

# Planificarea dezvoltării și reînnoirii urbane într-o economie în transformare



Vladimíra Šilhánková  
Lucia Dobrucká  
Michael Pondělíček

Praha 2023

# **Planificarea dezvoltării și reînnoirii urbane într-o economie în transformare**

**Vladimíra Šilhánková**

**Lucia Dobrucká**

**Michael Pondělíček**



© Vladimíra Šilhánková, Lucia Dobručká și Michael Pondělíček  
Institutul Masaryk de studii superioare ČVUT din Praga, Praga 2023



**ISBN 978-80-01-07249-3**

Acest text a fost elaborat în cadrul proiectului nr. 23.-PKVV-UM-3, „Transfer de experiență în planificarea dezvoltării și reînnoirii urbane” finanțat de Ministerul Afacerilor Externe al Republicii Cehe în anul 2023.



Ministry of Foreign Affairs  
of the Czech Republic

## Cuprins

Cuprins.....	3
Introducere.....	5
1. Contextul extins al sistemului european de planificare urbană.....	7
1.1. Planificarea spațială și cei trei piloni ai acesteia.....	7
1.2. Convenții europene cheie pentru a înțelege abordarea europeană a dezvoltării urbane.....	9
2. Abordarea reînnoirii și dezvoltării orașelor – Plan strategic.....	13
2.1. Principiile de creare a planului strategic.....	13
2.2. Structura planului strategic.....	14
2.2.1. Analiza socioeconomică.....	14
2.2.3. Constatări cheie, potențial și limite ale dezvoltării.....	18
2.2.4. Direcția de dezvoltare pe termen lung.....	18
2.2.5. Plan de acțiune.....	21
3. Condiții de implementare a proiectului de reînnoire și dezvoltare.....	23
3.1. Condiții politice.....	23
3.2. Condiții socio-strategice.....	23
3.3. Condiții instituționale.....	23
3.4. Condiții teritoriale.....	24
3.5. Condiții economice.....	25
3.6. Condiții de mediu.....	26
3.7. Condiții legislative.....	28
4. Proiect de renovare și dezvoltare urbană (proiect de investiții de dezvoltare).....	29
4.1. Pregătirea pre-proiectului.....	29
4.1.1. Intenția proiectului.....	29
4.1.2. Cadru logic.....	30
4.1.3. Schema intenției proiectului.....	31
4.2. Planificare.....	31
4.3. Realizarea proiectului.....	40
4.3.1. Structura organizatorică a realizării proiectului.....	40
4.3.2. Proiect de punere în aplicare a procesului de revitalizare.....	41
4.3.3. Calendarul de desfășurare a proiectului.....	44
4.4. Evaluarea proiectului.....	44
4.4.1. Fazele evaluării proiectului.....	45
4.4.2. Feedback.....	47
Concluzie.....	49
Bibliografie.....	51



## Introducere

Textul pe care urmează să îl primiți face parte din cursul "Transferul de experiență din domeniul planificării dezvoltării și renovării urbane în Republica Moldova", care a fost creat și implementat de către personalul Institutului de Studii Superioare Masaryk al Universității Tehnice Cehe din Praga, cu sprijinul financiar al Agenției Cehe pentru Dezvoltare și al Ministerului Afacerilor Externe al Republicii Cehe, în cadrul proiectului de dezvoltare cu același nume, în perioada iunie - decembrie 2023.

Menirea proiectului a fost de a arăta nu doar comunității academice, ci și cetățenilor activi, ONG-urilor și reprezentanților administrației publice din Moldova modul în care poate fi realizată planificarea dezvoltării și renovării urbane și comunale în condițiile unei economii în transformare și a gestionării resurselor limitate în condițiile Republicii Moldova, astfel încât, în cadrul activității științifice și predării responsabile din punct de vedere social la Universitatea din Bălți, ei înșiși să fie capabili să ofere ulterior predare și, după caz, consultanță în domeniul planificării eficiente pentru dezvoltarea și regenerarea orașelor moldovenești (sprijinind sustenabilitatea generală a proiectului).

Scopul cursului a fost de a-i învăța pe participanți să lucreze cu principiile de bază ale planificării regenerării și dezvoltării localităților (în special în realitatea post-socialistă), având în vedere deteriorarea fizică considerabilă a acestora și uzura morală cauzată de problemele interne cu care se confruntă Moldova de mult timp. Astfel, în țară are loc treptat nu numai deteriorarea fondului de clădiri, dar și a infrastructurii de bază tehnice și de transport, aceasta din cauza neglijenței și a obsolescenței morale. Prin urmare, cursul se concentrează pe corelarea cunoștințelor și proceselor de planificare strategică și de management în sectorul public cu procesele de planificare spațială și teritorială și cu instrumentele economice disponibile. Studenții ar trebui să dobândească cunoștințe despre tendințele actuale în planificarea urbană și regională, astfel încât să poată evita soluțiile învechite atunci când planifică renovarea urbană (în special a terenurilor industriale dezafectate – așa numitele brownfields ) și să utilizeze instrumente optimizate pentru oportunitățile și cerințele actuale de renovare și dezvoltare urbană în ceea ce privește, printre altele, protecția infrastructurii critice, utilizarea tehnologiilor moderne, reducerea impactului schimbărilor climatice și durabilitatea. În cadrul conceperii modalităților de restaurare a zonelor devastate (brownfields), se utilizează cunoștințe din domeniul democratizării și participării spațiului public prin participarea publicului la planificarea și reînnoirea orașelor și regiunilor.

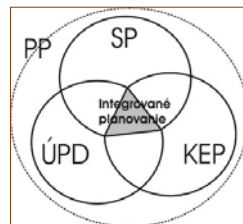
Bineînțeles, nu toate elementele din prelegerile și discuțiile care au avut loc în timpul cursului au putut fi incluse în acest text însoțitor, dar textul care urmează ar trebui să fie cel puțin un rezumat general al abordării privind reînnoirea și dezvoltarea urbană și un "ghid" de bază privind modul în care se poate proceda în acest proces complex, care necesită timp și efort financiar.



# 1. Contextul extins al sistemului european de planificare urbană

## 1.1 Planificarea spațială și cei trei piloni ai acesteia

Planificarea spațială a fost introdusă în așa numita *Carta din Torremolinos* care presupune o reprezentare geografică a activităților societății sub aspect economic, social, cultural și de mediu. În statele Uniunii Europene planificarea spațială (PP) se sprijină pe trei piloni: planificarea strategică (SP), planificarea teritorială (ÚPD) și tipuri de planuri orientate către (KEP). Deși forma concretă a acestor piloni variază de la o țară la alta, fundalul reprezintă adesea un efort de coordonare și integrare a acestora într-un ansamblu semnificativ.



exemplu RC:	Plan strategic	Plan teritorial	Mediul...
<b>Legislația</b>	Indirect	Legea nr. 183/2006 privind planificarea teritorială și reglementările în materie de construcții (Legea privind construcțiile)	SEA: Strategic Environmental Assessment EIA: Environmental Impact Assessment (M)ÚSES: (Local) System of Ecological Stability
<b>obiectiv</b>	dezvoltare socio-economică	utilizarea spațiului fizic	impactul asupra mediului de viață
<b>caracter</b>	inițiere, motivare	de reglementare	de control /bază
<b>orientare info</b>	viitor, tendințe	prezent, stare	prezent, impact potențial
<b>abordare</b>	liberă	dată prin lege	dată prin lege
<b>publicul</b>	nespecificat	norme clare privind participarea și divulgarea	instituții obligatorii
<b>aprobare</b>	consiliul de conducere	consiliul de conducere	organisme autorizate
<b>obligativitate</b>	voluntar	obligatoriu (peste 2000 locuitori)	obligatoriu
<b>teritoriul</b>	oraș, microregiune, stat (strategii departamentale)	oraș, regiune	în funcție de un document concret
<b>orizont de timp</b>	5-10 ani	până în 15 ani	în funcție de un document concret
<b>proces</b>	1-2 ani	2-3 ani (și mai mult)	în funcție de un document concret
<b>modificări</b>	fără o procedură specifică	proces obligatoriu	-

Tabulul 1: O scurtă comparație a pilonilor de planificare a spațiului



Tabelul de mai sus nu este exhaustiv, prezintă doar anumite diferențe și corelații între planurile strategice, teritoriale și de mediu, drept exemplu fiind Republica Cehă. Diferența de bază constă în faptul că planul strategic este un document opțional, în timp ce planurile de amenajare a teritoriului și de mediu sunt obligatorii, ancorate într-un cadru legislativ clar. Această diferență afectează majoritatea celorlalte caracteristici, procesul de creare a documentelor concrete și interacțiunile dintre acestea. De exemplu, planul teritorial este foarte formalizat în ceea ce privește procesul de elaborare, terminologia și reprezentarea grafică, în timp ce planul strategic permite flexibilitate și libertatea interpretării. Ambele documente necesită o largă colaborare a diferiților protagoniști, în cazul planului teritorial, cele mai multe dintre acestea sunt stabilite prin lege și norme. În timp ce elaborarea unui plan general se poate baza pe metodologii și instrumentele stabilite de mult timp, planurile strategice permit o mai mare libertate, creativitate, dar și incertitudine. În timp ce elaborarea unui plan teritorial are la bază metodologii și instrumente stabilite în timp, planurile strategice permit o mai mare libertate, creativitate, dar și incertitudine.

Părțile analitice ale celor trei documente sunt reciproce, datele individuale sunt atât diferite, cât și complementare și pot fi utilizate în beneficiul unei mai bune coerențe. Planurile teritoriale se referă la posibilitățile de amenajare funcțională și spațială a teritoriului, planurile strategice vin în căutarea tendințelor viitoare a posibilelor scenarii, iar planurile de mediu abordează impactul potențial al acțiunilor puse în aplicare. Strategia de dezvoltare aleasă descrie apoi direcțiile dorite pentru dezvoltarea viitoare și oferă astfel informații pentru planul teritorial. Pe de altă parte, odată ce un plan teritorial este aprobat, acesta devine obligatoriu și, prin urmare, creează limite obligatorii pentru activitățile și proiectele de dezvoltare în viitor. În funcție de obiectivul lor, tipurile de planuri de mediu reprezintă atât punctul de plecare (de exemplu, sistemul teritorial de stabilitate ecologică stă la baza planului de amenajare a teritoriului), cât și evaluarea planurilor de dezvoltare (SEA și EIA evaluează impactul posibil al activităților și proiectelor asupra mediului).

Din punctul de vedere al planificatorilor, planul de amenajare a teritoriului este dominant, în special datorită ancorării sale legislative și caracterului său obligatoriu. Cu toate acestea, din punctul de vedere al politicienilor, al investitorilor și al dezvoltatorilor, care de foarte multe ori modelează aspectul final al teritoriului, situația este diferită. Unele tipuri de planuri de mediu sunt adesea percepute ca o povară și restricții nedorite. Operatorii orientați spre profit le eludează adesea, dar normele legislative stricte (inclusiv mecanismele de aplicare) sunt esențiale pentru buna funcționare a pilonului de mediu și asigurarea unei evaluări responsabile a activităților planificate. Planurile teritoriale sunt parțial similare, deoarece creează limite și reglementări pentru dezvoltarea activităților economice. Cu toate acestea, actorii economici puternici le respectă, în general, și au învățat să le folosească în propriul avantaj, participând la procesele de elaborare a planurilor de amenajare a teritoriului și ancorându-și interesele în document. Planul strategic are avantajul că, pe lângă acordurile privind amenajarea teritoriului, oferă, de asemenea, posibilitatea de a discuta viitoarele direcții de dezvoltare, priorități și sinergii. În special, subiecții economici puternici înțeleg importanța strategiilor de dezvoltare și, la acest nivel, sunt dispuși și obișnuiți să caute acorduri reciproc avantajoase cu alți subiecți. Este evident că toți cei trei piloni își au justificarea și rolul lor indispensabil.

## 1.2. Convenții europene cheie pentru a înțelege abordarea europeană a dezvoltării urbane

Principiile planificării teritoriale au definite pentru prima oară în *Declarația de la La Sarraz* din anul 1928. Declarația a definit funcțiile cheie ale orașelor și comunelor, acestea fiind locuirea, munca și recreerea. În anul 1933 a dat curs acestor idei *Carta de la Atena*, care pe o perioadă de câteva decenii a constituit pentru Europa baza ideilor fundamentale în arhitectură și care a devenit punctul de plecare al tradiției urbanismului funcționalist. A accentuat îndeosebi echilibrul dintre funcțiile de locuire, muncă și recreere.

În anul 1972, la Conferința generală UNESCO de la Paris a fost adoptat unul din primele și cele mai importante documente, și anume *Convenția privind protecția patrimoniului mondial*. În cadrul convenției apare și aspectul valorii cultural-istorice a peisajului, așa-numita memorie a peisajului. De asemenea, au fost adoptate recomandări privind protecția patrimoniului cultural și natural la nivel național sau regional. Protecția peisajelor, a parcurilor și a spațiilor verzi istorice rezultă din Carta de la Florența, adoptată în 1982.

Încă de la începutul anilor 1960, s-a discutat intens despre necesitatea nu numai de a proteja, ci și de a coordona o politică activă de planificare teritorială, respectiv spațială în Europa. În anul 1970, la Bonn, a avut loc *Prima conferință europeană a miniștrilor responsabili cu planificarea spațială* în cadrul căreia a fost susținută ideea unei dezvoltări echilibrate a tuturor părților continentului. În luna mai 1983 în Spania, la Torremolin a fost adoptată *Carta europeană de amenajare a teritoriului*. Așa numita Cartă de la Torremolinos pune accentul pe necesitatea planificării pe un teritoriu limitat al Europei. Spațiul (teritoriul) a început să fie perceput ca o sursă rară. Prioritățile cartei a fost calitatea vieții și organizarea activităților umane pentru ca să fie asigurată această calitate. Se pune accentul pe o dezvoltare regională social-economică echilibrată și utilizarea responsabilă a resurselor și a spațiului. Amenajarea teritoriului a fost definită în mod adecvat ca fiind proiecția geografică a activităților economice, sociale, culturale și de mediu ale societății. Conform Cartei de la Torremolinos planificarea, amenajarea spațială (respectiv teritorială) trebuie să fie democratică, funcțională, complexă și orientată spre obiective pe termen lung. Instituțiile de la toate nivelurile administrației de stat și locale, precum și diverse domenii, experți profesioniști, rezidenți și resurse financiare trebuie să contribuie în mod egal la realizarea obiectivelor Cartei.

În anul 1992 la Rio de Janeiro a avut loc Summitul mondial privind mediul. Aici a fost adoptată *Agenda 21*, care, printre altele, a subliniat necesitatea unei dezvoltări sustenabile. Nu există o definiție exactă a acestui termen, iar interpretările sunt, din păcate, adesea tendențioase. În general, sustenabilitatea (sustainability) este văzută ca o creștere care nu compromite oportunitățile de creștere ale generațiilor viitoare. "Dezvoltarea sustenabilă nu înseamnă că am moștenit Pământul de la părinții noștri, ci că îl împrumutăm de la copiii noștri" (Brundtland report, 1987). Deși inițiativa a venit din cercurile care se ocupau de protecția mediului de viață, noțiunea „dezvoltare durabilă, sustenabilă” interpretată de la bun început ca o intersecție echilibrată a sferelor de mediu, sociale și economice, cu accent pe mecanismele instituționale pentru punerea în aplicare a politicilor dezirabile. La nivel local, Agenda 21 este transformată în *Agende locale 21*, care să aibă în vedere cerințele specifice ale orașului, municipalității sau regiunii.

În anul 1998 a fost adoptată *Noua Cartă de la Atena*, a cărei obiectiv era de a rezuma toate cartele și declarațiile adoptate începând cu anul 1933 și de a defini domeniile prioritare a dezvoltării ulterioare a planificării teritoriale (spațiale). Au fost identificate 3 puncte cheie: a) Evaluarea strategică a localității și a potențialului acesteia ca unul din principiile cheie a

dezvoltării durabile. b) Percepția populației ca fiind un punct critic în toate activitățile de dezvoltare, care trebuie să fie în centrul atenției și să fie implicat în procesele de planificare. c) Dezbateră ideilor și opțiunilor de dezvoltare trebuie să fie mai amplă ca niciodată, iar planificarea teritorială trebuie să se bazeze pe discuții între planificatori, ingineri, arhitecți peisagiști, ecologiști, geografi, economiști, sociologi, istorici, artiști și alte profesii. Concepte precum strategie, potențial, abordare multiprofesională etc. au trecut în prim-plan.

Versiunea integrală a *Noii Carte de la Atena – Viziunea orașelor secolului 21* a fost destinată îndeosebi specialiștilor, fiind prezentată la Consiliul European al Planificatorilor Teritoriali în 2003. Ideea centrală a devenit orașul încheșat și multi-conectat. Conectivitatea socială în sensul interconectării generațiilor, a echilibrului și identității sociale, multiculturalismului, mobilității sau a serviciilor. Interconectarea economică se referă la armonia dintre globalizare și regionalizare, avantaje concurențiale, diversitate economică, rețele urbane. Interconectarea mediului se manifestă prin intrări-ieșiri, sănătate, natură, peisaj și energie. Sinteza spațială și designul urban sunt percepute ca factori cheie în revitalizarea urbană, indispensabili pentru a crea identitate, continuitate și calitate a vieții.

Domeniul de aplicare al strategiei de dezvoltare durabilă pentru dezvoltarea spațială este cuprins în documentul *Principii directe pentru dezvoltarea spațială durabilă a continentului european*. (v. Document CEMAT) din anul 2000, care se bazează pe Carta europeană de planificare teritorială și conține obiective și principii pentru fiecare domeniu de amenajare a spațiului, și anume subsidiaritatea, integrarea, parteneriatul, competitivitatea și dezvoltarea durabilă. În baza acestui document au fost înființate fonduri europene care să sprijine coordonarea activităților spațiale pe întregul continent european (de ex. programul ESPON).

În anul 2000 a fost semnată la Florența *Convenția europeană a peisajului*. Aceasta este primul acord internațional axat în mod special pe conservarea, gestionarea și planificarea peisajului. Peisajul este considerat parte a patrimoniului natural și cultural al Europei care contribuie la consolidarea identității europene și la crearea de culturi locale.

