori** de măsurare a atingerii acestora: "indicatori de impact", care la rândul lor trebuie să fie SMART.

b) **Construirea un consens** cu privire la opțiunile strategice, prin consultare cu actorii locali.



Rezultate:

- formularea unui set de obiective strategice SIDU, limitate ca număr, cu orizont de timp mediu și lung, în strânsă corelare între ele, cu problemele și nevoile identificate precum și cu direcția de dezvoltare a localității.

Etapa III - Cum vom ajunge acolo?

Obiectivul acestei etape este să operaționalizeze viziunea și obiectivele, transformându-le într-un plan de acțiune pe termen mediu și lung cu domenii de intervenție și măsuri concrete.

01. — Elaborarea planului de acțiune

Această fază presupune:

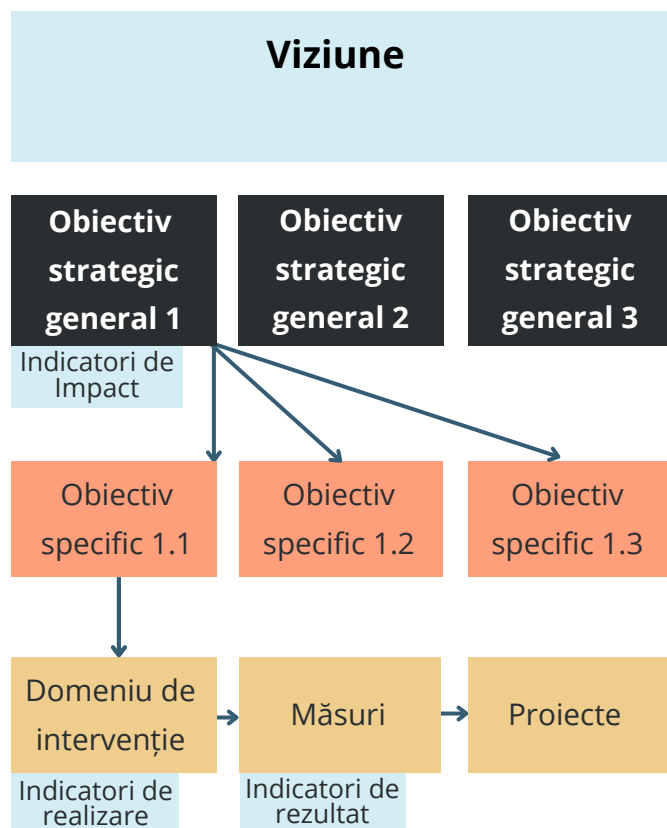
a) Transformarea viziunii și a obiectivelor în opțiuni strategice (**domenii de intervenție**) care reprezintă cele mai importante arii unde trebuie intervenit pentru atingerea obiectivelor. Un domeniu de intervenție este un enunț al rezultatului ce se dorește a fi obținut și îndeplinește următoarele criterii:

- Enunță ce urmează să fie realizat cât mai succint posibil,
- Este măsurabil,
- Are o dată limită de realizare,
- Este controlabil.

b) Pentru fiecare domeniu de intervenție se stabilesc **măsuri/operațiuni**, care reprezintă un grup de acțiuni/proiecte de același tip.

c) Pentru domeniile de intervenție selectate și pentru măsurile/operațiunile propuse se definesc o serie de **indicatori SMART de realizare finali și de rezultat** (de output).

Schema logică de intervenție pentru SIDU:



Rezultate:

- un plan de acțiune, bazat pe o logică strategică internă: corelare între nevoi/probleme/provocări și obiectivele și rezultatele propuse, respectiv domeniile de intervenție și măsurile propuse care conduc la îndeplinirea obiectivelor strategice.



02. — Elaborarea portofoliului de proiecte

Portofoliul de proiecte al orașului se construiește în mai mulți pași:

a) Colectarea ideilor de proiecte.

Administrația locală propune idei de proiecte, ținând cont de analizele diagnostic realizate anterior și de măsurile/domeniile de intervenție/obiectivele propuse. Fiecare proiect propus trebuie să își găsească corespondența într-o nevoie identificată anterior.