Anul 2005 poate fi considerat un punct de cotitură pentru Uniunea Europeană, când *Strategia de la Lisabona* din 2002 a fost revizuită și modificată. Obiectivul strategic al Uniunii Europene - să devină cea mai competitivă și mai dinamică economie din lume, pe baza unei economii bazate pe cunoaștere, a dezvoltării durabile, a locurilor de muncă și a coeziunii sociale, precum și a pilonilor fundamentali ai dezvoltării UE (creștere economică, incluziune socială și durabilitatea mediului) – nu s-a modificat, au fost însă simplificate, adaptate la evaluarea continuă și legate de stilul de management actualizat. La strategia de la Lisabona s-a adăugat noțiunea de stakeholder și toți cei care beneficiază și sunt interesați de dezvoltarea UE sunt considerați, din 2005, stakeholderi ai Uniunii Europene. Noțiunea de stakeholder are la bază terminologia managementului strategic și înseamnă persoana, grupul, organizația sau sistemul care influențează sau sunt influențate de activitatea subiectului respectiv. Prin urmare, utilizarea acestui concept în Strategia de la Lisabona aduce o dimensiune strategică importantă - de la beneficiari de evenimente și sprijin pasivi devin co-creatori activi ai funcționării viitoare a UE, cu responsabilitate deplină pentru comportamentul, participarea și deciziile lor.

În anul 2007 a fost adoptată *Colaborarea europeană teritorială* denumită și *Agenda teritorială*. Aici se constată necesitatea de fortificare a caracterului transnațional a colaborării dintre statele europene în problemele de dezvoltare strategică, având la bază recunoașterea faptului că problemele actuale sunt prea mari pentru a fi rezolvate într-un singur loc sau la un singur nivel de management. Cuvintele cheie în agenda teritorială au devenit coeziunea teritorială, integrare internă și competitivitate. Colaborarea europeană este percepută ca un sistem de învățare care se adaptează treptat la schimbările interne și externe.

În anul 2007 a fost adoptată așa-numita *Agendă a Orașelor Durabile de la Copenhaga*, care a răspuns la distorsionarea puternică a conceptului de durabilitate în favoarea mediului. Agenda solicită ca orașele să fie durabile nu numai din punct de vedere ecologic, ci și din punct de vedere social, economic și instituțional. Conține 10 puncte orientate în deosebi spre redescoperirea valorilor și funcțiunilor orașului, implicarea experților și a rezidenților, schimbarea abordării în ceea ce privește planificarea și implementarea. Una din concluziile cele mai importante ale agendei este constatarea privind cooperarea la nivelul profesioniștilor, al profesiiilor și al locuitorilor care aduce treptat roade, iar provocarea actuală este un angajament mai profund al reprezentanților oficiali și al politicienilor. Angajarea mai profundă a acestora în procesul de planificare și dezvoltare este absolut necesară, având în vedere faptul că în mâna politicienilor este concentrată puterea reală de a implementa sau încălca deciziile adoptate.

*Declarația ministerială de la Marsilia din 2008 privind dezvoltarea teritorială* afirmă că aproape 70 % din locuitorii Europei locuiesc în orașe. Orașele reprezintă adevărata forță motrice în dezvoltarea UE, deoarece acestea intersectează domeniile social, economic, politic și de mediu, precum și interesele sectorului instituțional, privat și non-profit. Orașele sunt oglinda realității sociale și a deciziilor politice în UE. Cooperarea și coordonarea reciprocă a tuturor componentelor este percepută ca fiind o cale a durabilității urbane, provocările cele mai mari fiind coeziunea socială, mediul de viață cu accent pe modificările climatice, competitivitatea în condițiile globalizării, energetica, criza financiară și economică și pericolul de fragmentare a zonelor urbane.

În 2010 a fost adoptată o nouă strategie de dezvoltare a UE, denumită *EUROPA 2020*, în cadrul căreia viziunea UE a fost aceea de a deveni o economie de piață cu orientare socială pentru secolul XXI. Prioritățile de dezvoltare au fost creșterea economică bazată pe cunoaștere și inovare, durabilitatea bazată pe o mai mare eficiență a resurselor și o economie mai competitivă, un nivel ridicat de ocupare a forței de muncă care să sprijine coeziunea socială și teritorială. Au fost stabilite obiective în ceea ce privește capacitatea de inserție profesională, cercetarea și inovarea, schimbările climatice și energia, educația și combaterea sărăciei. Au fost evidențiați factori precum asumarea obiectivelor acceptată de către liderii și instituțiile europene, acceptarea generală de către toți stakeholderii și sprijinul activităților comune.

În 2014, la Bruxelles a fost adoptată *Carta privind guvernarea pe mai multe niveluri în Europa*. Carta pune accentul pe concepte precum interdependența, angajamentele și eforturile comune, transparența și deschiderea, dialogul etc. Acesta face apel la parteneriat și colaborare în cadrul unor rețele compuse din sectorul public, sectorul non-profit și sectorul cercetării, la toate nivelurile - local, municipal, regional, național și transnațional. Pune pe primul plan formele participative de democrație și subliniază necesitatea de a sprijini politicile publice cu bugete adecvate pentru toate instituțiile implicate. Mesajul cheie al Cartei poate fi enunțat după cum urmează: Carta subliniază importanța crucială a concepției în comun a unor politici care să reflecte nevoile cetățenilor, în conformitate cu principiul subsidiarității, care cere ca deciziile să fie luate la nivelul de guvernare cel mai eficient și cel mai apropiat de cetățeni în cazul unei anumite decizii.

În anul 2016 la New York a fost modificată Agenda 21 în așa numita *Agendă 2030*. Noua carte definește 17 obiective de sustenabilitate: fără sărăcie sau foamete, sănătate, educație, egalitate, apă, energie curată, creștere economică, inovare, orașe și comunități durabile, producție și consum responsabil, climă, viață subacvatică și terestră, instituții și parteneriate puternice.

*Carta pentru orașe europene durabile, așa numita Carta de la Leipzig* a fost adoptată în 2007 și actualizată precum *Noua carte de la Leipzig* în anul 2020. Este unul din documentele actuale de cea mai mare importanță întrucât oferă cadrul politic pentru punerea în aplicare a

convențiilor europene și globale la nivelul orașelor. Principalul mesaj al Cartei este acela de a promova dezvoltarea urbană integrată prin implicarea tuturor părților interesate și prin combinarea instrumentelor de investiții și a celor care nu sunt dedicate investițiilor. Aceasta caracterizează guvernanta urbană responsabilă, care se bazează pe dezvoltarea în interes public (se folosește, de asemenea, termenul "binele public"), pe o abordare integrată, pe participarea și co-proiectarea politicilor urbane și a proiectelor de dezvoltare, pe o guvernanta pe mai multe niveluri și pe o abordare orientată la nivel local, la nivel de regiuni, orașe întregi, districte și cartiere. Numește trei dimensiuni cheie ale dezvoltării durabile - un oraș echitabil, verde și productiv – aceasta în contextul noilor provocări, cum ar fi schimbările climatice, deficitul de resurse, mișcările de migrație, schimbările demografice, pandemiile și economiile în schimbare rapidă.

În general se poate spune că, cuvintele cheie ale dezvoltării urbane europene de astăzi sunt: cuprindere și abordare holistică, echilibru și armonie, orientare strategică pe termen lung, dialog și cooperare. Toate metodologiile de planificare se bazează pe aceste principii.

## 2. Abordarea reînnoirii și dezvoltării orașelor - Plan strategic

Problematika reînnoirii și dezvoltării orașelor este întrebarea cheie pentru funcționarea următoare a acestora, trebuie deci să i se acorde o atenție mare. Pentru ca procesul să fie eficient, eficient și de succes, acesta trebuie să se bazeze pe un cadru strategic mai larg, exprimat de obicei sub forma unui plan strategic de dezvoltare a orașului.

### 2.1 Principiile de creare a planului strategic

Deși termenul *strategie* are la bază terminologia militară, utilizarea principiilor strategice este posibilă în toate sectoarele. Firmele comerciale au descoperit strategia în secolul al XX-lea, când au început să transforme practicile manageriale intuitive în unele mai raționale, sistematice și eficiente. Scopul lor era să învingă concurența, iar metodele militare alese i-au ajutat să câștige. În a doua jumătate a secolului al XX-lea, metodele folosite au fost oarecum rafinate, deoarece nu mai era vorba doar de victorie, ci și de cooperare, iar în jurul anilor 1970, acestea au ajuns în sectorul non-profit și în cel public. Din terminologia originală, au fost preluate conceptele de viziune, misiune și obiective, dar și accentul pus pe parteneriatul strategic, pe participarea tuturor actorilor și pe rolul motivațional al liderilor. Principiul cheie poate fi descris astfel: "cunoaște-te pe tine însuți, cunoaște-i pe ceilalți, cunoaște-ți mediul înconjurător și apoi acționează pe baza faptelor". Această teză este relevantă pentru entitățile din toate sectoarele. Având în vedere acest fapt și faptul că planificarea strategică este în mod inerent holistică, orientată pe termen lung și proactivă, aceasta a devenit unul dintre pilonii planificării spațiale pentru dezvoltarea orașelor europene.

Planul strategic, ca pilon care contribuie la dezvoltarea orașelor europene, a fost descris mai sus. Este un document orientat spre viitor, o viziune pe termen lung și priorități bazate, pe de o parte, pe tendințele dezvoltării mondiale și locale și, pe de altă parte, pe potențialul și limitele dezvoltării unui anumit oraș. Este un document voluntar și flexibil, care permite o discuție amplă între diverși actori și o gamă largă de interpretări ale semnificației. Marele avantaj al planificării strategice este că este înțeleasă de actori din diferite sectoare, inclusiv de subiecți economici și de profani. Acest lucru pune în mâinile orașelor un instrument puternic și aplicabil pe scară largă.

În plus față de cele de mai sus, ar trebui să se țină seama și de alte caracteristici ale unor planuri strategice bune:

**Coerență internă** – Principalele constatări (limite și potențial) ar trebui să se bazeze pe analize și să servească drept bază de referință pentru viitoarele activități sprijinite și respinse. Selectarea proiectelor de dezvoltare în vederea implementării ar trebui să reflecte nevoia reală a locului dat și posibilitățile de implementare (financiare, tehnice, organizatorice etc.) și, în același timp, să se bazeze pe consensul social și sprijinul politic.

**Analiză multi-sursă** – Propunerile de dezvoltare ar trebui să se bazeze pe o varietate de surse de date concrete și indirecte și ar trebui să se asigure că diferitele surse de informații se completează și se sprijină reciproc. Faptele obiective privind teritoriul ar trebui să fie în concordanță cu așteptările subiective ale diferitelor grupuri de actori.

**Sinergie între propunerile de dezvoltare** – Planurile de acțiune ar trebui să ia în considerare conexiunile dintre proiectele propuse, fie în ceea ce privește continuitatea în timp (de ex. un proiect poate începe după ce un alt proiect este realizat), continuitatea logică (de ex. este necesar/adecvat din punct de vedere logic ca pentru a implementa un proiect, să fie implementat și un alt proiect) sau sprijinul reciproc (de exemplu, dacă realizăm ambele proiecte, efectele pozitive vor depăși cu mult valoarea investiției, dar acest efect nu ar avea loc dacă este implementat doar unul dintre) etc.

**Coordonarea tuturor celor trei piloni ai planificării spațiale** – Proiectele de dezvoltare au caracteristicile lor spațiale și impactul potențial asupra mediului, astfel încât este necesar să se reflecteze asupra conținutului (de ex. avem cu adevărat nevoie aici de o zonă industrială?), a localizării (dacă da, unde ar putea fi cel mai bine amplasată?) și a impactului (ce va putea provoca această investiție?). Fără o coordonare a tuturor acestor componente, planurile de dezvoltare pot fi nefezabile și/sau chiar dăunătoare.

**Continuitate pe termen lung** – Pentru ca planurile strategice să funcționeze, acestea trebuie să fie ancorate în identitatea locală, să reflecte tendințele externe și locale, să reflecte succesele și eșecurile din trecut și să se reflecte ele însele în activitățile viitoare, astfel încât prioritățile de dezvoltare pe termen lung să fie cu adevărat pe termen lung.

## 2.2 Structura planului strategic

### 2.2.1 Analiza socioeconomică

Deoarece planul strategic în ansamblul său nu este ancorat în legislație și metodologii, nici analiza socioeconomică nu are o structură clară. Prin urmare, este deosebit de important ca în cadrul analizelor teritoriului să fie surprinse toate domeniile esențiale ale vieții din zonă. Datele ar trebui să provină dintr-o varietate de surse (surse locale, regionale și naționale, putând fi o combinație de surse mai mult sau mai puțin oficiale), să reflecte tendințele de dezvoltare (seriile de timp mai lung, inclusiv previziunile pentru viitor sunt preferabile datelor statice privind situația actuală) și să fie interconectate (de exemplu, dezvoltarea trecută și preconizată a numărului de locuințe ar trebui să fie comparată cu dezvoltarea istorică și preconizată a populației și a structurii sociale).

În general, o analiză socioeconomică ar trebui să includă informații cu privire la următoarele domenii:

**Informații introductive** – Obiectivul planului strategic, echipa responsabilă de elaborare și metodele de lucru. Poate conține date foarte scurte despre oraș și despre localizarea acestuia.

**Istoric** – Contextul istoric include, de obicei, trei puncte: o scurtă prezentare a istoriei localității, date și evenimente semnificative. Patrimoniul cultural material, de exemplu, structura și designul teritorial, cele mai importante clădiri și memoria peisajului (parcuri istorice, arbori monumentali, grădini tradiționale, podgorii, structuri peisagistice etc.). Patrimoniul cultural imaterial poate fi asociat cu personalități sau familii istorice, evenimente specifice, obiceiuri și tradiții locale etc. În acest capitol, este important să surprindem așa-numitul spirit al locului, care poate avea un impact major nu numai asupra atractivității unei localități pentru turiști, ci mai ales asupra identității locuitorilor, a valorilor comune și a culturii locale nescrise și, prin urmare, asupra potențialului de dezvoltare.

**Natura și mediul de viață** – Pentru conceperea unor opțiuni de dezvoltare adecvate, este important să se cunoască caracterul și limitele localității și condițiile naturale (teren, climă, caracterul peisajului înconjurător, fauna și flora etc.). În multe localități poate exista o problemă de poluare a mediului natural, dar și a mediului urban, care este adesea neglijat (calitatea solului, a apei și a aerului, nivelul de zgomot, praful, smogul luminos și electromagnetic, insulele de căldură, zonele contaminate, depozitele clandestine de deșeuri, brownfielduri, nivelul de utilizare a surselor alternative de energie, accesul locuitorilor la mediul natural și nivelul infrastructurii verzi în general etc.) Toate aceste aspecte au un impact asupra stabilității ecologice, a biodiversității și a bunăstării locuitorilor (well-being). Nu în ultimul rând, este necesar să se ia în considerare localitățile protejate, plantele și animalele, precum și locurile potrivite pentru recreere, fie ele locale sau potrivite pentru turismul rezidențial.

**Infrastructura de transport** – Transportul include, de obicei, drumurile, căile ferate, aeroporturile și căile navigabile. În prezent, însă, mobilitatea este înțeleasă într-un mod mai complex și, prin urmare, analiza ar trebui să abordeze și alte forme de transport de persoane și bunuri, cum ar fi transportul public, formele de transport în comun, diferitele forme de deplasare (pietoni, bicicliști etc.). Importanța poate fi și capacitatea locurilor de parcare pentru diferite forme de mobilitate și alte infrastructuri de suport (stații de benzină, stații de încărcare, stații de service, docuri etc.). Nu numai mobilitatea într-o anumită localitate, ci și conexiunea acestei localități cu lumea exterioară și accesibilitatea acesteia sunt importante pentru stabilirea adecvată a planurilor de dezvoltare.

**Infrastructura tehnică** – Pentru buna funcționare a așezărilor umane, și în special a orașelor mari, este important să existe utilități, cum ar fi sistemele de apă și canalizare, rețeaua electrică, conductele de gaz, iluminatul public, serviciile de informare și telecomunicații și alte aspecte. Multe orașe au construit infrastructuri pentru a proteja sănătatea și bunurile, cum ar fi camere video, puncte fierbinți (hot spoturi) și puncte de prim ajutor, sonorizare locală și semnalizare a riscurilor, bariere împotriva inundațiilor, adăposturi de protecție civilă etc. Gestionarea deșeurilor poate fi evaluată în contextul infrastructurii sau în contextul calității și protecției mediului (urban).

**Aspecte demografice și sociale** – Informațiile de bază includ date privind populația (numărul, creșterea sau descreșterea naturală și migratoare) și structura acesteia în ceea ce privește vârsta, religia, naționalitatea, originea etnică, instruirea, ocuparea forței de muncă, statutul familial și multe alte aspecte. În acest caz, este important de remarcat faptul că o mare parte din aceste date sunt date personale sensibile și că cifrele actuale sunt mai puțin importante decât tendințele și previziunile viitoare. Tendințele și previziunile ajută la stabilirea din timp a unor măsuri și servicii adecvate, menținând astfel armonia pe termen lung a diferitelor aspecte ale dezvoltării la costuri relativ reduse. De ex., dacă se nasc mai mulți copii, este recomandabil să se planifice o extindere a capacității școlare. Dacă există suficient timp pentru extinderea capacității, este posibil să se realizeze proiecte de calitate, să se selecteze cel mai eficient antreprenor de construcții și să se asigure personalul necesar. În același timp, este util să se cunoască diferitele stiluri de viață ale locuitorilor orașului și fenomenele patologice care apar în oraș, cum ar fi criminalitatea, vandalismul, tensiunile și conflictele dintre diferitele grupuri de locuitori etc.

**Dotări civile** – Locuitorii din mediul urban se așteaptă la o varietate de facilități, cum ar fi oportunități educaționale diverse (de la grădinițe la facultăți și diverse forme de învățare pe tot parcursul vieții), asistență medicală de calitate (de la medici generaliști la specialiști, de la serviciile de urgență la marile spitale), asistență socială (pentru copii, adolescenți și vârstnici), cultură (cinematografe, teatre, muzee etc., precum și cluburi și evenimente), sport (diverse cluburi, terenuri de sport și zone în aer liber pentru activități recreative) și multe altele. Acest capitol include, de asemenea, servicii furnizate în cea mai mare parte direct de către oraș, cum ar fi diverse birouri, poliție, pompieri, servicii de curățenie și întreținere etc. Din facilități fac parte, nu în ultimul rând, spațiile publice, piețele, parcurile, străzile, curțile, grădinile comunitare și alte zone accesibile publicului (inclusiv elemente de mică arhitectură, cum ar fi băncile, coșurile, foșoarele, fântânile și multe altele). Accesibilitatea, varietatea, calitatea și estetica diverselor forme ale facilităților sunt cele care contează deseori în momentul alegerii unei locuințe, în special pentru clasele culte și înstărite ale populației. Întrucât facilitățile pot fi furnizate de o gamă largă de părți interesate, fie direct de către oraș, fie de către sectoarele privat, public și non-profit, în acest punct este cel mai evident capacitatea tuturor părților interesate de a-și alinia interesele și de a ajunge la un acord.

**Locuire** – Cea mai de bază funcție a orașului este cea de locuire. Obiectivul majorității orașelor este creșterea și dezvoltarea, ceea ce atrage după sine o creștere a populației. Prin urmare,



orașele ar trebui să dispună de spații dedicate pentru construcția de noi forme de locuințe (locuințe individuale, blocuri de apartamente, locuințe sociale, locuințe comune etc.) și, de asemenea, să utilizeze posibilitatea de reconstrucție a clădirilor adecvate în diverse forme de locuințe. Pentru a oferi toate serviciile și pentru a face față situațiilor de criză, orașele ar trebui să dispună de un număr mai mare de locuințe publice proprii, care să poată fi închiriate grupurilor defavorizate sau profesiiilor dezirabile ca formă de sprijin sau beneficiu.

**Mediu economic** – Un capitol separat, de obicei, îl constituie evaluarea activităților economice din oraș, care include în special structura entităților economice și de afaceri, cele mai importante entități economice și cei mai mari angajatori, tendințele de dezvoltare în cele mai importante sectoare pentru oraș, etc. Principalii actori economici ar trebui să fie considerați stakeholderii, ca părți interesate cheie și ar trebui să fie abordați în vederea unei cooperări regulate. În unele cazuri, poate fi oportun să se analizeze mediul economic dintr-o regiune mai amplă, în special dacă un număr mai mare de locuitori fac naveta la locul de muncă (într-un anumit oraș sau, invers, dintr-un anumit oraș către un alt oraș). Călătoriile în interes de serviciu au un impact major nu numai asupra economiei unui loc, ci și asupra infrastructurii tehnice și de transport, a mediului (congestionarea traficului) și a utilizării serviciilor. De asemenea, turismul și agrementul local constituie adesea parte componentă (sau constituie un capitol separat), deoarece turismul, în special turismul rezidențial, este una dintre sursele cheie de venit economic în multe zone. Este utilă cunoașterea diferitelor forme de turism, a duratei medii de ședere și a altor date privind circulația turiștilor, a celor mai vizitate locuri și atracții, a formelor de mobilitate a turiștilor etc.

**Documente anterioare și ulterioare, de monitorizare** – Coordonarea tuturor celor trei piloni ai amenajării teritoriului, coerența internă și continuitatea în timp, toate acestea sunt necesare pentru stabilirea adecvată a activităților de dezvoltare. Prin urmare, este bine de știut ce activități au fost planificate în trecut, dacă au fost puse în aplicare și cu ce rezultat și impact (se pot obține învățăminte despre ce a funcționat și ce nu a funcționat, de ce și cum să se folosească succesul sau eșecul trecut în situația de astăzi), precum și ce alte documente de dezvoltare (planuri strategice mai vechi, planul spațial actual, planuri de acțiune, planuri departamentale etc.) sunt disponibile pentru oraș și unitățile teritoriale superioare (în special regiuni). Relațiile mai largi, legăturile cu structurile regionale sau cu diferite orașe partenere pot oferi o mare sursă de inspirație, dar și parteneriate și sprijin valoros.

## 2.2.2 Sondaje de opinie publică și participare

În țările UE, sunt preferate formele de planificare comunicative și participative. Acest lucru înseamnă că o gamă largă de actori sunt implicați în crearea tuturor planurilor de dezvoltare, cum ar fi reprezentanții aleși, angajații primăriei, experții, grupurile de interese, diferitele grupuri de vârstă din zonă, persoanele cu cerințe specifice, organizațiile non-profit, antreprenorii, investitorii, turiștii și publicul larg în general. Este clar că o gamă atât de diversă de actori are necesități, cerințe și opinii foarte diferite care trebuie identificate, înțelese și, acolo unde este posibil, reconciliate în cadrul procesului participativ.

Punctele de vedere ale tuturor părților interesate relevante sunt solicitate prin mai multe metode, cele mai frecvente fiind:

**Dezbatere publică** – De obicei ia forma mai multor prezentări în care vorbitorii oferă informații despre un plan de dezvoltare, o intenție sau un proiect și care sunt legate de o discuție. Uneori include, de asemenea, o expoziție de planuri sub formă de postere, machete, simulări sau alte forme similare. Dezbaterele sunt accesibile publicului și gratuite, iar în prezent au adesea o formă hibridă (prin prezență și transmisiuni online). Partea pozitivă este că această formă ajunge

la mulți actori în același timp, este relativ rapidă și eficientă din punct de vedere al costurilor, iar oamenii participă doar din curiozitate. În unele cazuri (de exemplu, în cazul planurilor de amenajare a teritoriului sau al proiectelor sprijinite la nivel internațional), aceasta este adesea o formă obligatorie de dezbatere publică care nu poate fi ignorată de actorii puternici. Dezavantajul este că această formă este adesea doar formală și nu de puține ori este folosită în mod abuziv nu pentru a afla opinia publică, ci doar pentru a prezentare unilaterală. Procentul populației care participă la această formă este de obicei scăzut, iar cea mai mare parte a publicului este pasivă.

**Cerere de informații** - Aceasta este cea mai comună formă de colectare a datelor în rândul locuitorilor orașului, deoarece este o modalitate eficientă de a asigura un eșantion mare de respondenți (rata standard de returnare a chestionarelor în rândul locuitorilor orașului este de aproximativ 8-10%). Poate fi personal, online, în scris sau prin telefon. Întrebările sunt, de obicei, întrebări închise, deseori cu alegere multiplă, cu sculare sau cu eliminare. Posibilitatea unor răspunsuri deschise este de obicei limitată. Acest lucru face din chestionar un instrument statistic rapid și ieftin. Pe de altă parte nu permit aprofundarea problemei și nu abordează aspectul calitativ al problemei. Chestionarul este util pentru a afla opiniile și preferințele de bază, pentru a alege între opțiuni (o formă de vot), pentru a clasifica alternativele etc. Dar din cauza numărului redus de întrebări deschise, acesta nu este potrivit, de exemplu, atunci când scopul este de a căuta în mod creativ alternative necunoscute. Pentru a fi relevant, sondajul reprezintă o provocare în ceea ce privește asigurarea unui eșantion reprezentativ de respondenți și metoda de colectare a datelor (alegerea locației, a timpului, a formatului etc.).

**Interviuri** – Interviurile sunt adesea complementare informațiilor obținute prin sondaje. Este o formă calitativă de colectare a datelor în care unul sau mai mulți respondenți sunt intervievați în profunzime, iar scopul este de a analiza o situație în detaliu. Acestea sunt adesea utilizate atunci când chestionarele dezvăluie ambiguități sau puncte de conflict care trebuie înțelese sau rezolvate. Un alt scop poate fi acela de a găsi idei de dezvoltare creativă din care se selectează apoi cu ajutorul votului. Interviurile pot fi structurate sau nestructurate, individuale sau de grup, realizate personal sau online. Principala diferență față de chestionare constă în numărul mai mic de respondenți, dar în profunzimea mai mare a răspunsurilor. Această metodă necesită, de obicei, mai mult timp pentru colectarea și evaluarea informațiilor, astfel încât este necesar să se selecteze persoane care să știe cât mai multe despre problema în cauză. Interviurile pot fi combinate cu tehnici de observare, în care se observă manifestările non-verbale, cum ar fi limbajul corpului, tonul vocii, starea de spirit a respondentului, atmosfera locului etc.

**Grupul focar** – Este o metodă asemănătoare convorbirilor de grup, aici însă cu câteva diferențe esențiale. În cadrul convorbirilor, fiecare respondent răspunde aproximativ la aceleași întrebări și în nume propriu. Este posibilă o influențare reciprocă a părerilor, dar nu de dorit în mod explicit. La grupul focar, dimpotrivă, este vorba despre faptul că participanții se ascultă unii pe alții, reacționează unii la alții, se influențează reciproc și, în cele din urmă, ajung la un punct de vedere comun, la rezolvarea unei probleme sau la formularea unei sugestii. Prin urmare, la început, nu este vorba doar de un sondaj de opinie, ci de o intenție mai degrabă specifică sau de o sarcină concretă. Pentru atingerea obiectivului, uneori participanții la grupul focar sunt relativ omogeni (de exemplu, atunci când este vorba de rezolvarea aceleiași probleme în grupuri de persoane împărțite în funcție de diferite caracteristici), dar foarte des aceste grupuri sunt cât se poate de eterogene, fiind formate din persoane de sex, vârstă, instruire, ocupație, stil de viață, atitudini, preferințe, etc. diferite. Se consideră că această diversitate va duce la o concluzie care poate fi relevantă și acceptabilă pentru diferite grupuri de populație. Este o metodă care necesită timp, resurse și, mai ales, experiența persoanei care facilitează discuția.

**Grup de lucru** – Principiile sunt similare cu cele ale grupurilor focare, dar grupurile de lucru se concentrează pe un anumit rezultat "palpabil". Membrii grupului lucrează împreună la ceva, de exemplu, pregătesc o parte a unui plan, stabilesc detaliile unui proiect sau trag concluzii din date disponibile. În timp ce grupurile focare se întrunesc, de obicei, o singură dată și duc în principal o discuție moderată; grupurile de lucru se pot întâlni în mod repetat și pot construi treptat ceva, predând ceva la sfârșitul procesului.

### 2.2.3 Constatări cheie, potențial și limite ale dezvoltării

Aceasta este o parte relativ scurtă a planului strategic, care este crucială pentru dezvoltarea pe termen lung a orașului și este, de asemenea, cea mai subestimată în practică. Este vorba despre capacitatea de a selecta cele mai importante date din datele analizate (în cadrul analizei socio-economice și al sondajului de opinie publică) care sunt cruciale pentru dezvoltarea echilibrată pe termen lung a orașului. Dacă analizele nu sunt finalizate cu concluzii cheie, nu pot fi identificate prioritățile de dezvoltare, iar orașul este expus la presiuni ad-hoc. În cazul în care propunerile de dezvoltare nu sunt legate de constatările-cheie, ci doar răspund la date diferite, nu este posibilă punerea lor în aplicare în mod sistematic și în sinergie unele cu altele.

În această secțiune sunt relevante în special trei puncte:

**disparități cheie** – Diferențe fundamentale între punctul în care ne aflăm acum (realitate) și punctul în care am dori să fim (viziune). Prioritățile de dezvoltare pe termen lung tind să reflecte cele mai semnificative diferențe, în timp ce planurile de acțiune pe termen scurt conțin diferențele cele mai ușor de rezolvat.

**limite cheie** – Caracteristici care limitează în mod fundamental orientarea activităților de dezvoltare, cum ar fi caracterul locului (de ex. munți înalți, teren plat, izolarea orașului etc.), reguli legislative stricte sau linii protejate (de ex. zone de frontieră, zone de protecție, zone de conservare patrimoniu, etc.), proiecte de dezvoltare de interes superior (de ex. construirea de coridoare feroviare etc.) și alte constrângeri.

**potențiale cheie** – Punctele forte care ar trebui folosite pentru a dezvolta orașul, a atrage investitori și a sprijini locuitorii.

Există diferite instrumente care vin în ajutorul identificării potențialelor cheie și limitele, cele mai frecvente din acestea este așa numita **analiză SWOT**. Este una din metodele cele mai frecvent aplicate care se referă la punctele forte (S - strengths), punctele slabe (W - weaknesses), oportunități (O - opportunities) și amenințări (T - threats). Deoarece orașele conțin un număr mare de aspecte, iar dezvoltarea lor este influențată de numeroși factori, o analiză SWOT poate fi efectuată pentru oraș ca întreg, dar de obicei este împărțită în mai multe analize sectoriale (de exemplu, pentru transport, pentru facilități, pentru mediu etc.). Avantajul acestei abordări constă în nivelul mai ridicat de detaliere și în fezabilitatea rezultatelor analizei. Dezavantajul este pierderea relațiilor și a sinergiilor dintre sectoare. A doua opțiune este evaluarea diferiților factori în raport cu viziunea orașului, în cazul în care orașul are deja o viziune.

### 2.2.4 Direcția de dezvoltare pe termen lung

Deoarece principalul obiectiv al planurilor strategice este dezvoltarea consistentă și echilibrată pe termen lung, aceasta ar trebui să constituie o parte esențială a documentului. Principala problemă tinde să fie faptul că orașele au o gamă largă de actori și, prin urmare, o gamă largă de interese. Este foarte dificil a se stabili o viziune și priorități de dezvoltare astfel încât cât mai mulți oameni să fie mulțumiți și să se identifice cu planul rezultat. Este utilă o bună analiză a cât mai multor factori posibili, respectarea consecventă a procedurilor participative și

identificarea potențialelor și a limitelor cheie pentru dezvoltare. Ceea ce nu este însă suficient, un rol semnificativ îl au și factorii soft, cum ar fi cultura de planificare, identitatea locală, preferințele politice, competențele angajaților primăriei, caracterul liderilor informali și alte aspecte greu de înțeles.

Câteva puncte esențiale privind procesul de orientare a dezvoltării pe termen lung:

- O analiză socio-economică de înaltă calitate și participarea tuturor părților relevante interesate.
- Principalele disparități, potențiale și restricții în materie de dezvoltare, în număr suficient de limitat pentru a răspunde la faptele identificate.
- Viziune pe termen lung (orizontul de timp poate fi chiar de de 2-3 generații). Conceptele actuale de dezvoltare urbană pot fi utile ca sursă de inspirație.
- Prioritățile de dezvoltare (orizontul de timp al priorităților ar trebui să fie de cel puțin 10 ani, ideal ar fi mai lung). În cazul în care conceptele de dezvoltare urbană au fost utilizate pentru a stabili viziunea, prioritățile de dezvoltare se pot baza pe caracteristicile cheie ale conceptelor în combinație cu specificul orașului respectiv.
- Programe și subprograme, dacă este cazul (în funcție de mărimea orașului și de complexitatea planului propus).
- Lista proiectelor și activităților care ar trebui sau ar putea fi implementate într-un orizont de timp de aproximativ 7-10 ani. Nu este neobișnuit ca în listă să fie incluse cât mai multe idei posibile, atât pentru a satisface cât mai multe părți interesate, cât și pentru a crea o evidență cu cât mai multe idei. Această listă este utilizată ulterior în planul de acțiune (proiecte și activități pentru următorii 2-3 ani, selectate în funcție de necesitățile, posibilitățile și preferințele actuale) și în catalogul proiectelor.

Orașele organizează de obicei punctele de mai sus în mod ierarhic ca viziuni - priorități - programe operaționale (subprograme) - măsuri - proiecte și activități individuale. Sub aspect formal, este de obicei o listă sau un tabel organizat ierarhic.

<b>Viziune: Lúčnica nad Žitavou va asigura o înaltă calitate a vieții, locuințe, dotări și mediu pentru viață pentru oamenii care trăiesc și lucrează în sat.</b>			
<b>Priorități:</b>	<b>Programe:</b>	<b>Sub-programe:</b>	<b>Proiecte și activități:</b>
<b>1) Management teritorial</b>	1.1) Gestionare și administrare	1.1.1) documente și administrare	MÚSES; actualizarea planului teritorial; consolidarea parcelelor în cadastru
		1.1.2) Information and partnerships	pagină web; sistem local informațional
<b>2) Infrastructură</b>	2.1) Infrastructură tehnică	2.1.1) Infrastructură tehnică	Iluminat public; alimentare cu apă în podgorii; sistem de canalizare pentru apele reziduale Vajka
		2.2) transport și mobilitate	2.2.1) Infrastructură
	2.2.2) transport local		modificări la autobuzele locale; taxi social pentru persoane în vârstă
<b>3) Viața socială și cultura</b>	3.1) locuințe și dotări	3.1.1) locuințe	zone noi pentru construcții individuale; apartamente municipale de închiriat
		3.1.2) asistență socială și medicală	Reconstrucția școlii; cămin de bătrâni; livrare de hrană pentru persoanele în vârstă
		3.1.3) spațiul public	Obecné centrum; revitalizácia parkov Vajka a Martinová; rozšírenie cintorína
	3.2) cultură și agrement	3.2.1) sport și agrement	Reconstruirea stadionului de fotbal; loc de joacă multifuncțional; pistă de biciclete; pistă de fitness în natură
		3.2.2) asociații și evenimente culturale	Sprijin pentru evenimente și organizații culturale
	3.3) Identitate și genius loci	3.3.1) patrimoniu moștenit	Reconstrucția capelei
	<b>4) Natura și mediul de viață</b>	4.1) adaptare la schimbările climatice	4.1.1) adaptare la schimbările climatice

Tabelul 2. Exemplu de structură a unui plan strategic - Lúčnice nad Žitavou

## 2.2.5 Plan de acțiune

Deși strategia pe termen lung conține o viziune și priorități, lista de proiecte și activități este, de obicei, foarte lungă. De obicei, se așteaptă ca un plan strategic să fie "pentru toată lumea" și, prin urmare, toată lumea se așteaptă să facă parte din el într-un fel sau altul. Iar acest lucru este cel mai ușor de realizat prin proiecte și activități, unde o listă lungă vă permite să "cuprindeți totul". Cu toate acestea, în termeni practici, nu este posibil ca orașul să facă "totul", așa că trebuie să transpună o listă lungă de proiecte și activități într-o listă mult mai scurtă de măsuri concrete care să fie puse în aplicare în viitorul apropiat. Așa se creează așa-numitul plan de acțiune.