Se va ține cont și de proiectele aflate încă în implementare pe plan local sau care sunt programate să fie implementate în viitor, proiecte strategice din documentele strategice naționale (ex: Master Planul de Transport al României).

De asemenea, are loc colectarea de idei de proiecte prin **consultarea publică cu diferiți actori locali din toate domeniile de activitate**.

Recomandăm elaborarea unui model standard de **fișă de proiect**, care să fie distribuită tuturor actorilor relevanți pentru completare, pe diverse canale: site web, mail, chestionar etc.



ADR Vest propune un model de fișă de proiect în **Anexa 5** la Îndrumar.



b) Elaborarea listei de proiecte.

În urma propunerilor colectate, se va întocmi o listă de proiecte care trebuie să cuprindă obligatoriu un:

- **calendar de implementare:** o etapizare a implementării proiectelor (pe termen scurt: următorii 3-5 ani, mediu: 5-7 ani, lung: 7-10 ani),
- **buget** estimat pentru fiecare proiect,
- identificarea **surselor de finanțare posibile:** buget local, național, fonduri europene, surse private, alte fonduri etc.

Este recomandat ca lista de proiecte să fie întocmită **pentru fiecare domeniu de intervenție în parte**.

Lista de proiecte trebuie să fie construită în logica abordării integrate, e.g: să adreseze toate problemele cu care se confruntă un cartier, sau o anumită zonă sau să rezolve problemele dintr-un anumit sector (domeniu).

Pentru a asigura conformitatea cu *OUG 156/2020 privind unele măsuri pentru susținerea dezvoltării teritoriale a localităților urbane și rurale din România cu finanțare din fonduri externe nerambursabile*, trebuie avut în vedere ca proiectele propuse să asigure un **echilibru între finanțările europene disponibile și finanțările de la bugetul local**.

Municipiile trebuie să aloce sume din bugetul local de **cel puțin 10%** din valoarea bugetului proiectelor propuse cu finanțare din fonduri europene pentru **proiecte complementare** în logica strategiei integrate de dezvoltare urbană.

03. — Prioritizarea proiectelor

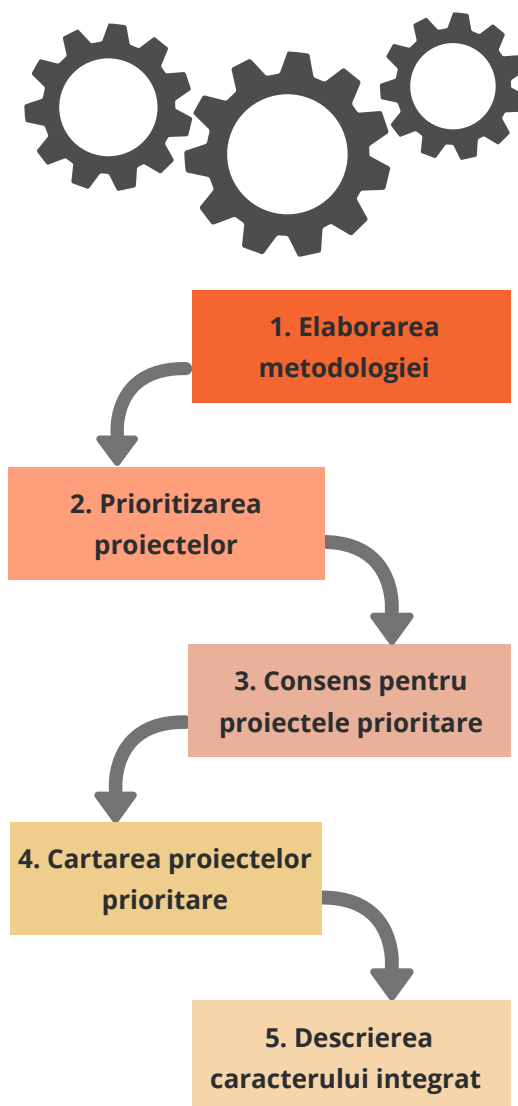
O strategie nu își poate îndeplini rolul fără prioritizarea proiectelor și asumarea unui calendar pentru implementare cu bugete bine definite [6].