În ceea ce privește conținutul, planul de acțiune răspunde la o întrebare de bază: "Ce pași (proiecte, acțiuni) implementați în viitorul apropiat (2-3 ani) ne vor apropia de îndeplinirea scopurilor strategice pe termen lung (viziune, obiective, priorități) și de ce vom avea nevoie pentru aceasta?" Pe lângă o listă de proiecte și activități, ar trebui să includă, de asemenea, o scurtă descriere a proiectelor, rezultatele și beneficiile preconizate, calendarul preconizat, resursele necesare (financiare, umane, tehnice, de informare etc.), responsabilitățile și principalele riscuri.

Metoda de selectare a proiectelor și activităților specifice pentru planul de acțiune implică mai multe puncte de vedere:

- ce este corect - măsuri în vederea realizării viziunii care au un impact pozitiv demonstrabil, îmbunătățind calitatea vieții locuitorilor și competitivitatea localității,
- ce este oportun - acțiuni care pot să nu fie esențiale în sine, dar care aduc sinergii semnificative și/sau sporesc echilibrul între diferitele domenii de dezvoltare,
- ce este necesar - acțiuni care sunt urgente pentru a preveni impactul negativ semnificativ (de exemplu, măsuri pentru a preveni degradarea naturii sau dispariția localității),
- ce este posibil - acțiuni pentru care există condiții favorabile (de obicei, resurse financiare) la momentul respectiv; din păcate, acest punct este adesea perceput în practică ca fiind crucial,
- ce se preferă - acțiuni în cazul în care există o presiune puternică din partea politicienilor, a investitorilor, a grupurilor de interese sau de acțiune etc., în practică, planurile de acțiune fac adesea parte din agenda politică și se schimbă în timpul ciclului electoral, astfel încât, din păcate, este adesea o chestiune conflictuală și contraproductivă.

Având în vedere că planul strategic ar trebui să depășească un orizont de 10 ani, iar planul de acțiune este creat pentru 2-3 ani, un plan strategic include, de obicei, mai multe planuri de acțiune care sunt create treptat în timp și sunt actualizate periodic. Acest mecanism face posibilă combinarea coerenței pe termen lung a planului strategic cu flexibilitatea și caracterul practic al planului de acțiune.



### 3. Condiții de implementare a proiectului de reînnoire și dezvoltare

Pentru o reînnoire și o dezvoltare urbană de succes este esențial nu numai un proces de dezvoltare bine stabilit, ci și îndeplinirea unui număr de condiții prealabile. Acestea sunt în deosebi condiții politice, sociale - strategice, instituționale, teritoriale, economice, de mediu și legislative. Trecem acum la o analiză a celor mai importante aspecte ale acestor condiții de bază.

#### 3.1. Condiții politice

Condiția de bază pentru reînnoirea și dezvoltarea orașului este susținerea acestuia de către reprezentanții orașului și organismele colective alese. Suportul pentru anumite obiective de dezvoltare se numește "voință politică". Voința politică este exprimată, de obicei, în prioritățile de dezvoltare a orașului (de ex. în planul strategic al orașului – v. mai sus), dar poate fi prezentată și în programele electorale ale grupurilor politice individuale la alegerile locale. Nici reînnoirea urbană, nici dezvoltarea urbană nu pot fi realizate fără un sprijin politic adecvat. Pe lângă voința politică a guvernului orașului, există adesea "reticențe" politice din partea unei anumite părți a consiliului, de exemplu, eforturile opoziției de a împiedica succesul partidului sau coaliției aflate la putere și, astfel, avantajul acestora la următoarele alegeri.

Pe lângă aspectele legate de voința sau reticența politică pură, există și unele preocupări urbane legate de procesul de reînnoire și dezvoltare la nivel politic. Acest lucru se referă în special la cedarea proprietății imobiliare a municipalității, la înființarea de companii municipale sau la intrarea municipalității în companii existente. Preocupările se referă în principal la încorporarea bunurilor imobiliare (în special a terenurilor) în societăți de dezvoltare sau funciare. În condițiile economiilor în curs de transformare, nu există, de obicei, un model consolidat și stabilizat de dezvoltare sau de companie funciară, așa cum funcționează în țările dezvoltate, existând astfel riscul de "expropriere" a proprietății orașului. Prin urmare, nu este posibil să se adopte modele străine în întregime, dar este necesar să se caute o procedură acceptabilă în condițiile locale.

#### 3.2. Condiții socio-strategice

Prin urmare, pentru a începe măcar să ne gândim la procesul de reînnoire și dezvoltare urbană, trebuie să existe o comandă a societății pentru un astfel de proces. Comanda societății exprimă, în esență, intențiile și obiectivele societății/rezidenților orașului pentru dezvoltarea ulterioară a acestuia. În practica europeană actuală, planificarea strategică este utilizată pentru a elabora o comandă obștească, așa cum a fost descrisă în capitoul anterior.

#### 3.3. Condiții instituționale

Pentru ca procesul de reînnoire și dezvoltare să aibă succes, trebuie create condiții instituționale adecvate. Experiența din statele membre ale UE arată că, în general, aceasta este pusă în aplicare sub forma:

- proiectelor publice;
- proiectelor private;
- proiectelor cu participarea sectorului public și privat.

În cazul **proiectelor publice**, principalul actor în acest proces este autoritatea orașului. Proiectele se realizează pe terenuri aflate în proprietatea orașului. Orașul este responsabil pentru pregătirea terenului, pentru construcția infrastructurii, pentru construcția de clădiri noi



și pentru reconstrucția clădirilor existente situate în zonă. În același timp, orașul își asumă responsabilitatea de a localiza potențialii viitori proprietari de obiective noi sau revitalizezate. În cazul **proiectelor private**, principalul actor este proprietarul localității sau dezvoltatorul. Aceste entități private sunt apoi responsabile pentru întregul proces de reabilitare și dezvoltare. Normele și principiile privind dezvoltarea privată depășesc sfera de aplicare a acestui text.

O altă posibilitate este ca **entitățile din sectorul public și privat să fie implicate împreună** în implementarea proiectului. În acest caz, în Europa, ambele părți înființează, de obicei, o societate cu scop special (SPV) pentru a realiza proiectul ca entitate juridică separată. O astfel de companie fie realizează ea însăși întregul proiect, fie se ocupă pur și simplu de reabilitarea terenului. În acest caz, riscurile și beneficiile sunt, bineînțeles, împărțite de ambii parteneri. În acest context, există două tipuri de instituții de revitalizare, fie o instituție înființată pentru a revitaliza un anumit spațiu din oraș, fie o instituție dedicată dezvoltării și revitalizării diferitelor spații din oraș.

Având în vedere că cercetarea noastră se adresează instituțiilor publice, vom analiza doar cazurile de proiecte publice și cazurile în care se stabilesc parteneriate public-privat. În general, acest lucru înseamnă, în practică, că trebuie creată o instituție care să gestioneze procesul de revitalizare.

### 3.4. Condiții teritoriale

Orașul contemporan este un sistem complex și în continuă schimbare. Structura sa urbană trece în mod constant printr-o serie de transformări în urma schimbărilor politice, sociale, culturale, naturale, economice și tehnologice. Una dintre problemele urbane grave ale orașelor de astăzi este reprezentată de zonele sub-utilizate sau complet abandonate - brownfields. Soluționarea acestora este una dintre sarcinile fundamentale ale reînnoirii și dezvoltării orașelor contemporane.

Pașul inițial în procesul de pregătire a condițiilor teritoriale pentru reînnoirea și dezvoltarea urbană este monitorizarea și elaborarea de studii detaliate necesare pentru a crea o bază de date care să ofere informații reale și complete despre obiectele și zona studiată și să furnizeze probe suficiente în scopul bilanțului material și economic, precum și pentru evaluarea costurilor suportate în procesul de reînnoire și dezvoltare.

Condițiile de bază pentru dezvoltarea teritoriului sunt, de obicei, stabilite în documentația de amenajare a teritoriului, care stabilește, de asemenea, condițiile de bază și protecția valorilor sale naturale, de civilizație și culturale, poate direcționa proiectarea dezvoltării structurii așezărilor și a ipotezelor de dezvoltare a orașului, proiectarea amenajării teritoriului și definirea zonelor de dezvoltare semnificative. Aceste condiții de bază pentru dezvoltarea teritoriului sunt exprimate în planul teritorial sau de reglementare sub formă de reglementări (obligatorii și recomandate). Stabilirea acestor condiții de dezvoltare a teritoriului este rezultatul unor activități de planificare extinse.

În concluzie, se poate spune că condițiile teritoriale ale procesului de reînnoire și dezvoltare urbană exprimă disponibilitatea teritoriului pentru o nouă activitate investițională; această activitate poate fi împărțită, în linii mari, în următoarele etape de bază:

- o evaluare de bază și un bilanț al amplasamentului, ca etapă inițială și necesară;
- pregătirea conceptuală și de proiect a teritoriului, ca etapă teoretică și de planificare;
- ipotezele de implementare a procesului de reabilitare și dezvoltare, care vor verifica corectitudinea proiectului preconizat.

Dezvoltarea teritorială a orașului ar trebui să aibă la bază atât necesitățile și exigențele obiective, cât și posibilitățile reale ale orașului. Trebuie adoptată o poziție clară și să se

precizeze principalele caracteristici ale dezvoltării urbane care influențează și direcționează condițiile teritoriale de dezvoltare:

- direcția de dezvoltare – restructurare (reorganizare), adăugare (perimetrală, radială), utilizarea regională a așezărilor suburbane (sateliți);
- metoda de dezvoltare - construcție, reconstrucție, revitalizare, umanizare, reorganizare);
- dinamica dezvoltării - stagnare, creștere durabilă, creștere rapidă.

Condițiile teritoriale sunt cruciale pentru dezvoltarea așezării. Teritoriul este un fenomen a cărui valoare este legată de faptul că este limitat și finit în cantitate și, prin urmare, nu poate fi înlocuit. Prin urmare, trebuie tratată cu atenție și trebuie aleasă o strategie bine gândită pentru gestionarea proceselor de utilizare a terenurilor. Reînnoirea și revitalizarea urbană este o formă de dezvoltare care nu extinde fizic zona urbană construită, ci mai degrabă îmbunătățește zona existentă care nu își îndeplinește funcția și rolul din mai multe motive. Diferitele forme de brownfields și de suprafețe nefolosite creează mari enclave nefolosite în orașele de astăzi, cu externalizări sociale și de mediu negative. Aceste suprafețe sunt adesea situate nu numai la periferie, ci și în spații centrale valoroase ale orașului. Reutilizarea terenurilor industriale dezafectate va spori valoarea zonei urbane, va limita expansiunea acesteia și va crește eficiența operării sale.

Efectul pozitiv global al restaurării și dezvoltării zonei urbane existente va fi observat doar pe termen lung (și nu întotdeauna din punct de vedere financiar, ci mai ales în ceea ce privește beneficiile pentru societate). Prin urmare, având în vedere că reamenajarea și dezvoltarea brownfields-urilor necesită costuri mai mari pentru pregătirea terenului, aceste costuri, din punct de vedere economic, trebuie să fie susținute.

Conținutul funcțional stabilit trebuie să fie în concordanță nu numai cu nevoile și intențiile orașului, ci ar trebui, de asemenea, să utilizeze în mod optim potențialul zonei și celelalte caracteristici și trăsături ale acesteia și să le folosească pentru planurile la nivelul întregului oraș. Zone mari de brownfields-uri (în special industriale) pot fi situate în locații cheie, limitând, complicând sau împiedicând în mod direct conexiunile de transport și operaționale necesare (către centru, facilități importante, gări, oportunități de angajare etc.). Posibila punere în aplicare a unor planuri importante la nivelul orașului trebuie să fie aplicată atât în formularea programului de reînnoire și dezvoltare a zonei, cât și în definirea și pregătirea zonei efective înainte de concesionarea sau vânzarea acesteia către entități comerciale prin rezervarea terenurilor necesare pentru planurile desemnate ale orașului.

Stabilirea limitelor și reglementărilor pentru dezvoltarea teritoriului garantează respectarea și existența conceptului stabilit și echilibrul componentelor individuale ale structurii orașului. Prin urmare, respectarea și îndeplinirea lor este absolut necesară.

### **3.5. Condiții economice**

Problema reînnoirii și dezvoltării urbane este, de obicei, asociată cu o intensitate economică ridicată a întregului proces, nu este vorba doar de cantitatea absolută de volum financiar (preț) necesară pentru a realiza procesul, ci și de zona de organizare și coordonare a fluxurilor financiare în timpul procesului. Atunci când se calculează costurile asociate cu renovarea și dezvoltarea urbană, trebuie să se ia în considerare și faptul că numărul de terenuri disponibile depășește, de obicei, cu mult cererea de terenuri pentru noi dezvoltări (în special industriale). Prin urmare, prețurile brownfield-urilor sunt relativ scăzute.

Unul dintre motivele lipsei de interes pentru restaurarea și dezvoltarea brownfield-urilor este, de obicei, disponibilitatea unor oportunități suficiente de a achiziționa alte terenuri pentru implementarea proiectului, care sunt mai ieftine, pe care investitorul poate implementa proiectul la un cost mai mic decât pe zonele perturbate sau sub-utilizate, cu relații de proprietate

mai simple, fără riscuri mari și greu de prevăzut și fără întârzierea necesară pentru a aduce terenul perturbat la o stare comparabilă cu cea a terenului "pe câmp verde".

Atunci când se examinează complexitatea economică a reabilitării și dezvoltării zonelor industriale dezafectate, se discută adesea despre așa-numitul „**decalajul de cost**” este definit ca fiind diferența dintre costurile de pregătire a unui proiect și profiturile obținute din acesta. Prin urmare, este diferența dintre costurile de implementare a unui proiect (inclusiv prețul de piață al proiectului înainte de începerea acestuia) și randamentele proiectului după finalizarea acestuia (adică valoarea de piață = prețul obișnuit). Diferența de cost se determină prin calcul:

$$NM = CO + UN - COP$$

**NM** este decalajul de cost

**CO** este prețul obișnuit al imobilului comercial în măsura în care corespunde planului de investiții; acesta este stabilit înainte de începerea proiectului,

**UN** reprezintă cheltuielile de realizare a proiectului și

**COP** este prețul obișnuit al imobilului comercial după încheierea proiectului.

Ar trebui să se acorde ajutor public pentru proiectele de reabilitare și dezvoltare, în special în cazurile în care apare un decalaj de costuri. Decalajul de cost este, de fapt, un mecanism de determinare a pierderilor rezultate din punerea în aplicare a unui anumit proiect. În practică, acest lucru înseamnă că niciun antreprenor nu ar fi realizat proiectul fără un suport public.

Constatările din Europa, Statele Unite și Canada confirmă faptul că o serie de zone pot fi regenerare nu numai cu costuri relativ reduse, dar mai ales cu profit, nu numai pentru sectorul privat, ci și pentru cel public. În schimb, există multe localități în care costul regenerării este semnificativ mai mare decât prețul de piață ulterior al terenului restaurat. Prin urmare, efortul la toate nivelurile de guvernare trebuie să fie acela de a crea un mediu în care un număr maxim de regenerări de brownfield-uri să nu genereze pierderi.

Principala problemă a condițiilor economice este furnizarea de resurse financiare suficiente pentru procesul de reînnoire și dezvoltare. În general, aceste resurse pot fi căutate între fondurile interne ale orașului, alte fonduri publice și investiții private.

### 3.6. Condiții de mediu

Un rol important în planificarea dezvoltării regiunii este jucat de așa-numitele "poveri/sarcini de mediu vechi", care reprezintă ceea ce a rămas de la utilizatorii anteriori ai terenului sau chiar de la regimul anterior, când Legea privind deșeurile și Legea privind evaluarea impactului asupra mediului nu erau încă în vigoare. În fiecare țară din Europa, situația vechilor sarcini de mediu este tratată în mod diferit, în funcție de posibilitățile și legile țării respective. Țările Uniunii Europene și-au armonizat legile în această privință, astfel încât au în mare parte aceleași reguli sau reguli similare.

Ce este o veche povară/sarcină ecologică?

Acestea sunt în principal depozite de deșeuri vechi și periculoase, adesea amplasate necorespunzător. Unele sunt amplasate pe malurile râurilor, unde pot fi spălate și împrăștiate de inundații, sau în locuri unde sursele de apă subterană pot fi contaminate, ceea ce ar însemna un dezastru pentru populația locală în viitor, în același timp și căutarea a noi surse de apă. Nu doar amplasarea vechilor poveri de mediu joacă un rol important, ci și ceea ce este dăunător și este depozitat în localitatea respectivă. În cazul deșeurilor periculoase, adică al deșeurilor toxice (care conțin cianură, solvenți puternici sau alte substanțe toxice), aceste locuri trebuie neapărat să fie securizate mai întâi împotriva inundațiilor sau a scurgerilor în apele subterane. Acestea

au cea mai mare prioritate, deoarece pot aduce o contaminare suplimentară în zonă și pot contamina sursele de apă.

Să revenim la tipurile de sarcini implicate în teren. Am menționat mai întâi depozitele de deșeuri și alte materiale care au putut fi realizate în condiții de nesiguranță, din ignoranță, dar și pentru a economisi taxele de eliminare sau pentru o eliminare fiabilă și sigură.

Un alt tip de contaminare este reprezentat de o fostă unitate industrială (brownfield) sau de un depozit din trecut, unde o serie de substanțe toxice ar putea fi prezente în mod liber în sol sau apă. În cazul în care poluanții se află deja în substrat, unde au pătruns treptat într-un loc neprotejat (prin ploaie, spălare etc.), aceștia trebuie extrași din substrat. Uneori este vorba de decontaminarea solului care este dificilă, dar poate fi vorba și de decontaminarea apei din substrat. Există locuri în care se depozitează deșeuri de la unitățile sanitare și spitale, acestea sunt deșeuri igienice, periculoase pentru sănătate; acestea trebuie transportate și arse la temperaturi înalte, în acest moment nu există altă cale de a le înlătura. Există probleme similare cu deșeurile radioactive, care pot fi prezente în deșeurile medicale, dar eliminarea lor ține de responsabilitatea statului, care trebuie să stabilească modul de tratare a deșeurilor.

Soluția cheie pentru eliminarea vechilor poveri de mediu este securizarea (izolarea) depozitului/locului de depozitare și apoi eliminarea rapidă și treptată a acestuia, de exemplu, prin arderea deșeurilor într-un incinerator mobil sau chiar decontaminarea la fața locului cu ajutorul bacteriilor (in vitro) sau chimic (prin spălare). Aceste metode sunt, de obicei, efectuate la locul de contaminare a mediului și sunt relativ confortabile; în plus, se pot efectua operațiuni suplimentare la locul de contaminare... O metodă mai puțin eficientă este apoi îndepărtarea materialului defectuos (chiar și a solului din substratul subteran) și arderea acestuia la temperaturi mai ridicate, când substanțele nocive se descompun și rămâne solul, uneori nici măcar acesta.

Pentru a elimina riscurile legate de sarcinile moștenite în teren, este necesar să se stabilească priorități și să se treacă treptat de la procesele și soluțiile simple la cele mai complexe, care necesită deja asistență financiară din partea statului sau a altor donatori. Înainte de orice remediere, este întotdeauna necesar să se securizeze locul cu sarcina veche în funcție de pericol și să se asigure cel puțin o protecție minimă a terenului împotriva amenințării unui dezastru (zona trebuie să fie împrejmuită și, uneori, acoperită chiar cu un acoperiș împotriva precipitațiilor și a posibilelor inundații).

Există multe modalități de a elimina substanțele periculoase, dar numai unele sunt sigure. Nu uitați să securizați fântânile și alte surse de apă împotriva substanțelor toxice și a influențelor negative.

Pentru a elimina balastul vechi în mod adecvat și corect, este necesar să avem un studiu inițial care să ne spună, cu ajutorul investigațiilor geologice și hidrogeologice, care este situația actuală. Scopul este de a reduce concentrațiile de substanțe nocive la un nivel minim, mai bine spus, astfel încât acestea să fie la nivelul apei potabile, de exemplu, sau cel puțin la nivelul apei utilizabile. După cum s-a menționat deja, decontaminarea constă în lucrări planificate de remediere și în îndepărtarea celei mai mari părți a sarcinii vechi (depozite de deșeuri, depozite, fabrici vechi, rafinării etc.). Eliminarea contaminanților, îndepărtarea deșeurilor și reabilitarea amplasamentului trebuie să fie urmate de monitorizarea acestuia, adică de prelevarea periodică de probe de apă subterană și de sol în anumite locuri cheie. Statul ar trebui să fie implicat în monitorizare, deoarece este în interesul său să se debaraseze de vechea povară ecologică.

Prin urmare, proiectele de eliminare a vechilor poveri au prioritățile lor, iar acestea sunt în special legate de evitarea unui potențial dezastru ecologic.

### 3.7. Condiții legislative

Condițiile legislative pentru reînnoirea și dezvoltarea urbană au, în general, două (sau trei în UE) niveluri. În UE, există legislația europeană comună, apoi există nivelul legislației naționale și cel al legislației locale. În general, domeniul legislației în materie de regenerare și dezvoltare urbană este, de obicei, foarte fragmentat și opac.

Condițiile de mai sus pot fi considerate ca fiind condiții principale, a căror îndeplinire reprezintă baza pentru stabilirea și implementarea ulterioară cu succes a unui proiect de reînnoire și dezvoltare urbană. Cu toate acestea, acest lucru nu înseamnă că acestea sunt toate condițiile existente și nici că un proiect trebuie să fie întotdeauna de succes dacă acestea sunt îndeplinite. Trebuie să se înțeleagă faptul că proiectul și punerea în aplicare a procesului de reînnoire și dezvoltare urbană este foarte solicitant, atât din punct de vedere financiar, cât și din punct de vedere al resurselor umane, dar și din punct de vedere al timpului și al organizării, iar riscul de eșec este ridicat chiar și în cazul unei acțiuni pregătite și puse în aplicare cu profesionalism și atenție.

## 4. Proiect de renovare și dezvoltare urbană (proiect de investiții de dezvoltare)

În general, un proiect este un proces unic care constă într-o serie de activități coordonate și gestionate, cu date de început și de sfârșit, desfășurate în vederea atingerii unui obiectiv prestabil, care îndeplinește cerințele specificate, inclusiv limitările impuse de timp, costuri și resurse. Un proiect este o secvență de activități cu un început și un sfârșit, cu resurse alocate și orientate spre crearea anumitor produse. Întotdeauna există un risc asociat cu crearea de produse. Proiectul este implementat pentru a atinge un obiectiv (CE trebuie atins) și care îndeplinește cerințe specifice, inclusiv limitările date de timp (CÂND trebuie atins) și de costuri ( CU CÂT de mult trebuie atins) numit "**triplu imperativ**" al proiectului.

Din acest model teoretic de proiect derivă și procesul de reînnoire și dezvoltare urbană, adică proiectul de investiții de dezvoltare, însă organizarea în cazul nostru este atât de amplă și specifică încât nu ne putem mulțumi cu modelul teoretic de proiect în practică. În special, va trebui să extindem faza de planificare, răspunzând la întrebări suplimentare, cel puțin prin a ne întreba UNDE va fi implementat proiectul și CINE este responsabil de implementarea acestuia. În general, proiectul este alcătuit din următoarele părți:

1. Pregătirea pre-proiectului - De ce să implementăm proiectul? CE dorim să realizăm prin proiect?
2. Planificarea – Căutarea răspunsurilor la întrebările de bază: CÂND, UNDE, CINE și CU CÂT
3. Realizarea proiectului
4. Estimarea proiectului - finalizarea și evaluarea proiectului.

Să aruncăm o privire mai detaliată asupra diferitelor etape ale proiectului de reînnoire și dezvoltare urbană.

### 4.1. Pregătirea pre-proiectului

Pregătirea pre-proiectului este primul pas în procesul propriu-zis de planificare a renovării și dezvoltării urbane și de organizare de facto a construcției de investiții în general. Această fază se referă la definirea intențiilor și la stabilirea obiectivelor, adică la definirea a ceea ce trebuie realizat, revitalizat sau construit. În această etapă, este esențial să se definească intenția proiectului și să se stabilească cadrul logic al acesteia. Pe baza acestor activități, se creează un scenariu - o schiță a procesului proiectului care duce la implementarea acestuia. *Sprrijinul instituțional și profesional* este, de asemenea, esențial.

#### 4.1.1. Intenția proiectului

"Intenție" înseamnă o descriere a produsului proiectului, a caracteristicilor sale și a modului în care aceste caracteristici urmează să fie măsurate sau evaluate. În domeniul elaborării strategiilor din sectorul public, *intențiile* sunt, în general, ideile consensuale ale tuturor (sau cel puțin ale celor mai importante) părți ale societății unui oraș cu privire la ceea ce trebuie realizat. Definirea intențiilor de restaurare și dezvoltare se face în contextul evaluării condițiilor, așa cum s-a discutat în capitolul anterior. Intenția proiectului stabilește cadrul pentru procesul de stabilire a obiectivelor care trebuie atinse în procesul de renovare și dezvoltare urbană.

Intențiile sunt apoi însoțite de obiective. Obiectivele proiectelor descriu, în general, ceea ce trebuie realizat. Cerința generală pentru un obiectiv este ca acesta să fie SMART (stretch & specific – motivant și concret, măsurabil, aliniat, realist și orientat în timp). De ex. obiectivele refacerii și dezvoltării brownfield-urilor pot cuprinde crearea unităților de locuit, pot include crearea de locuințe, furnizarea de spații de birouri, reabilitarea clădirilor abandonate sau

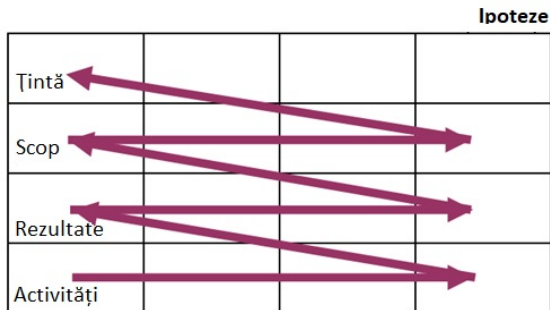
neîntreținute, îmbunătățirea accesibilității transportului, furnizarea de parcări adecvate, oferirea de facilități și activități de agrement etc.

Intenția proiectului ar trebui să servească în primul rând pentru orientare, în ceea ce privește procesul de reînnoire și dezvoltare urbană ca prioritate de investiții, ca bază pentru pregătirea unui proiect detaliat, inclusiv a graficului de timp al acestuia. Mai mult, acest plan de proiect trebuie să fie un ghid pentru cei care vor gestiona procesul de implementare a proiectului, adică politicianul local responsabil, controlul, adică în special consilierii municipali, eventual profesioniștii și publicul larg, dar și pentru cei care vor implementa proiectul, adică în special angajații interesați din cadrul primăriei, eventual angajații altor instituții colaboratoare.

#### 4.1.2. Cadru logic

Elaborarea proiectului ar trebui să includă o evaluare care să utilizeze metoda cadrului logic. Aceasta este o metodă care ne va ajuta să cartografiem în mod clar intențiile și așteptările și să le aliniem cu rezultate și activități specifice în implementarea proiectului. Este o procedură care poate fi utilizată pentru a descrie un proiect într-un mod concis, clar și ușor de înțeles. Definierea unui proiect utilizând metodologia cadrului logic reprezintă baza pentru managementul de proiect. Cadrul logic este util, pe de o parte, pentru identificarea și analiza problemelor și, pe de altă parte, pentru definirea obiectivelor și stabilirea activităților specifice pentru a rezolva aceste probleme. Metoda cadrului logic este utilizată pentru a testa proiectul din punct de vedere al caracterului său adecvat și oportun pentru rezolvarea unei anumite probleme, precum și al fezabilității și durabilității sale.

Cadrul logic ar trebui să fie urmărit după cum urmează (ascendent în direcția săgeților):



Tabelul 3 Verificarea corectitudinii și a caracterului complet al proiectului prin metoda cadrului logic

În schema de mai sus al „Cadrului logic”, sunt cuprinse:

**Activități** - ceea ce va efectua persoana sau organizația care realizează proiectul, cu alte cuvinte – din ce activități concrete se compune proiectul;

**Rezultate** - de care este responsabilă persoana sau organizația care implementează proiectul în realizarea acestuia (de ex. Internet, centru de informare reamenajat, drum construit, parcare reconstruită). Rezultatele și premisele cuprinse în același rând duc la realizarea obiectivului sau intenției proiectului.

**Obiectivul (proiectului)** este derivat din problema principală la a cărei rezolvare ar trebui să contribuie proiectul (intenția proiectului). Acesta trebuie să corespundă în esență măsurii relevante (obiectivului operațional) a acestui program. Intenția proiectului și ipotezele enumerate într-un rând trebuie să conducă la îndeplinirea Obiectivului principal.

**Principalul (obiectiv)** indică modul în care proiectul se încadrează în contextul strategiei. Acesta ar trebui să corespundă obiectivelor specifice ale fiecărei priorități strategice;

**Mijloace** principale care vor fi utilizate pentru a asigura implementarea proiectului: de ex. fonduri pentru servicii de consultanță, formare, calculatoare, finanțare. Această secțiune a tabelului descrie pe scurt aceste mijloace în esență. Activitățile enumerate, împreună cu îndeplinirea Premiselor care condiționează punerea lor în aplicare, ar trebui să asigure realizarea Rezultatelor proiectului. În cadrul ipotezelor de la acest nivel, ar trebui enumerate Activitățile conexe și cofinanțarea necesară pentru obținerea Rezultatelor.

#### 4.1.3. Schema intenției proiectului

Pe baza intenției definite a proiectului și a cadrului logic elaborat, putem trece la redactarea schemei de bază a intenției proiectului. Această schemă ar trebui să aibă următoarea structură:

1. *Denumirea proiectului;*
2. *Localizarea proiectului;*
3. *Intențiile și obiectivele proiectului* – obiectivul general și specific, inclusiv trimiteri către documente strategice superioare (de ex., planul strategic al orașului);
4. *Descrierea proiectului* – starea actuală, starea care trebuie atinsă;
5. *Rezultatul proiectului*, inclusiv orice documentație grafică în conformitate cu documentația de construcție (dacă este deja disponibilă)
6. *Documentația necesară pentru punerea în aplicare a proiectului*, atât cea existentă și disponibilă, cât și cea care urmează să fie obținută;
7. *Coordonatorul proiectului*, adică stabilirea persoanei care va purta personal răspunderea realizării proiectului;
8. *Partenerii proiectului* – identificarea instituțiilor, grupurilor de interese și a persoanelor ale căror motivații ar putea fi în concordanță cu obiectivele proiectului și, prin urmare, ar putea contribui la realizarea acestuia;
9. *Finanțarea proiectului* - este o analiză atât a intensității financiare preconizate a proiectului, cât și a căutării resurselor financiare preconizate, atât în sectorul public, cât și în cel privat;
10. *Riscurile proiectului* la nivelul amenajării teritoriului, al dreptului de proprietate, economic sau al altor riscuri posibile;
11. *Procesul de realizare a proiectului* – descriere amănunțită a fazelor și etapelor proiectului și relațiilor dintre acestea;
12. *Indicatori ai succesului realizării proiectului* – care permit global și continuu monitorizarea derulării implementării, precum și succesul impactului global al proiectului.

#### 4.2. Planificare

Planificarea proiectului ar trebui să înceapă cu o parte analitică riguroasă, urmată de dezvoltarea unui concept de soluție (concept urbanistic) și de o evaluare a fezabilității acestuia. Conceptul de plan de reglementare/dezvoltare servește acestui scop. În această etapă, conceptul urbanistic ar trebui să fie dezvoltat într-o variantă și ar trebui să se contureze reglementările și limitele esențiale. Este foarte important ca publicul să se familiarizeze cu conceptul soluției și să îl determine să participe activ la procesul de planificare - așa-numita participare. Aceasta ar trebui să fie urmată de o evaluare a fezabilității, atât funcționale, cât și politice și, mai ales, economice. Această fază se referă în principal la studiul de prefezabilitate. (pre-feasibility study). Acest studiu are sarcina de a evalua soluția urbană propusă, de a evalua opțiunile de soluționare sau de a propune modificări de fezabilitate. Pe baza rezultatelor și a recomandărilor din domeniul economic, propunerea este elaborată sub forma unui proiect final de reglementare/plan de



dezvoltare. Pe baza conceptului urban elaborat, se finalizează o evaluare economică a revitalizării prin determinarea fezabilității sub forma unui studiu de fezabilitate. Un pas important pentru o implementare de succes este crearea unui grafic. Calendarul trebuie să fie realist (trebuie să ia în considerare timpul și posibilitățile financiare). Analýza předpokladů

O înțelegere aprofundată a mediului înconjurător și a problemelor sale prin analiza ipotezelor este fundamentală pentru succesul reabilitării și dezvoltării. Se pot efectua o serie de analize, de exemplu, analize strategice, urbane, de mediu, economice, sociale sau de risc. În cele ce urmează, ne vom concentra doar pe cele mai comune tipuri de analiză.

### **Analize strategice**

Rolul analizelor strategice este de a defini poziția unui proiect de restaurare și dezvoltare într-un context mai larg. Cel mai bine cunoscut și cel mai frecvent utilizat tip de analiză strategică este analiza SWOT, care a fost deja descrisă în secțiunea 2.2.3.

### **Analize urbane (teritoriale)**

Primul aspect care influențează procesul de reînnoire și dezvoltare este locul în sine. Din punct de vedere al premiselor sale spațiale, al mărimii, al amplasării sale în organismul orașului și în raport cu principalele artere de transport (autostradă, cale ferată, aeroport) și al funcțiunii sale, se determină atât funcția existentă, cât mai ales funcția propusă - nou determinată, de obicei, de planul spațial al orașului. Funcția este legată de alte reglementări și limite care rezultă din documentația de amenajare a teritoriului (de exemplu, limitarea înălțimii clădirilor, zonele de protecție). Analiza urbanistică include o analiză a factorilor și problemelor legate de natura fizică a localității. Elementele sale de bază sunt: funcția, operarea și spațiul.

### **Funcțiunea**

Acesta evaluează utilizarea teritoriului în funcție de tipurile funcționale de bază (locuințe, dotări civice, producție, mixt etc.). În cazul în care o nouă funcție este deja inclusă în planul general al orașului, aceasta ar trebui să fie întotdeauna o "funcție de conversie" - o schimbare de la o funcție existentă (de exemplu, industrială sau militară) la o nouă funcție (locuințe, dotări civice etc.). Noua utilizare funcțională poate fi specificată fie în mod neîndoelnic (în special dacă viitoarea utilizare a locului este deja cunoscută sau dacă condițiile teritoriale sunt atât de clare încât nu este posibilă o variație a utilizării funcționale în viitor), fie poate fi definită "mai vag", din nou sub forma unei liste exhaustive a funcțiilor permise, permise condiționat și nepermise.

### **Spațiul**

Baza analizei constă în cunoașterea conceptului spațial al locației proiectate (densitatea de dezvoltare, cantitatea de locuri libere nedezvoltate, vechimea clădirilor, compoziția, dezvoltarea istorică, protecția monumentelor etc.). Schița de planimetrie este importantă pentru obținerea de informații. Următorul pas este reprezentat de aspectele spațiale (înălțimea clădirii, etc.) și de aspectele conexe ale designului compozițional (raportul dintre înălțimea clădirii și spațiile deschise, priveliștile, axele compoziționale etc.). În acest context, este util să se cunoască intențiile compoziționale la momentul fondării sau al reamenajării ulterioare sau dacă acestea sunt rezultatul unei creșteri spontane.

### **Operare**

Analiza operațională ia în considerare două sisteme de bază, și anume infrastructura de transport propriu-zisă și aprovizionarea teritoriului, adică infrastructura tehnică.