De cele mai multe ori, procesul de planificare strategică se oprește la faza anterioară, de elaborare a unei liste lungi de proiecte, care nu conduce la îndeplinirea obiectivelor propuse.

Scopul prioritizării este de a elabora o listă de proiecte prioritare a orașului, cu acele proiecte care pot avea cel mai mare impact asupra îndeplinirea obiectivelor strategiei.

Care sunt pașii necesari pentru a construi o listă de proiecte prioritare?

- Elaborarea unei metodologii pentru selecția proiectelor prioritare,
- Prioritizarea proiectelor aplicând metodologia de selecție și întocmirea unui portofoliu scurt de proiecte,
- Stabilirea unui consens la nivel local privind lista generală a proiectelor prioritare,
- Localizarea pe hartă a proiectelor în zona geografică acoperită de strategie,
- Descrierea caracterului integrat al proiectelor prioritare. Pachetul de proiecte prioritare trebuie să fie gândit ca un tot unitar la nivelul SIDU: la nivel teritorial (să rezolve cât mai multe nevoi dintr-o anumită zonă/cartier) sau sectorial (să rezolve cât mai multe nevoi dintr-un anumit sector/domeniu sau să asigure rezolvarea nevoilor unui sector la nivelul întregii zone de intervenție definite în cadrul SIDU, să acopere surse de finanțare variate.



În **Anexa 6** la Îndrumar puteți regăsi un Exemplu de metodologie și procedură de selecție a proiectelor.

[6] Politica urbană a României, Ghid pentru elaborarea SIDU, <https://citadini.ro/ghid-sidu/>

04. Validarea publică a SIDU

Această fază are ca finalitate **aprobarea versiunii finale a SIDU** și asumarea acesteia de către localitate și presupune:

- procesul de consultare/validare publică, conform legislației în vigoare: Legea 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică,
- aprobarea de către Consiliul Local, conform Legii 215/2001 privind Administrația publică locală, sau de către parteneriatul dintre Consiliile Locale pe teritoriul cărora se implementează strategia.



Rezultate:

- o listă de proiecte prioritizate în funcție de direcțiile principale de dezvoltare urbană, cu calendar de implementare și buget estimat,
- aprobarea versiunii finale a strategiei de către localitate/localitate și zona de intervenție definită în cadrul SIDU.



Etapa IV - Cum să implementăm și evaluăm SIDU ?

Obiectivul acestei etape este de a vă asigura că proiectele sunt implementate și că există angajamentul de a continua funcționarea și menținerea investițiilor. De asemenea, în paralel cu procesul de implementare se derulează procesul de monitorizare și evaluare a SIDU, care continuă apoi și ulterior perioadei de implementare.

Etapa IV are două componente principale:

- Implementarea SIDU,
- Monitorizarea și evaluarea strategiei.

01. — Implementarea strategiei

Obiectivul acestei faze este ca administrația locală și partenerii să implementeze planul de acțiuni, portofoliul de proiecte și să ia măsurile necesare pentru întreținerea investițiilor.

Această fază presupune:

- Selectarea unei instituții/departament pentru implementarea SIDU,
- Desemnarea unei echipe inter-departamentale pentru implementarea proiectelor, stabilirea termenelor și clarificarea responsabilităților,
- Transformarea planului de acțiune în planuri operaționale anuale, care se revizuiesc regulat,
- Planificarea bugetului și distribuirea resurselor financiare publice pentru implementare,
- Elaborarea fișelor de proiect în detaliu,
- Pregătirea procedurilor de achiziție pentru proiecte,
- Pregătirea și licitarea proiectelor în parteneriat și negocierea contractelor,
- Plan pentru gestionarea proiectelor care vor fi elaborate intern și a contractelor externe,
- Implementarea proiectelor,
- Operaționalizarea și mentenanța investițiilor.



Rezultate:

- Planuri operaționale pentru implementarea strategiei,
- Pregătirea și derularea proiectelor incluse în strategie.



02. — Monitorizarea și evaluarea strategiei.

De cele mai multe ori această fază importantă este neglijată într-o strategie, iar accentul nu se pune suficient pe progresul către atingerea obiectivelor și pe urmărirea rezultatelor.