**Sistemele de transport** reprezintă unul dintre factorii limitativi pentru reînnoirea și dezvoltarea localităților din structura urbană. Este esențială o investigație amănunțită a măsurii în care sunt justificate exigențele de transport. Ar trebui să se facă o descriere a structurii traficului în funcție de poziția localității în discuție. Este necesar să se realizeze cât de importantă sau nu este zona pentru sistemul de transport la nivelul întregului oraș. Din această analiză se poate deduce în ce măsură este necesar să se aglomereze spațiul cu trafic și cât de important este rolul pe care traficul îl poate juca în acest spațiu. În această analiză, nu examinăm doar aglomerarea spațiului cu trafic, ci și legăturile de trafic, nu doar pentru mașini, ci mai ales pentru transportul public, pietoni, bicicliști sau noi tipuri de micro-mobilitate. Ar trebui să avem mereu în vedere faptul că, în spațiul urban, micro-mobilitatea și transportul public ar trebui să fie preferate transportului individual cu mașina.

Echipamentele de infrastructură tehnică (apă, canalizare, gaz, apă caldă, telecomunicații) și starea tehnică a acestora, mai precis la ce distanță de amplasament se află racordurile necesare și care sunt capacitățile acestora - sunt alte informații esențiale, precum și prețurile actuale ale serviciilor de utilități individuale din localitate. Starea tehnică deficitară a infrastructurii tehnice este o problemă frecventă în orașele din economiile în tranziție și, în special, în zonele industriale abandonate – brownfield-uri, precum și capacitatea insuficientă a acestor rețele în ceea ce privește intensificarea preconizată a utilizării zonei în viitor.

### Analize de mediu

Acestea sunt, în principal, metode de monitorizare a mediului care determină calitatea mediului în zona revitalizată (de exemplu, calitatea apelor subterane, contaminarea solului, cantitatea de deșeuri periculoase și alte deșeuri, calitatea aerului și biodiversitatea din împrejurimi etc.). Diferitele contaminări ale localității pregătite se numără printre problemele cheie care însoțesc reconversia și revitalizarea zonelor industriale dezafectate. Din punctul de vedere al contaminării zonei selectate, este vorba despre următoarele tipuri de bază de brownfield:

#### **KEP categoria A - Inexistență sau foarte slabi - Indicatori**

- Nu trebuie făcut nimic
- Utilizări anterioare fără risc
- Daune foarte mici, numai monitorizare
- Auditul nu a indicat o probabilitate
- Sondajul a eliminat probabilitatea

#### **KEP categoria B - Medii – Indicatori**

- Probabil, riscurile trebuie rezolvate
- Utilizări anterioare cu risc mediu
- Auditul preconizează o deteriorare de risc mediu/grav
- Sondajul a confirmat o deteriorare de risc mediu/grav
- Deteriorarea este stabilă local și nu se extinde
- Prețul lichidării/m2 este mic – mediu ridicat

#### **KEP categoria C - Gravi – Indicatori**

- Este probabil că vor trebui înlăturate cel puțin unele riscuri
- Utilizare anterioară de risc ridicat
- Auditul preconizează contaminări grave
- Sondajul a confirmat contaminări grave
- Contaminarea este mobilă și se extinde mai departe
- Prețul lichidării/m2 este mediu ridicat - ridicat

*Tabelul 4 Împărțirea poverii ecologice a diferitelor brownfield-uri în conformitate cu metodologia ABC*

Principalele componente pentru care trebuie efectuate investigații de contaminare în timpul etapei pregătitoare - analitice a proiectului de reconversie și revitalizare a unei zone industriale dezafectate militare (dar, desigur, nu numai militare) sunt apele subterane, solul, apele de suprafață și deșeurile (resturi de clădiri, structuri, drumuri, echipamente, parcări etc.) și, eventual, contaminarea biologică din împrejurimi (răspândirea de plante sau animale invazive alogene, etc.). Principalele componente pentru care trebuie efectuate investigații de contaminare în timpul etapei pregătitoare - analitice a proiectului de reconversie și revitalizare a unui brownfield militar (dar, desigur, nu numai militar) sunt apele subterane, solul, apele de suprafață și deșeurile (resturi de clădiri, structuri, drumuri, echipamente, parcări etc.) și, eventual, contaminarea biologică din împrejurimi (răspândirea de plante sau animale invazive alogene, etc.).

Scopul analizei este de a proiecta monitorizarea la fața locului a mișcării poluanților în mediul înconjurător. Astfel, este o evaluare a vitezei și a direcției de răspândire a contaminării, a gravității acesteia în ceea ce privește protecția mediului, o estimare a mărimii zonelor afectate, o predicție a evoluției ulterioare a situației în localitatea selectată, o evaluare a posibilității unor conflicte de interese în legătură cu răspândirea poluării în împrejurimile mai largi ale locului, recomandări de măsuri pentru reducerea sau eliminarea riscului pentru mediul înconjurător și sănătatea persoanelor, respectiv pentru realizarea conformității cu legislația și în domeniul protecției și igienei mediului etc.

### **Aerul**

Analiza calității aerului include de obicei:

- determinarea emisiilor de gaze de la toate tipurile de surse de căldură și energie (CO, NOX, SOX, CO<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, conținutul de alte substanțe organice, cum ar fi benzo-a-pirenul BPA etc.);
- determinarea emisiilor și a masei de pulberi în suspensie (praf volant cu particule de diferite dimensiuni);
- determinarea concentrațiilor și a emisiilor de compuși organici volatili sub forma sumei de carbon organic sau în alt mod;
- determinarea emisiilor de metale grele, de particule radioactive și de diverși compuși și ioni (NH<sub>3</sub>, Cl<sup>-</sup>, F<sup>-</sup>, H<sub>2</sub>S, etc.);
- determinarea concentrațiilor și a emisiilor de compuși organici specifici enumerați în Anexa 3 la Decretul nr. 117/1997 M.O.
- determinarea emisiilor de compuși organici persistenti, poluanți din cadrul substanțelor iritante specifice etc.;

### **Apa**

Calitatea apei este determinată în funcție de situația concretă a poluării apei din zonă (în special în fântâni, puțuri și ape de suprafață, precum și la ieșirea din stație) și se efectuează analize atât ale apelor de suprafață, cât și ale apelor subterane și ale eventualelor ape reziduale.

#### *1. la apele /subterane / se stabilește:*

- adâncimea suprafeței și a fundului;
- intensitatea fazei de contaminant la suprafața apei subterane și concentrația de contaminant.
- analiza completă din punct de vedere al standardelor de apă potabilă (bacterii, substanțe solide dizolvate organice și anorganice, pH, conductivitate, substanțe solide în suspensie, turbiditate, consum biologic și chimic de oxigen, etc.).

#### *2. la apele de suprafață și apele uzate, se determină:*

- concentrația O<sub>2</sub>, T, pH, Eh;

- analiza completă cu privire la cerințele standard pentru apa potabilă și apa de serviciu pentru industrie (bacterii, substanțe organice și anorganice dizolvate, pH, conductivitate, particule în suspensie, turbiditate, cerere biologică și chimică de oxigen etc.).

### **Solul**

Analizele chimice sunt necesare în cazul în care se dovedește contaminarea solului cu substanțe chimice. Valorile următoarelor substanțe sunt importante în ceea ce privește posibila contaminare a solului:

- metale grele – în deosebi As, Cd, Cr, Cu, Hg, Ni, Pb, Zn, dar și altele;
- substanțe organice conform analizelor de bază și a nocivității;
- Bifenili policlorurați, petrol, radon, oxigen, alți posibili compuși DDT, solvenți, etc.;

### **Deșeuri**

- materiale plastice, îngrășăminte, deșeuri chimice și solvenți sub formă lichidă și solidă, reziduuri de vopsele, compuși radioactivi, deșeuri periculoase din punct de vedere igienic (deșeuri spitalicești, reziduuri organice, reziduuri animale și vegetale, materiale plastice cu stabilitate scăzută).
- compuși instabili și volatili, deșeuri voluminoase, deșeuri de construcții, deșeuri contaminate din clădiri și drumuri (cu PCB, azbest sau uleiuri organice).
- alte substanțe periculoase (bifenili policlorurați, pesticide organoclorurate - în special DDT și metabolitii săi).

În cazul existenței uzinelor chimice, a depozitelor sau a activităților desfășurate pe un teren dezafectat, se recomandă efectuarea unei analize mai ample a nivelurilor de substanțe din mediul înconjurător care sunt utilizate în cadrul activității respective. De exemplu, analiza conținutului de hexaclorociclohexan (în special metabolitul său gamma, ca pesticid cunoscut sub numele de lindan) și hexaclorobenzen.

### **Auditul ecologic al teritoriului**

Un audit de mediu al unui amplasament, al unei zone industriale dezafectate sau al unei întreprinderi reprezintă o evaluare detaliată și o cuantificare a tuturor riscurilor de mediu identificabile asociate cu amplasamentul și propunerea de măsuri asociate pentru atenuarea și eliminarea impactului negativ asupra mediului și a sănătății umane. Acesta poate fi efectuat prin examinarea materialelor de bază și trebuie să fie însoțit de un studiu specific privind potențialele sarcini de mediu și cuantificarea costurilor.

Rezultatul auditului este o comparație a procedurilor propuse cu legislația în vigoare, o determinare a gradului de contaminare a mediului și o evaluare aproximativă și de bază a costului total al aducerii amplasamentului proiectului în conformitate cu legislația în vigoare și, eventual, cu cea viitoare.

### **Analize economice**

Analizele economice sunt necesare pentru a determina exigențele financiare ale proiectului și premisele economice ale acestuia. În cadrul analizelor economice, trebuie să urmărim valoarea bunurilor imobiliare, în special a terenului pe care urmează să se desfășoare procesul de reînnoire și dezvoltare, dar și a relațiilor de proprietate, pentru a avea o imagine de ansamblu asupra faptului dacă și sub ce formă sunt disponibile bunurile imobiliare, dacă parcelarea existentă poate fi utilizată sau dacă va trebui să aibă loc o re-parcelare mai substanțială pentru noua utilizare a zonei. Analizele economice pot include, de asemenea, (în funcție de tipul de proiect) un studiu al pieței imobiliare, și anume, pentru a stabili dacă există alte terenuri concurente potrivite pentru realizarea investiției planificate. În plus, putem analiza, de asemenea, cererea pentru un anumit segment de bunuri imobiliare (de ex. locuințe, spații de birouri sau comerciale, suprafețe industriale etc.), precum și cererea și oferta de pe piața forței

de muncă. (Aceasta în cazul în care planificăm, de exemplu, o zonă industrială cu noi oportunități de angajare. Atunci este necesar să aflăm dacă există suficientă forță de muncă disponibilă în zonă pentru a putea profita de această nouă ofertă).

### Crearea proiectului

Instrumentele de bază ale planificării urbane, și anume planul strategic, planul de utilizare a terenurilor și bugetul (de preferință cu o perspectivă bugetară multianuală), reprezintă cadrul pentru crearea proiectului propriu-zis de reînnoire și dezvoltare urbană. Aceste documente ar trebui să stabilească prioritățile pentru soluții și limitele fundamentale ale utilizării zonei în ceea ce privește raporturile mai largi la nivel urban și supra-urban. Crearea efectivă a proiectului va consta, de obicei, în următoarele faze:

1. crearea unei concepții urbaniste de bază,
2. implicarea publicului în procesul de revitalizare și reconversie - participarea publicului,
3. evaluarea fezabilității – pre-feasibility study,
4. propunerea de modificări de fezabilitate,
5. proiectarea finală a conceptului urbanistic - amenajare spațială și funcțională,
6. evaluarea impactului asupra mediului (EIA) și
7. propunere privind fezabilitatea economică – feasibility study.

Pentru o operaie mai simplă în procesul de creare a proiectului, este recomandabil să se elaboreze la început etapele individuale într-un tabel clar, cu identificarea activității (etapa individuală), responsabilitatea, determinarea rezultatului parțial al activității, timpul de care vom avea nevoie pentru implementarea activității și o estimare foarte preliminară a valorii financiare a activității.

	Activitate	Responsabil	Rezultat parțial	Durata	Finanțare (EUR)
1.	Decidere realizare proiect	Adjunct cu probleme de dezvoltare	Decizia CM (consiliului municipal)	1 lună	0
2.	Maparea relațiilor de proprietate	Departamentul proprietăți	Harta MPV	1 lună	activitatea autorității
3.	Elaborarea temei – studiu urban	Departamentul planificare teritorială	Atribuire	1 lună	activitatea autorității
4.	Prelucrarea concepției planului de reglementare	Becul arhitecții	Concepția RP	12 luni	60.000,-
5.	Elaborarea unui studiu de rentabilitate economică	Departamentul dezvoltarea orașului	Feasibility study	3 luni	30.000,-
6.	Modificarea și perfecționarea	Žárovka arhitecții	Plan de reglementare	6 luni	30.000,-

	planului de reglementare				
7.	Redistribuire și achiziții de terenuri	Departamentul proprietăți	O nouă parcelare	12 luni	prin acord

Tabelul 5 Tabelul procesului de bază de elaborare a proiectului

Pe baza acestei idei pregătite în prealabil cu privire la desfășurarea proiectului, putem trece la prelucrarea părților sale individuale.

#### 4.2.2.1. Conceptul urbanistic de bază

La baza proiectului de reînnoire și dezvoltare urbană se află crearea unui concept urbanistic de bază (funcțional, spațial și operațional) al viitoarei amenajări și utilizării a zonei. În această fază, planul de reglementare/dezvoltare este aplicat ca instrument relevant. În prima fază, acesta poate fi pregătit în variante, care sunt apoi comparate și se selectează cea mai promițătoare.

#### 4.2.2.2. Implicarea publică - participare

Procesul de reînnoire și dezvoltare este o chestiune foarte sensibilă în viața unui oraș, iar implicarea publicului în acest proces este extrem de necesară și de dorit, similar cu procesul de elaborare a unui plan strategic. Metodele de implicare a publicului au fost deja descrise în principiu în capitolul 2.2.2. Prin urmare, ne vom concentra aici doar asupra metodelor specifice de participare la proiecte de investiții. Acestea sunt în special:

**Pliantele și broșurile** sunt materiale scrise care oferă informații de bază. Avantajul constă în faptul că are un potențial ridicat de a ajunge la un grup larg de populație sau, dimpotrivă, poate fi direcționat doar către anumite grupuri țintă. Pe de altă parte, însă, este posibil ca informațiile furnizate în acest mod să nu fie întotdeauna clare, iar mulți oameni consideră că pliantele sunt ceva dezagreabil în cutia poștală.

**Expoziții fără personal** sunt afișaje sau panouri de informare afișate în locuri publice pentru a disemina informații. Oamenii pot vizita o astfel de expoziție atunci când le convine. Dezavantajul acestei tehnici este că informațiile pot fi interpretate sau înțelese greșit.

**Expozițiile interactive în prezența unui membru al personalului** sunt expoziții sau panouri de informare afișate în locuri publice în care un specialist în domeniu este prezent pentru a oferi informații suplimentare, a răspunde la întrebări și a primi comentarii. Oamenii pot vizita expoziția când doresc, pot obține informații suplimentare și pot oferi feedback. Dezavantajul este că această metodă necesită un angajament relativ mare din partea organizatorului și necesită mult timp în ceea ce privește personalul de specialitate. Este posibil să atragă atenția doar susținătorilor sau oponenților propunerii și nu și a unor terțe părți.

**Weekend-uri planificate.** În acest caz, este vorba de o întâlnire pentru un număr limitat de participanți, care poate fi folosită pentru a extinde informațiile de bază, a discuta subiectele și soluționarea problemelor în detaliu. Aceasta poate asigura un schimb de idei mai deschis și o înțelegere reciprocă a diferitelor poziții. Utilizarea acestei tehnici este eficientă pentru a discuta probleme și soluții complexe. Această tehnică permite o analiză mai profundă a problemelor. Se poate concentra pe un anumit grup specific ca țintă.

**Centru de informare cu posibilitatea de a aduce observații / Casă deschisă.** Grupurile interesate sunt invitate să viziteze zona desemnată pentru a obține informații într-o manieră neformală și pentru a aduce observații. Acest lucru poate fi combinat cu o expoziție și o carte

de comentarii sau cu alte tehnici. Aceasta este o modalitate foarte eficientă de informare a publicului și a altor grupuri interesate. Acesta poate fi vizitat la un moment convenabil pentru vizitatori și permite adresarea de întrebări personalului. Pregătirea unui astfel de centru de informare poate fi costisitor ca timp și bani.

Din tehnicile descrise mai sus, se poate observa că, teoretic, există multe modalități de a implica publicul în diferite etape ale procesului de planificare. Totuși în practică, diferitele tehnici trebuie adaptate la condițiile locale, la oportunitățile locale de finanțare, la caracterul și obiceiurile populației locale și la gradul de angajare a acestora în problema respectivă sau la relațiile reciproce.

#### **4.2.2.3. Studiu de fezabilitate – feasibility study**

În strânsă legătură cu conceptul urbanistic, se elaborează, de asemenea, un studiu de fezabilitate, așa numit feasibility study. Fezabilitatea sau posibilitatea de realizare a unui proiect apare atunci când proiectul poate fi implementat fizic la standardul cerut și la un cost acceptabil în raport cu valoarea creată. În această etapă a procesului de revitalizare pot fi observate două tipuri de fezabilitate, și anume cea funcțională și cea economică.

##### ***Fezabilitatea funcțională***

Conține evaluarea localității sub aspectul planificării teritoriale, a relațiilor de proprietate, a exigențelor privind infrastructura, lucrări de construcție, etc. Exigențele planului teritorial sunt în primul rând limite și reglementări funcționale și spațiale și sunt examinate ca parte a conceptului de reglementare/a planului de construire.

##### ***Fezabilitate economică***

În cazul fezabilității economice, este vorba de un calcul tehnico-economic care constă în compararea costurilor și beneficiilor investițiilor pe teren (construcția clădirii), inclusiv a costurilor asociate cu achiziționarea terenului. În cadrul evaluării fezabilității economice se evaluează și se analizează, de asemenea, variantele propuse. Pe baza evaluărilor efectuate, poate fi selectată o opțiune mai potrivită și evaluată apoi printr-un studiu de fezabilitate, ***Feasibility study*** sau studiul de fezabilitate reprezintă baza pentru decizia privind realizarea documentației de proiectare detaliată și modul în care vor fi inițiate fazele de investiții (implementare) ale construcției. Acesta reprezintă o viziune tehnică, economică și comercială a investiției avute în vedere. Studiul va identifica și va analiza factorii decisivi care sunt relevanți pentru soluție și va formula orice opțiuni nerezolvate în care vor fi dezvoltate anumite părți ale proiectului. Acesta demonstrează fezabilitatea capacității propuse în locația selectată, cu tehnologia propusă, pe baza unor ipoteze realiste privind existența inputurilor materiale și energetice necesare pentru funcționare, toate acestea cu costuri de investiție și de exploatare cuantificate și venituri din vânzări care vor asigura efecte interesante pentru afaceri.

#### **4.2.2.4. Studiul privind impactul construcției asupra mediului**

Environmental impact assessment (EIA – evaluarea impactului asupra mediului) este un proces consacrat de evaluare a impactului asupra mediului al unor proiecte semnificative (care funcționează sub diferite forme în UE și SUA) care ar putea avea efecte negative asupra naturii și a mediului uman și care fac obiectul deciziei unei autorități administrative de stat competente, adică responsabile. Acesta reprezintă cel mai puternic instrument complex de protecție a mediului și a peisajului. În cadrul unei proceduri similare, sunt luate în considerare, de asemenea, diverse planuri, concepte și programe aflate în stadiul de pregătire a programelor, subvențiilor, conceptelor de dezvoltare, planurilor teritoriale etc. Aceasta se numește apoi evaluare strategică a impactului asupra mediului – SEA (Strategic environmental impact assessment)

Baza procedurii de evaluare a impactului proiectelor (construcții, amenajări peisagistice, construcții de drumuri etc.) asupra mediului constă în identificarea, descrierea și evaluarea cuprinzătoare a impactului anticipat al proiectului planificat (structuri, activități și tehnologii) în timpul construcției și după punerea în funcțiune asupra mediului înconjurător. În acest caz, este necesar să se formuleze măsuri de atenuare a efectelor negative asupra mediului de viață și a sănătății umane și să se introducă în procesul de luare a deciziilor, de autorizare a construcției condițiile de construcție și de exploatare pentru o protecție eficientă a mediului de viață. EIA este astăzi cel mai puternic instrument complex de protecție a mediului și a sănătății, care creează condiții pentru mai mari intervenții și mai multe investiții în domeniul mediului. EIA este un proces sistematic care examinează în prealabil contextul de mediu al implementării proiectelor din mai multe puncte de vedere (protecția aerului, protecția apei, protecția naturii și a peisajului, protecția resurselor naturale, protecția sănătății împotriva zgomotului și a noxelor etc.). În comparație cu alte mecanisme de protecție a mediului, accentul în cadrul procesului EIA este pus în principal pe prevenirea impactului negativ, adică există o regulă de evitare a prejudiciului, în primul rând. În trecut, planificatorii au evaluat, de asemenea, impactul investițiilor asupra mediului, dar nu în maniera sistematică, holistică și multidisciplinară cerută de procesul EIA.

Primele referiri la necesitatea unei evaluări a impactului asupra mediului pot fi găsite în Legea nr. 17/1992 Coll. privind mediul, principala lege din Republica Cehă este Legea nr. 100/2001 M.O. privind evaluarea impactului asupra mediului, care este pe deplin adaptată la cerințele UE și care este modificată treptat pentru a se asigura că nu obstrucționează procesele de gestionare a investițiilor.

EIA este utilizată pentru a evalua impactul asupra mediului exercitat de proiectele de diferite tipuri și niveluri, fie că este vorba de un proiect nou sau doar de modificarea unuia existent, de o schimbare de tehnologie sau de o conversie a unei localități. Un capitol separat al evaluării îl constituie construcțiile de transport și de infrastructură, care necesită o evaluare specială din punct de vedere al planificării teritoriale și peisagistice.

O evaluare tipică a impactului asupra mediului cuprinde în principal următoarele domenii:

- Amplasarea și descrierea construcției sau a proiectului (descrierea proiectului înainte, în timpul și după punerea în funcțiune)
- Contribuții la construcție sau proiect (înainte, în timpul și după punerea în funcțiune)
- Rezultatele construcției sau ale proiectului (înainte, în timpul și după punerea în funcțiune)
- Starea actuală a mediului sub toate aspectele, inclusiv protecția sănătății umane
- Starea de perturbare a mediului înainte, în timpul și după punerea în funcțiune a proiectului
- Descrierea domeniului de aplicare posibil, a variantelor proiectului și a posibilelor efecte pe termen lung.
- Proiectarea măsurilor de protecție înainte, în timpul și după punerea în funcțiune a proiectului.
- Condiții și sistem de gestionare și monitorizare a operării proiectului
- Sumarul impactului și al măsurilor, împreună cu o recomandare de acceptare sau de respingere a proiectului.

Se acordă o atenție deosebită impactului asupra speciilor europene protejate sau a ecosistemelor, precum și impactului asupra sănătății persoanelor din vecinătatea construcției. Nu sunt evaluate influențele economice, ci doar cele culturale și sociale.



Datorită acestei proceduri și acestui proces de examinare și aprobare a construcțiilor și investițiilor, care poate avea loc în până la trei procese succesive, construcția permisă este apoi evaluată și garantată în mod adecvat, iar controlul este monitorizat în continuare de către stat și de către public, care are posibilitatea de a se implica în procesul de EIA pe bază participativă și voluntară. Acesta este motivul pentru care procesul de evaluare a impactului asupra mediului este considerat ca fiind crucial și pentru care cele mai multe proiecte majore de dezvoltare trec prin el.

#### **4.2.2.5. Prelucrarea riscurilor proiectului**

Proiectele de renovare și dezvoltare urbană implică întotdeauna un anumit risc pentru succesul lor. În general, acestea sunt riscuri asociate cu organizarea proiectului, riscuri legate de conținut, dar și riscuri externe care pot afecta desfășurarea, rezultatele preconizate și impactul proiectului. Aceste riscuri includ schimbări în mediul economic sau politic sau modificări legislative.

Domeniul gestionării riscurilor ar trebui abordat în ordinea stabilită în mod obișnuit în cadrul proceselor de gestionare a proiectelor, și anume identificarea, analiza și atenuarea riscurilor proiectului. Prin aceste etape se va obține capacitatea de a reacționa la aceste riscuri și de a minimiza apariția și impactul acestora.

### **4.3. Realizarea proiectului**

Realizarea este o parte esențială a procesului. Implementarea efectivă se bazează pe proiectul definit, pe structura organizațională și pe graficul de timp adoptat. Parteneriatul public și cel privat constituie unul dintre momentele cheie ale implementării.

#### **4.3.1. Structura organizatorică a realizării proiectului**

Prin urmare, pentru ca procesul de reînnoire și dezvoltare urbană să aibă succes, trebuie create condiții instituționale adecvate. Instituțiile care se ocupă de revitalizare au fost discutate mai detaliat în capitolul anterior. Dintre instituțiile posibile, două opțiuni sunt utilizate în principal în practică, și anume gestionarea dezvoltării direct de către autoritate sau în cooperare cu sectorul privat, de exemplu, sub forma unei societăți de dezvoltare.

Gestionarea procesului direct de către autoritate este destul de populară. De exemplu, în contextul urban din Republica Cehă, practic fiecare autoritate municipală are un departament de "dezvoltare". O altă formă este aceea în care orașele își înființează propriile organizații (cel mai adesea sub forma unor organizații contributive) pentru a desfășura aceste activități pentru ele, fie la nivel global pentru întregul oraș, fie în mod specific pentru dezvoltarea unei anumite localități.

Forma societății de dezvoltare este obișnuită în țările dezvoltate, dar în condițiile țărilor cu economii în tranziție, această formă nu este, de obicei, încă stabilizată. În condițiile țărilor cu economii în tranziție, este necesar să se caute o modalitate de a oferi garanții mai mari pentru gestionarea activelor publice decât simpla participare la consiliul de administrație sau de supraveghere al unei societăți. Soluția ar putea fi limitarea gestionării activelor municipale de către societatea de dezvoltare și lăsarea acestei competențe în gestiunea orașului. Pe de altă parte, acest lucru sporește riscurile organizatorice ale procesului și, prin urmare, este posibil ca această soluție să nu fie acceptabilă pentru sectorul privat.

O altă soluție ar putea fi împărțirea proiectului în două părți, una publică și una privată. În acest caz, investiția ar trebui să fie inițiată cu fonduri publice, de exemplu, printr-un așa-numit proiect pilot, adică prin implementarea unei anumite părți organizate și finanțate de sectorul public. Aceasta ar trebui să fie o chestiune atractivă, de ex. îmbunătățirea spațiilor publice sau a zonelor verzi. Cu toate acestea, poate fi, de asemenea, o investiție în infrastructura tehnică. În orice caz,

rezultatele punerii în aplicare a proiectului-pilot ar trebui să fie foarte vizibile și, în general, bine primite, pentru a crea condiții bune de atragere a investițiilor private în zona revitalizată. Prin implementarea proiectului pilot, orașul demonstrează seriozitatea proiectului și suportul său pentru procesul de revitalizare. În timp, ponderea investițiilor din partea sectorului public ar putea scădea, în timp ce investițiile din partea investitorilor privați vor începe să crească.

Indiferent de structura formală a procesului de reînnoire și dezvoltare, este esențial pentru desfășurarea cu succes a acestuia ca echipa de lucru efectivă să fie compusă din mai mulți lucrători - manageri și specialiști, astfel încât este vorba întotdeauna de o așa-numită echipă multidisciplinară. Este absolut de neconceput ca primarul sau membri ai conducerii orașului să fie singurii executanți ai proiectului. Indiferent de forma de organizare aleasă pentru procesul de reînnoire și dezvoltare (autoritate, companie, PPP...), instrumentul practic trebuie să fie întotdeauna o echipă multidisciplinară de profesioniști. O structură organizațională adecvată și o echipă de profesioniști reprezintă baza pentru implementarea cu succes a unui proiect.

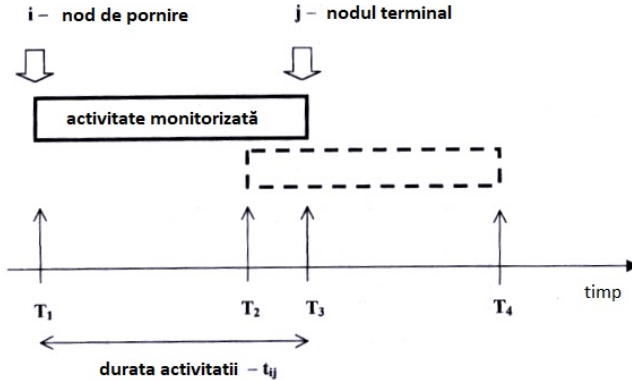
### **4.3.2 Proiect de punere în aplicare a procesului de revitalizare**

Următorul pas în procesul de renovare și dezvoltare este crearea unui calendar realist - un program de desfășurare a lucrărilor. Acest grafic de timp trebuie să detalieze etapele individuale de punere în aplicare și să identifice, de asemenea, persoanele responsabile și datele specifice pentru punerea în aplicare a fiecărei etape. Acesta ar trebui să se bazeze pe tabelul activităților de bază prezentat mai sus. Foarte importantă este, de asemenea, o determinare/estimare realistă a resurselor - în special financiare - pentru punerea în aplicare a proiectului, bazată în principal pe studiul de fezabilitate. Graficul de timp trebuie să fie general acceptat. Astfel, dacă este un proces condus de oraș, este necesară aprobarea formală a acestuia.

Din punct de vedere teoretic, metoda de planificare în timp se bazează pe așa-numitul grafic de rețea. Rețeaua este formată prin conectarea activităților individuale ale proiectului, unde continuitatea lor temporală poate fi bine surprinsă. Grafurile de rețea, în special:

- inter-relaționează toate activitățile proiectului;
- stabilesc termene limită pentru utilizarea resurselor individuale;
- stabilesc termene limită pentru finalizarea proiectului;
- definesc calea critică;
- stabilesc rezervele de timp pentru diferitele activități;
- stabilesc termenele limită pentru inițierea activităților și
- vin în ajutorul optimizării resurselor.

Pentru calcularea grafurilor de rețea, se folosesc metode destul de complexe, care sunt implementate în prezent în practică cu ajutorul unor software-uri speciale. În practică se aplică două modele teoretice, și anume "Metoda drumului critic (CPM)" și metoda "PERT (Programul Evaluation and Review Technique)". Pentru a înțelege crearea și utilizarea grafurilor de rețea, este necesar să vă familiarizați cel puțin cu termenii de bază ai acestora. Este important să înțelegeți că scopul calculării unui grafic de rețea este de a determina durata totală a proiectului, datele de început și de sfârșit ale activităților, limitele de timp și calea critică.



Legendă:

$t_{j-i}$  – durata activității – timpul estimat pentru realizarea activității

$T_1$  – începerea cât mai devreme posibil – cea mai apropiată dată posibilă pentru începerea lucrărilor legate de activitate

$T_2$  – ultimul start admisibil – cea mai îndepărtată dată posibilă pentru începerea activității se stabilește astfel ca să aibă loc prelungirea duratei totale a proiectului

$T_3$  – sfârșitul cât mai devreme posibil - cea mai apropiată dată posibilă pentru finalizarea activității

$T_4$  – ultimul termen admisibil - ultima dată de finalizare a activității, stabilită astfel încât să nu se prelungească durata totală a proiectului

Fig. 1 Reprezentarea parametrilor de timp aferenți unei activități într-un grafic de rețea

Metodele CPM și PERT servesc în primul rând ca bază pentru calculul și optimizarea grafurilor de rețea. Diagramele Gantt sunt utilizate pentru gestionarea efectivă a implementării proiectului. Aceste diagrame sunt o reprezentare grafică inteligibilă a planului de timp. Acestea vă permit să vedeți ce activități din cadrul proiectului sunt desfășurate la un moment dat și, de asemenea, arată interrelațiile dintre activități. Acestea sunt prelucrate pentru diferite niveluri de rezoluție. De ex., managerul de proiect lucrează cu o organigramă, în care activitățile individuale reprezintă subproiecte, iar personalul responsabil pentru rezultatele acestor subproiecte dispune de o descriere mai detaliată. Mai jos este prezentat un exemplu de aplicare practică a diagramei Gantt elaborată pentru proiectul Revitalizarea și reconversia aeroportului militar din Hradec Králové.



### 4.3.3. Calendarul de desfășurare a proiectului

Planificarea momentului de inițiere a proiectului este, de asemenea, esențială pentru succesul procesului de reînnoire și dezvoltare. La fel ca întreaga economie de piață, partea urbană a economiei este, de asemenea, supusă ciclului economic. Ciclul economic reprezintă o alternanță mai mult sau mai puțin regulată de expansiune și recesiune a activității economice. În cadrul zonei studiate, acesta are următoarele faze:

1. cererea în creștere duce la creșterea prețurilor, deoarece toate terenurile sunt ocupate;
2. investitorii decid să investească;
3. deschiderea de noi locații pentru construcții;
4. valul primelor finalizări saturează cererea;
5. excesul de ofertă față de cerere și o scădere bruscă a prețurilor;
6. o ofertă suficientă de spații libere.

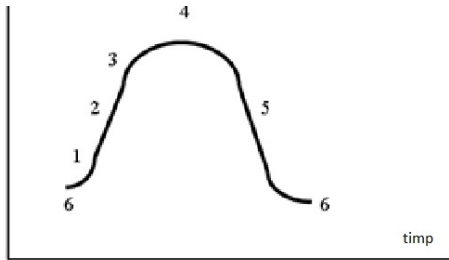


Fig. 3 Ciclul economic și fazele sale în ceea ce privește proiectele de dezvoltare

Alegerea momentului de desfășurare a unui proiect determină în mare măsură succesul acestuia. Bineînțeles, cei mai de succes sunt cei care estimează corect momentul pregătirii investiției, adică nu investesc nici prea devreme (adică atunci când există încă o ofertă suficientă de spații libere "vechi"), nici prea târziu (adică atunci când cererea a fost saturată de investițiile "noi" deja finalizate).

### 4.4. Evaluarea proiectului

Ultima fază a procesului este monitorizarea, adică evaluarea dacă obiectivele inițiale sunt îndeplinite, dacă se respectă graficul de timp, etc. Procesul de evaluare și monitorizare a unui proiect se numește evaluarea proiectului.

Evaluarea este definită ca un proces care examinează desfășurarea proiectului, utilizarea resurselor financiare, în special a bugetelor publice, și contribuie la optimizarea utilizării acestora. Evaluarea identifică și definește fapte general valabile și sugerează posibile soluții. Evaluarea nu caută neajunsuri în găsirea unor lacune privind implicarea și eficiența unei persoane, ci în ceea ce privește optimizarea funcționării procesului de punere în aplicare în ansamblu. Procedurile de evaluare sunt puse în aplicare în funcție de obiectivele menționate mai sus, pentru a asigura transparența cheltuielilor publice și pentru a promova principiile democratice, pentru a oferi sprijin procesului decizional și pentru a răspunde nevoilor de gestionare, planificare și implementare și/sau pentru a sprijini implicarea partenerilor în negociere, planificare și implementare.

Pentru evaluare, experții și literatura de specialitate au formulat o schemă de patru principii de bază. Aceste principii sunt clar definite și ar trebui să fie aplicate la fiecare activitate de evaluare a programelor. Toate sunt de aceeași importanță și ar trebui urmate cu responsabilitate.

Primul principiu este *Relevanța (Relevance)*. Atunci când se evaluează reabilitarea și revitalizarea zonelor industriale dezafectate militare în conformitate cu principiul relevanței, evaluarea trebuie să definească răspunsul la întrebarea de evaluare: "Care sunt efectele concrete ale programelor asupra schimbărilor din mediul urban și socio-economic?".

Cel de-al doilea principiu este *Eficiența (Effectiveness)* întrebarea cheie fiind dacă proiectele își ating obiectivele declarate.

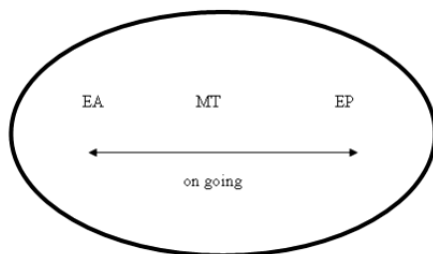
Al treilea principiu este *Performanța (Efficiency)* întrebarea cheie fiind axată pe evaluarea altor activități de investiții și dacă se poate obține mai mult cu resursele investite în alte moduri.