Monitorizarea și evaluarea se bazează pe indicatorii stabiliți în strategie.

Urmărirea indicatorilor pentru a măsura progresul sunt cerințe esențiale pentru implementarea cu succes a unui 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 nu pot fi atinse.



Această fază presupune:

- **Monitorizarea progresului** – colectarea datelor de monitorizare și raportarea progresului, periodic, pe perioada de implementare a strategiei, la sfârșitul acesteia, sau ex-post. Este recomandabil să se realizeze 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.
- **Întocmirea unui plan/măsură de atenuare a riscurilor** legate de implementarea SIDU. Odată cu planurile de operaționalizare a implementării SIDU se vor întocmi și planuri de atenuare a riscurilor, cu precizarea impactului pentru fiecare risc identificat: semnificativ / mediu / mic.
- **Evaluarea implementării strategiei**, pe baza rezultatelor monitorizării. La mijlocul ciclului de implementare, fiecare strategie va trece printr-un proces de evaluare intermediară. În urma acestui proces, strategia poate fi revizuită în funcție de evoluția reală a implementării și de progresul înregistrat spre atingerea principalelor ținte. Evaluarea finală vizează progresul general spre atingerea obiectivelor propuse și stă la baza următorului exercițiu de planificare strategică.

Un instrument util pentru monitorizare este **Cadrul rezultatelor** sau **Matricea rezultatelor** (mai jos), adică o imagine grafică a diferitelor niveluri de rezultate așteptate de documentul strategic.



Rezultate:

- Urmărirea implementării strategiei și a atingerii rezultatelor propuse, prin realizarea rapoartelor periodice de monitorizare/evaluare a strategiei.

Exemplu de matrice:

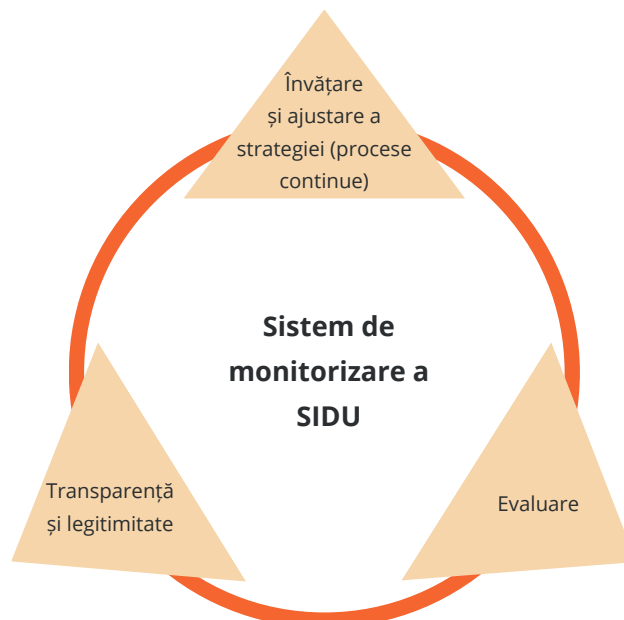
Descrierea obiectivelor și a indicatorilor	Unitate	Valoare de referință	Țintă 2023	Realizat 2023	Țintă 2027	Realizat 2027
OS 1: Reducerea și prevenirea părăsirii timpurii a școlii, prin promovarea accesului egal la învățământ de calitate în toate școlile						
Indicator de impact 1.1: Rata părăsirii timpurii a școlii	%	19,1	15		11,3	
Indicator de impact 1.2: Rata de absolvire a învățământului secundar superior	%	81	85		90	
Domeniu de intervenție 1.1: Acces sporit la îngrijire și educație timpurie	%					
Indicator de rezultat final 1.1: Participarea la educația timpurie a copiilor	%	85,5	87		92	

Măsurile	Indicator de rezultat imediat	Unitatea	Valoarea de referință	Tintă 2023	Realizat 2023	Tintă 2027	Realizat 2027
Domeniu de intervenție 1.1: Acces sporit la îngrijire și educație timpurie		Nr. Părților/beneficiarilor					
Vouchere pentru Grădinițe	Beneficiari	Nr.	60	110		125	
Stimularea participării la îngrijirea și educația timpurie a copiilor, oferindu-le părinților servicii de consiliere		Nr.	0	7.850		11.500	
Oferirea de stimulant financiar pentru educatori		Nr.	0	350		850	
Educatori și îngrijitori calificați pentru educația timpurie a copiilor		Nr.	0	1.200		1.800	