Al patrulea și ultimul principiu este *Impactul (Impact)*. Acest principiu definește evaluarea schimbărilor concrete în mediul urban și socio-economic.

Cu toate acestea, rezultatul evaluării nu se limitează la definirea răspunsurilor la subiectele menționate mai sus, ci sugerează în principal posibile îmbunătățiri și modalități de a le integra. Se poate concluziona că sugestiile de îmbunătățire reprezintă principalul rezultat al evaluării/aprecierii.

#### 4.4.1. Fazele evaluării proiectului

Faza de monitorizare a proiectului urmărește să evalueze în permanență dacă scopurile și obiectivele stabilite ale proiectului sunt îndeplinite și dacă activitățile desfășurate sunt menite să atingă obiectivul general. De asemenea, vizează să stabilească dacă activitățile desfășurate sunt puse în aplicare în conformitate cu planul de timp (graficul de timp) stabilit și dacă punerea în aplicare a acestora corespunde volumelor financiare preconizate. Evaluarea procesului se realizează la începutul procesului prin metoda ex-ante, în timpul procesului prin metoda intermediară sau în curs de desfășurare (mid-term sau on-going) și după finalizarea acestuia prin metoda ex-post. După finalizarea întregului proiect, se monitorizează apoi evaluarea globală și impactul proiectului, așa-numitul feedback.



AE – evaluarea ex-ante, MT – evaluarea mid-term, EP – evaluarea ex-post

Fig. 4 Faze de evaluare

#### Evaluare ex-ante

Evaluarea ex-ante ar trebui să stea la baza și să facă parte integrantă din elaborarea proiectelor de renovare și dezvoltare urbană. Evaluarea ex-ante include o analiză a punctelor tari, a punctelor slabe și a potențialului zonei în cauză, o evaluare a concordanței dintre strategiile și obiective și cuantifică obiectivele în comparație cu situația de referință. De evaluarea ex-ante sunt responsabile autoritățile implicate în elaborarea planurilor. În special, evaluarea ex-ante ar trebui să se concentreze asupra următoarelor domenii:

- evaluarea eficienței procesului de reabilitare și dezvoltare și împărțirea activităților de evaluare în ex-ante, mid-term (on going) și ex-post;
- evaluarea analizei situației de referință;
- analiza caracterului adecvat al principalelor priorități identificate;
- evaluarea analizei SWOT;
- evaluarea concepției procesului de reconversie și revitalizare și a priorităților care constau în:
  - evaluarea raționamentului economic al strategiei și a coerenței (interne) a acesteia (inclusiv, printre altele, o evaluare a gradului de risc); și
  - evaluarea coerenței procesului cu strategiile și politicile (la nivel local, regional și național);
- evaluarea rezultatelor și impactului preconizat;
- evaluarea structurilor de implementare (suport instituțional);
- colectarea resurselor și datelor necesare pentru realizarea evaluării;
- comunicarea rezultatelor evaluării;
- încorporarea procedurilor de evaluare în documentele de management.

### **Evaluare mid-term/ evaluare on-going/ monitorizare**

Procesul de reinnoire și dezvoltare creează necesitatea de a evalua în permanență ceea ce trebuie realizat și de a compara rezultatele reale cu intențiile și cu planul. Acest proces poate avea mai multe forme. Fie o evaluare mid-term, adică o "evaluare intermediară", fie o evaluare on-going (monitorizare). Evaluarea mid-term examinează, în lumina evaluării ex-ante, rezultatele inițiale ale procesului, relevanța acestora și măsura în care au fost atinse obiectivele urmărite. Punerea în aplicare a evaluării intermediare este responsabilitatea instituției de punere în aplicare (realizare). Evaluarea continuă - on-going, sau monitorizarea, reprezintă un set de activități de raportare imediată în timpul și în legătură cu procesul.

Procesul de monitorizare continuă ar trebui să urmărească următoarele activități:

- derularea procesului de reabilitare și dezvoltare în comparație cu planul de timp (graficul de timp);
- timpul și resursele financiare consumate în comparație cu resursele preconizate;
- schimbări la nivelul persoanelor și al organizațiilor care ar putea afecta capacitatea acestora de a face față acestor sarcini;
- schimbări în mediul extern care ar putea pune în pericol procesul de revitalizare și reconversie;
- evaluarea rezultatelor parțiale ale procesului de revitalizare și reconversie.

În procesul de evaluare/apreciere a procesului de refacere și dezvoltare, se aplică în practică indicatori, care sunt instrumente practice de măsurare a progresului procesului de refacere și dezvoltare. Este vorba de un anumit set de informații care arată dacă ne apropiem de obiectivele definite. În practică, se utilizează două tipuri de indicatori pentru evaluarea continuă a procesului de refacere și dezvoltare. Aceștia sunt:

- 1. indicatori de proces** - indicatori care evaluează punerea în aplicare a planului de timp aprobat al proiectului (grafic de timp), cu o perioadă de evaluare la fiecare 3 luni sau 6 luni. Acești indicatori evaluează respectarea planului de timp și financiar al implementării proiectului prin descriere verbală sau descriere pe o diagramă Gantt.
- 2. Indicatori concreți** - indicatori care descriu schimbări în starea fizică a localității sau a orașului. Aceștia vizează descrierea îndeplinirii obiectivelor concret stabilite.

În cazul în care se constată că un proces sau o componentă a obiectivului este depășită în timpul implementării, această parte trebuie revizuită și secțiunea proiectului trebuie actualizată. Actualizarea se poate referi fie la o secțiune strategică - o reevaluare a obiectivelor procesului, care trebuie abordată prin actualizarea documentelor strategice și prin re proiectarea acelei secțiuni a proiectului de reînnoire și dezvoltare în conformitate cu principiile prezentate mai sus. În plus, poate fi vorba de schimbări fizice - tratate prin planul de reglementare/construire sau de componente economice. Modificarea planului de reglementare/construire trebuie să se facă prin aceeași procedură ca și a întregului plan și trebuie să fie aprobată de autoritățile competente. Actualizările în partea economică se fac prin recalcularea acestora în funcție de datele economice actuale și de nivelul actual al prețurilor.

### **Evaluare ex-post**

Evaluarea ex-post se bazează pe rezultatele evaluărilor anterioare și evaluează în special utilizarea mijloacelor, eficiența și eficacitatea procesului și impactul acestuia asupra structurii urbane și socio-economice a orașului. Evaluarea ex-post evaluează atât succesele, cât și deficiențele în implementarea procesului de reabilitare și dezvoltare. Evaluarea ex-post se concentrează, de asemenea, pe evaluarea realizării obiectivelor și a rezultatelor așteptate ale procesului, inclusiv a gradului de durabilitate a acestora.

Prin evaluarea proiectului ex-post, se constată în deosebi dacă:

- procesul de reabilitare și dezvoltare și-a îndeplinit intențiile;
- care este rentabilitatea fondurilor investite.

Pentru evaluarea ex-post, este posibilă, de asemenea, utilizarea evaluării prin intermediul indicatorilor, atât a indicatorilor de proces în forma lor binară - implementare fizică/neimplementare a proiectului, cât și a indicatorilor de conținut, în special sub forma evaluării prin compararea situației la momentul începerii și încheierii procesului de reabilitare și dezvoltare.

### **4.4.2 Feedback**

Feedback-ul în procesul de reînnoire și dezvoltare are sarcina de a determina impactul schimbărilor fizice ale zonei revitalizezate asupra organismului orașului și a vieții în el, adică opiniile locuitorilor, antreprenorilor sau vizitatorilor orașului cu privire la schimbările care au avut loc. Nu în ultimul rând, în această etapă se evaluează profitul financiar al procesului. În condițiile economiilor în tranziție, în care există de obicei o stare de neglijență a infrastructurii tehnice, un fond imobiliar neglijat și dărăpănat, sarcini ecologice etc., un proces care nu se soldează cu pierderi financiare pentru oraș atunci când este implementat în cele din urmă poate fi considerat un succes.





## Concluzie

În concluzie, este important să reiterăm faptul că procesele de reînnoire și dezvoltare urbană nu reprezintă doar o sarcină tehnică și de proiectare, ci afectează o gamă largă de domenii și influențează funcționarea orașului în ansamblu. Acestea sunt fundamentale în domeniul:

1. **planificare urbană/teritorială** - studiul proceselor de urbanizare, al utilizării terenurilor și al funcționării orașelor;
2. **2. de mediu** - din punctul de vedere al protecției peisajului non-urban, dar și al peisajului urban și al calității vieții în orașe, al eliminării vechilor poveri ecologice etc.;
3. **economic** – valoarea terenurilor, costurile de transport și de infrastructură tehnică etc. și
4. **social** – zonele abandonate ca spații de localizare a unor fenomene socio-patologice - criminalitate, distribuție de droguri sau squatting.

Procesul de reînnoire și dezvoltare urbană este o problemă complexă și reprezintă o provocare nu numai din punct de vedere financiar, ci și în ceea ce privește punerea în aplicare efectivă a procesului de schimbare. Această publicație nu și-a propus să prezinte cititorului toate sub-aspectele acestui proces, ci, în principal, a dorit să evidențieze condițiile, relațiile și conexiunile care trebuie îndeplinite înainte de a se lansa într-o problemă specifică – proiectul. Proiectul a identificat și descris acele caracteristici și părți ale procesului de reînnoire și dezvoltare în structura urbană și socio-economică a orașelor care sunt comune acestui proces în majoritatea orașelor europene de astăzi, în special în ceea ce privește orașele din zonele cu economii în tranziție. Cu toate acestea, trebuie remarcat faptul că fiecare oraș și fiecare localitate sunt atât de specifice încât textul de mai sus și principiile procesului descris mai sus nu pot fi decât un ghid general pentru administrația orașului cu privire la modul de abordare a procesului de reînnoire și dezvoltare urbană. Desigur, va fi necesar să se elaboreze un proiect de proces separat pentru fiecare localitate, care să fie adecvat condițiilor locale de ordin spațial, social, economic și politic. Scopul acestei publicații a fost de a oferi un cadru general acestor proiecte specifice. Sperăm ca ideile, opiniile, sfaturile și practicile conținute în această publicație să vă ajute să vă dezvoltați cu succes orașul!



## Bibliografie

- Agenda 21 a ukazovatele trvalo udržateľného rozvoja* - Agenda 21 și indicatori de dezvoltare durabilă. MŽP SR 1996, ISBN 80-88833-03-5
- Berman, N.L., Adámek, P., Kulka, D., Vlasák, T., *Strategické plánování a ekonomický rozvoj. Průvodce strategickým plánováním*, Moderní obec, 1999, vol. V, no. 3, p. I - VIII
- Berman, N.L., Adámek, P., Kulka, D., Vlasák, T., *Planificare strategică și dezvoltarea economică. Ghid de planificare strategică*, Moderní obec, 1999, vol. V, no. 3, p. I – VIII
- Dornbusch, R., Fischer, S., *Makroekonomie*, 6. vydání, SPN a Nadace Economics, Praha 1994 - *Macroeconomie*, ediția a 6-a, SPN și Fundația Economics, Praha 1994
- Drožen F., Ryska J., Vacek A. a kol., *Oceňování majetku*, VŠE, Praha 1997 Evaluarea activelor
- Dusík, J., *Metody nadstandardního zapojování veřejnosti do investičního plánování*, Centrum pro komunitní práci, Plzeň 1998 *Metode de implicare superioară a publicului în planificarea investițiilor*
- Fiala, P., *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*, Praha 2004 *Managementul proiectelor - modele, metode, analize*
- Finka, M. European Dimension of Sustainable Spatial Development. *Život. Prostr.*, Vol. 37, No. 3, 2003
- Hrůza, J. *Charty moderního urbanismu*. Praha: AGORA, 2002 *Carte de urbanism modern*
- Jackson, Bergatt J. a kol., *Brownfields snadno a lehce*, IURS n, Institut pro udržitelný rozvoj sídel o.s., Praha 2004 *Brownfields simplu și ușor*
- Kurs efektivní revitalizace, Fáze IV. Závěrečný seminář: Případové studie*, Ústav urbanistické tvorby, Fakulta architektury VUT, Brno 1998
- Lenda-Chaloupková, H., *Moje obec, moje město – věc veřejná*, Nadace VIA Praha 2000
- Limity využití území*, Ústav územního rozvoje, 2000 *Comuna meu, orașul meu - o chestiune publică*, *Limitele utilizării terenurilor*, Institutul de Dezvoltare Teritorială,
- Maier, K., Řezáč, V., *Ekonomie v území. Urbanistická ekonomie.*, ČVUT Praha 1997 *Economia în teritoriu. Economie urbană.*
- Maitland, I., *Rozpočetnictví pro nefinanční managery, Jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení*, Praha, Management Press, Ringer ČR 1998 *Bugetarea pentru managerii nefinanțari. Cum să folosești bugetarea ca instrument eficient de management*
- Marhold, K. a kol., *Obnova sídel*, ČVUT Praha 1992 *Restaurarea așezărilor*
- Merežko, P., *Financování nevyhovujících území a objektů*, STAVITEL 01/2005 *Finanțarea zonelor și construcțiilor necorespunzătoare*
- Miestna Agenda 21 na Slovensku*. Metodická príručka. Bratislava: REC, 2003 *Agenda locală 21 în Slovacia. Manual metodologic*
- Němec, V., *Projektový management*, Praha 2002 *Management de proiect*
- Reitschmiedová, A., *Práce s veřejností a Místní agenda 21*, Praha, Ministerstvo životního prostředí ČR, Český ekologický ústav 1998 *Munca cu publicul și Agenda 21 locală, Praga, Ministerul Mediului din Republica Cehă, Institutul de ecologie ceh 1998*

Rektořík, J., Obrovský, J., *Strategie rozvoje obce*, in URBIS '99 Sborník přednášek odborného doprovodného programu, 6. mezinárodní veletrh technologií a služeb pro rozvoj obcí a měst, Universita Pardubice 1999 *Strategii de dezvoltare comunală*, in URBIS '99 *Culegere de prelegeri – program de specialitate însoțitor, al 6-lea Târg de tehnologii și servicii pentru dezvoltarea comunelor și orașelor*

*Revitalizace „brownfields“ v obcích ČR - metodika monitorování a nové využívání ploch a objektů*, Praha, 2003 *Revitalizare „brownfields“ în localitățile din RC – metodologie de monitorizare și utilizări noi a suprafețelor și obiectelor*

Rosenau M., *Řízení projektů*, Computer Press, Brno 2000 *Management de proiect*

Simon, C., *Význam účetnictví ve strategickém plánování. Model pro 90. léta*, Praha, Victoria Publishing 1994 *Importanța contabilității în planificarea strategică*

Šelešovský, J., *Standardní a nestandardní zdroje financování rozvoje municipalit*, In URBIS '99 Sborník přednášek odborného doprovodného programu, 6. mezinárodní veletrh technologií a služeb pro rozvoj obcí a měst, Universita Pardubice 1999 *Surse financiare standard și ne-standard în dezvoltarea municipalităților*, in URBIS '99 *Culegere de prelegeri – program de specialitate însoțitor, al 6-lea Târg de tehnologii și servicii pentru dezvoltarea comunelor și orașelor*

Šilhánková, V. a kol. *Rekonverze vojenských brownfields*, Univerzita Pardubice: 2006, ISBN 80-7194-836-5 *Transformarea brownfield-urilor militare*

Šilhánková, V., *Revitalizace centrálních částí měst*, disertační práce, Fakulta architektury VUT v Brně 2000 – Revitalizarea părților centrale ale orașelor, teză de doctorat, Facultatea de arhitectură VUT Brno, 2000

Vytlačil, D., *Managerské informační systémy 30. Projektové řízení a řízení projektů*, ČVUT Praha 2001 - *Sisteme informatice de management 30. Management de proiect și gestionarea proiectelor*

Surse de pe Internet:

<https://www.enviroportal.sk/uploads/files/mestske%20ZP/Lipska-charta-2007.pdf>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014XR1728>

[http://www.rfsustainablecities.eu/rubrique.php3?id\\_rubrique=108](http://www.rfsustainablecities.eu/rubrique.php3?id_rubrique=108)

<http://www.ifhp2007copenhagen.dk/Components/GetMedia.aspx?id=aa32ded4-224b-4c2e-8ee7-141a0dbd1264>

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/dv/territorialagenda-leipzig\\_charter\\_/TerritorialAgenda-Leipzig\\_Charter\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/territorialagenda-leipzig_charter_/TerritorialAgenda-Leipzig_Charter_en.pdf)

<http://www.minzp.sk/eu/medzinarodne-dohovory/europsky-dohovor-krajine-european-landscape-convention/>; <http://www.radaeuropy.sk/?1557>

<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=4747>

[http://www.ceu-ectp.eu/images/files/Athens\\_Charters/charter2003.pdf](http://www.ceu-ectp.eu/images/files/Athens_Charters/charter2003.pdf)

<http://www.cegstar.ge/files/EU%2880%295.pdf>

[http://www.international.icomos.org/charters/gardens\\_e.pdf](http://www.international.icomos.org/charters/gardens_e.pdf)

<http://whc.unesco.org/en/conventiontext>



Autori: doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.  
Mgr. Michael Pondělíček, Ph.D.

Denumire: Planificarea dezvoltării și reînnoirii urbane în condițiile unei economii de transformare

Traducere: Mgr. Steluta Melania Vašáková

Editat de: České vysoké učení technické v Praze v roce 2023 - Universitatea Tehnică Cehă din Praga în anul 2023

Elaborat de: Masarykův ústav vyšších studií – Institutul Masaryk de studii superioare

Adresa de contact: Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

Tipărit de: Atelier Dokument s.r.o.

Adresa tipografiei: Vyšehradská 49/320, 128 00 Praha 2

Număr pagini: 50

Tiraj: 260 buc

Ordinea ediției: prima

**ISBN 978-80-01-07249-3**

Textul de față a fost elaborat în cadrul implementării Proiectului nr. 23-PKVV-UM-3, „Transfer de experiență în planificarea dezvoltării și reînnoirii urbane“ finanțat de Ministerul Afacerilor Externe al Republicii Cehe în anul 2023