03. — Actualizarea strategiei

Obiectivul acestei faze este de a asigura că strategia rămâne relevantă și utilizabilă pe toată perioada pentru care a fost concepută. Contextul extern se poate schimba rapid și poate modifica ipotezele care au fost emise inițial, fiind astfel necesară regândirea strategiei. De asemenea, în funcție de rezultatele evaluării intermediare unde se măsoară progresul indicatorilor, se pot ajusta unele ținte sau adăuga altele noi.

Justificarea monitorizării SIDU



Sursă: Polverari, 2015



Rezultate:

- Efectuarea oricăror adaptări necesare, pe baza rapoartelor de monitorizare și evaluare,
- Redefinirea rolurilor instituționale/actorilor interesați în monitorizarea SIDU.

IV. Parteneriatul în SIDU

Strategia integrată de dezvoltare urbană este a comunității locale, care trebuie implicată în toate etapele de elaborare și implementare SIDU.

Principiul parteneriatului, care implică o colaborare strânsă între autoritatea locală și comunitate, este fundamentul pe care trebuie construită și implementată strategia.

Conform Regulamentului (CE) 1060/2021, SIDU trebuie să demonstreze clar modul în care actorii locali au fost implicați în elaborarea și punerea în aplicare a strategiei.

Procesul partenerial vizează cartografierea, întâlnirea și implicarea tuturor actorilor-cheie cu relevanță notabilă pentru planificarea, implementarea și susținerea intervențiilor/proiectelor propuse de SIDU.

Următoarele întrebări pot fi de ajutor pentru clarificarea pașilor de parcurs pentru conturarea procesului partenerial:

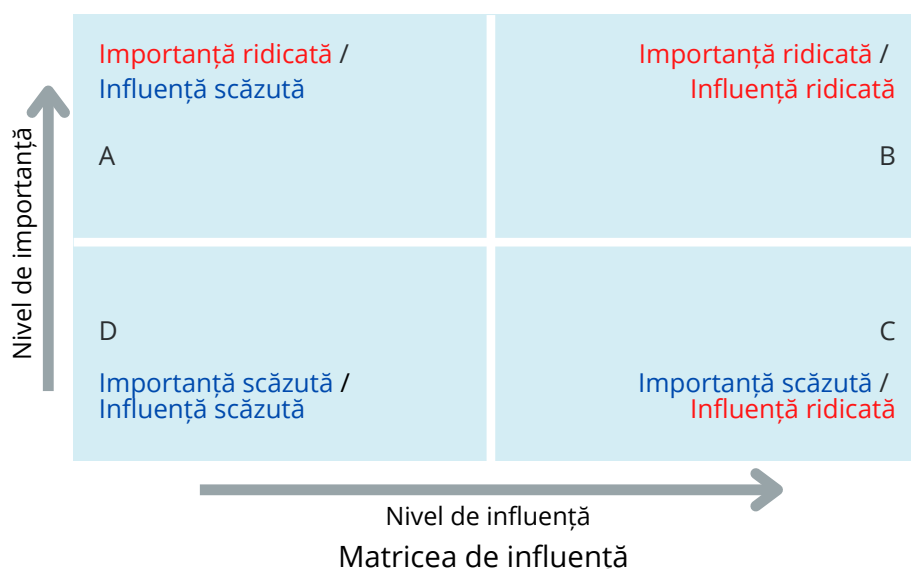
- Cine sunt părțile interesate în procesul SIDU?
- Cine sunt acei parteneri cheie cărora li se atribuie roluri în procesul SIDU?
- Care este nivelul preconizat de participare în procesul de planificare SIDU pentru parteneri?
- Ce principii directe de participare și implicare a partenerilor aplicăm?
- Care este planul operațional de participare și implicare a partenerilor?
- Ce instrumente, metode și canale de comunicare sunt planificate pentru a fi aplicate pe tot parcursul procesului de parteneriat? (Strategia de comunicare)

Administrațiile locale trebuie să identifice încă din stadiu incipient actorii locali care vor fi implicați în procesul de elaborare sau implementare a strategiei. Aceștia trebuie să fie din domenii diferite, să aibă o reprezentativitate cât mai largă și să cunoască teritoriul pentru care se elaborează strategia, e.g:

- sectorul public,
- mediul de afaceri,
- mediul academic și cultural,
- ONG-uri, organizații comunitare și reprezentanți ai societății civile,
- organizații / lideri de la nivelul academic, religios, politic, sportiv etc.,
- cetățeni.

Există mai multe instrumente de cartografiere a actorilor relevanți și a importanței acestora pentru SIDU. Unul din acestea este Matricea de influență [7]:

[7] Urbact II: Local Support, Group Toolkit, https://urbact.eu/sites/default/files/urbact_toolkit_online_4_0.pdf



Metodele de consultare a partenerilor, în funcție de etapa de consultare și de rezultatele urmărite pot fi: solicitări de date și informații, aplicarea de chestionare, grupuri și întâlniri de lucru, atât în mediul on-line cât și fizic, generare de idei, panel de experți, ateliere de lucru, focus-grupuri, participare cetățenească: comitete consultative, juriu cetățenesc; discuții bilaterale/interviuri. De asemenea, în procesul de luare a deciziilor pot fi diferite **niveluri de participare** pentru actori locali: **informare, consultare, dialog, parteneriat.**

În procesul de consultare al partenerilor, administrația locală va trebui să țină cont de câteva aspecte:

- alocarea unui timp suficient timp pentru analiza și formularea observațiilor cu privire la documentele supuse consultării,
- asigurarea unei varietăți de canale disponibile prin care partenerii își pot aduce contribuții,
- diseminarea rezultatelor consultărilor tuturor părților implicate.

În SIDU se va descrie clar **procesul partenerial în toate etapele de elaborare a SIDU** și procesul de **consultare publică** și trebuie regăsite cel puțin următoarele informații:

- lista partenerilor implicați în elaborare și rolul acestora,
- acțiunile adoptate pentru a asigura participarea activă a partenerilor,
- rezultatele consultării cu partenerii și o descriere a valorii sale adăugate în elaborarea strategiei.



Rezultate:

- Implicarea continuă a comunității locale în elaborarea și implementarea SIDU precum și dezvoltarea sentimentului de proprietate asupra SIDU.

V. PR Vest 2021-2027 și SIDU

Existența unei Strategii Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU) reprezintă o **condiție obligatorie de finanțare** a proiectelor individuale ale orașelor depuse pe PR Vest 2021-2027, în cadrul abordării privind **Dezvoltarea urbană durabilă**.

Toate detaliile legate abordarea privind Dezvoltarea urbană durabilă în PR Vest 2021-2027 și de procedura de evaluare a SIDU se regăsesc în cadrul *Documentului cadru pentru verificarea strategiilor teritoriale integrate, inclusiv planurile de mobilitate urbană durabile în cadrul PR Vest 2021-2027*.

Suport tehnic ADR Vest pentru elaborarea SIDU

Pentru a veni în sprijinul autorităților publice, ADR Vest acordă suportul tehnic necesar localităților urbane pentru elaborarea unui document strategic care să poată contura direcții clare pentru dezvoltarea durabilă a localităților urbane și care să îndeplinească cerințele minime stabilite de Regulamentul (CE) 1060/2021.

ADR Vest poate oferi sprijin tehnic, la cererea beneficiarului, pe parcursul elaborării SIDU și până la finalizarea acesteia, înainte de depunerea SIDU cu primul proiect în cadrul PR Vest 2021-2027.

Suportul tehnic constă în:

- Analiza versiunii de lucru a documentului strategic și după caz, formularea de recomandări asupra acestuia.
- Suport pentru elaborarea metodologiei de selecție și prioritizare a proiectelor. ADR Vest poate formula recomandări referitoare la criteriile și procesul de selecție și prioritizare a proiectelor, pentru a asigura elaborarea unei liste de proiecte prioritare relevante și conforme cu SIDU.